

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**O FLUXO DE CAIXA EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Thiago José Flores

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**O FLUXO DE CAIXA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO**

por

Thiago José Flores

Trabalho apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**

Orientador: Prof. Sérgio Rossi Madruga

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Graduação

**O FLUXO DE CAIXA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por
Thiago José Flores

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Sérgio Rossi Madruga
(Presidente/Orientador)

Prof. Ms. Joaquim Luiz Rodrigues Dorneles

Prof^ª. Dr. Marivane Vestena Rossato

Santa Maria, 15 de agosto de 2007.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por todas as graças derramadas ao longo de minha vida.

Aos meus pais, Silvério e Neide, aos meus irmãos, Cristiane e Gustavo, a minha sobrinha Nicolle, que com muito carinho e apoio não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

Ao meu orientador, Professor Sérgio Madruga pela paciência e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Aos amigos e colegas pelo incentivo e apoio constantes, e especialmente a Sônia, por ser essa pessoa maravilhosa, cativante, carinhosa que me apoiou incondicionalmente diante das inúmeras dificuldades encontradas no decorrer do curso.

E finalmente, aos proprietários da empresa pela disponibilização do local para o presente estudo.

RESUMO

Monografia de Graduação
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

O FLUXO DE CAIXA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

AUTOR: THIAGO JOSÉ FLORES

ORIENTADOR: SÉRGIO ROSSI MADRUGA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 15 de agosto de 2007.

Atualmente, com o crescimento da economia e com a expansão da concorrência dos mercados, torna-se necessário, para as micro e pequenas empresas, maior eficiência na gestão financeira e estratégica de seus recursos. O tema deste trabalho consiste em apresentar o fluxo de caixa como ferramenta gerencial que auxilie os administradores no processo decisório nas micro e pequenas empresas. Para isto, foi realizado um estudo de caso. Neste trabalho, foi abordada a elaboração, a implantação com eficiência, os métodos utilizados, o planejamento e o controle do fluxo de caixa, juntamente com a administração do capital de giro. O objetivo geral é a implantação do fluxo de caixa como peça fundamental na gestão, a fim de viabilizar o funcionamento da empresa estudada em seus aspectos econômicos e financeiros. Concluiu-se que o modelo de fluxo de caixa se mostrou como uma excelente ferramenta de gerenciamento financeiro para a tomada de decisões. Todas as operações do sistema operacional têm implicações econômico-financeiras, pois forçam a empresa a planejar e controlar as suas atividades.

Palavras – Chave: Fluxo de Caixa - Ferramenta Gerencial - Processo Decisório - Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	116
ANEXO B – DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS DA EMPRESA	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de Caixa	26
Figura 2 – Entradas de Recursos no Caixa	30
Figura 3 – As Transações do Caixa	31
Figura 4 – Diagrama do Capital de Giro Circulante	57
Figura 5 – Planejamento e Controle do Fluxo de Caixa	69
Figura 6 – Número de Empresas no Brasil (percentual)	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fluxo de Caixa – Método Direto	34
Quadro 2 – Fluxo de Caixa – Método Indireto	35
Quadro 3 – Balanço Patrimonial	62
Quadro 4 – Modelo de Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado) - R\$	82
Quadro 5 – Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado) – Maio/ 2007 – R\$	87
Quadro 6 – Fluxo de Caixa projetado semanal do mês de maio/2007	89
Quadro 7 – Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado) – R\$ - Junho/2007	91
Quadro 8 – Fluxo de caixa projetado semanal do mês junho/2007	94
Quadro 9 – Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado) – R\$ - Julho/2007	96
Quadro 10 – Fluxo de caixa projetado semanal do mês de julho	99
Quadro 11 – Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado) – R\$ - Agosto/2007	100
Quadro 12 – Fluxo de Caixa projetado semanal do mês de agosto/2007	103
Quadro 13 – Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado) – R\$ - Setembro/2007	104
Quadro 14 – Fluxo de caixa projetado semanal do mês de setembro/2007	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das empresas quanto ao porte.....	70
Tabela 2 – Classificação das empresas quanto ao faturamento	70
Tabela 3 – Número de empresas formais no Brasil	71
Tabela 4 – Fluxo de caixa utilizado pela empresa	80
Tabela 5 – Prazos médios e rotações dos valores circulantes da empresa	83
Tabela 6 – Os ciclos financeiros e operacionais da empresa	84
Tabela 7 – Índices de liquidez da empresa	84
Tabela 8 – Índices de lucratividade e rentabilidade da empresa	85

LISTA DE FÓRMULAS

Fórmula 1 – Ciclo operacional	58
Fórmula 2 – Ciclo financeiro	58
Fórmula 3 – Prazo Médio de Estoque	60
Fórmula 4 – Prazo Médio de Recebimento	60
Fórmula 5 – Duplicatas a Receber	60
Fórmula 6 – Vendas diárias	60
Fórmula 7 – Compras	61
Fórmula 8 – Prazo Médio de Compras	61
Fórmula 9 – Investimento Operacional em Giro	63
Fórmula 10 – Capital Permanente Líquido	63
Fórmula 11 – Saldo de Tesouraria	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 METODOLOGIA	16
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
3.1 Fluxo de caixa	20
3.1.1 Definição, características e objetivos	20
3.2 Elaboração da demonstração do fluxo de caixa	27
3.2.1 Fatores que influenciam o fluxo de caixa	28
3.2.2 Principais transações que afetam o caixa	29
3.3 Métodos de apresentação da Demonstração do Fluxo de Caixa	32
3.3.1 Método direto	32
3.3.2 Método indireto	34
3.4 Planejamento e controle do fluxo de caixa.....	36
3.5 Implantação do fluxo de caixa	38
3.5.1 Fluxo de caixa operacional	39
3.5.1.1 Ingressos no fluxo de caixa operacional	39
3.5.1.2 Desembolsos do fluxo de caixa operacional	40
3.5.2 Fluxo de caixa extra-operacional	41
3.5.2.1 Ingressos no fluxo de caixa extra-operacional	41
3.5.2.2 Desembolsos do fluxo de caixa extra-operacional	42
3.5.3 Fluxo de caixa diário	42
3.6 O fluxo de caixa e o processo decisório nas empresas	43
3.6.1 Fluxo de caixa: Essencial como ferramenta de gestão financeira	45
3.6.2 Fluxo de caixa como instrumento tático e estratégico na gestão	46

3.6.2.1 Fluxo de caixa numa abordagem tática	47
3.6.2.2 Fluxo de caixa numa abordagem estratégica	47
3.6.3 Fluxo de caixa como ferramenta gerencial na empresa	48
3.6.4 A importância da contabilidade gerencial	49
3.6.5 O fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro-estratégico	50
3.6.5.1 Planejamento e controle financeiro	50
3.6.5.2 Gerenciamento do fluxo de caixa	51
3.6.5.2.1 Fluxo de caixa projetado	52
3.6.5.2.2 Fluxo de caixa realizado	53
3.6.5.3 Planejamento estratégico	53
3.7 Administração do capital de giro	54
3.7.1 Capital de giro	54
3.7.2 Ciclo operacional e ciclo financeiro	57
3.7.3 Indicadores de prazos médios	59
3.7.3.1 Prazo médio dos estoques	59
3.7.3.2 Prazo médio de recebimento	60
3.7.3.3 Prazo médio de compras	61
3.7.4 Investimento operacional em giro – IOG	61
3.7.5 Liquidez: Relevância nas decisões financeiras	64
3.7.6 Equilíbrio financeiro	65
3.7.7 Desequilíbrio financeiro	66
3.8 Cenário das micro e pequenas empresas no Brasil	69
4 ESTUDO DE CASO	76
4.1 Características da empresa analisada	77
4.2 Implantação do fluxo de caixa	78
4.2.1 Etapas da elaboração do fluxo de caixa na empresa analisada	78
4.2.1.1 Obtenção de informações operacionais relevantes	78
4.2.1.1.1 Faturamento	78
4.2.1.1.2 Entradas	79
4.2.1.1.3 Saídas	79

4.2.2 Escolha do método de elaboração	80
4.2.3 Análise dos dados e resultados obtidos	82
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	108
6 REFERÊNCIAS	112
ANEXOS	115

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, em virtude da complexidade da economia, da expansão e competitividade dos mercados, verifica-se uma crescente necessidade das empresas em buscar ferramentas que as auxiliem no planejamento e controle de seus recursos, para que estes sejam usados de maneiras adequadas, a fim de salvaguardar a atividade empresarial e alcançar o objetivo almejado pela empresa.

No cenário atual, as pequenas empresas encontram grandes dificuldades para manter-se viáveis e competitivas no mercado. Geralmente não possuem um controle de caixa ou, quando possuem, são deficitários. Os pequenos e médios empresários que, por desconhecimento ignoram a contabilidade, deixam de utilizar informações imprescindíveis, que dela poderiam ser extraídas, para as suas tomadas de decisões,. Em virtude disso, acabam sem relatórios gerenciais confiáveis, que lhes forneçam informações claras e precisas e que auxiliem nas tomadas de decisões.

Com a nova conjuntura econômica mundial, exige-se que o administrador financeiro esteja preparado para os novos desafios. Atualmente, é preciso gerenciar com competência todos os recursos financeiros disponíveis na empresa. Porém, isto só será possível se for realizado com a participação e integração de todos os responsáveis pela empresa.

Portanto, repensar a estrutura e gestão organizacional, a estratégia que deve ser adotada para que as organizações possam responder satisfatoriamente aos novos paradigmas e a adoção de novos indicadores. além dos financeiros para a gestão do desempenho, estão entre outras, não menos importantes, atitudes necessárias para garantir o sucesso empresarial.

Assim, a crescente complexidade do processo administrativo tem levado os gestores das pequenas empresas a buscar, incansavelmente, estratégias para superar os desafios encontrados no seu dia-a-dia. A escassez de recursos financeiros e o elevado custo para sua capta-

ção, juntamente com a falta de planejamento e controle, têm contribuído para que muitas empresas encerrem suas atividades. Em épocas de crise, o gestor precisa de informações e estratégias contábeis precisas e oportunas para apoiar o seu processo decisório.

Nesse contexto, o objetivo geral do presente trabalho é a implantação do fluxo de caixa como peça fundamental na gestão, a fim de viabilizar o funcionamento da empresa analisada em seus aspectos econômicos e financeiros. O trabalho também pretende abordar os dados econômico-financeiros, planejamento e controle das entradas e saídas de caixa durante períodos determinados, modelo adaptado de fluxo de caixa para o controle e planejamento econômico-financeiro e estratégico e as melhorias apresentadas pela empresa, com a implantação deste fluxo de caixa.

Em contato com o escritório responsável pela contabilidade, foi constatado que a empresa analisada ainda utiliza os serviços do contador apenas para escrita fiscal. Portanto, subutilizando as informações que poderiam advir dos relatórios contábeis que auxiliariam na boa gestão financeira da empresa e na tomada de decisões.

Além desta falta de utilização de controles financeiros, a empresa analisada não possui um planejamento estratégico definido e nem um controle de caixa eficaz, e, portanto, encontra sérias dificuldades para estabelecer um planejamento estratégico eficiente, que determine o gerenciamento do negócio da empresa, os pontos fortes do negócio e as ações estratégicas, para, principalmente, manter a competitividade no mercado.

O fluxo de caixa constitui-se em instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Logo, deverá refletir com precisão à situação econômica da empresa, em termos financeiros de futuro.

Com o manejo do fluxo de caixa, o administrador tem condições de compatibilizar, no tempo, o contas a pagar com o contas a receber e, conseqüentemente, tomar decisões sobre temas importantes na empresa como: o melhor momento da compra, o melhor momento da venda, momentos mais carregados do contas a pagar e projetar estouros/sobras de caixa.

Portanto, é possível dizer que o sucesso empresarial das pequenas empresas demanda cada vez mais o uso de estratégias financeiras apropriadas. A realidade aponta para gestores sedentos por informações relevantes que irão auxiliar seu processo decisório.

O trabalho fundamentou-se nas seguintes hipóteses:

1 - É possível determinar um melhor planejamento e controle dos recursos financeiros de uma micro e pequena empresa por meio da implantação e utilização da ferramenta fluxo de caixa.

2 – Com a utilização do fluxo de caixa, será permitido ao gestor melhores condições para avaliar e aplicar os recursos financeiros.

O presente trabalho está definido em duas etapas. A primeira define e caracteriza o fluxo de caixa e sua importância na gestão da empresa, servindo como ferramenta gerencial para a tomada de decisões, além de contextualizar o atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil, alvo desta pesquisa. A segunda etapa consiste na aplicação da teoria vista num estudo de caso desenvolvido na empresa, que será denominada neste trabalho, a pedido dos proprietários, com o nome fictício de Farmácia Central ME, localizada em Salto do Jacuí – RS.

2 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa de estudo de caso, para melhor alcançar seus objetivos. Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para o aprofundamento dos conhecimentos sobre o assunto. Com posse dessas informações, foi dado início a coleta de dados, realizada através da utilização da análise, pesquisa documental e da entrevista.

Inicialmente foi fornecido o conceito de pesquisa que, para Ander-Egg (1978, apud LAKATOS & MARCONI, 2003 p. 155) é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Lakatos & Marconi (2003, p. 155) afirmam que a pesquisa é “um procedimento formal, com métodos de pensamentos reflexivos, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades-parciais”.

Para Cervo & Bervian (2002, p. 66) o estudo de caso é “a pesquisa sobre determinado individuo, família, grupo ou comunidade que seja representado no seu universo para examinar aspectos variados de sua vida”.

Gil (1991, p. 78) complementa dizendo que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso exemplar deve possuir como características gerais, a saber:

- deve ser significativo;
- deve ser completo;

- deve considerar perspectivas alternativas;
- deve apresentar evidências suficientes;
- deve ser elaborado de uma maneira atraente.

Na fase inicial, foi efetuada a pesquisa bibliográfica, envolvendo a análise de livros e artigos científicos para a realização da pesquisa. Segundo Cervo *et al.* (2002, p. 65), a pesquisa bibliográfica tem a seguinte finalidade:

procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre determinado assunto, tema ou problema.

Já com o embasamento inicial fornecido pela revisão bibliográfica e com a finalidade de complementar a pesquisa através de outras fontes, partiu-se para a pesquisa de campo, coletando todas as informações relevantes ao estudo.

A coleta de dados foi feita, inicialmente, pela pesquisa documental das atividades realizadas pela empresa e das demonstrações contábeis. Segundo Lakatos & Marconi (2003), a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não. Ela pode ser feita no momento em que o fato ocorre ou depois.

Na pesquisa documental, conforme Gil (1991, p. 65) “são investigados documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. Estuda a realidade presente e não o passado, como ocorre com a pesquisa histórica”.

Além dessa pesquisa, foi realizada a entrevista com os proprietários e com o contador da empresa, para obtenção de maiores informações. Cervo & Bervian (2002, p. 46) entendem que a entrevista não é uma simples conversa: “É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

A entrevista, para Lakatos & Marconi (2003, p. 195) “é um encontro de duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto que lhe interessam do outro”. Também é um procedimento utilizado para a coleta de dados e pode ser estruturada ou não, dependendo da finalidade. Neste caso, foi realizada uma entrevista estruturada, utilizando o roteiro de entrevista constante no Anexo A.

Após, com os conhecimentos adquiridos nas etapas anteriores, foi implantado o fluxo de caixa na empresa. A coleta de dados, representada aqui pela implantação do fluxo de caixa

e seu acompanhamento, corresponde à fase intermediária da pesquisa de estudo de caso. Para Lakatos & Marconi (2003, p. 165) “é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos”; Para realizá-la, deve-se primeiramente:

- determinar os meses que seriam estudados;
- elaborar instrumentos de coleta de dados;
- programar a coleta e os dados que deveriam ser registrados;
- a realização da pesquisa em si.

Após a coleta de dados, foram realizadas a análise, recomendações e conclusões.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente estudo tem como escopo a implantação do fluxo de caixa numa micro empresa, valorizando-o como ferramenta gerencial. Apesar de sua grande utilidade, no processo decisório das empresas, ainda é uma ferramenta muito pouco utilizada.

Assim, o trabalho pretende demonstrar sua importância, através da visão de vários autores, abordando, inicialmente, a definição, características e objetivos do fluxo de caixa, sua elaboração e os métodos de apresentação da Demonstração do Fluxo de Caixa. Seguindo o raciocínio, pretende-se demonstrar a importância do planejamento e do controle na implantação do fluxo de caixa e os principais aspectos desta implantação.

Após estes passos, pretende-se explicar sobre o fluxo de caixa e o processo decisório nas empresas, através de sua aplicação como ferramenta de gestão financeira e como instrumento tático e estratégico de gestão.

Na seqüência do trabalho, procura-se evidenciar a importância da contabilidade gerencial do fluxo de caixa, como instrumento de planejamento e controle financeiro-estratégico.

Também são abordados os principais aspectos da administração do capital de giro, demonstrando os indicadores de prazo médio, ciclos financeiro e operacional, situações de equilíbrio e desequilíbrio financeiro, além da importância da liquidez nas decisões financeiras.

Concluindo, pretende-se dar uma visão geral do cenário das micro e pequenas empresas no Brasil.

3.1 Fluxo de caixa

3.1.1 Definição, características e objetivos

Atualmente, com o crescimento da economia e com a expansão da concorrência dos mercados, torna-se necessário, para as empresas, maior eficiência na gestão financeira de seus recursos.

Segundo Assaf Neto & Silva (2002, p. 39), “é neste contexto que se destaca o fluxo de caixa, como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa”.

Quando a empresa elabora um fluxo de caixa, pode-se dizer que ela nada mais fez que uma estratégia financeira do seu caixa, na qual evidencia as entradas e saídas de um determinado período de tempo, auxiliando os gestores nas tomadas de decisões empresariais e financeiras.

Assaf Neto & Silva (2002, p. 39) afirma que “o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios”.

Para Frezatti (1997, p. 27) a “geração de caixa é algo fundamental na organização, em seu estágio inicial, em seu desenvolvimento e mesmo no momento de sua extinção”. Considerar o fluxo de caixa de uma organização um instrumento gerencial não significa que ela vai prescindir da contabilidade e dos relatórios por ela gerados, e sim que o fluxo de caixa deve ser trabalhado junto com os relatórios gerados, para que subsidiem, da melhor forma, as tomadas de decisões.

Para Zdanowicz (2000, p. 33), o fluxo de caixa é uma ferramenta que mostra a situação financeira da empresa e as ações a serem tomadas pelo administrador.

o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar às operações financeiras que serão realizadas pela empresa, facilitando à análise e decisão, de comprometer os recursos financeiros, de selecionar o uso as linhas de crédito menos onerosas, de determinar o quanto a organização dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível.

Iudícibus & Marion (1999, p. 218) afirmam que a demonstração do fluxo de caixa “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”, sendo que o caixa engloba as contas-caixa, bancos, evidenciando as entradas e saídas de valores monetários, no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações.

Zdanowicz (2000, p. 40) conceitua o fluxo de caixa da seguinte forma:

denomina-se fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários em um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Segundo Assaf Neto & Silva (2002, p. 39):

conceitualmente, o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) 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.

Campos Filho (1999) entende que, com o fluxo de caixa, as empresas podem gerar informações confiáveis, de fácil entendimento e que devem utilizar essas informações para sobreviver num mercado com concorrência e obter lucro.

Para Marion (2006), a Demonstração do Fluxo de Caixa indica a origem de todo o dinheiro que entrou no caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do caixa em determinado período e, ainda, o Resultado do Fluxo Financeiro.

Portanto, o fluxo de caixa pode ser conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro, com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, identificando situações em que haverá sobras ou escassez de caixa, considerando-se sempre o nível desejado pelas empresas, ou seja, é um instrumento estratégico que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de uma empresa para determinado período.

Assim, diante de uma situação na qual temos o saldo disponível no início e no final de um período, com a DFC, podemos indicar os acontecimentos no período em termos de entradas e saídas de recursos do caixa e o resultado desse fluxo.

De acordo com Iudícibus & Marion (1999), a Demonstração do Fluxo de Caixa ainda é utilizada apenas para fins de controle interno. Nota-se que se refere somente aos recursos em dinheiro, ou seja, todos os recursos e aplicações da empresa que tiveram reflexos diretamente no caixa.

O fluxo de caixa da empresa é um dos eventos mais fundamentais, nos quais são baseadas as mensurações contábeis. Os gestores e os investidores em particular estão bastante interessados no fluxo de caixa gerado pelos ativos da empresa. Este fluxo de caixa não é somente o problema central de sobrevivência da empresa, mas é essencial para que os objetivos da empresa sejam alcançados. (FIGUEIREDO & CAGGIANO, 1997, p. 75).

Silva (1996, p. 391) diz que o fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise, propiciando identificar o processo de circulação do dinheiro, pois ele tem a capacidade de examinar as entradas e saídas de dinheiro que transitou pela empresa, assim como o que ainda não aconteceu, mas que está projetado para o futuro.

Enfim, o fluxo de caixa pode ser considerado como um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa. É imediato e pode ser atualizado diariamente, proporcionando ao gestor uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, pois o fluxo de caixa evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar, dia-a-dia, a evolução do disponível, de forma que se possa tomar, com a devida antecedência, as medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos.

Portanto, sem usar o fluxo de caixa é praticamente impossível administrar a empresa financeiramente, pois ele é um planejamento, uma organização e um controle financeiro da empresa.

Alguns autores classificam as entradas e saídas de caixa em dois grupos:

a) Regulares: são as entradas e saídas que ocorrem regularmente como o pagamento de salários, encargos sociais, impostos, aluguel, luz, telefone, seguros, recebimentos de vendas a prazo, etc.

b) Irregulares: são as entradas e saídas que ocorrem de forma inesperada ou inconstante, como a compra de uma peça para manutenção, despesas de viagem, vendas e compras à vista.

No Brasil, uma proposta de alteração da Lei das Sociedades por Ações já prevê a obrigatoriedade da publicação da Demonstração do Fluxo de Caixa (Projeto de Lei nº3.741), jun-

tamente com as demais demonstrações contábeis. Até o presente momento, o Ofício-Circular CVM/SNS/SEP nº 1/2005 e a Norma de Procedimentos Contábeis – NCP nº 20, do Instituto de Auditores Independentes do Brasil – IBRACON, estabelecem definições, considerações sobre técnicas contábeis e modelos padronizados, além de incentivar sua divulgação como informação complementar.

Nos Estados Unidos, o Financial Accounting Standard Board – FASB (Comitê de Normas de Contabilidade Financeira), entidade que regulamenta as políticas e procedimentos contábeis neste país, emitiu um pronunciamento, o FASB-95, de novembro de 1997, que passou a exigir a apresentação da demonstração do fluxo de caixa, em substituição à DOAR, por entender que aquela demonstração facilita o entendimento do usuário externo (ROSA & SILVA, 2002, p. 87).

De acordo com os §§ 4º e 5º do FASB-95, a demonstração do fluxo de caixa tem a finalidade de fornecer informações sobre os recebimentos e pagamentos da empresa em um determinado período, que, utilizadas em conjunto, filtram as informações das outras demonstrações contábeis, possibilitando aos investidores, credores, acionistas e outros interessados, conhecerem aspectos importantes da forma de condução do negócio e avaliarem a capacidade da empresa de geração de caixa futuro.

Na tentativa de aumentar a capacidade informativa dessa demonstração é que muitos países, inclusive o Brasil, estão acatando o modelo apresentado pelo FASB, que classifica a demonstração do Fluxo de Caixa realizado em quatro grandes grupos: disponibilidade, atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamento.

As disponibilidades abrangem o dinheiro em caixa, o saldo das contas correntes nos bancos e as aplicações financeiras em CDBs, fundo de investimentos, cadernetas de poupança e outras aplicações financeiras assemelhadas, com prazo de vencimento em até três meses da data da aplicação (CAMPOS FILHO, 1999, p. 26).

As atividades operacionais, segundo Campos Filho (1999, p. 26) “geralmente envolvem a produção e entrega dos bens e a prestação de serviços”. Abrangem as transações que envolvem a consecução do objeto social da empresa como receitas recebidas, recebimento de duplicatas, pagamento de fornecedores, pagamento de despesas operacionais etc.

Gitman (2004, p. 86) define atividades operacionais como “as entradas e as saídas diretamente associadas à compra e à venda de bens e serviços pela empresa”.

As atividades de Investimentos são as transações de compra e venda de ativos permanentes, como aquisições ou vendas de participações em outras entidades e de ativos imobilizados, utilizados na produção, na prestação de serviços ou na manutenção do negócio.

Para Campos Filho (1999), as atividades de investimentos dizem respeito à aquisição ou venda de ativos não-circulantes, que representam a destinação que a empresa dá aos seus recursos na compra de novos equipamentos ou na ampliação de suas instalações.

Segundo Gitman (2004, p. 86), as atividades de investimentos “são aquelas associadas à compra e à venda de ativos imobilizados e a participações em outras empresas”. Fica nitidamente perceptível que estas transações de compra resultam em saída de caixa, ao passo que as transações de venda geram entradas de caixa.

Nas atividades de financiamento, além da captação de recursos provenientes da empresa, por meio do capital social, todas as captações de empréstimos e outros recursos deverão ser incluídos nesse grupo. A remuneração ao capital próprio, em forma de distribuição de lucros, e a amortização dos empréstimos serão parcelas subtrativas, nesse grupo.

Campos Filho (1999) complementa que as atividades de financiamento estão relacionadas com a obtenção de empréstimos a curto e longo prazos, bem como a emissão de ações representativas do capital e ao pagamento de dividendos aos acionistas.

Gitman (2004, p.86) afirma que “os fluxos de financiamento resultam de operações de captação de recursos de terceiros e capital próprio”.

Assim, a Demonstração do Fluxo de Caixa visa mostrar o confronto entre as entradas e saídas de caixa, dando uma visão das atividades desenvolvidas, assim como as operações financeiras que são realizadas no ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa.

O objetivo primário da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período.

Os objetivos básicos do fluxo de caixa são:

- Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- Permitir o planejamento de desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em épocas de pouco em caixa;

- Determinar o quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- Proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- [...]
- Fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- [...]
- Analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros (ZDANOWICZ, 2000, p. 41).

Na Figura 1, Gitman (2004) ilustra o fluxo de caixa de uma empresa, onde utiliza somente três grupos em sua elaboração: o fluxo de caixa operacional, de investimentos e o de financiamentos. Combinados, estes três grupos de fluxos de caixa de uma empresa, em dado período, afetam seus saldos de caixa e suas aplicações em títulos de curto prazo de uma empresa.

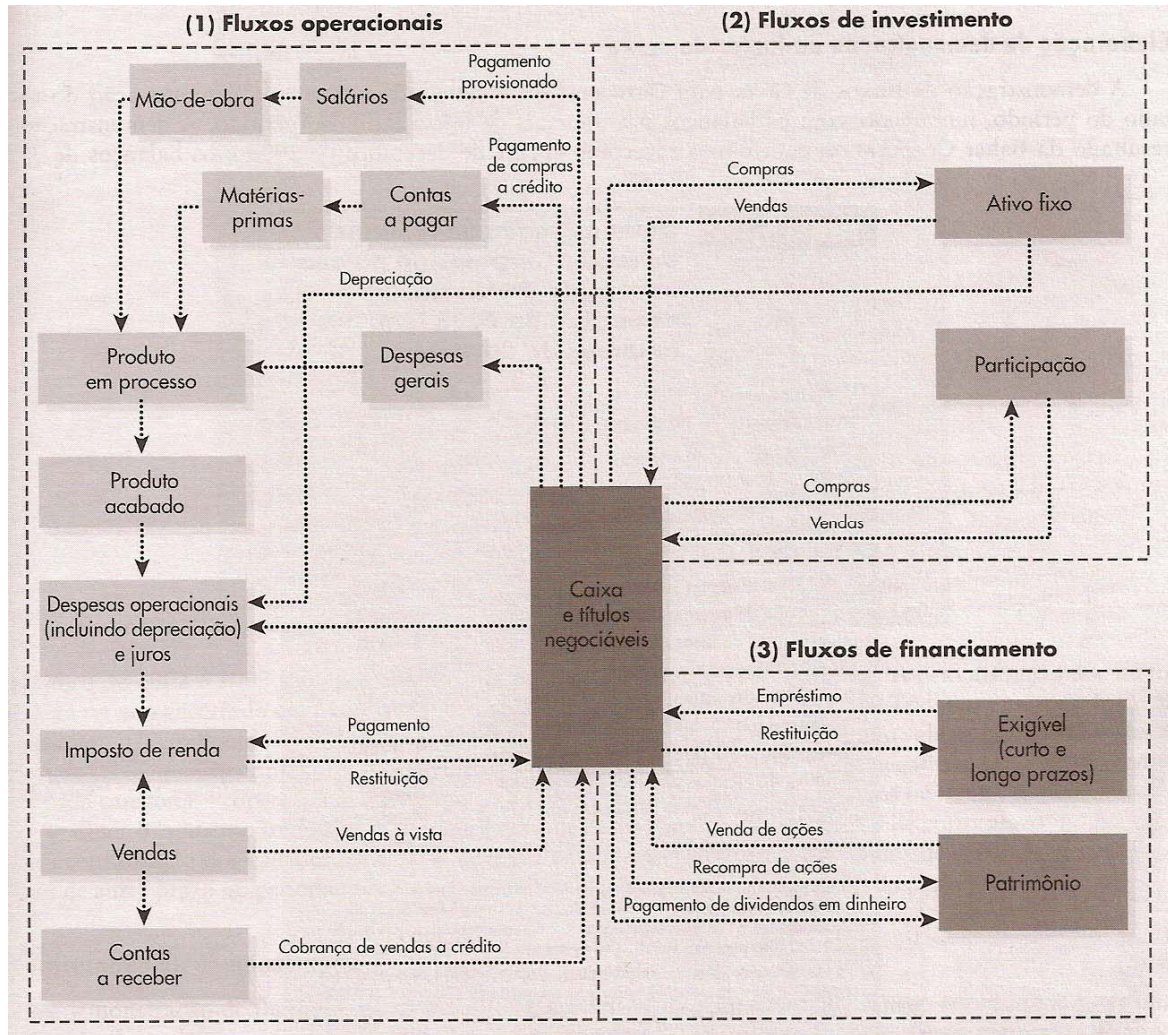


Figura 1 – Fluxo de Caixa
Fonte: Gitman 2004, p. 87

Os principais objetivos da demonstração do fluxo de caixa, segundo Matarazzo (1998, p. 370) são:

- avaliar alternativas de investimentos.
- avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de iliquidez.
- certificar que os excessos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Garrison & Noreen (2001, p. 553) evidenciam outro objetivo importante do fluxo de caixa:

o objetivo da demonstração do fluxo de caixa é destacar as principais atividades que, direta ou indiretamente, causam impacto no fluxo de caixa e, assim, influenciam o

saldo geral de caixa. Os gerentes prestam atenção ao caixa por razão muito boa – sem caixa suficiente nos momentos certos a empresa pode perder oportunidades de ouro ou mesmo ir à falência. A demonstração do fluxo de caixa é um instrumento analítico valioso, tanto para gerentes quanto para investidores e credores, embora os gerentes sejam mais propensos a se interessar pelos demonstrativos projetados do fluxo de caixa, elaborados como parte do processo orçamentário .

O fluxo de caixa tem como principal objetivo proporcionar à empresa a análise e planejamento das entradas e das saídas dos recursos financeiros para um período pré-determinado, visando identificar as necessidades da captação de recursos ou excedentes disponíveis para aplicações, proporcionando ao administrador financeiro a possibilidade de decidir sobre a aplicação de recursos próprios ou de terceiro nas atividades mais rentáveis para a empresa.

Ou, simplesmente, conhecer perfeitamente a liquidez e solvência (situação financeira) da empresa num determinado período de tempo (médio e curto prazo).

Para a administração financeira da empresa, um dos objetivos de maior relevância é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos ou otimizar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes.

Conclui-se, portanto, que o fluxo de caixa financeiro é o instrumento de planejamento mais utilizado pelas empresas de todos os portes no mundo inteiro. Dessa forma, pode-se caracterizar, como objetivo dessa ferramenta, o planejamento e controle de caixa, mostrando assim as entradas e saídas de dinheiro num determinado período de tempo, auxiliando o empresário nas tomadas de decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro na empresa e até mesmo no estudo de implantação de um novo negócio, pois ele é capaz de mostrar, antes de sua execução, se o negócio vai ser viável ou não, identificando com antecedência se o caixa será capaz de cobrir todas as aplicações, assim como alertar os executivos, no momento certo, da necessidade de captação de recursos de terceiros.

3.2 Elaboração da demonstração do fluxo de caixa

Para Marion (2006, p. 427-428), a elaboração da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) pode ser realizada de duas formas:

a) de posse dos registros da “conta-Caixa” (ou Livro-Caixa), ordenando as operações de acordo com sua natureza e condensando-as, poderíamos extrair todos os dados necessários.

b) de posse das Demonstrações Financeiras, uma vez que nem sempre teremos acesso à ficha (ou livro) da “conta-Caixa”, lançaremos mão de uma técnica bastante prática, propiciando, assim, a elaboração da Demonstração do Fluxo de Caixa para empresas diversas.

A técnica mais utilizada pelos analistas é a contida no item b, pelo fato de propiciar a elaboração da Demonstração do Fluxo de Caixa para qualquer empresa.

Para Frezatti (1997, p. 65), antes de iniciar a elaboração do fluxo de caixa, é necessário que “o gestor tenha uma visão geral do que espera”, ou seja, deve saber para qual finalidade pretende implantar o fluxo de caixa.

3.2.1 Fatores que influenciam o fluxo de caixa

Segundo Assaf Neto & Silva (2002, p. 41) o fluxo de caixa não deve ser focado como uma preocupação exclusiva da área financeira. Mais efetivamente, deve haver comprometimento de todos os setores empresariais com os resultados líquidos de caixa, destacando-se:

- A área de *produção*, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa. De forma idêntica, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa;
- As decisões de *compra* devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Em outras palavras, deve haver preocupação com relação a sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para recebimento das vendas;
- Políticas de *cobrança* mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa;
- A área de *vendas*, junto com a meta de crescimento da atividade comercial, deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Em outras palavras, é recomendado que toda decisão envolvendo vendas deve ser tomada somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa (exemplos: prazo de cobrança, despesas com publicidade e propaganda etc.);
- A área *financeira* deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente a geração de caixa da empresa.

Para Zdanowicz (2000), na elaboração do fluxo de caixa é importante manter a flexibilidade dessa ferramenta gerencial, considerando as oscilações que possam eventualmente ocorrer e que implicarão em ajustes dos valores projetados.

Assaf Neto & Silva (2002, p. 41-42) analisa que nas fases do ciclo operacional e financeiro estão as áreas mais importantes que auxiliam num melhor resultado do fluxo de caixa, acelerando os ingressos ou retardando os desembolsos. Para o mesmo autor:

a extensão do ciclo operacional é o fator determinante das necessidades de recursos do ativo circulante, [e] é administrado através de:

- Negociações com fornecedores e outros credores visando alongar os prazos de pagamento;
- Medidas mais eficientes de valores a receber, sem prejuízo de vendas futuras, objetivando reduzir o volume de clientes em atraso e inadimplentes;
- Decisões tomadas na área com intuito de diminuir os estoques e incrementar seu giro;
- Concessão de descontos financeiros, sempre que economicamente justificados, na expectativa de sedução dos prazos de recebimentos das vendas.

3.2.2 Principais transações que afetam o caixa

Marion (2006, p. 428) relaciona as principais transações que aumentam o caixa:

- *Integralização do Capital Social pelos Sócios ou Acionistas*: são os investimentos realizados pelos proprietários. Se a integralização não for em dinheiro, mas em bens permanentes, estoques, títulos, etc., não afetará o Caixa.
- *Empréstimos Bancários e Financiamentos*: são os recursos financeiros das Instituições Financeiras. Normalmente, os Empréstimos Bancários são utilizados como Capital de Giro (Circulante) e os Financiamentos para aquisição do Ativo Permanente (Fixo).
- *Vendas de Itens do Ativo Permanente*: embora não seja comum, a empresa pode vender itens do Ativo Fixo. Neste caso, teremos uma entrada de recursos financeiros.
- *Vendas a Vista e Recebimento de Duplicatas a Receber*: a principal fonte de recursos do Caixa, sem dúvida, é aquela resultante de vendas.
- *Outras Entradas*: juros recebidos, dividendos recebidos de outras empresas, indenizações de seguros recebidas, etc.

Na Figura 2 estão representadas as principais entradas de numerário no caixa.

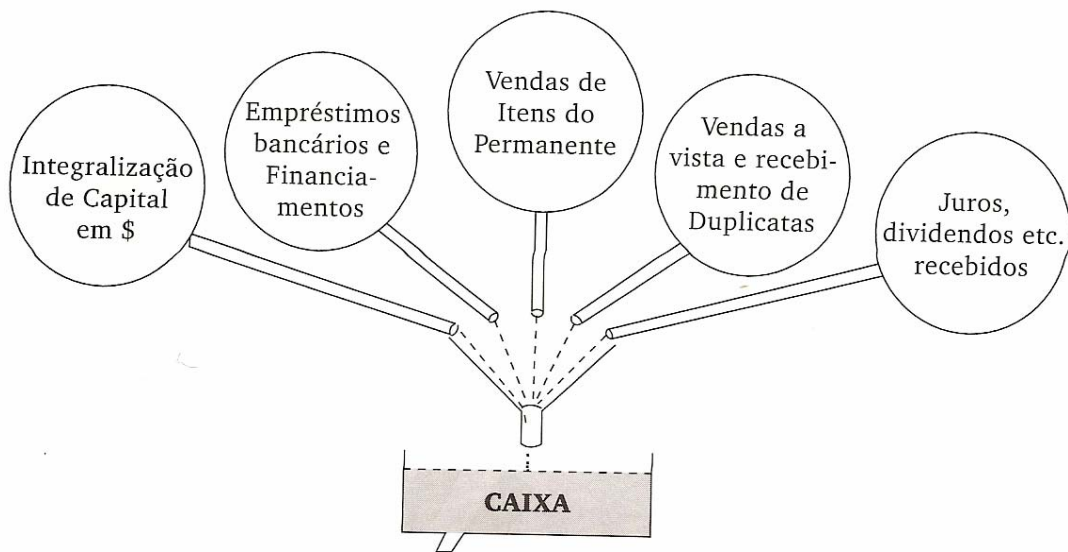


Figura 2 – Entradas de Recursos no Caixa
 Fonte: Marion, 2006, p. 429

Marion (2006, p. 429), também define as transações que diminuem o Caixa (Disponível):

- *Pagamentos de Dividendos aos Acionistas*: se os investimentos dos proprietários da empresa representam entrada em Caixa, os dividendos pagos, em cada exercício, significam diminuição do Caixa.
- *Pagamento de Juros, Correção Monetária da Dívida e Amortização da Dívida*: o resgate das obrigações junto às Instituições Financeiras bem como os encargos financeiros (juros, comissão, correção monetária etc.) significam saída de dinheiro do Caixa.
- *Aquisição de Item do Ativo Permanente*: são as aquisições a vista de Imobilizado e de itens do subgrupo Investimentos (ações etc.)
- *Compras a Vista e Pagamentos de Fornecedores*: são aquelas saídas de numerário referentes à matéria-prima e material secundário.
- *Pagamentos de Despesa/Custo, Contas a Pagar e Outros*: são os desembolsos com despesas administrativas de vendas, com itens do custo e outros.

O mesmo autor descreve as principais transações que não afetam o Caixa, como segue:

- *Depreciação, Amortização e Exaustão*. são meras reduções de Ativo, sem afetar o Caixa.
- *Provisão para Devedores Duvidosos*. estimativa de prováveis perdas com clientes que não representam desembolso para a empresa.
- *Reavaliação*. embora haja aumento do valor do Permanente e do Patrimônio Líquido (PL) pela atualização monetária, não representa desembolso ou encaixe.
- *Acréscimos (ou Diminuições)* de itens de investimentos pelo método de equivalência patrimonial (MARION, 2006, p. 431) grifo do autor.

Na Figura 3 estão representadas as principais transações do caixa.

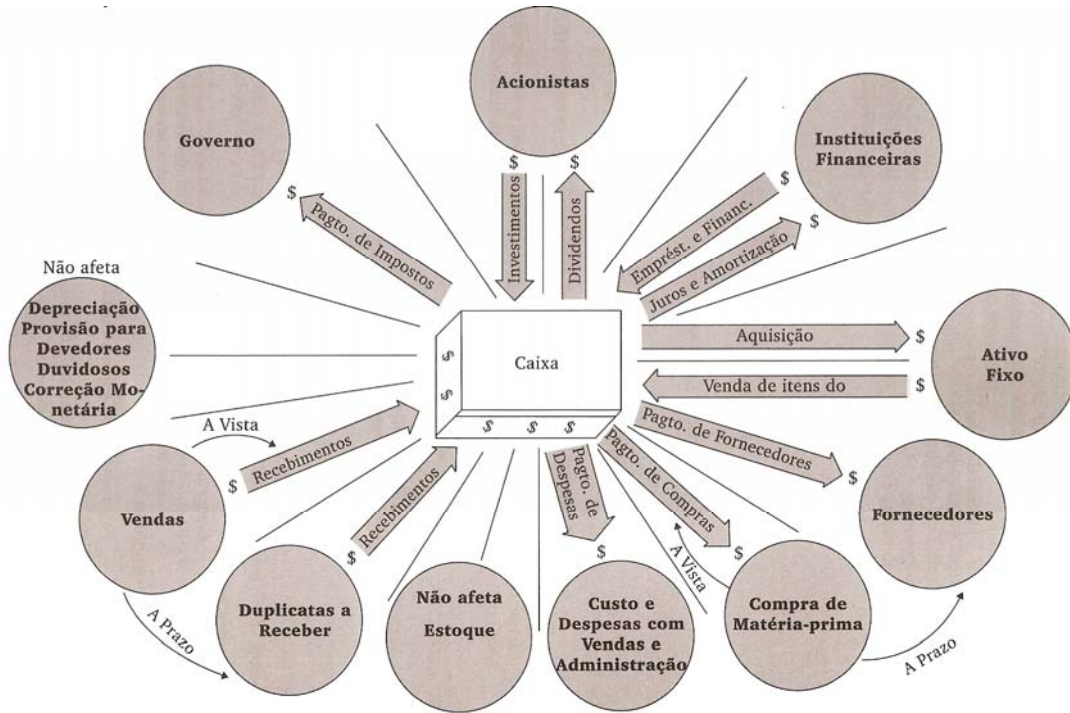


Figura 3 – As Transações do Caixa
Fonte: MARION, 2006, p. 430.

Alguns autores consideram que a amortização, depreciação ou exaustão, nada tem a ver diretamente com o caixa. Porém, segundo Martins (1999, p. 10), “existe uma relação direta com o caixa, só que normalmente a relação não é com o caixa do mesmo período”.

Um raciocínio deve ser feito quando da venda ou baixa de um ativo depreciado. Se alienado com lucro, estaremos tão somente registrando que há uma diferença (entre reflexo financeiro e os de registros contábeis) sendo consertada agora: a venda produz uma entrada de caixa que, confrontada com o dinheiro investido na aquisição do imobilizado nos dá o valor efetivo do dinheiro desembolsado pela utilização do bem; e o lucro (ou prejuízo) na alienação é a diferença entre esse desembolso financeiro e a soma das depreciações contabilizadas até então. Com isso, retificamos os valores contabilizados anteriormente, complementando a depreciação total registrada (se prejuízo na venda) ou retificando o total anteriormente contabilizado (se lucro).

A soma, portanto, das depreciações acumuladas com os lucros ou prejuízos nas vendas (ou perda nas baixas) é o exato valor do desembolso sentido “na boca do caixa”, com relação ao ativo em questão. Só que com o Regime de Competência alocamos mais inteligentemente essa perda financeira, ao longo do tempo, ao invés de simplesmente fazê-la desaparecer num simples Fluxo de Caixa. Neste haverá a saída pela aquisição num período e a entrada, vários períodos depois, do eventual valor de alienação, sem a visão adequada do cotejo entre os dois para que se tenha a idéia do que representou, financeiramente, a aquisição e o uso desse ativo.

3.3 Métodos de apresentação da Demonstração do Fluxo de Caixa

3.3.1 Método direto

O Método Direto consiste em classificar os recebimentos e pagamentos decorrentes das atividades operacionais da empresa, utilizando as partidas dobradas, devendo apresentar os componentes do fluxo por seus valores brutos, ao menos para os itens significativos de recebimentos e pagamentos. A vantagem deste método é que permite gerar as informações com base em critérios técnicos, eliminando, assim, qualquer interferência da legislação fiscal. É aquele em que as informações para composição de fluxo de caixa são obtidas diretamente dos registros das operações da empresa.

Para Zdanowicz (2000, p. 260):

Este método consistirá nas projeções de ingressos e desembolsos operacionais ou não, resultantes de vendas ou compras estimadas de itens do ativo imobilizado, assim como parcelas indicativas de aumento ou reduções de contas credoras ou devedoras da empresa. Este método também fornece a projeção do disponível, em função dos orçamentos de vendas, produção, despesas operacionais (administrativas, vendas, tributárias e financeiras), bem como considera os itens do ativo imobilizado que estarão contidos no orçamento de capital da empresa para o período projetado. É o método mais simples útil e apropriado para elaborar o orçamento de caixa para períodos curtos. Utilizado pela maioria das micro, pequenas e médias empresas.

Campos Filho (1999, p. 48) cita, como principais vantagens deste método, o fato de que ele “cria condições favoráveis para que a classificação dos recebimentos e pagamentos siga critérios técnicos e não fiscais”. Além disso, “permite que a cultura de administrar pelo

caixa seja introduzida mais rapidamente nas empresas [e] as informações de caixa podem estar disponíveis diariamente”.

Como desvantagens cita o “custo adicional para classificar os recebimentos e pagamentos [e] a falta de experiência dos profissionais das áreas contábil e financeira em usar as partidas dobradas para classificar os recebimentos e pagamentos”.

Para Campos Filho (1999, p. 49) em relação “a realidade da maioria das empresas brasileiras, o método direto traz mais benefícios, principalmente para a redução dos custos financeiros”.

O Quadro 1 apresenta o modelo de DFC pelo método direto, conforme o Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações.

INGRESSO DE RECURSOS
Recebimento de Clientes
Pagamento a Fornecedores
Despesas de vendas/administrativas/ Gerais
Imposto de Renda
Dividendos Recebidos
Ingresso de Recurso Financeiros provenientes das Operações
Resgate de Investimentos Temporários
Recebimento por Venda de Investimentos
Recebimento por Venda de Imobilizado
Ingresso de Novos Empréstimos
Integralização de Capital
Total dos ingressos de Recursos Financeiros
DESTINAÇÃO DE RECURSOS
Integralização de Capital Cia. X
Aquisição de Bens do Ativo Imobilizado
Aplicação no Ativo Diferido
Pagamento de Dividendos
Pagamento de Empréstimos
Total das Destinações de Recursos Financeiros
Variação Líquida de Caixa
Saldo de Caixa em 31-12-X0
Saldo de Caixa em 31-12-X1

Quadro 1 – Fluxo de Caixa – Método Direto
 Fonte: Martins, Iudicibus & Gelbcke (1995, p.607)

Pelo modelo, nota-se que não existe uma segregação da DFC em atividades operacional, de investimento e de financiamento.

Conforme Marion (2006, p. 431), “esse modelo possui um poder informativo bastante superior ao do Método Indireto, sendo melhor tanto aos usuários externos quanto ao planejamento financeiro do empreendimento”.

3.3.2 Método indireto

É o método em que as empresas, ao decidirem não mostrar os recebimentos e pagamentos operacionais, deverão relatar a mesma importância de fluxo de caixa líquido das atividades operacionais indiretamente, ajustando o lucro líquido para reconciliá-lo ao fluxo de caixa das atividades operacionais eliminando os efeitos:

a) de todos os deferimentos e pagamentos operacionais passados e de todas as provisões de recebimentos e pagamentos operacionais futuros; e

b) de todos os itens que são incluídos no lucro líquido que não afetam recebimentos e pagamentos operacionais.

Apesar de evidenciar a variação ocorrida nas disponibilidades, o método indireto não demonstra as diversas entradas e saídas de dinheiro do caixa por seus valores efetivos, mas fornece uma simplificação, com base em uma diferença de saldos ou inclusão de alguns itens, que não afetam as disponibilidades como despesas antecipadas, provisão para Imposto de Renda etc.

As vantagens deste método são:

- Apresenta baixo custo. Basta utilizar dois balanços patrimoniais (o do início e o do final do período), a demonstração de resultados e algumas informações adicionais obtidas na contabilidade;
- Concilia lucro contábil com o fluxo de caixa operacional líquido, mostrando como se compõe a diferença (CAMPOS FILHO, 1999, p. 48).

As desvantagens são:

- Tempo necessário para gerar as informações pelo regime de competência e só depois convertê-las para regime de caixa. Se isso for feito uma só vez por ano, por exemplo, podemos ter surpresas desagradáveis e tardiamente;
- Se há interferência da legislação fiscal na contabilidade oficial, e geralmente há, o método indireto irá eliminar somente a partir dessas distorções (CAMPOS FILHO, 1999, p. 48).

Assaf Neto & Silva (2002, p. 51) menciona como aspecto positivo deste método o fato de que “é que ele parte [...] [do] resultado do exercício, para chegar ao fluxo de caixa, demonstrando as razões das diferenças entre ambos os itens”.

Na mesma linha do método direto o Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações apresenta um modelo de DFC com base no método indireto, conforme Quadro 2.

ORIGENS
Lucro Líquido do Exercício
(+) Depreciação e Amortização
Variações Monetárias de empréstimos e financiamentos a longo prazo
(-) Participação no lucro da controlada, menos dividendos
Lucro na Venda de Imobilizado
Correção Monetária
(+) Aumento em Fornecedores
Aumento de Contas a Pagar
Aumento em Imposto de Renda
(-) Aumento em Conta a Receber (líquido)
Aumento em Estoque
Aumento em despesa do Exercício seguinte
Caixa Gerado pelas Operações
Resgate de Investimentos temporários
Venda de Investimentos
Integralização de Capital
Novos Empréstimos
Total de Ingresso de Disponível
APLICAÇÕES
Integralização da Capital em outra CIA.
Aquisição de Imobilizado
Aplicação no Diferido
Pagamento de Dividendos
Total das Aplicações de Disponível
Saldo Inicial
Saldo Final de Disponível

Quadro 2 – Fluxo de Caixa – Método Indireto
 Fonte: Martins, Iudicibus, & Gelbcke (1995, p.604).

Segundo o Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações, pelo fato de existir a alegação de que o objetivo da DFC é facilitar o entendimento do usuário comparativamente a DOAR, não existe muito sentido na adoção do método indireto, já que o mesmo assemelha-se a esta demonstração, principalmente pela sua parte inicial, exigindo do usuário maior conhecimento da contabilidade.

Este método se torna deficiente no sentido de não permitir ao usuário uma perfeita compreensão do Fluxo de Caixa.

3.4 Planejamento e controle do fluxo de caixa

O planejamento é a primeira etapa na elaboração do fluxo de caixa. Segundo Zdanowicz (1997, p.8)

é preciso planejar, projetar as entradas e saídas de dinheiro, baseadas nas estimativas de compras e vendas da empresa, de acordo com as previsões de lucro dos sócios. É fundamental, assim, um orçamento de caixa, que vai balizar as ações da empresa. Esse orçamento deve ser feito periodicamente e revisado em datas preestabelecidas. Nem sempre aquilo que é previsto acaba sendo realizado, verifica-se o percentual atingido por aquilo que foi planejado, adapta-se à realidade e tem-se mais confiança para ações seguintes, com controle sobre os valores envolvidos naquela operação.

Em outra obra, Zdanowicz (2000, p.127) afirma que o planejamento do fluxo de caixa é importante “porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados”. Completa dizendo que o fluxo de caixa “é de vital importância para a eficiência econômico-financeira e gerencial das empresas”.

No planejamento do fluxo de caixa, o administrador financeiro deverá captar em outros departamentos da empresa informações que transmitam clareza, exatidão e confiabilidade nos dados prestados. Com isso, estará apto, a planejar com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir, em consequência de reduções cíclicas das receitas ou de aumento no volume dos pagamentos.

Acresce-se outro papel importante que desempenha o fluxo de caixa, que é a possibilidade de evitar a programação de desembolsos vultosos para período em que o ingresso orçado seja baixo, por questões de mercado, por exemplo. O planejamento do fluxo de caixa permite

ao administrador financeiro verificar se poderá realizar aplicações em curto prazo, com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos de resgate.

Alguns requisitos básicos para que a empresa obtenha resultados positivos através do fluxo de caixa:

- Buscar a maximização do lucro, possuindo certos padrões de segurança, previamente fixados;
- Assegurar ao caixa um nível desejado, a partir da constituição de reservas necessárias à empresa;
- Obter maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa no mercado financeiro;
- Determinar o nível desejado de caixa, a partir das contas que compõem o disponível da empresa;
- Fixar limites mínimos, mediante as experiências adquiridas pela empresa, permitindo realizar os ajustes quando for necessário;
- Ainda que a empresa observe certos padrões de segurança, pode investir parte de seus recursos disponíveis, mas nunca além do mínimo necessário para as suas atividades operacionais (ZDANOWICZ, 2000 p. 132).

Os erros e os problemas decorrentes da não utilização do planejamento são, provavelmente, muito maiores do que os resultantes das estimativas realizadas previamente pela empresa, em seu plano geral de operações.

Por outro lado, acresce-se que, se o planejamento é imprescindível na projeção do Fluxo de Caixa, uma outra função, também, destaca-se e está intimamente relacionada com aquela, que é a de controle do fluxo de caixa. Neste sentido, o administrador financeiro deverá estar preparado para rever seus planos, caso algum problema econômico-financeiro imprevisto vier a perturbá-lo. Isso deve ser detectado através do controle de caixa.

Na realidade, o planejamento original do fluxo de caixa deveria contar com alternativas ou linhas de ação para cada nova situação que se apresentar para a empresa. Quanto maior a incerteza do futuro, mais flexível terá de ser o planejamento econômico-financeiro da empresa, em termos de seu fluxo de caixa, e mais freqüentemente deverá ser o seu controle.

Sinteticamente, o fluxo de caixa é visto como um instrumento de programação financeira que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

3.5 Implantação do fluxo de caixa

O fluxo de caixa pode ser elaborado a partir de programas de informática que permitem projeções de informações, tabelas com cálculos de forma integrada, rápida e eficaz, conforme exigência de cada administrador financeiro. Na sua elaboração, devem ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de numerário, verificando assim as suas defasagens e determinando medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subsequentes.

Conforme Zdanowicz (2000, p. 133) “a implantação do fluxo de caixa consiste em apropriar os valores fornecidos pelas várias áreas da empresa segundo o regime de caixa, isto é, de acordo com os períodos que efetivamente deverão ocorrer os ingressos e desembolsos de caixa”.

Os principais requisitos para a implantação do fluxo de caixa, são:

- Apoio da alta administração da empresa;
- Organização da estrutura funcional da empresa, com definição clara dos níveis de responsabilidades de cada área;
- Integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresas ao sistema do fluxo de caixa, com qualidade e disponibilidade de informações;
- Comprometimento e treinamento do pessoal envolvido, no sentido de alcançar resultados propostos no fluxo de caixa;
- Criação de um manual de operações financeiras;
- Avaliação pró-ativa dos efeitos da tomada de decisão e controle financeiro, principalmente da movimentação bancária;
- Definição das atividades meio e das atividades fins.

3.5.1 Fluxo de caixa operacional

É composto pelos itens que decorrem da atividade fim da empresa, ou seja seus ingressos e desembolsos operacionais. Constitui-se, em outras palavras, numa medida dos recursos financeiros gerados pelas atividades operacionais e disponíveis em termos de caixa.

3.5.1.1 Ingressos no fluxo de caixa operacional

Para Oliveira (2005, p. 29-30) os principais ingressos operacionais de uma empresa, via de regra são:

- Vendas à vista;
- Cobrança simples, ou em carteira;
- Cobrança bancária;
- Desconto e/ou cauções de duplicatas.

A partir das estimativas recebidas do departamento de vendas, será possível projetar os principais valores ingressantes do fluxo de caixa operacional, pois estes decorrem diretamente das atividades de vendas realizadas pelas empresas.

As vendas à vista são consideradas como ingressos de caixa no próprio mês em que foram previstas, enquanto as vendas a prazo deverão ser consideradas proporcionalmente como ingressos de caixa para o prazo em que foram realizadas, ou ainda, utilizando-se de instrumentos de período médio de recebimento, desde que efetivo e pouco sujeito à oscilações.

A proporção entre as vendas à vista e a prazo variam muito de empresa para empresa, e seu percentual no montante total das vendas dependerá do tamanho, política e ramo de atividade:

- Uma banca de revistas deverá realizar praticamente 100% de suas vendas a vista, enquanto uma loja de departamentos deverá ter grande parte de suas atividades realizadas com vendas a prazo;
- Nas indústrias e no ramo de serviços: um chaveiro terá seus ingressos quase que 100% a vista, enquanto uma grande empresa de consultoria terá seus ingressos parcelados.
- Um pipoqueiro realizará suas vendas à vista, enquanto a indústria de eletrodomésticos focará quase todas suas vendas à prazo.

Embora os exemplos acima descritos sejam um tanto extremados, representam bem a realidade e a diversidade das empresas. O importante é ter em mente a estimativa das vendas e da proporção entre as vendas à vista e à prazo, bem como os prazos concedidos aos clientes, que deverão ser do conhecimento da gerência financeira. Qualquer alteração nestas políticas imediatamente partilhado.

O desconto de duplicatas consiste na antecipação do valor de uma duplicata a receber por parte do banco. O banco concederá, hoje, um adiantamento correspondente ao valor da duplicata, que seria paga pelo cliente somente no vencimento do termo a ele concedido.

Esta é uma prática muito corrente para o financiamento do giro, embora pouco aconselhável do ponto de vista financeiro, pelo alto custo praticado pelos bancos brasileiros para realizar o desconto.

Ainda assim, poderá a empresa, em períodos de escassez ocasionais, utilizar-se deste artifício para manter sua liquidez. Porém, alerta-se que o uso constante deste instrumento denota o mau planejamento do capital de giro (a empresa necessita do desconto para financiar o giro de seu produto e deveria, na verdade, procurar outras fontes de financiamento de capital de giro permanente em recursos de longo prazo e com taxas menos onerosas de juros) ou problemas crônicos de liquidez (a empresa está simplesmente incapaz de honrar seus compromissos, e caso não venha a se reestruturar, há de entrar em processo falimentar).

3.5.1.2 Desembolsos do fluxo de caixa operacional

São muitos os desembolsos de caixa decorrentes das operações das empresas e derivam diretamente do tipo de atividade desenvolvida.

As mais comuns encontradas, segundo Oliveira (2005, p. 31) são:

- Aquisição de matéria-prima e /ou mercadorias;
- Salários e ordenados, bem como os encargos sociais incidentes;
- Despesas operacionais;
- Despesas indiretas de fabricação.

A aquisição de matéria-prima e/ou mercadorias costuma ser o mais volumoso de todos os desembolsos do fluxo de caixa operacional das empresas. Sua projeção, normalmente, é realizada com base nas compras passadas, bem como nos mapas de previsão de produção e de compras.

Sendo este um dispêndio extremamente importante, é recomendado uma organização refinada do processo de compras, através de ordem de compra, controle de preços, bem como mapas de prazos para todos os componentes utilizados pela empresa.

Falhas neste processo poderão ir de pequenos extravios até a completa invalidação do fluxo de caixa operacional.

Os valores relativos aos salários, ordenados e encargos sociais, são normalmente fornecidos e estimados pelo departamento de pessoal e poderão estar relacionados em mapas auxiliares, que se interligam com o fluxo de caixa para as finalidades a que se destina. Nas pequenas empresas, estes valores geralmente são repassados pelo contador da empresa.

Quanto às despesas operacionais, convém destacar que elas são compostas basicamente de tributos, despesas administrativas em geral, despesas de vendas e financeiras.

Despesas financeiras compreendem desembolsos relativos às captações de capital de giro e inversões fixas.

Finalmente, as despesas indiretas de fabricação são compostas de pagamento de aquisições de materiais secundários de manutenção e conservação e outras despesas que, indiretamente, afetem o custo do produto.

As despesas indiretas devem ser projetadas a partir de estimativas, pois normalmente decorrem do processo produtivo da empresa.

3.5.2 Fluxo de caixa extra-operacional

É composto pelas entradas e saídas não relacionadas com a atividade fim da empresa.

Conforme Zdanowicz (2000) os principais componentes deste grupo são as imobilizações, vendas de ativos permanentes, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações e pagamentos de contraprestações (leasing).

3.5.2.1 Ingressos no fluxo de caixa extra-operacional

Embora não se constitua em sua principal atividade, os ingressos decorrentes do fluxo de caixa poderão ser de grande importância para a saúde financeira empresarial. Os principais ingressos são, conforme Oliveira (2005, p. 32-33):

- Lucros auferidos no mercado financeiro;
- Juros sobre financiamentos a clientes;
- Aluguel;
- Vendas de ativos fixos.

Com uma boa gestão de caixa, os lucros financeiros oriundos de aplicações de excedentes de caixa podem render retornos substanciais.

Nas empresas com fôlego financeiro, os juros sobre as vendas a prazo podem representar uma gorda fatia nos resultados, especialmente nos produtos destinados às famílias de baixa renda. Exemplos clássicos desta afirmativa surgem de estudos de empresas de sucesso, como as Casas Bahia.

A venda de ativos é bastante comum, especialmente em períodos de mudança ou de modernização das empresas e seus impactos positivos no fluxo de caixa devem ser considerados.

3.5.2.2 Desembolsos do fluxo de caixa extra-operacional

Para Oliveira (2005, p. 33-34) os principais dispêndios decorrentes do fluxo de caixa extra-operacional são:

- Imobilizações;
- Amortizações de empréstimos/financiamentos;
- Aluguéis pagos

Em maior ou menor escala, de acordo com o gênero e o ramo de atividades da empresa, as imobilizações normalmente representam desembolsos de caixa muito volumosos.

O controle do nível de imobilização, para evitar a escassez de caixa, e o comprometimento do Patrimônio Líquido, são essenciais à sobrevivência da empresa, bem como cada novo investimento deve ser programado e cuidadosamente avaliado, de forma a dar preferência para recursos de longo prazo e auto-sustentáveis.

A amortização de empréstimos e financiamentos também deve ser planejada e adequada aos períodos de recebimento e lucros auferidos, de forma a evitar crises de liquidez.

Os aluguéis, finalmente, são itens muito comuns às empresas, especialmente no ramo de comércio e serviços, e devem ser considerados mensalmente, bem como suas despesas projetadas de acordo com as tendências do mercado imobiliário.

Alguns autores incluem neste item as contraprestações de arrendamento mercantil, porém julga-se que este se insere melhor no fluxo de caixa operacional e em item específico, para um controle mais efetivo da empresa.

3.5.3 Fluxo de caixa diário

A administração diária do fluxo de caixa é elemento vital para o setor financeiro. A sua necessidade de informação é imediata e não pode, de forma alguma, esperar tratamento contábil de mais algumas horas ou de um dia.

Para Oliveira (2005, p. 9),

se o Sistema de Informação Contábil não é construído para se terem saldos diários, pela questão da relação custo/benefício, então temos que deixar a administração diária da movimentação dos recursos financeiros para o setor de tesouraria.

Sabe-se, entretanto, que a informática, hoje ao alcance de, praticamente, qualquer empresa, possibilita uma perfeita integração da contabilidade com a tesouraria. Dessa forma, o lançamento das movimentações bancárias, de caixa e aplicações bancárias e financeiras pode ser feito diretamente no Sistema de Informação Contábil e,

assim, o fluxo diário de recursos financeiros pode ser obtido pelo próprio Sistema de Informação Contábil, em boa parte das empresas.

3.6 O fluxo de caixa e o processo decisório nas empresas

O atual cenário brasileiro oferece pouca estabilidade para os empresários, em particular para os pequenos e médios empreendedores, conduzindo-os a procurar novas estratégias de modelos de decisão e, conseqüentemente, do gerenciamento das suas empresas.

Por conseguinte, os gestores necessitam de informações que lhes dêem suporte em todas as etapas da gestão empresarial, seja no planejamento, na execução das atividades ou na avaliação do desempenho dos administradores e na análise do resultado.

O Fluxo de Caixa constitui ferramenta de fundamental importância para a boa administração e avaliação das organizações. É uma das principais ferramentas gerenciais existentes, pois fornece informações objetivas e de fácil entendimento, inclusive pelos leigos em contabilidade, por estar diretamente ligada às entradas e saídas efetivas de caixa. A partir deste relatório é possível prever entradas e saídas financeiras da empresa, prognosticando se haverá um excedente ou uma falta de recursos financeiros, podendo, assim, o administrador, planejar suas ações quanto à administração de caixa, ou seja, sua adoção possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez, que representam sérias ameaças à continuidade das organizações.

Segundo Ferreira (2003, p. 27),

é por esta demonstração que muitas empresas têm administrado todas as operações financeiras que são realizadas, tendo a possibilidade de analisar e decidir onde aplicar os seus recursos, saber a capacidade de cumprir com as suas obrigações, propiciando assim um melhor planejamento e controle financeiro em relação às suas disponibilidades, de forma que não ocorram excessos nem insuficiências de fundos, oferecendo aos usuários uma facilidade de entendimento da real situação financeira da empresa.

A boa utilização da ferramenta fluxo de caixa também possibilita o conhecimento do grau de independência financeira das organizações, com base na avaliação do seu potencial para geração de recursos no futuro, para saldar seus compromissos e para pagar a remuneração dos seus empreendedores.

Para Frezatti (1997, p. 117), a aprovação da implantação do fluxo de caixa pelos administradores “faz com que problemas e dificuldades possam discutidas e sanadas”.

Viabiliza, ainda, a avaliação da capacidade de financiamento do seu capital de giro ou se depende de recursos externos, permitindo conhecer a capacidade de expansão com recursos próprios, gerados a partir de suas próprias operações, a aferir o potencial efetivo das organizações, para implementar decisões de investimento, financiamento, distribuição de lucros e/ou pagamento de dividendos. Estas informações são relevantes, à medida que permitem aos investidores e credores projetarem a capacidade que a empresa terá de distribuir dividendos, pagar juros e amortizar dívidas.

Também gera indicadores do momento ideal para a realização de empréstimos ou captações de recursos externos, tanto para a cobertura de eventuais situações déficits como para implementar decisões que dependem de aportes adicionais, além de orientar as aplicações dos excedentes de caixa (superávits) no mercado financeiro, possibilitando maiores ganhos para a organização e melhor compatibilização dos prazos. Além desses pontos, a informação sobre o fluxo de caixa destaca-se, também, por auxiliar na determinação da liquidez e solvência empresarial.

Segundo Hendriksen e Breda (1999, p.177), “liquidez é a capacidade relativa de conversão de ativos em caixa” e “solvência é a capacidade de pagamento das obrigações de uma empresa no momento de seus vencimentos”. O conceito de solvência é mais amplo que o de liquidez. A determinação da capacidade de solvência da empresa é importante, pois indica a possibilidade de continuidade. A informação sobre a liquidez é importante para determinação da solvência.

A informação sobre fluxo de caixa é uma informação sobre o fluxo financeiro da empresa. É através do fluxo financeiro que as empresas planejam e tomam decisões importantes de investimentos, financiamentos, distribuição de recursos, etc. fundamentais para a continuidade das operações normais do empreendimento.

Evidentemente que todos os fatores descritos acima, principalmente a decisão de distribuição de recursos (dividendos, juros, etc.), dependem de outros eventos e políticas da empresa. A existência pura e simples de caixa não determina a distribuição obrigatória destes recursos e tampouco a existência pura e simples de lucro não determina que a empresa tenha que distribuí-lo. Aliás, uma Demonstração de Fluxo de Caixa deve evidenciar e explicar o fato de que disponibilidade de caixa não significa lucro, e lucro nem sempre significa disponibilidade de caixa.

A Demonstração de Fluxo de Caixa é o que mais se encaixa no modelo de demonstração útil à gestão de micro e pequena empresa, por reunir as características principais de relatórios para gestão. A DFC aplicada em gestão possui todas as características informacionais necessárias ao micro e pequeno empreendedor e a principal destas características é a sua facilidade de compreensão e de elaboração.

3.6.1 Fluxo de caixa: Essencial como ferramenta de gestão financeira

O fluxo de caixa é a ferramenta que permite ao gestor financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período.

É imperioso que todo e qualquer numerário disponível ou a receber seja bem empregado, sem perda de tempo. Se os fluxos de caixa são otimizados reduz-se, automaticamente, a necessidade de capital de giro.

Uma vez programadas as necessidades financeiras e determinadas as fontes de recursos que serão captados, resta ao gestor financeiro a tarefa de distribuí-los, de forma racional e adequada, pelos diversos itens do ativo da empresa.

Para Saraiva (2004, p. 2):

Toda administração do ativo é importante, simultâneos da gestão financeira: liquidez e rentabilidade. Para que seja possível um pronto pagamento das obrigações de curto prazo, é necessário manter um saldo adequado de caixa, proceder as cobranças de valores a receber, dimensionar convenientemente os estoques e avaliar os demais itens do ativo, para que se tenha o autofinanciamento do ciclo operacional da empresa. Contudo, uma reserva excessiva de caixa é um desperdício; tais recursos poderiam estar aplicados, com maior proveito, em outros itens do ativo. Igualmente, só se poderá obter um elevado giro de valores a receber e de estoques, mediante políticas adequadas à cessão de crédito, táticas agressivas e funcionais na cobrança de duplicatas e racional dimensionamento dos estoques da empresa.

Assim, alto giro de valores a receber e de estoques resulta na melhor liquidez da empresa que poderá, através das vendas, projetar um maior lucro, adequado a aplicações em itens do ativo.

Certas políticas gerais, que são adotadas por algumas empresas, podem afetar o nível desejado de caixa, de valores a receber e de estoques. Além disso, o gestor financeiro é responsável pelo estabelecimento de políticas que influenciam o volume de ingressos no caixa e

na acumulação de valores a receber, da mesma forma, dos desembolsos a pagar e da reposição de estoques, em níveis compatíveis com a atividade operacional da empresa.

Saraiva (2005, p. 2-3)

acresce que o bom gestor financeiro deve, periodicamente, conferir e avaliar os resultados de suas políticas, para que possa efetuar as correções que se façam necessárias, bem como empregar medidas saneadoras e corretivas sobre os pontos de estrangulamento detectados na empresa.

Nestes termos, o capital investido na empresa pode apresentar-se de muitas formas e segue um processo cíclico, cuja final é o fluxo monetário, também denominado financeiro. A administração financeira encontra-se presente em qualquer atividade, com ou sem fim lucrativo. Constitui-se a gerência do conjunto de operações destinadas à formação de recursos financeiros, necessários ao pagamento dos fatores de produção ou de serviços e sua distribuição, assim como das obrigações decorrentes das transações comerciais e de crédito da empresa.

A gestão do fluxo do caixa se constitui em preocupação em todas as organizações em geral. Uma instituição religiosa ou uma empresa prestadora de serviços têm seu fluxo de caixa a ser gerenciado, a fim de que seus objetivos possam ser atingidos de maneira adequada.

No que se refere ao instrumento Fluxo de Caixa, é importante entender que dispor de recursos técnicos que permitam tornar o nível de acerto do fluxo é algo importante e que traz benefícios a toda a organização. Contudo, o sucesso na gestão só será atingido se o fluxo de caixa for considerado um instrumento gerencial da empresa e não apenas do tesoureiro. Significa dizer que não só a área financeira deverá saber fazer a leitura do fluxo de caixa, mas também a das demais áreas operacionais.

3.6.2 Fluxo de caixa como instrumento tático e estratégico na gestão

É muito comum a situação crítica de falta de liquidez de uma empresa na qual ela prioriza o caixa. Empresas em dificuldades de negócios, tentando evitar falências, sair de situações financeiras não confortáveis, priorizam o fluxo de caixa, na eminência de que o mesmo possa avaliar o resultado apresentado até determinado momento.

Mas isso pode acontecer tarde demais, caso a empresa busque dar sentido a este demonstrativo apenas para avaliar e apresentar o resultado já auferido, pois a mesma pode não suportar as dificuldades mencionadas no demonstrativo e vir, de fato, a falir ou entrar em falência.

Segundo Albino (2003, p. 30-31),

no caso das micro e pequenas empresas, este fator se torna mais complexo, haja vista a grande dificuldade em saber a sua real situação patrimonial e econômica. Com isso, é primordial que a empresa, por meio de seus gestores, tenha condições de controlar, gerencialmente, seus fatos e produzir relatórios que darão suporte para a criação do fluxo de caixa.

É necessário que as empresas busquem trabalhar com o fluxo de caixa como sendo uma ferramenta tática e estratégica, possibilitando melhores condições de avaliar sua situação econômica, para que a mesma possa investir, ou reinvestir, se for o caso, em novos ativos.

O importante do que pode ser visto sobre o instrumento está diretamente ligado ao seu alcance, ou seja, em algumas organizações, o fluxo de caixa é visto como um instrumento tático, a ser utilizado no dia-dia; já em outras, ele, na verdade, tem alcance maior, que poderá ser chamado de utilização estratégica.

3.6.2.1 Fluxo de caixa numa abordagem tática

A abordagem tática, num fluxo de caixa, pode ser compreendida, segundo Albino (2003, p. 32) como sendo “aquela que se referencia ao instrumento de utilidade restrita e acompanhamento, ou seja, ele aparece como cumpridor de determinações mais amplas e complexas”.

3.6.2.2 Fluxo de caixa numa abordagem estratégica

Para Albino (2003, p. 31):

Estratégia: é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização, num todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base nas suas competências e deficiências internas.

Decisões estratégicas: são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Ajudam intimamente a formar as verdadeiras metas do empreendimento. Ajudam a delinear os amplos limites, dentro dos quais a entidade opera.

Estratégia empresarial: segundo Mintzberg & Quinn (1998), estratégia empresarial é o padrão das decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas e produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza de contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar para seus acionistas, funcionários e comunidade.

A estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual ela é realizada.

As principais sub-atividades da formulação de estratégia, como atividade lógica, incluem a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da empresa. Antes de ser feita uma escolha, os pontos fortes e fracos devem ser avaliados, juntamente com os recursos disponíveis. Sua capacidade atual de lidar com riscos paralelos deve ser estimada de maneira mais objetiva possível. As alternativas estratégicas que resultam de oportunidades equivalentes e capacidades empresariais, em um nível aceitável de risco, é o que podemos chamar de estratégia econômica.

Desta forma, propõe-se que a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, o programa de ação, que devem ser seguidos, para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Assim, para Albino (2003, p. 32) numa abordagem estratégica, “o fluxo de caixa afeta o nível de negócio da empresa não só em curto prazo, mas também e, principalmente, em longo prazo”. Tem efeito sobre questões ligadas às decisões realmente estratégicas da empresa.

Como se percebe, os enfoques táticos e estratégicos podem requerer diferentes abordagens dos instrumentos e mesmo diferentes detalhamentos. Na verdade, nem toda empresa tem condições e necessidade de dispor de um fluxo de caixa em longo prazo, para se sentir segura quanto aos acontecimentos futuros. O que se pretende é o questionamento e a avaliação de toda a empresa, para que não se perca uma oportunidade de otimização do recurso, por falta de percepção do instrumento apresentado.

3.6.3 Fluxo de caixa como ferramenta gerencial na empresa

De acordo com Frezatti (1997), um instrumento gerencial é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos.

Assim, alcançar as metas e os planos financeiros a curto e a longo prazos delineados pela direção das empresas, requer uma gestão financeira eficiente pois, na atual conjuntura econômica, em que a concorrência de mercado é cada vez maior, não existe espaço para dúvidas com relação ao que fazer com os recursos financeiros.

O fluxo de caixa está diretamente ligado à gestão financeira dos recursos das empresas, buscando o equilíbrio entre os pagamentos e recebimentos, constituindo-se, desta forma, em um instrumento gerencial fundamental ao processo de tomada de decisões financeiras.

Para Albino(2003, p. 33),

a flexibilidade e a capacidade de moldar-se, de acordo com as necessidades informacionais de cada usuário, conferem ao controle de fluxo de caixa um papel de destaque no processo de controle de gestão empresarial. Desta forma, Gomes (1997) reforça esta percepção, quando comenta que “a flexibilidade e a capacidade de adaptação, obrigatoriamente implícita nos processos de controle, se apresentam como o marco divisório entre a má e a boa gestão”.

No entanto, uma gestão financeira eficiente pressupõe o acompanhamento constante, através de seus instrumentos de controle e da avaliação do desempenho, ajustando os valores quando necessário. Assim, a melhoria do desempenho financeiro culmina com a análise contínua dos resultados financeiros obtidos pela empresa.

considerar o fluxo de caixa de uma organização como um instrumento gerencial não significa que ela vai prescindir da contabilidade e dos relatórios gerenciais por ela gerados. Ao contrário, com o fortalecimento dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade, se pretende aliar a potencialidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar suas decisões; ou seja, o fluxo de caixa servirá como suporte para tomada de decisões.

Assim, o fluxo de caixa é uma ferramenta de controle de gestão, indicado para analisar o desempenho financeiro do período, bem como verificar as causas das defasagens ocorridas no que foi planejado, a fim de que a empresa mantenha-se alinhavada com os objetivos e metas estipulados.

3.6.4 A importância da contabilidade gerencial

Sabendo-se que a contabilidade fiscal pouco serve para tomar decisões no âmbito gerencial, o surgimento da contabilidade gerencial veio resgatar a adequação das informações para o acionista e os administradores, sendo que estas informações são preponderantemente de origem e conotação financeira.

Segundo Silva (2000, p. 116-117),

o ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação da contabilidade financeira, contabilidade de custos, análise de balanços etc., já existentes na empresa, como instrumento para administração. Fica claro, então, que a contabilidade gerencial deve utilizar-se das técnicas já desenvolvidas por outras disciplinas, porque nelas o estudo específico é mais aprofundado.

As peças contábeis são o ponto de partida para a contabilidade gerencial, necessitando alguns ajustes, classificação, agregação e refinamento para serem utilizadas em decisões do tipo: fabricar ou comprar, redução ou aumento de volume, expansão da fábrica etc.

Para a administração, é fundamental que as informações sejam apresentadas de forma clara, resumida e operacional, a fim de subsidiar o seu processo decisório. Esta apresentação cabe ao contador gerencial, que vai até o extremo grau de detalhamento, para tentar discernir quais as áreas que merecem uma investigação maior, por causa das variações apuradas. É importante ressaltar que, nas MPE's, esta figura do contador gerencial, geralmente, não existe. Normalmente estas empresas utilizam os escritórios de contabilidade apenas para fins de apuração de impostos e taxas. Uma alternativa para as MPE's seria a melhor utilização dos contadores, solicitando não apenas os tributos, mas sim informações gerenciais que poderão ajudar no processo decisório da empresa.

A contabilidade gerencial é importante não somente para os usuários internos, mas também para os usuários externos pois, através dos relatórios gerados, poderão analisar a situação financeira da empresa antes da tomada de alguma decisão.

Desta forma, em termos práticos, a contabilidade gerencial possibilita ao gestor uma melhor interpretação das informações produzidas pela contabilidade para a formulação e caracterização do fluxo de caixa, sabendo-se que são de suma importância às informações gerenciais, e não somente as fiscais, para a produção e elaboração da ferramenta.

3.6.5 O fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro-estratégico

Em épocas de crise, o gestor precisa de informações contábeis precisas e oportunas para apoiar seu processo decisório. Com isso, a crescente complexidade do processo administrativo leva os gestores a buscar alternativas para superar desafios encontrados no seu dia-dia. A escassez de recursos financeiros e o elevado custo para a sua captação, juntamente com a falta de planejamento e controle, têm contribuído para que muitas empresas encerrem suas atividades.

Assim, segundo Albino (2003), o fluxo de caixa pode ser avaliado em duas partes. A primeira mostra o fluxo de caixa como peça fundamental do planejamento e controle financeiro, apresentando-se como instrumento imprescindível na gestão empresarial. A segunda parte evidencia o valor informativo do fluxo de caixa em forma de demonstração contábil, visando atender às necessidades dos usuários externos.

3.6.5.1 Planejamento e controle financeiro

Segundo Albino (2003, p. 38) “planejar é uma das tarefas mais importantes do gestor, pois é por meio do planejamento que se realiza uma gestão eficaz. O planejamento se faz ne-

cessário em todas as atividades da empresa mas, principalmente, nas atividades da área financeira”.

Para Ross (1995 apud ALBINO 2003, p. 37-38) “o planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa e é de fundamental importância, porque estabelece metas para que a empresa atinja resultados, que serão referência na avaliação do desempenho”.

Neste contexto, o planejamento financeiro é o processo formal que conduz a administração da empresa a acompanhar as diretrizes de mudança e a rever, quando necessário, as metas já estabelecidas.

O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização, para que atinja seus objetivos. Dois elementos essenciais do processo de planejamento financeiro são o *planejamento de caixa* e o *planejamento de resultados*. O primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa. O segundo exige a elaboração de demonstrações projetadas. Tanto o orçamento de caixa quanto as demonstrações projetadas são úteis para fins de planejamento financeiro internos; também são comumente requisitados por fornecedores atuais e futuros de recursos financeiros (GITMAN, 2004, p.92) grifo do autor.

Gitman (2004) afirma que os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses planos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos.

Para Albino (2003, p. 38),

nota-se que o planejamento e o controle orçamentário, quando realizados juntamente com o controle financeiro, possibilitam mudanças táticas e rápidas para tratar de eventos estranhos ao processo administrativo, os quais colocam em risco o alcance das metas estabelecidas.

O fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas (recebimento) e as saídas (pagamentos) de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas, tanto a curto como em longo prazo.

3.6.5.2 Gerenciamento do fluxo de caixa

O fluxo de caixa se apresenta como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações de saldos do Disponível da empresa. É o produto final da integração do Contas a receber com o Contas a pagar de tal forma que, quando se comparam as contas recebidas com

as contas pagas, tem-se o fluxo de caixa realizado; e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetada.

O fluxo de caixa é um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa. É imediato e pode ser atualizado diariamente, proporcionando ao gestor uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa.

Todavia, pode-se afirmar que o fluxo de caixa é um instrumento de controle e análise financeira que, juntamente com as demais demonstrações contábeis, torna-se efetivamente um instrumento de apoio à tomada de decisão de caráter financeiro.

3.6.5.2.1 Fluxo de caixa projetado

Segundo Albino (2003, p. 40-41):

o objetivo principal do fluxo de caixa projetado é informar como se comportará o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros em um determinado período, podendo ser projetado em curto ou longo prazos. Em curto prazo busca-se identificar os excessos/escassez de recursos do caixa dentro do período projetado, para que, por meio dessas informações, se possa adequar a uma política financeira. Em longo prazo, o fluxo de caixa projetado, além de identificar os possíveis excessos ou escassez de recursos, visa também obter outras informações importantes, tais como:

- Verificar a capacidade da empresa gerar os recursos necessários para custear suas operações;
- Determinar o capital em giro no período;
- Determinar o índice de eficiência financeira da empresa ($IEF = \text{Capital em giro} / \text{Capital de giro da empresa}$);
- Determinar o grau de dependência de capitais de terceiros da empresa.

O fluxo de caixa projetado assemelha-se ao que foi realizado; a diferença está nos dados utilizados. O fluxo de caixa é projetado a partir de alguns valores já realizados pela empresa, em períodos anteriores, em termos de ingressos e desembolsos de caixa.

Acresce que este método projeta o disponível (caixa), em função dos orçamentos de vendas, produção, despesas operacionais (administrativas, vendas tributárias e financeiras), bem como considera os itens do ativo imobilizado, que estão contidos no orçamento de capital da empresa para o período projetado.

3.6.5.2.2 Fluxo de caixa realizado

Para Albino (2003, p. 39) “a finalidade do fluxo de caixa realizado é mostrar como se comportaram as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, em determinado período”.

O fluxo de caixa realizado pode ser apresentado por meio de duas formas: pelo método direto e pelo método indireto, ambos vistos anteriormente nos itens 3.3.1 e 3.3.2, respectivamente.

3.6.5.3 Planejamento estratégico

Num estudo de viabilidade financeira e mercadológica, é de suma importância traçar um planejamento de curto, médio e longo prazos, para concorrer em um ambiente competitivo e dinâmico. Esse estudo deve se basear em definir a forma mais adequada, quanto à utilização dos recursos que a organização possui e, por meio da interação entre o planejamento e o ambiente, preparar as empresas para as mudanças e os desafios aos quais se deparam, a fim de alcançar as metas e os objetivos propostos.

De acordo com Oliveira (2003, p. 35),

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental, que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos.

O autor diz ainda que o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor estratégia a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Entende-se por planejamento estratégico um processo que deve envolver os diretores de todas as áreas do negócio. Deve determinar as estratégias e os objetivos comerciais para o período planejado. O planejamento estratégico requer que a atividade analise cuidadosamente os mercados e os clientes que servem e quais as prováveis alterações. Por conseguinte, a coleta e a distribuição de dados viáveis são fundamentais para o processo.

O planejamento estratégico é de responsabilidade da alta administração e qualquer decisão tomada afeta diretamente toda a empresa. Relaciona-se aos objetivos em longo prazo da mesma, estabelecendo estratégias com ações direcionadas ao ambiente interno e externo, a fim de alcançar a eficácia e os resultados.

3.7 Administração do capital de giro

3.7.1 Capital de giro

O capital de giro (CDG) representa os recursos disponíveis para a empresa operar normalmente, tendo importante participação no desempenho operacional, contemplando, geralmente, mais da metade dos ativos totais investidos.

Assaf Neto & Silva (2002, p. 13-14) afirma que “uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência”.

O mesmo autor conceitua o capital de giro como:

recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. A delimitação de um ano não costuma ser seguida por empresas cujo ciclo produção-venda-produção ultrapasse caracteristicamente este prazo (estaleiros, atividade rural, etc.), prevalecendo nesta situação o ciclo operacional para se definirem os recursos correntes.

Sendo assim, pode-se conceituar o capital de giro como o conjunto de valores necessários para a empresa fazer seus negócios acontecerem (girar) e sua finalidade é suprir a empresa de recursos financeiros necessários para a realização das suas operações, ou seja, comprar e vender mercadorias/produtos. Também se pode defini-lo como o montante de recursos que não está imobilizado. Os principais elementos que compõem o capital de giro, na maioria das empresas, são: Caixa, Bancos conta Movimento, Duplicatas a Receber e Estoques.

É também denominado de Capital Circulante e apresenta duas importantes características: curta duração e a rápida conversão de seus elementos.

O capital de giro ou capital circulante é composto pelo ativo circulante, mais precisamente pelas aplicações correntes, compostas geralmente pelas disponibilidades, estoques e valores a receber. É fornecido pelos Sócios, por meio do Capital Próprio e Lucros Acumulados e, complementarmente, por Capital de Terceiros, como Bancos e Fornecedores.

Segundo Assaf Neto & Silva (2002, p. 15):

Os elementos que compõem o ativo circulante não costumam apresentar sincronização temporal equilibrada em seus níveis de atividade. Evidentemente, se as atividades de seus vários elementos ocorressem de forma perfeitamente sincronizada, não haveria necessidade de se manterem recursos aplicados em capital de giro. [...]

Desta forma, pelo fato de as atividades de produção, venda e cobrança, não serem sincronizadas entre si, faz-se necessário o conhecimento integrado de suas evoluções, como forma de se dimensionar mais adequadamente o investimento necessário em capital de giro e efetivar seu controle. [...]

O capital de giro, por sua vez, pode ser segmentado em fixo ou permanente e variável ou sazonal.

O capital de giro permanente refere-se ao volume mínimo de ativo circulante, necessário para manter a empresa em condições normais de funcionamento. O capital de giro variável, por seu lado, é definido pelas necessidades adicionais e temporais de recursos, verificadas em determinados períodos e motivadas, principalmente, por compras antecipadas de estoques, maior morosidade no recebimento de clientes, recursos do disponível em trânsito, maiores vendas em certos meses do ano, etc. Essas operações promovem variações temporais no circulante e são, por isto, denominadas de variáveis.

O disponível é o ponto de partida de todo o fluxo de ativo circulante. O fluxo é mantido ininterruptamente pela atividade da empresa e, cada vez que chegam ao disponível, vêm incorporado com lucros, depreciações, amortizações e exaustões auferidas nas vendas.

Para manter o equilíbrio financeiro, a empresa deve aplicar no ativo, com fundos levantados a um prazo de recuperação proporcional à aplicação efetuada. Assim, elementos do permanente, financiados com créditos a curto prazo, trarão um desequilíbrio à empresa, dada a evidente falta de sincronização entre o momento da reposição dos fundos e o prazo de recuperação dessas aplicações.

Segmentar-se o ativo circulante em duas partes é uma necessidade para manter o equilíbrio financeiro. A primeira, efetivamente, em curto prazo, é caracteristicamente sazonal. A segunda é a parcela definida como mínima pela empresa, para a manutenção de sua atividade básica, e admitida como permanente.

O Ativo Circulante permanente seria o saldo de caixa mínimo que a empresa precisa manter para consecução de sua atividade normal; o estoque mínimo necessário para atender a

demanda e o volume de recursos necessário para conceder prazo a seus clientes. Este piso mínimo de circulante sofre variações temporárias, dada a dinâmica natural da atividade de uma empresa. Em condições de equilíbrio, a parte fixa do circulante e todo o ativo permanente devem ser financiados por recursos também a longo prazo.

Como nem todos os itens do Ativo Circulante são de propriedade da empresa, retira-se dele o Passivo Circulante, que é composto por: Fornecedores, Obrigações Sociais e Fiscais, Financiamentos Bancários de Curto Prazo e Contas a Pagar, para obtermos o Capital Circulante Líquido.

Quando os Ativos Circulantes superam os Passivos Circulantes, a empresa tem capital circulante positivo e este resultado representa o valor dos recursos de longo prazo que estão financiando o Ativo Circulante.

Situação inversa é verificada quando o Passivo Circulante supera o Ativo Circulante. Este resultado é chamado de capital circulante líquido negativo. Neste caso, o Passivo Circulante financia parcela dos ativos permanentes, sendo uma situação normalmente atípica.

Quanto maior o capital circulante líquido de uma empresa, menor será sua lucratividade e menor o risco dela não poder pagar suas obrigações no vencimento. Da mesma forma, ocorre o inverso: quanto menor o capital circulante, maior será a lucratividade da empresa e maior o risco de não poder pagar suas obrigações no vencimento.

A empresa deve decidir o volume de seu capital Circulante líquido, com base em seus padrões estabelecidos de risco-retorno, devendo optar por um volume que satisfaça suas expectativas e que imprima um nível de segurança e rentabilidade adequada.

Todavia, é possível encontrarmos empresas com CCL negativo com boa liquidez e empresas com CCL positivo com dificuldades financeiras, dependendo apenas da incompatibilidade dos prazos de realização dos ativos circulantes, em face aos vencimentos de suas obrigações em curto prazo.

Caso a empresa apresente CCL negativo, em função do elevado valor concentrado na conta de Fornecedores e, se ficar evidenciado que não existem títulos em atraso, este dado é favorável à empresa, pois ela está conseguindo financiamentos de seus parceiros comerciais.

Igualmente se dá quando o CCL da empresa apresenta-se positivo, em função de grandes saldos nas contas Duplicatas a Receber, quando se constata um elevado nível de inadim-

plênia dos seus clientes ou quando o mercado está exigindo, para manter suas vendas, um estabelecimento nos prazos concedidos aos seus clientes.

Na Figura 4 observamos um fluxograma que exemplifica a relevância do capital de giro na base de sustentação das operações das empresas como, também, de sua importância em aplicações de curto prazo.

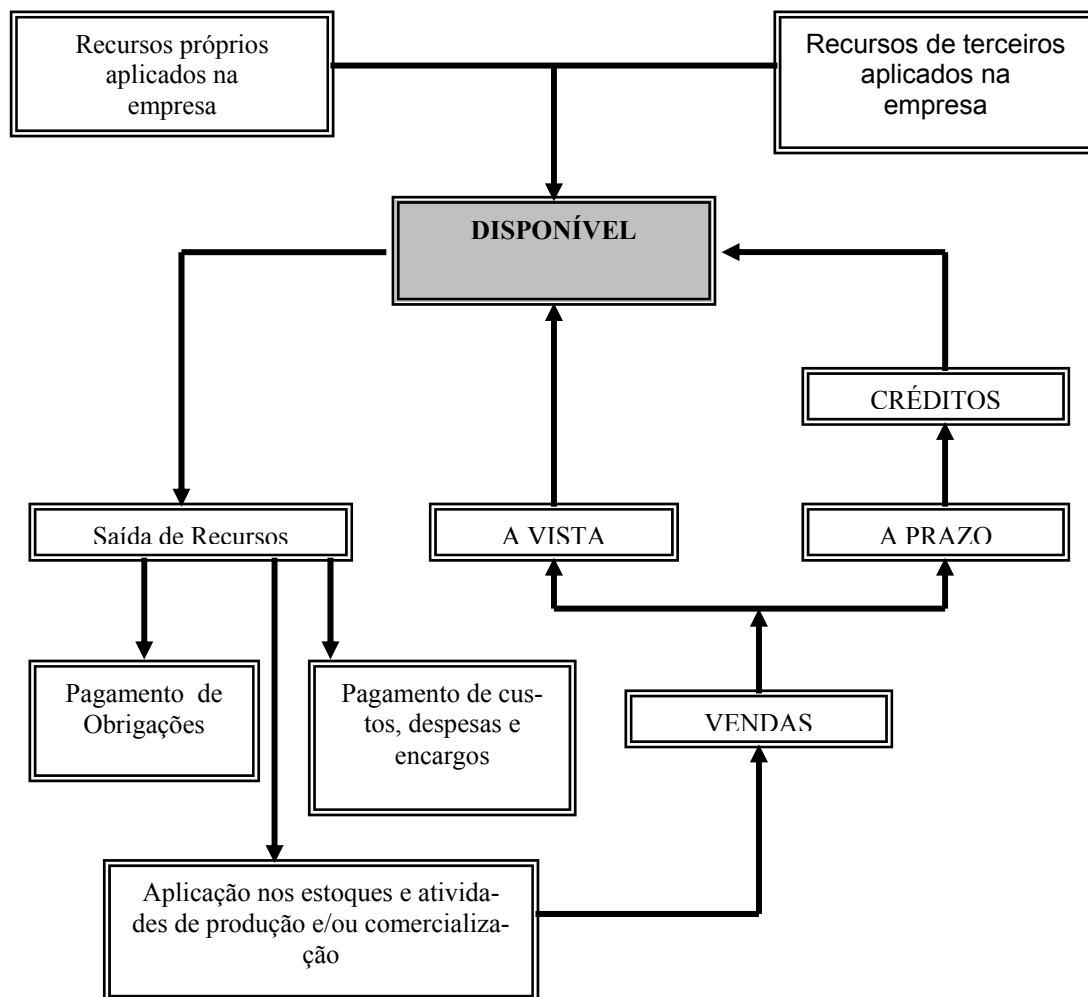


Figura 4 – Diagrama do Capital de Giro Circulante
Fonte: NEVES & VICECONTI, 1998, p. 224

3.7.2 Ciclo operacional e ciclo financeiro

O ciclo operacional compreende o período da compra da matéria-prima e o recebimento das vendas. É obtido através da seguinte fórmula:

$$\text{Ciclo Operacional} = \text{PME} + \text{PMR} \quad (1)$$

Onde,

PME = Prazo Médio de Estoque

PMR = Prazo Médio de Recebimento

Já o ciclo financeiro compreende o instante do pagamento aos fornecedores e o recebimento dos clientes. Este intervalo corresponde ao período em que, geralmente, as empresas necessitam de recursos. Quanto maior a distância entre o pagamento e o recebimento, maior será a necessidade de recursos da empresa refletindo na lucratividade, liquidez e endividamento. É obtido através da seguinte fórmula:

$$\text{Ciclo Financeiro} = \text{PME} + \text{PMR} - \text{PMP} \quad (2)$$

Onde,

PME = Prazo Médio de Estoque

PMR = Prazo Médio de Recebimento

PMP = Prazo Médio de Pagamento

Mesmo nas empresas onde não existe uma contabilidade formal, a determinação desses prazos médios é fundamental. É preciso saber, mesmo que de forma aproximada, quanto tempo leva para serem vendidos os estoques e, depois da venda, quanto tempo leva para o dinheiro entrar no caixa. Precisamos determinar também qual é o prazo médio com o que pagamos as mercadorias/matérias-primas para a reposição de estoque.

O ciclo operacional corresponde ao intervalo de tempo compreendido desde a compra das mercadorias ou das matérias-primas de produção até o recebimento da venda. Trata-se, portanto, de um período (médio) em que são investidos recursos nas operações, sem que ocorram as entradas de caixa correspondentes. Parte desse capital de giro é financiada pelos fornecedores que concederam prazo para pagamento. O ciclo financeiro define, em termos médios, o prazo que se inicia a partir dos pagamentos aos fornecedores e termina com o recebimento das vendas. Em outras palavras, é o período durante o qual a empresa financia suas operações sem a participação dos fornecedores. Quanto maior for o ciclo financeiro, mais recursos próprios e de terceiros (exceto fornecedores) estarão temporariamente aplicados nas operações, provocando custos financeiros e afetando a rentabilidade (BRAGA, 1989 *apud* MENDES, 2003 p. 5).

Percebe-se, então a importância do conhecimento do ciclo financeiro e também da maneira como ele será coberto. Se a empresa cobre o ciclo financeiro com empréstimos bancários, é necessário saber se a margem de lucro está realmente cobrindo os custos financeiros.

3.7.3 Indicadores de prazos médios

Para Silva (2000, p.91),

medem a rapidez com que as contas circulantes são convertidas em caixa. Os índices de prazos médios não devem ser analisados individualmente, mas sempre em conjunto. A empresa pode determinar a necessidade de capital de giro através dos prazos praticados, pois estes são elementos de suma importância na liquidez, no endividamento e no retorno da empresa.

As empresas industriais e as comerciais têm eventos comerciais e financeiros. Os eventos comerciais ocorrem com a compra e com a venda. Os eventos financeiros ocorrem com o pagamento e o recebimento.

Segundo Silva (2000, p. 91) “através dos indicadores de prazos médios fica evidenciada a política de compra e venda adotada pela empresa. Dessa forma, constata-se a eficiência com que duplicatas a receber, os estoques e os fornecedores estão sendo administrados”.

Em consequência dos prazos médios, as empresas adotam o seu ciclo operacional e financeiro.

3.7.3.1 Prazo médio dos estoques

Segundo Silva (2000, p. 92)

o prazo médio dos estoques indica quantos dias, em média, os produtos ficam armazenados na empresa antes de serem renovados. A política de estocagem no mundo moderno é de manter o mínimo de produtos indispensáveis ao acionamento dos equipamentos, devendo-se estar atento aos fatores que podem causar mudanças do nível de estoques como, por exemplo, problemas com máquinas e equipamentos.

Também a forma como a empresa vem financiando seus estoques, isto é, com recursos próprios ou de terceiros, é de fundamental importância para um planejamento financeiro..

A manutenção de estoques, como já foi dito anteriormente, não é uma boa política e se torna crítica quando estes estoques estão sendo mantidos às custas de empréstimos bancários.

$$PME = \frac{\text{Estoque médio} \times 360}{\text{CMV}} \quad (3)$$

Onde,

PME = Prazo Médio de Estoques

CMV = Custo das Mercadorias Vendidas

3.7.3.2 Prazo médio de recebimento

Segundo Silva (2000, p.92) “é determinado pelo período decorrido entre as vendas de seus produtos e seu efetivo recebimento. Quanto menor o prazo concedido pela empresa aos seus clientes, melhor”.

Para calcular o volume de investimentos em duplicatas a receber, é necessário determinar ou conhecer o prazo médio de recebimento.

Conforme Silva (2000, p.93) “os elementos que entram na fórmula para cálculo de volume de investimentos são as vendas diárias e o prazo médio de recebimento”. Esta é uma informação importante para gerenciamento dos recursos necessários à manutenção, redução ou até aumento do volume de vendas a prazo.

$$PMR = \frac{DR_m \times 360}{ROB} \quad (4)$$

$$DR^* = PMR \times Vd \quad (5)$$

$$Vd = \frac{V}{360} \quad (6)$$

Onde,

DR_m = Duplicatas a Receber (média do período)

ROB = Receita Operacional Bruta

PMR = Prazo Médio Recebimento

Vd = Vendas diárias

* Este total de duplicatas a receber corresponde ao volume de investimentos

3.7.3.3 Prazo médio de compras

Conforme Silva (2000, p.93),

determina quantos dias a empresa recebeu de seus fornecedores para pagamento das compras de matéria-prima e mercadorias. A empresa deve negociar com seus fornecedores para elastecer o máximo possível os dias para pagamento, pois é com este recurso, não oneroso, que a empresa pode financiar parte do seu ciclo operacional.

Para cálculo deste prazo, é necessário o valor das compras, que, quando não for disponível, pode ser encontrado através da fórmula:

$$\text{Compras} = \text{Estoque final} + \text{Custo dos produtos} - \text{Estoque inicial.} \quad (7)$$

$$\text{PMC} = \frac{\text{Fornecedores} \times 360}{\text{Cmed.}} \quad (8)$$

Onde,

Cmed.= Compras Médias

3.7.4 Investimento operacional em giro – IOG

Embora já bastante conhecido, o IOG é um conceito gerencial relativamente recente e amplamente divulgado entre os analistas.

Segundo Silva (1999, p. 361):

o IOG é uma metodologia de análise de grande utilidade no auxílio da determinação da saúde financeira de uma empresa, fornecendo uma visão sistêmica do impacto das diversas áreas de decisão na empresa e de suas interações.

Introduzido no Brasil pelos bancos americanos, o IOG ou a necessidade de capital de giro, está contido no CCL e, para encontrar o seu valor, faz-se necessário a segmentação do AC e do PC em Operacional, contas cíclicas, que tem um comportamento repetitivo, e Financeiro.

Com esta segmentação, dará origem não só ao IOG, mas também ao ST, saldo de tesouraria, que é composto pelos itens de caráter financeiro.

O ativo circulante operacional é o investimento que decorre automaticamente das atividades de compra/produção/estocagem/venda, enquanto o passivo circulante operacional é o financiamento, também automático, que decorre dessas atividades (MATARAZZO, 1995, p.344).

São exemplos dessas fontes: fornecedores, tributos a recolher, salários e encargos sociais a pagar e adiantamentos de clientes quando habituais e inerentes a atividade da empresa.

Os valores circulantes que não são cíclicos ou operacionais, são definidos como financeiros.

Como Ativos Financeiros têm, por exemplo, disponibilidades, aplicações no mercado financeiro, depósitos judiciais, valores a receber de origem não operacional.

São exemplos de Passivos Financeiros os empréstimos e financiamentos de curto prazo, duplicatas descontadas e dividendos.

Uma empresa apresentando um CCL positivo aparentemente, pela visão tradicional, demonstra ter uma situação equilibrada podendo, no entanto, não ocorrer, efetivamente, esta folga financeira.

Uma empresa só apresenta segurança financeira quando o $CCL > IOG$, mas a magnitude do investimento operacional em giro decorre do tipo de atividade de cada empresa.

Segundo Silva (2000), para calcular o Investimento Operacional em Giro é necessário reclassificar a estrutura do balanço, da forma a seguir, demonstrada no Quadro 3.

ATIVO CIRCULANTE FINANCEIRO	PASSIVO CIRCULANTE FINANCEIRO
ATIVO CIRCULANTE CÍCLICO	PASSIVO CIRCULANTE CÍCLICO
ATIVO NÃO CIRCULANTE	PASSIVO NÃO CIRCULANTE

Quadro 3 – Balanço Patrimonial
Fonte: Silva (2000, p. 98)

Esta nova organização do Balanço facilita o cálculo de três conceitos básicos:

$$IOG = ACC - PCC \quad \text{Aplicação de natureza operacional} \quad (9)$$

$$CPL = PNC - ANC \quad \text{Fonte de natureza estratégica} \quad (10)$$

$$ST = ACF - PCF \text{ ou } CPL - IOG \quad (11)$$

Onde,

IOG = Investimento Operacional em Giro

ACC = Ativo Circulante Cíclico

PCC = Passivo Circulante Cíclico

CPL = Capital Permanente Líquido

PNC = Passivo Não Circulante

ANC = Ativo Não Circulante

ST = Saldo de Tesouraria

ACF = Ativo Circulante Financeiro

PCF = Passivo Circulante Financeiro

O IOG está relacionado diretamente com a atividade operacional da empresa. O CPL, por sua vez, com as grandes decisões estratégicas da empresa em termos de investimentos em permanente, de fontes de financiamentos através de recursos de longo prazo e de recursos próprios. O ST é definido pelas variáveis CPL e IOG. Quando o CPL superar a necessidade de investimentos, esse excesso é o saldo de tesouraria disponível, que tem relação com a atividade operacional da empresa.

Enquanto o IOG caracteriza uma necessidade líquida de recursos, o CPL será a fonte para financiá-lo.

Para Silva (2000, p. 99),

o IOG decorre do volume de vendas da empresa e dos prazos de rotação. Para manter um determinado nível de vendas, a empresa precisa oferecer prazos aos compradores e manter níveis adequados e seguros de estoques.

Logo, quanto maiores forem as vendas, maior será a necessidade de capital de giro. No entanto, é necessário que tal crescimento das vendas gere lucro para compensar esta maior necessidade.

Na divisão do IOG sobre Vendas Líquidas, é possível aferir o quanto das Vendas anuais da empresa está imobilizado. Para exemplificar, veja o exemplo de uma empresa que apresenta, nesta divisão, um resultado de 10%. Basta transformar esse percentual em número de dias. Se o ano tem 360 dias, 10% representam 36 dias. Ou seja, a empresa imobiliza 36 dias de suas Vendas anuais, precisando recorrer a financiamentos para cobrir esta necessidade.

Vários são os motivos que fazem esta relação IOG/Vendas repercutir, na desaceleração do ciclo operacional. Exemplificando: aumento de duplicatas em consequência da inadimplência ou concessão de maiores prazos, aumento de níveis de estoques, os fornecedores reduziram o número de dias para pagamento das compras.

3.7.5 Liquidez: Relevância nas decisões financeiras

Uma das determinantes do sucesso ou fracasso de uma empresa é a liquidez, isto é, a capacidade de saldar seus compromissos nas datas apazadas. No estudo de Silva (1999), a importância da análise da liquidez de uma empresa está em identificar sua capacidade de honrar com seus compromissos de curto prazo.

Com liquidez, a empresa terá recursos para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos para com terceiros, podendo obter descontos, manter a credibilidade, aproveitar oportunidades de negócios que surgem no mercado.

Dalbello (1999) afirma que a liquidez é eficaz quando os meios de pagamentos se convertem, em tempo hábil, em dinheiro, para cobrir as necessidades de pagamento da empresa. Os giros dos meios de pagamento devem ser aptos para acompanhar os giros das necessidades de pagamento. Para que isto aconteça, os estoques devem ser vendidos em tempo hábil e as duplicatas recebidas, para que exista dinheiro suficiente para cobrir o que se precisa pagar. Só assim haverá eficácia em sua liquidez.

Para Gazzoni (2003, p. 37),

é neste sentido que o tempo, no sistema de liquidez, depende da conjugação das velocidades entre os meio de pagamento e a necessidade de pagamento, para que ocorra o equilíbrio no sistema de liquidez.

A análise da liquidez envolve, basicamente, conhecimento da capacidade financeira de uma empresa em liquidar seus diversos compromissos passivos nos prazos combinados. Na análise tradicional, são utilizados diversos indicadores operacionais da liquidez, tais como liquidez corrente, liquidez seca, giro de circulante, entre outros. Estas medidas procuram explicar e qualificar a capacidade financeira das empresas. Porém, as demonstrações financeiras, conforme a situação da empresa, podem apresentar uma situação de liquidez irreal. Podem apresentar estoques obsoletos como meio de pagamento, por exemplo. Este, por sua vez, faz com que a análise tradicional do balanço seja questionada, apesar de sua importância e uso generalizado.

Neste contexto, o fluxo de caixa se apresenta como uma ferramenta utilizada pelo administrador financeiro, com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e de desembolsos financeiros em determinado momento, prognosticando se haverá excedente ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa. Daí a importância dos ciclos no

sistema de liquidez: a conjugação das velocidades entre os meios de pagamentos e as necessidades de pagamento para que ocorra o equilíbrio no sistema.

A simples implantação de um sistema de fluxos não irá resolver os problemas de liquidez da empresa. Porém, lhe permitirá um melhor gerenciamento dos recursos e necessidades. O importante é acompanhar, comparando tais situações no dia-dia ou períodos a períodos.

3.7.6 Equilíbrio financeiro

Para Assaf Neto & Silva (2002, p. 24) “o conceito de equilíbrio financeiro de uma empresa é verificado quando suas obrigações financeiras se encontram lastreadas em ativos com prazos de conversão em caixa similares aos dos passivos”. E completa dizendo que “o equilíbrio financeiro exige uma vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelo passivo”.

As características das empresas que apresentam equilíbrio financeiro são as seguintes:

- Há permanentes entre os ingressos e desembolsos de caixa;
- Aumenta a participação de capital próprio, em relação ao capital de terceiros;
- É satisfatória a rentabilidade do capital empregado;
- Nota-se uma menor necessidade de capital de giro;
- Existe tendência em aumentar ofendesse de rotação de estoques;
- Verifica-se que os prazos médios de recebimentos e pagamentos tendem a estabilizar-se;
- Não há immobilizações excessivas de capital, nem ela é insuficiente para o volume necessário de produção e comercialização;
- Não há falta de produtos prontos ou mercadorias no atendimento das vendas (ZDANOWICZ, 2000, p. 43).

Assaf Neto & Silva (2002, p. 24) concluem que, para se manter no equilíbrio financeiro “uma alternativa da empresa é financiar suas necessidades variáveis com dividas de curto prazo, utilizando os recursos de longo prazo para financiar todas suas necessidades financeiras permanentes”.

3.7.7 Desequilíbrio financeiro

Ao contrário do que se possa imaginar por conceitos intuitivos, os desequilíbrios financeiros não são privilégios tão somente das empresas com problemas financeiros, fadadas ao imediato processo de falência.

Embora o desequilíbrio constante ou crônico realmente possa levar as empresas à bancarrota, muitas empresas saudáveis e até mesmo em expansão atravessam períodos de desequilíbrios.

O fluxo de caixa de uma empresa é impactado por uma série de fatores, tanto internos como externos. O administrador financeiro deve estar preparado, através das indicações observadas no fluxo de caixa, para tomar as medidas corretivas em tempo hábil, de forma a minimizar o impacto nas contas da empresa.

Os fatores internos e externos são uma das muitas razões para a escassez de recursos da empresa:

Os fatores externos independem da vontade da empresa e, via de regra, são muito difíceis de prever: queda das vendas, retrações do mercado, elevação dos preços dos insumos ou queda dos preços dos produtos, inflação, variação cambial, taxas de juros internas do país e internacionais, inadimplência, concorrência e até mesmo fatores como intervenções governamentais nas alíquotas de impostos ou eventuais sanções ou danos à imagem da empresa, provocados por degradação do meio ambiente, são exemplos de fatores externos.

Embora o fluxo de caixa não possa evitar estas dificuldades, o ensaio de cenários dentro de um fluxo de caixa poderá trazer alternativas viáveis para eventuais modificações conjunturais.

Quanto aos fatores internos, podemos dizer que decorrem diretamente das decisões gerenciais da empresa e poderão ser evitados ou minimizados com o uso de ferramentas de fluxo de caixa. Devemos destacar neste grupo: expansão descontrolada de vendas, implicando em maior volume de aquisição de insumos, capital de terceiros com excessos de encargos financeiros, diferenças muito acentuadas entre os períodos médios de pagamento e recebimento, dilatação excessiva dos prazos concedidos aos clientes, falta de capital de giro e distribuição de lucros acima das disponibilidades da empresa.

É prudente incluir, no fluxo de caixa, uma certa contingência para atendimento de emergências: se as emergências se concretizarem a empresa está prevenida; se não, o único problema será encontrar aplicação para o dinheiro excedente – o que é sempre melhor do que sair em busca de financiamentos para neutralizar as conseqüências da imprevidência gerencial.

Em suma, são os fatores externos e internos que provocam as alterações de saldos de caixa.

A análise do fluxo de caixa permite determinar, com precisão, uma empresa que se apresente em uma situação de desequilíbrio financeiro.

Os principais sintomas são a insuficiência crônica de caixa, captação sistemática de recursos através de empréstimos e queda na qualidade do dinheiro que a empresa consegue captar.

Zdanowicz (2000, p. 42) elencou as principais causas que ocasionam a escassez de recursos na empresa:

- Expansão descontrolada das vendas, implicando em maior volume de compras e custos pela empresa;
- Insuficiência de capital próprio e utilização do capital de terceiros em proporção excessiva, em conseqüência, aumentando o grau de endividamento da empresa;
- Ampliação exagerada dos prazos de vendas pela empresa, para conquistar clientes;
- necessidades de compras de porte, de caráter cíclico ou para reserva, exigindo maiores disponibilidades de caixa;
- Diferenças acentuadas na velocidade dos ciclos de recebimento e pagamentos em função dos prazos de venda e compra;
- Baixa velocidade na rotação dos estoques e nos processos de produção;
- Sub-ocupação temporária do capital fixo, seja pelas limitações de mercado, seja pela falta ou insuficiência de capital de giro;
- Distribuição de lucros, além das disponibilidades de caixa;
- Altos custos financeiros em função de planejamento e controle de caixa incompleto.

As principais conseqüências do desequilíbrio financeiro, segundo Costa (2005, p. 51) são:

- Maior grau de vulnerabilidade ante as flutuações nas condições do mercado em que a empresa atua;
- Atrasos nos pagamentos aumentando as perspectivas de concordata ou falência;
- Maior custo financeiro;
- Dificuldade em obtenção de financiamento.

Segundo o mesmo autor, algumas são as medidas para o saneamento do desequilíbrio financeiro. Podemos citar, entre elas:

- Aumento do capital próprio através do aporte de novos recursos dos proprietários atuais ou de novos sócios;
- Redução ou adequação do nível de atividades aos volumes de recursos disponíveis para financiamento das operações;
- Controle rígido de custos e despesas operacionais;
- Desmobilização de ativos ociosos.

Através destas medidas, a empresa poderá voltar a ter equilíbrio financeiro necessário para o andamento das operações da empresa.

Na Figura 5, Zdanowicz demonstra todo o processo do desequilíbrio financeiro: seus sintomas, suas causas, conseqüências, bem como medidas saneadoras para que a empresa possa trabalhar com equilíbrio financeiro.

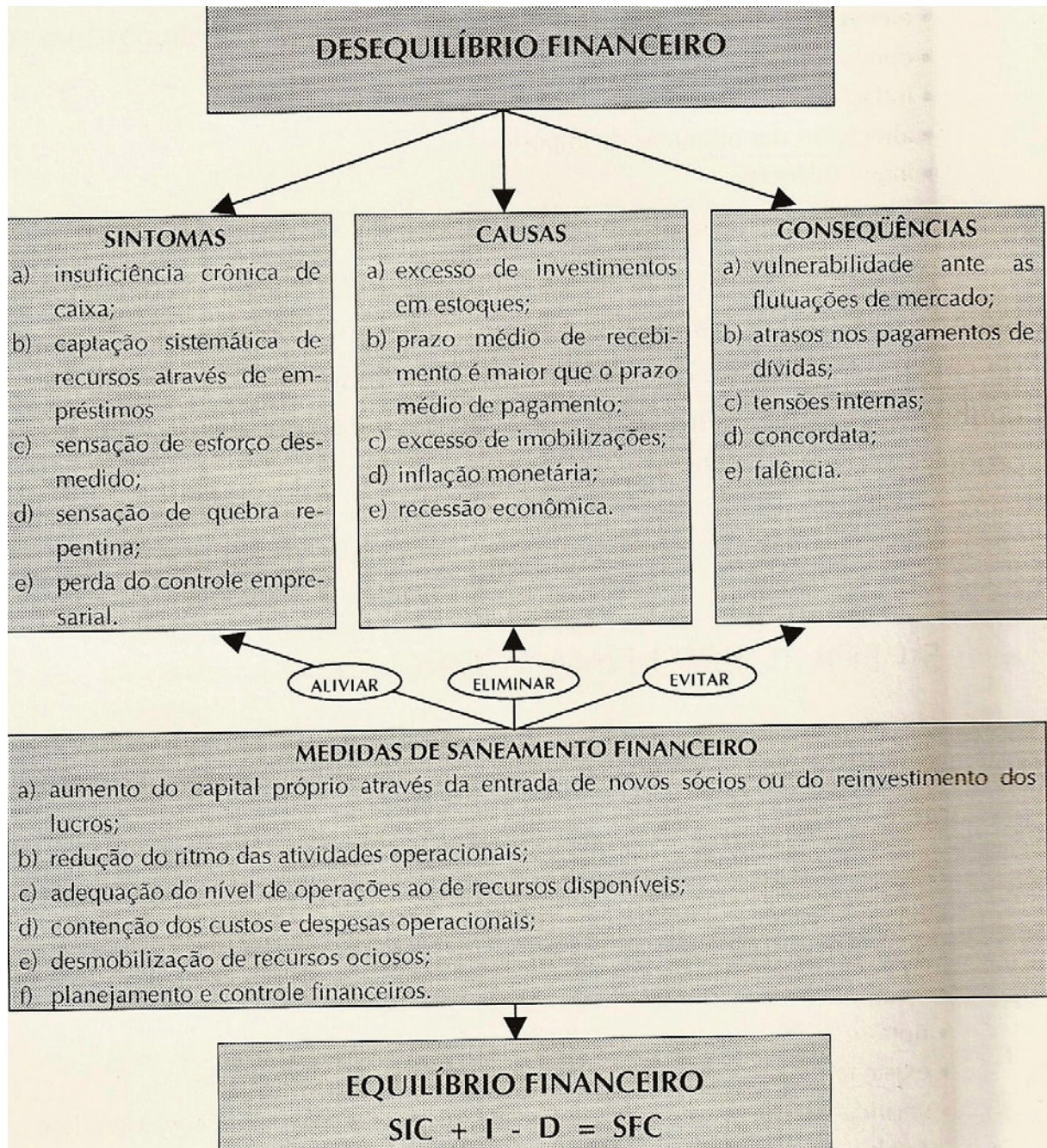


Figura 5 – Planejamento e Controle do Fluxo de Caixa
 Fonte: ZDANOWICZ, 2000, p. 44

3.8 Cenário das micro e pequenas empresas no Brasil

Atualmente, as pequenas empresas têm uma grande importância para o desenvolvimento do país, tanto do ponto de vista econômico como no social e, inclusive, político.

No Brasil, os critérios para enquadramento legal das empresas divergem nas esferas de governo fazendo com que, na prática, uma empresa seja considerada microempresa, ME,

para fins de Imposto de Renda (Governo Federal), ao mesmo tempo em que, no Estado, seja classificada como uma Empresa de Pequeno Porte, EPP. Neste caso, a empresa fica impossibilitada de gozar dos incentivos fiscais oferecidos no estado.

No intuito de acabar com estas distorções, o governo sancionou a Lei Complementar 123/2006, que instituiu o regime especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte: o Simples Nacional. Além de unificar e simplificar o recolhimento dos tributos, o Simples Nacional prevê isenção para as exportações, permite o desconto dos tributos pagos antecipadamente por substituição tributária e do ISS retido na fonte e reduz as obrigações fiscais acessórias, exigidas de microempresas e empresas de pequeno porte.

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos nas legislações, que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras (SEBRAE, 2007).

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.

Sendo assim, de acordo com o Sebrae (2007), pode-se obter a classificação das empresas quanto ao porte (Tabela 1) e quanto ao faturamento (Tabela 2):

Tabela 1 – Classificação das empresas quanto ao porte

PORTE	NÚMERO DE EMPREGADOS
Microempresa	Na Indústria – até 19 pessoas ocupadas No Comércio e Serviços – até 09 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	Na Indústria – de 20 a 99 pessoas ocupadas No Comércio e Serviços – de 10 a 49 pessoas ocupadas

Fonte: *adaptado* Sebrae, 2007.

Tabela 2 – Classificação das empresas quanto ao faturamento

PORTE	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Até R\$ 433.755,14
Empresa de Pequeno Porte	Acima de R\$ 433.755,14 até R\$ 2.133.222,00

Fonte: *adaptado* Sebrae, 2007.

Segundo dados da pesquisa do IBGE, no Brasil, em 2002, existiam cerca de 4,8 milhões de micro e pequenas empresas (MPEs). Conforme Tabela 3 e Figura 6, estas respondem

por 99,2% dos estabelecimentos e mais de 57,2% dos postos de trabalho da iniciativa privada, além de representarem 25% do PIB e gerar 14 milhões de empregos, constituindo 99% dos quase 5 milhões de estabelecimentos formais existentes.

Tabela 3 – Número de empresas formais no Brasil

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Norte										
Indústria	439.013	90,7	37.227	7,7	6.548	1,4	1.430	0,3	484.218	100,0
Construção	116.287	91,9	8.282	6,5	1.694	1,3	221	0,2	126.484	100,0
Comércio	2.337.889	95,4	105.891	4,3	4.862	0,2	2.846	0,1	2.451.488	100,0
Serviços	1.712.418	92,3	122.609	6,6	10.548	0,6	10.605	0,6	1.856.180	100,0
TOTAL	4.605.607	93,6	274.009	5,6	23.652	0,5	15.102	0,3	4.918.370	100,0

Fonte: IBGE; Elaboração SEBRAE/UED, 2002.

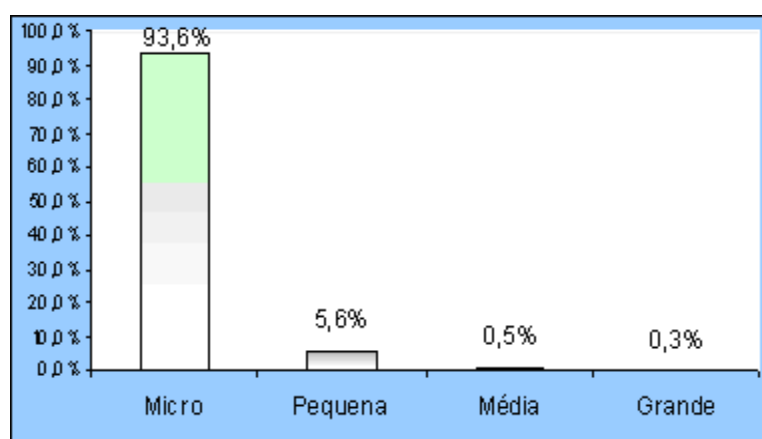


Figura 6 – Número de Empresas no Brasil (percentual)

Fonte: IBGE; Elaboração SEBRAE/UED, 2002.

As funções que a pequena empresa exerce, como contribuições ao processo evolutivo do país, são:

- A significativa contribuição na geração do Produto Nacional;
- A excelência na absorção de grande contingente da mão-de-obra a baixo custo;
- A sua alta flexibilidade locacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento;
- A capacidade de gerar uma classe empresarial nacional, através da absorção de uma tecnologia gerencial produzida em seu próprio ambiente;

- A possibilidade de atuação no comércio exterior, proporcionando uma salutar diversificação na pauta de exportações;
- a sua condição de ação complementar aos grandes empreendimentos (BARROS, 1978 apud LACERDA, 2005, p. 7-8).

Sendo assim, as microempresas e empresas de pequeno porte representam, hoje importante instrumento de inclusão econômica e social. No Brasil, são responsáveis por mais de 99% dos empreendimentos e pela geração de 60% dos empregos existentes.

Chiavenato (1995, p. 19) diz que “as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, impulsionadoras dos mercados, geradoras de oportunidades e proporcionadoras de empregos mesmo em situações de recessão”.

Para Kanitz (1995, p. 68),

a pequena empresa desempenha papel fundamental dentro das perspectivas econômicas brasileiras, a ponto de afirmar que o que fará o Brasil crescer serão outras forças, como pequenos e médios empresários e jovens empreendedores, que abrem franquias nos mais diferentes pontos do País, entre outros. O importante não é mais uma grande e abrangente política econômica, e sim a eficiência gerencial de 63 milhares de pequenas e médias empresas. Se elas falharem no seu trabalho, aí sim o Brasil não irá mais para frente.

Dessa forma, pode-se dizer que o segmento das micros e pequenas empresas é um dos principais pilares de sustentação da economia nacional, tanto pelo número de estabelecimentos, quanto pela capacidade de gerar empregos.

Enfim, num momento em que o país busca contornos para a crise econômica, optando pelo combate ao desemprego e pela busca do crescimento sustentável, os empreendedores e as pequenas empresas precisam adotar estratégias para consolidar seu negócio e torná-lo cada dia mais forte e sustentável, tornando-se uma alternativa viável e eficaz.

estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG & QUINN, 2001, p. 20).

De acordo com Mintzberg & Quinn (2001, p. 20),

as estratégias, normalmente, existem em vários níveis em qualquer organização. Por exemplo, no governo existe o comércio mundial, economia doméstica, departamento do tesouro, gastos militares, investimentos, suprimento monetário, fiscalização, ope-

rações bancárias, desenvolvimento regional estratégia de reembolso local – tudo relacionado entre si de maneira um tanto hierárquica, mas cada qual com seus ditames próprios. Da mesma forma, as empresas tem inúmeras estratégias, desde o nível de diretoria até os níveis departamentais entre divisões. no entanto, se as estratégias existem em todos esses níveis, qual é a diferença entre estratégias e táticas? Muitas vezes, a diferença básica reside na escala de ação ou na perspectiva do líder. O que aparenta ser “tática” para o executivo principal (ou general) pode ser “estratégia” para o diretor de marketing (ou tenente), se isso determina, em última análise, o sucesso ou a viabilidade de sua.

Sendo assim, o fluxo de caixa torna-se um instrumento estratégico, capaz de auxiliar as pequenas empresas nas suas tomadas de decisões, gerando as informações precisas e rápidas que os gestores necessitam, já que as mesmas representam importante significância para a economia brasileira.

Com o uso do fluxo de caixa, muitas empresas conseguem entrar no difícil rol da sobrevivência. Sem essa ferramenta estratégica de planejamento e controle, as empresas tomam decisões baseadas no achismo e logo encerram suas atividades.

De acordo com o Sebrae (2007),

dispor de informações precisas e atualizadas é fundamental para uma correta tomada de decisões. Especialmente quando a questão envolve a área financeira de sua empresa. Relatórios gerenciais são estratégias importantes para o empresário medir periodicamente a saúde contábil do seu negócio.

Complementando, “para gerenciar com eficiência a área financeira de qualquer empresa, torna-se necessário implantar alguns relatórios gerenciais, como indicadores de desempenho, para que se faça o acompanhamento periódico da sua performance”.

É possível identificar que a diferença entre o sucesso e fracasso de um empreendimento está, basicamente, no modo como o negócio é gerenciado. No Brasil, pelo menos, os riscos podem ser dimensionados em função de diversos fatores, como: burocracia excessiva, elevada carga tributária, falta de planejamento estratégico, visão do negócio e de controle e informações contábeis.

As MPE’S enfrentam diversas dificuldades para sobreviver em um mercado de grande concorrência. Segundo Naiberg & Puga (2002, apud LACERDA, 2005, p. 10) “a taxa de sobrevivência cai nos primeiros anos por serem enfrentadas as maiores dificuldades”. Segundo o SEBRAE, a taxa de mortalidade empresarial no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados, nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que

49,4% encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobreviveram além dos 04 (quatro) anos.

Um dos problemas encontrados é a dificuldade de acesso ao crédito junto às instituições financeiras que, segundo Kassai (2001, apud LACERDA, 2005, p.12), “giram em torno das elevadas taxas de juros praticadas na economia brasileira e da inexistência de uma contabilidade devidamente estruturada para gerar informações necessárias para facilitar o processo de captação de recursos financeiros”.

Outro problema, segundo Lacerda (2005) é a excessiva burocracia e a elevada carga tributária incidente.

Alem disso, outras práticas e costumes que influenciam negativamente o crescimento das pequenas empresas são:

- Uso da contabilidade com objetivo precípua de atender apenas a uma exigência fiscal;
- Pouca aplicação da finalidade básica da contabilidade, que é a de orientar o administrador em suas decisões;
- Comumente, as decisões de capital importância para a empresa são tomadas com base na intuição do empresário;
- Decisões sem segurança, de estudos técnicos-administrativos fundamentados em informações ou dados estatísticos pertencentes ao acervo de experiência própria da empresa (BARROS, 1978, apud LACERDA, 2005, p. 16).

Muitos destes pequenos empreendedores acreditam ser suficiente, para o negócio, apenas o cumprimento das obrigações acessórias, como escrituração fiscal, folha de pagamentos, preenchimentos de guias e declarações, etc., esquecendo ou não sabendo da importância que têm as informações contábeis para gerenciar o empreendimento.

No entanto, a realidade mostra que o empresário que pensa dessa maneira está equivocado. Somente o cumprimento das obrigações fiscais, por mais importante que seja para a vida da empresa, não é suficiente para garantir um gerenciamento eficiente e eficaz, uma vez que não lhe fornece informações que são fundamentais para o crescimento e gestão de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

Em suma, as empresas que ainda não adotam a Contabilidade em toda a sua plenitude, não têm uma visão adequada de seu negócio, perdendo oportunidades que globalmente afetam a economia brasileira, uma vez que deixam de gerar mais renda e empregos.

Para Lacerda (2005, p. 18) “a decisão de se implantar a contabilidade gerencial na empresa trará uma infinidade de ferramentas gerenciais que auxiliarão o empresário na gestão financeira de sua empresa”.

Com essas ferramentas os empresários terão melhores condições de administrar suas empresas, contribuindo para que elas tenham uma maior sobrevivência no mercado.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo contempla a descrição e a análise dos dados obtidos na pesquisa estudo de caso, realizada através de entrevista com o sócio da empresa e de pesquisa documental. Na seqüência, será discutido o cenário em que a empresa pesquisada está inserida, o modelo de fluxo de caixa proposto e os resultados obtidos com a implantação desse fluxo de caixa.

O número de farmácias, por incrível que pareça, aumenta ano a ano e o faturamento do setor não aumenta na mesma proporção.

De acordo com a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma), a receita média anual por estabelecimento está caindo, em termos reais, ou seja, descontando os índices de inflação. Além disso, a lucratividade do negócio não é espetacular, algo em torno dos 3% sobre o faturamento, na maioria dos casos. E os pequenos empresários do setor enfrentam, no mercado, a competição com as grandes redes de farmácias que, devido ao elevado volume de vendas e dos descontos conseguidos com a indústria farmacêutica, suportam trabalhar com margens de lucro em torno de 1,5%.

Como se tudo isso não bastasse, os empresários do setor ainda se deparam com novos concorrentes. Algumas mercadorias, que há algum tempo eram típicas de farmácias, como fraldas descartáveis e hastes flexíveis de algodão, entre outras, passaram a ser vendidas também pelos supermercados.

Entretanto, embora pareça que este é um tipo de empresa em que não vale a pena investir hoje em dia, em muitos casos, uma farmácia é um bom negócio. Afinal, todo mundo, independente de idade ou poder aquisitivo, sempre precisa recorrer a ela, seja para comprar um simples comprimido para dor de cabeça ou aplicar uma injeção. Tudo depende do tipo de empreendimento, localização e estratégia de atuação no mercado; é preciso se diferenciar da concorrência.

4.1 Características da empresa analisada

O presente trabalho foi desenvolvido na empresa Farmácia Central ME, situada no município de Salto do Jacuí/RS,

A empresa estudada, conforme o SEBRAE, utilizando o nº de funcionários como base, enquadra-se como microempresa por possuir quatro funcionários. Também está enquadrada com microempresa na Secretária da Fazenda do Rio Grande do Sul, ficando isenta da tributação do ICMS. A empresa, a partir de agosto, estará enquadrada no Simples Nacional, mas a análise foi elaborada ainda como participante do Simples.

Esta microempresa está inserida num cenário muito comum ao da maioria das MPE'S: a dificuldade de se ter um controle eficaz e eficiente na gestão financeira, juntamente com a falta de ferramentas que possibilitem o auxílio nas tomadas de decisões da empresa.

Com três anos de atividade, fundada em 20/07/2004, esta empresa individual é atuante no ramo farmacêutico. Possui quatro funcionários, sendo um deles um farmacêutico, conforme previsto na legislação pertinente. Está instalada em sala comercial alugada, no centro do município, onde existe um ponto de muita concorrência e disputas pela preferência dos clientes. Seus principais produtos à venda são produtos para higiene (barba, higiene oral, desodorantes, absorventes, etc), beleza (cuidados com a pele, cabelos, unhas, maquiagem, etc), para crianças (fraldas, mamadeiras, chupetas, higiene infantil, leites, etc), saúde (digestão, dor, contusão, gripe, febre, resfriado, primeiros socorros, visão, etc), bem-estar (fisioterápicos, nutrição, vitaminas, etc), produtos *diets* e *lights* (adoçantes, barras de cereais, etc) e medicamentos de laboratórios e genéricos, além de serviços de ambulatório (aplicação de injeções etc.).

A empresa possui bons recursos tecnológicos. Dentre eles, dois computadores modernos, duas impressoras matriciais, duas impressoras multifuncionais, leitor de código de barras, mas disponibiliza apenas de um único recurso de controle interno e informações, que é o *software* Pharmatech, que, entre outras funções, tem o de controle de contas a receber, contas a pagar, controle de estoque mínimo, valor de custo e valor de venda. Possui, também, uma motocicleta Honda NX Broz ES 250cc, ano e modelo 2007/2007, utilizada para o serviço de tele-entrega.

4.2 Implantação do fluxo de caixa

Na implantação do fluxo de caixa na empresa foi criado um modelo levando em conta as características de Zdanowicz (2000) e Campos Filho (1999). Para que o mesmo proporcione uma ferramenta gerencial com informações claras, é necessário simplicidade, facilidade na obtenção de informações e relevância somente com informações pertinentes.

O modelo de fluxo de caixa, que atenda as necessidades prioritárias de uma pequena empresa, deve abranger, segundo características básicas, um plano de contas simplificado, porém que mostre a empresa em toda a sua extensão.

4.2.1 Etapas da elaboração do fluxo de caixa na empresa analisada

A elaboração do fluxo de caixa foi dividida em três partes:

- 1 – Obtenção de informações operacionais relevantes;
- 2 – Escolha da metodologia de elaboração;
- 3 – Análise de resultados.

4.2.1.1 Obtenção de informações operacionais relevantes

O primeiro passo do modelo proposto é a obtenção de informações junto a contabilidade ou junto aos controles específicos do negócio, bem como a manutenção de mapas auxiliares sobre os prazos de pagamentos, recebimentos e estocagem; elas fazem parte relevante do cenário da pequena empresa. Na empresa estudada destacam-se:

4.2.1.1.1 Faturamento

O faturamento de uma farmácia está diretamente ligado a venda de seu mix de produtos (medicamentos, perfumaria, produtos de higiene, beleza, saúde etc.) e de serviços de ambulatório (aplicação de injeções, etc).

A previsão de receitas operacionais pode ser feita através de médias históricas de vendas de determinados produtos. Por exemplo, segundo dados da empresa, no verão, a venda de produtos ligados à beleza, bem-estar, *diets e ligths* são maiores do que no inverno, quando a procura por medicamentos e produtos ligados à saúde são maiores, devido ao maior índice de problemas de saúde, causados pela temperatura.

Assim, com a questão sazonal pode-se planejar melhor a manutenção do estoque para que não haja excessos de compras, e, conseqüentemente, gastos desnecessários.

Porém, apesar da sazonalidade de alguns produtos, grande parte mantém suas vendas constantes. Assim, pode-se fazer uma previsão de receitas com a média histórica dos produtos vendidos constantemente, somados com a média dos produtos vendidos sazonalmente, obtendo a previsão total do período.

4.2.1.1.2 Entradas

Representam as entradas de dinheiro a partir do faturamento da empresa, recebimento de duplicatas e outros ingressos.

4.2.1.1.3 Saídas

Representam as principais saídas de dinheiro da empresa. Dividida em gastos variáveis e fixos, respectivamente aqueles que são incorridos somente se acontecerem as vendas e os que, independentemente das vendas, decorrem da existência da própria empresa.

Na empresa estudada, as principais saídas são as compras (pagamento de fornecedores), aluguel da sala comercial, impostos e encargos sociais (Simples, ISS, INSS e FGTS),

folha de pagamento, despesas administrativas e com água, luz, telefone e serviços de terceiros,

4.2.2 Escolha do método de elaboração

A escolha da metodologia de elaboração do fluxo de caixa está intimamente ligada à definição da arquitetura que será utilizada para as projeções de caixa.

Normalmente a metodologia tem impactos sobre as projeções do fluxo de caixa como um todo, o que significa dizer que é importante rever a metodologia e avaliar a mais adequada para cada empresa.

A empresa analisada, neste estudo de caso, sentiu necessidade de conhecer o seu fluxo de caixa, para melhor controlar e planejar o sistema de contas a pagar e a receber, bem como melhorar a administração das carências e folgas de caixa e saber a necessidade de capital de giro.

O modelo utilizado pela empresa, antes da implementação deste trabalho, não abrangia todas as atividades desempenhadas pela empresa, ou seja, de forma resumida, as informações de pagamentos e recebimentos eram repassadas aos administradores num montante geral, conforme demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 – Fluxo de caixa utilizado pela empresa

MOVIMENTO	INGRESSOS	SAÍDAS	SALDO
SALDO INICIAL			3.500,00
RECEBIMENTOS	RS 4.320,00		7.820,00
PAGAMENTOS		2.950,00	4.870,00
SALDO FINAL			4.870,00

Foi implantado na empresa um fluxo de caixa orçado e realizado a fim de facilitar a comparação e o entendimento das variações ocorridas em determinado período. A partir daí, a empresa começa a utilizar os fluxos de caixa semanal, mensal e semestral, sendo este último utilizado de forma a melhorar em longo prazo o processo de tomada de decisão. O demonstrativo do fluxo de caixa pelo método direto, tanto para o orçado como para o realizado foi escolhido por ser um modelo que facilita a compreensão por parte do administrador, principalmente pela linguagem adotada dos fatos ocorridos no caixa da empresa.

Após a escolha do método a ser utilizado pela empresa para o fluxo de caixa, foi estipulado o período com que se desejaria trabalhar, ou seja, dentre os fluxos semanal, mensal, trimestral, semestral ou anual. No caso em questão, foi adotado o fluxo semanal. O próximo passo foi fazer o orçamento propriamente dito, por meio do qual o administrador dispõe de informações financeiras, capazes de auxiliá-lo na administração de suas folgas, bem como de suas insuficiências de caixa. Uma vez expirado o prazo do fluxo de caixa orçado, adiciona-se ao demonstrativo o fluxo de caixa realizado que, automaticamente gerará uma variação positiva ou negativa do período.

Este confronto, entre o caixa orçado e o realizado, é que permitirá aos dirigentes da empresa discutirem as causas e os efeitos da variação ocorrida naquele período, a fim de encontrarem soluções para eventuais problemas ocorridos e, conseqüentemente, se precaverem de situações futuras indesejáveis.

Uma questão que sempre vem à mente, quando se discute fluxo de caixa, é o saldo mínimo necessário para a empresa fazer face às suas obrigações. Deve-se levar em consideração que há semanas com maiores desembolsos e/ou recebimentos do que outras. Por isso a média não deve ser uma regra. No caso analisado não foi diferente, pois a empresa apresenta ciclos mais favoráveis, tendo como exemplo os finais de meses. Por isso, existem períodos em que o saldo de caixa torna-se mais favorável para o capital de giro da empresa ou até mesmo para aplicar no mercado financeiro.

Uma das vantagens de se analisar o comportamento do caixa, ao longo de um período, é justamente conhecer as necessidades e/ou folgas de caixa, podendo a empresa tomar decisões com mais tranqüilidade. O Quadro 4, demonstra a praticidade da adoção de um fluxo de caixa pelo método direto, proposto para a empresa. Num primeiro momento, somente a coluna dos valores orçados será preenchida; após o término do período estipulado, a segunda e a terceira coluna também serão preenchidas.

Período:	Orçado	Realizado	Varição
I – Das atividades Operacionais			
Entradas			
Vendas a vista			
Duplicatas a Receber			
Saídas			
Pagamentos a fornecedores/serviços			
Pagamentos de tributos e encargos sociais			
Pagamentos relativos a folha de pagamento			
Pagamentos de juros			
Outros pagamentos			
II – Das atividades de Investimentos			
Entradas			
Recebimentos por venda de imobilizado			
Recebimentos por rendimentos em aplicações financeiras			
Saídas			
Investimentos em aplicações financeiras			
Investimentos em ativo permanente			
III – Das atividades de Financiamentos			
Entradas			
Empréstimos			
Integralização de capital			
Saídas			
Amortizações de empréstimos			
Despesas Financeiras relativas a empréstimos			
Resultados distribuídos			
IV – Aumento (ou) Diminuição líquida de caixa			
V - Saldo inicial de caixa			
VI – Saldo final de caixa			

Quadro 4 – Modelo de Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado) - R\$
Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2000) e Campos Filho (1999).

4.2.3 Análise dos dados e resultados obtidos

Primeiramente, fazem-se necessários alguns breves comentários sobre particularidades da empresa analisada.

A empresa, como citado anteriormente, encontra-se enquadrada como microempresa na Secretária da Fazenda do Rio Grande do Sul, sendo assim isenta do recolhimento do ICMS. Também possui isenção do recolhimento do IRPJ, pelo fato de que o proprietário é portador de doença cardíaca. Possui um administrador, ligado à família do proprietário. Sua política de vendas é 30% à vista e 70% a prazo (cheques e cartão de crédito). Todas as compras são realizadas a prazo.

Todas as informações constantes nos relatórios contábeis apresentados foram fornecidas pelo administrador da farmácia e pelo contador da empresa, através de entrevistas e pesquisas documentais.

Segundo o administrador, a empresa não possui um planejamento estratégico traçado. O primeiro passo para a perfeita utilização do fluxo de caixa foi a elaboração de um planejamento estratégico, que conforme, Cassarro (1999, p.13), “busca estabelecer, com antecipação, a linha de conduta a ser trilhada, os recursos a empregar e as etapas a vencer, para atender um objetivo”.

O primeiro passo, na análise dos dados da empresa, foi a apuração do Balanço Patrimonial e DRE ajustados para abril de 2007, para obtenção dos indicadores de prazo médio e liquidez da empresa, no momento da implantação.

Com os dados obtidos nas Demonstrações financeiras, constantes no Anexo B, foi possível a determinação dos índices da empresa.

A Tabela 5 mostra os indicadores dos prazos médios de rotação dos valores circulantes apresentados pela empresa. O prazo médio de permanência dos estoques é de 56 dias, o que representa uma rotação dos estoques de 6,49 vezes ao ano. O prazo médio de recebimento da empresa é de 54 dias, o que significa que o efetivo recebimento, por parte dos clientes, das vendas de seus produtos, ocorre neste prazo e a rotação das duplicatas a receber é de 7 vezes ao ano. O prazo médio de Compras é de 55 dias; este prazo determina quantos dias a empresa recebeu de seus fornecedores para pagamento das compras de mercadorias e a rotação dos fornecedores (duplicatas a pagar) é de 6,53 vezes ao ano.

Tabela 5 – Prazos médios e rotações dos valores circulantes da empresa

Prazo Médio Estoques	$\frac{E}{CMV}$	$\times 360 = 56$	dias
Rotação Estoques	$\frac{360}{PMRE}$	$= 6,49$	vezes
Prazo Médio Duplic. A receber	$\frac{DR}{Vendas a Prazo}$	$\times 360 =$	54 dias
Rotação Duplicatas a Receber	$\frac{360}{PMDE}$	$= 7$	vezes
Prazo Médio Fornecedores	$\frac{Fornecedores}{Compras a Prazo}$	$\times 360 =$	55 dias
Rotação de Duplicatas a Pagar	$\frac{360}{PMF}$	$= 6.53$	vezes

Com estes prazos, a empresa encontra dificuldades para honrar suas obrigações em determinados períodos, pois, conforme Tabela 6, seu ciclo operacional é de 110 dias, ou seja, é o tempo decorrido entre a compra das mercadorias até o seu efetivo recebimento. Este prazo, juntamente com o do ciclo financeiro, que é o instante do pagamento aos fornecedores, até o recebimento das vendas é de 55 dias, prazo durante o qual a empresa estará sujeita ao financiamento de parte de seu ciclo operacional através de capitais onerosos.

Tabela 6 – Os ciclos financeiros e operacionais da empresa

CICLO FINANCEIRO			
$CF \square = PMR + PME - PMC =$	55	dias	
CICLO OPERACIONAL			
$CO = PMR + PME =$	110	dias	

Analisando os prazos praticados, percebe-se que a empresa possui um tempo apertado para saldar suas obrigações, pois suas necessidades de pagamento se tornam exigíveis em 55 dias e os meios de pagamento se tornam disponíveis em 54 dias, o que significa que o atraso no recebimento de algum cliente pode ocasionar problemas no cumprimento de suas obrigações.

Devido a rotatividade de operações, segundo a Tabela 7, a empresa apresenta um índice Liquidez Dinâmica de 1,01 e índice de liquidez geral de 1,29. Isso significa que a empresa possui capacidade de pagamento de suas necessidades sem a necessidade de recorrer a recursos onerosos. Porém, este índice é baseado no Balanço Patrimonial, sendo assim um índice estático, não apresentando a dinâmica do movimento dos saldos.

Tabela 7 – Índices de liquidez da empresa

Instantânea	$\frac{D}{PC} =$	0,09
Circulante	$\frac{AC}{PC} =$	1,29
Seca	$\frac{AC - Est.}{PC} =$	0,69
Geral	$\frac{AC + ARPL}{PC + PELP} =$	1,29
$LD = \frac{(Rot. Est. \times Q.vendas a vist.) + (Rot. DR \times Q.vendas a Prazo)}{Rot. Fornecedores}$		1,01

Na Tabela 8 estão analisados os índices de lucratividade da empresa, juntamente com sua rentabilidade.

A Margem Bruta da empresa é de 26,00%, ou seja, deduzindo o custo das vendas, essa é a porcentagem remanescente da receita operacional líquida. Sua Margem Operacional, que representa aquilo que restou da receita operacional líquida, após deduzir as despesas operacionais, é de 5,19%. A Margem Líquida foi de 5,19%, ou seja, do total das receitas essa porcentagem foi o que sobrou, deduzindo todas as despesas e provisões.

Tabela 8 – Índices de lucratividade e rentabilidade da empresa

LUCRATIVIDADE			
Margem Bruta	=	$\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	26,00%
Margem Operacional	=	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	5,19%
Margem Líquida	=	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	5,19%
RENTABILIDADE			
Rentabilidade	=	$\frac{\text{Lucro}}{\text{Capital Investido}}$	39,25%
Return on Investment	(ROI)	= $\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Investimento}}$	48,50%
Investimento =		33.307,89	
Return on Assets (ROA)	=	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo}}$	16,17%
Margem =		$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas}}$	= 4,91%
Giro =		$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo}}$	= 3,30
Custo da Dívida =		$\frac{\text{Despesa Financeira}}{\text{Passivo Financeiro}}$	= 0,34%
Return on Equity (ROE) =		$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrim. Líquido}}$	= 39,25%

Conforme os índices de rentabilidade, a empresa obteve um retorno sobre os investimentos de 48,50%. O retorno sobre o ativo foi de 16,17 %, ou seja, de cada R\$ 100,00 investidos, a empresa obteve de lucro R\$ 16,17. A Margem, ou o lucro operacional que a empresa obteve sobre o montante de suas vendas, foi de 4,91%. A empresa demonstrou que consegue girar seu Ativo 3,30 vezes no período de um ano. O Custo da dívida é de 0,34%, quase insignificante para a empresa. Obteve uma taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido de 39,25%. A alavancagem financeira da empresa foi de 2,42 vezes. Isso significa que a empresa conse-

guiu alavancar o retorno dos acionistas em 2,42 vezes. A rentabilidade dos acionistas foi de 39,25%.

Com estes dados, foi possível, em maio, começar a implantação do fluxo de caixa na empresa. Foi adotado o fluxo de caixa semanal, juntamente com um fluxo de caixa proposto, pelo método direto (orçado x realizado).

Os dados fornecidos pela empresa, previstos para o mês de maio de 2007 foram os seguintes:

Vendas – R\$ 33.000,00 (média histórica do mês), sendo 30% à vista e 70% a prazo.

Compras – R\$ 24.000,00 (média histórica do mês), sendo 100% a prazo.

Duplicatas a receber – R\$ 23.120,08 (projeção de recebimentos de vendas do mês de março e algumas de abril).

Fornecedores – R\$ 26.950,61 (projeção de pagamento de duplicatas do mês de março).

Tributos e encargos sociais – Projeção de pagamento do Simples sobre o faturamento esperado, e do INSS e FGTS sobre a folha de pagamento projetada.

Outros pagamentos – Referente a despesas com aluguel - R\$ 700,00, água - R\$ 120,00, energia elétrica - R\$ 300,00, telefone - R\$ 200,00, serviços de terceiros - R\$ 800,00 e publicidade - R\$ 200,00, além de outras despesas administrativas, totalizando R\$ 3.750,00.

Empréstimos – parcela de R\$ 845,70 para o dia 15 (financiamento da motocicleta).

No Quadro 5 está demonstrado o fluxo de caixa orçado e o realizado, preenchido no início do mês de junho, e no Quadro 6 o fluxo de caixa projetado semanal do mês de maio.

Período: Maio/2007	Orçado (R\$)	Realizado (R\$)	Varição (R\$)
I – Das atividades Operacionais	(4.060,53)	(4.184,36)	123,83
Entradas	32.620,08	33.032,46	(412,38)
Vendas à vista	9.500,00	9.349,81	150,19
Duplicatas a Receber	23.120,08	23.682,65	(562,57)
Saídas	36.680,61	37.216,82	(536,21)
Pagamentos a fornecedores	26.950,61	2.7012,32	(61,71)
Pagamentos de tributos e encargos sociais	2.700,00	2.601,37	98,63
Pagamentos relativos a folha de pagamento	3.280,00	3.390,52	(110,52)
Pagamentos de juros			
Outros pagamentos	3.750,00	4.212,61	(462,61)
II – Das atividades de Investimentos			
Entradas			
Recebimentos por venda de imobilizado			
Recebimentos por rendimentos em aplicações financeiras			
Saídas			
Investimentos em aplicações financeiras			
Investimentos em ativo permanente			
III – Das atividades de Financiamentos	3.154,30	3.152,70	1,60
Entradas	4.000,00	4.000,00	0,00
Empréstimos	4.000,00	4.000,00	0,00
Integralização de capital			
Saídas	845,70	847,30	(1,60)
Amortizações de empréstimos	845,70	847,30	(1,60)
Despesas Financeiras relativas a empréstimos			
Resultados distribuídos			
IV – Aumento (ou) Diminuição líquida de caixa	(906,23)	(1.031,66)	125,43
V - Saldo inicial de caixa	5.484,38	5.484,38	0,00
VI – Saldo final de caixa	4.578,15	4.452,72	125,43

Quadro 5 – Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado) – Maio/ 2007 – R\$

FLUXO DE CAIXA		Realizado	Projetado					
		abr/07	01/05 a 05/05	06/05 a 12/05	13/05 a 19/05	20/05 a 26/05	27/05 a 31/05	mai/07
ENTRADAS	Vendas	R\$ 10.496,32	1.700,00	2.300,00	1.400,00	1.800,00	2.300,00	9.500,00
	Duplicatas a Receber	R\$ 14.584,32	4.712,65	4.521,32	5.885,77	3.412,82	4.587,52	23.120,08
	Recebimento de juros e descontos	R\$ -						0,00
	Resgate - aplicações financeiras	R\$ -						0,00
	Empréstimos	R\$ -		4.000,00	-	-		4.000,00
	Aluguéis Recebidos	R\$ -	-	-	-	-		0,00
	Integralização de capital	R\$ -						0,00
	Venda de ativo imobilizado	R\$ -		-	-	-		0,00
	Outras Entradas	R\$ -		-	-	-		0,00
	A – TOTAL DOS RECEBIMENTOS	R\$ 25.080,64	R\$ 6.412,65	R\$ 10.821,32	R\$ 7.285,77	R\$ 5.212,82	R\$ 6.887,52	R\$ 36.620,08
SAÍDAS	Fornecedores	16.658,21	6.541,08	5.158,74	3.415,79	4.293,49	7.541,51	R\$ 26.950,61
	Compras		-	-	-	-		R\$ -
	Tributos	1.889,34		1.800,00	-	-		R\$ 1.800,00
	Encargos Sociais	874,12	900,00					R\$ 900,00
	Folha de Pagamento	3.285,40	3.280,00	-	-	-		R\$ 3.280,00
	Pagamento de juros	-						R\$ -
	Despesas Gerais	3.854,68	900,00	1.000,00	550,00	800,00	500,00	R\$ 3.750,00
	Investimentos em aplicações financeiras	-						R\$ -
	Investimentos em Ativo Permanente	-						R\$ -
Resultados distribuídos	-						R\$ -	

	Amortização Empréstimos e Financiamentos	845,70		845,70	-	-		R\$ 845,70
	Outras Saídas	-	-	-	-	-		R\$ -
	B – TOTAL DOS PAGAMENTOS	R\$ 27.407,45	R\$ 11.621,08	R\$ 8.804,44	R\$ 3.965,79	R\$ 5.093,49	R\$ 8.041,51	R\$ 37.526,31
SALDOS	SALDO ANTERIOR	R\$ 7.811,19	R\$ 5.484,38	R\$ 275,95	R\$ 2.292,83	R\$ 5.612,81	R\$ 5.732,14	R\$ 5.484,38
	SALDO DA SEMANA	R\$ (2.326,81)	R\$ (5.208,43)	R\$ 2.016,88	R\$ 3.319,98	R\$ 119,33	R\$ (1.153,99)	R\$ (906,23)
	SALDO ACUMULADO	R\$ 5.484,38	R\$ 275,95	R\$ 2.292,83	R\$ 5.612,81	R\$ 5.732,14	R\$ 4.578,15	R\$ 4.578,15

Quadro 6 – Fluxo de Caixa projetado semanal do mês de maio/2007

Através deste fluxo, e também do fluxo de caixa projetado semanal, pode-se projetar as entradas e saídas do mês de maio, conforme as datas de recebimento de clientes e de pagamento à fornecedores e de despesas do funcionamento.

Na primeira semana de maio, foi projetada a média das vendas históricas e as duplicatas a receber previstas para o período, assim como as duplicatas a pagar para fornecedores, além do INSS, FGTS, os salários e o aluguel. Na segunda semana, com o valor das entradas e saídas previstas, foi necessário projetar a utilização de empréstimo de capital de giro para saldar as obrigações. No restante do mês, com a previsão de entradas e saídas previstas o caixa se regularizou.

Com estas informações, o administrador planejou seus recursos da forma que pudesse dispor de recurso na segunda semana de maio para evitar a utilização de recursos onerosos. Tentou prolongamento do prazo de pagamento com alguns fornecedores, mas não obteve muito sucesso. Assim, foi necessário recorrer, no dia 10 de maio, ao empréstimo de capital de giro, BB Giro Rápido Crédito Rotativo, no valor de R\$ 4.000,00, a taxa de 1,98% a.m., pagos em 18 parcelas sem carência, com primeiro pagamento em 15 de junho de 2007, para poder honrar os compromissos.

Das vendas totais previstas, a variação foi de R\$ 1.833,97, orçados a mais, num total realizado de R\$ 31.166,03 (70% a prazo). Das compras previstas, a variação foi de R\$ 561,45 realizados a mais, num total de R\$ 24.561,45 (100% a prazo).

Na variação do orçado com o realizado o caixa obteve uma diferença de R\$ 125,43, orçados a mais, o que demonstra, quando disponibilizados os dados necessários, a precisão do fluxo de caixa projetado.

No Quadro 7 e Quadro 8, estão os dados fornecidos pela empresa, previstos para o mês de junho de 2007::

Vendas – R\$ 36.000,00 (média histórica do mês), sendo 30% à vista e 70% a prazo.

Compras – R\$ 32.000,00 (média histórica do mês), sendo 100% à prazo.

Duplicatas a receber – R\$ 23.120,08 (projeção de recebimentos de vendas do mês de abril e algumas de maio).

Fornecedores – R\$ 24.472,02 (Projeção de pagamento de duplicatas do mês de abril).

Tributos e encargos sociais – Projeção de pagamento do Simples sobre o faturamento esperado, e do INSS e FGTS sobre a folha de pagamento projetada.

Outros pagamentos – Referente a despesas com aluguel R\$ 700,00, água R\$ 100,00, energia elétrica R\$ 350,00, telefone R\$ 250,00, serviços de terceiros R\$ 1000,00, publicidade R\$ 200,00, além de outras despesas administrativas, totalizando R\$ 3.700,00.

Empréstimos – parcela de R\$ 845,70 (financiamento da motocicleta) e parcela de R\$ 289,50 (BB Giro Rápido), ambas, para o dia 15.

Período: Junho/2007	Orçado (R\$)	Realizado (R\$)	Varição (R\$)
I – Das atividades Operacionais	4.422,87	3.797,92	624,95
Entradas	38.754,89	37.562,67	1.192,22
Vendas a vista	10.800,00	11.021,32	-221,32
Duplicatas a Receber	27.954,89	26.541,35	1.413,54
Saídas	34.332,02	33.764,75	567,27
Pagamentos a fornecedores	24.472,02	23.847,18	624,84
Pagamentos de tributos e encargos sociais	2.800,00	2.825,52	-25,52
Pagamentos relativos a folha de pagamento	3.360,00	3.281,40	78,60
Pagamentos de juros	0,00	0,00	0,00
Outros pagamentos	3.700,00	3.810,65	-110,65
II – Das atividades de Investimentos	-6.000,00	-5.800,00	-200,00
Entradas	0,00	0,00	0,00
Recebimentos por venda de imobilizado			0,00
Recebimentos por rendimentos em aplicações financeiras			0,00
Saídas	6.000,00	5.800,00	200,00
Investimentos em aplicações financeiras	6.000,00	5.800,00	200,00
Investimentos em ativo permanente			0,00
III – Das atividades de Financiamentos	-1.135,20	-1.130,50	-4,70
Entradas	0,00	0,00	0,00
Empréstimos			0,00
Integralização de capital			0,00
Saídas	1.135,20	1.130,50	4,70
Amortizações de empréstimos	1.135,20	1.130,50	4,70
Despesas Financeiras relativas a empréstimos			0,00
Resultados distribuídos			0,00
IV – Aumento (ou) Diminuição líquida de caixa	-2.712,33	-3.132,58	420,25
V – Saldo inicial de caixa	4.452,72	4.452,72	0,00
VI – Saldo final de caixa	1.740,39	1.320,14	420,25

Quadro 7 – Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado) – R\$ - Junho/2007

Com base no Quadro 8, foi possível identificar que a empresa possuirá capacidade de pagamento a qualquer momento do mês, pois o ciclo de pagamento da empresa concentra-se

na primeira quinzena do mês, momento no qual possui meios de pagamento disponíveis para o cumprimento de suas obrigações.

FLUXO DE CAIXA		Realizado	Projetado				
		mai/07	01/06 a 09/06	10/06 a 16/06	17/06 a 23/06	24/06 a 30/06	jun/07
ENTRADAS	Vendas a vista	R\$ 9.349,81	3.300,00	3.000,00	2.000,00	2.500,00	10.800,00
	Duplicatas a Receber	R\$ 23.682,65	7.421,95	7.964,60	6.742,14	5.826,20	27.954,89
	Recebimento de juros e descontos						
	Resgate - aplicações financeiras						
	Empréstimos	R\$ 4.000,00					
	Aluguéis Recebidos						
	Integralização de capital						
	Venda de ativo imobilizado						
	Outras Entradas						
	A – TOTAL DOS RECEBIMENTOS	R\$ 37.032,46	R\$ 10.721,95	R\$ 10.964,60	R\$ 8.742,14	R\$ 8.326,20	R\$ 38.754,89
SAÍDAS	Fornecedores	27.012,32	8.452,30	5.210,36	5.157,32	5.652,04	R\$ 24.472,02
	Compras						
	Tributos	1.682,97		1.900,00			R\$ 1.900,00
	Encargos Sociais	918,40	900,00				R\$ 900,00
	Folha de Pagamento	3.390,52	3.360,00				R\$ 3.360,00
	Pagamento de juros	-					
	Despesas Gerais	4.212,61	1.200,00	1.000,00	700,00	800,00	R\$ 3.700,00
	Investimentos em aplicações financeiras				3.000,00	3.000,00	R\$ 6.000,00
	Investimetnos em Ativo Permanente						

	Resultados distribuídos						
	Amortização Empréstimos e Financiamento	847,30		1.135,20			R\$ 1.135,20
	Outras Saídas						
	B – TOTAL DOS PAGAMENTOS	R\$ 38.064,12	R\$ 13.912,30	R\$ 9.245,56	R\$ 8.857,32	R\$ 9.452,04	R\$ 41.467,22
SALDOS	SALDO ANTERIOR	R\$ 5.484,38	R\$ 4.452,72	R\$ 1.262,37	R\$ 2.981,41	R\$ 2.866,23	R\$ 5.484,38
	SALDO DA SEMANA	R\$ (1.031,66)	R\$ (3.190,35)	R\$ 1.719,04	R\$ (115,18)	R\$ (1.125,84)	R\$ (2.712,33)
	SALDO ACUMULADO	R\$ 4.452,72	R\$ 1.262,37	R\$ 2.981,41	R\$ 2.866,23	R\$ 1.740,39	R\$ 1.740,39

Quadro 8 – Fluxo de caixa projetado semanal do mês junho/2007

Com base no fluxo de caixa semanal do mês de junho é possível prever uma relativa folga financeira nas duas últimas semanas do mês, sendo possível prever a destinação destes recursos com antecedência.

Após o término do mês de junho, foi constatada a observância do fluxo de caixa projetado. Foram observadas as variações das vendas e compras totais:

Vendas totais orçado – R\$ 36.000,00 Realizadas – R\$ 36.737,73 (70% a prazo).

Compras totais orçado – R\$ 32.000,00 Realizadas – R\$ 31.245,89 (100% a prazo).

Das previsões orçadas, a que mais refletiu negativamente foi a de duplicatas a receber. Das orçadas, a empresa acabou realizando R\$ 1.413,54 a menos, o que ocasionou uma diminuição no valor do caixa e no valor das aplicações financeiras. No dia 18 de junho, a empresa aplicou R\$ 3.000,00 na aplicação financeira em fundos de investimentos. No dia 26 de junho aplicou mais R\$ 2.800,00 no mesmo fundo.

No Quadro 9 e Quadro 10 está demonstrado os valores orçados para o mês de julho de 2007:

Vendas – R\$ 32.000,00 (média histórica do mês), sendo 30% à vista e 70% a prazo.

Compras – R\$ 28.000,00 (média histórica do mês), sendo 100% a prazo.

Duplicatas a receber – R\$ 21.992,04 (projeção de recebimentos de vendas do mês de maio e algumas de junho).

Fornecedores – R\$ 19.799,44 (Projeção de pagamento de duplicatas do mês de maio).

Tributos e encargos sociais – Projeção de pagamento do Simples sobre o faturamento esperado, e do INSS e FGTS sobre a folha de pagamento projetada.

Outros pagamentos – Referente a despesas com aluguel - R\$ 700,00, água - R\$ 100,00, energia elétrica - R\$ 300,00, telefone - R\$ 220,00, serviços de terceiros - R\$ 900,00, publicidade R\$ 240,00, além de outras despesas administrativas, totalizando - R\$ 3.560,00.

Empréstimos – parcela de R\$ 845,70 (financiamento da motocicleta) e parcela de R\$ 294,80 (BB Giro Rápido), ambas, para o dia 15.

Período: Julho/2007	Orçado (R\$)	Realizado (R\$)	Varição (R\$)
I – Das atividades Operacionais	2.392,60	0,00	2.392,60
Entradas	31.592,04	0,00	31.592,04
Vendas a vista	9.600,00	0,00	9.600,00
Duplicatas a Receber	21.992,04	0,00	21.992,04
Saídas	29.199,44	0,00	29.199,44
Pagamentos a fornecedores	19.799,44	0,00	19.799,44
Pagamentos de tributos e encargos sociais	2.580,00	0,00	2.580,00
Pagamentos relativos a folha de pagamento	3.260,00	0,00	3.260,00
Pagamentos de juros	0,00	0,00	0,00
Outros pagamentos	3.560,00	0,00	3.560,00
II – Das atividades de Investimentos	-500,00	0,00	-500,00
Entradas	800,00	0,00	800,00
Recebimentos por venda de imobilizado	0,00	0,00	0,00
Resgates de aplicações financeiras	800,00	0,00	800,00
Saídas	1.300,00	0,00	1.300,00
Investimentos em aplicações financeiras	1.300,00	0,00	1.300,00
Investimentos em ativo permanente	0,00	0,00	0,00
III – Das atividades de Financiamentos	-1.140,50	0,00	-1.140,50
Entradas	0,00	0,00	0,00
Empréstimos	0,00	0,00	0,00
Integralização de capital	0,00	0,00	0,00
Saídas	1.140,50	0,00	1.140,50
Amortizações de empréstimos	1.140,50	0,00	1.140,50
Despesas Financeiras relativas a empréstimos	0,00	0,00	0,00
Resultados distribuídos	0,00	0,00	0,00
IV – Aumento (ou) Diminuição líquida de caixa	752,10	0,00	752,10
V - Saldo inicial de caixa	1.320,14	0,00	1.320,14
VI – Saldo final de caixa	2.072,24	0,00	2.072,24

Através dos dados obtidos com o fluxo de caixa projetado semanal, Quadro 10, do mês de julho de 2007, o administrador da empresa deverá tomar providências para o saneamento das obrigações da primeira semana do mês, por esta apresentar um grande desembolso, tornando-se insuficiente o saldo caixa. No decorrer do mês, as entradas regularizaram o saldo do caixa.

No Quadro 11 e Quadro 12 estão orçados os valores para o mês de agosto de 2007:

Vendas – R\$ 38.000,00 (média histórica do mês), sendo 30% à vista e 70% a prazo.

Compras – R\$ 33.000,00 (média histórica do mês), sendo 100% à prazo.

Duplicatas a receber – R\$ 26.997,11 (projeção de recebimentos de vendas do mês de junho e algumas de julho).

Fornecedores – R\$ 27.832,12 (Projeção de pagamento de duplicatas do mês de junho).

Tributos e encargos sociais – Projeção de pagamento do Simples sobre o faturamento esperado, e do INSS e FGTS sobre a folha de pagamento projetada.

Outros pagamentos – Referente a despesas com aluguel - R\$ 700,00, água - R\$ 150,00, energia elétrica - R\$ 340,00, telefone - R\$ 250,00, serviços de terceiros - R\$ 1.100,00, publicidade - R\$ 240,00, além de outras despesas administrativas, totalizando R\$ 3.700,00.

Empréstimos – parcela de R\$ 845,70 (financiamento da motocicleta) e parcela de R\$ 294,80 (BB Giro Rápido), ambas, para o dia 15.

FLUXO DE CAIXA		Realizado	Projetado				
		jun/07	01/07 a 07/07	08/07 a 14/07	15/07 a 21/07	22/07 a 31/07	jul/07
ENTRADAS	Vendas a vista	R\$ 11.021,32	2.400,00	3.100,00	1.900,00	2.200,00	9.600,00
	Duplicatas a Receber	R\$ 26.541,35	6.054,64	3.505,09	5.847,32	6.584,99	21.992,04
	Recebimento de juros e descontos	R\$ -					0,00
	Resgate - aplicações financeiras	R\$ -	800,00				800,00
	Empréstimos	R\$ -	-	-	-		0,00
	Aluguéis Recebidos	R\$ -	-	-	-		0,00
	Integralização de capital	R\$ -					0,00
	Venda de ativo imobilizado	R\$ -		-	-		0,00
	Outras Entradas	R\$ -		-	-		0,00
	A – TOTAL DOS RECEBIMENTOS	R\$ 37.562,67	R\$ 9.254,64	R\$ 6.605,09	R\$ 7.747,32	R\$ 8.784,99	R\$ 32.392,04
SAIDAS	Fornecedores	23.847,18	5.210,85	7210,,85	7.176,29	7.412,30	R\$ 19.799,44
	Compras		-	-	-	-	R\$ -
	Tributos	1.983,84		1.720,00	-		R\$ 1.720,00
	Encargos Sociais	841,68	860,00				R\$ 860,00
	Folha de Pagamento	3.281,40	3.260,00	-	-		R\$ 3.260,00
	Pagamento de juros	-	-				R\$ -
	Despesas Gerais	3.810,65	950,00	1.000,00	650,00	960,00	R\$ 3.560,00

	Investimentos em aplicações financeiras	5.800,00			-	1.300,00	R\$ 1.300,00
	Investimentos em Ativo Permanente	-					R\$ -
	Resultados distribuídos	-					R\$ -
	Amortização Empréstimos e Financiamento	1.130,50			1.140,50		R\$ 1.140,50
	Outras Saídas	-	-	-	-		R\$ -
	B – TOTAL DOS PAGAMENTOS	R\$ 40.695,25	R\$ 10.280,85	R\$ 2.720,00	R\$ 8.966,79	R\$ 9.672,30	R\$ 31.639,94
SALDOS	SALDO ANTERIOR	R\$ 4.452,72	R\$ 1.320,14	R\$ 293,93	R\$ 4.179,02	R\$ 2.959,55	R\$ 4.452,72
	SALDO DA SEMANA	R\$ (3.132,58)	R\$ (1.026,21)	R\$ 3.885,09	R\$ (1.219,47)	R\$ (887,31)	R\$ 752,10
	SALDO ACUMULADO	R\$ 1.320,14	R\$ 293,93	R\$ 4.179,02	R\$ 2.959,55	R\$ 2.072,24	R\$ 2.072,24

Quadro 10 – Fluxo de caixa projetado semanal do mês de julho

Período: Agosto/2007	Orçado (R\$)	Realizado (R\$)	Varição (R\$)
I – Das atividades Operacionais	744,99	0,00	744,99
Entradas	38.397,11	0,00	38.397,11
Vendas a vista	11.400,00	0,00	11.400,00
Duplicatas a Receber	26.997,11	0,00	26.997,11
Saídas	37.652,12	0,00	37.652,12
Pagamentos a fornecedores	27.832,12	0,00	27.832,12
Pagamentos de tributos e encargos sociais	2.860,00	0,00	2.860,00
Pagamentos relativos a folha de pagamento	3.260,00	0,00	3.260,00
Pagamentos de juros	0,00	0,00	0,00
Outros pagamentos	3.700,00	0,00	3.700,00
II – Das atividades de Investimentos	1.000,00	0,00	1.000,00
Entradas	2.500,00	0,00	2.500,00
Recebimentos por venda de imobilizado	0,00	0,00	0,00
Resgates de aplicações financeiras	2.500,00	0,00	2.500,00
Saídas	1.500,00	0,00	1.500,00
Investimentos em aplicações financeiras	1.500,00	0,00	1.500,00
Investimentos em ativo permanente	0,00	0,00	0,00
III – Das atividades de Financiamentos	-1.140,50	0,00	-1.140,50
Entradas	0,00	0,00	0,00
Empréstimos	0,00	0,00	0,00
Integralização de capital	0,00	0,00	0,00
Saídas	1.140,50	0,00	1.140,50
Amortizações de empréstimos	1.140,50	0,00	1.140,50
Despesas Financeiras relativas a empréstimos	0,00	0,00	0,00
Resultados distribuídos	0,00	0,00	0,00
IV – Aumento (ou) Diminuição líquida de caixa	604,49	0,00	604,49
V - Saldo inicial de caixa	2.072,24	0,00	2.072,24
VI – Saldo final de caixa	2.676,73	0,00	2.676,73

Quadro 11 – Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado) - R\$ - Agosto/2007

Com base nos dados do fluxo de caixa projetado semanal do mês de agosto, constante no Quadro 12, está previsto para a segunda semana do mês um período de grandes desembolsos, sendo necessário um resgate da aplicação financeira para a normalização do saldo do caixa, podendo o administrador tomar suas decisões com informações embasadas. Após este período o caixa voltará à normalidade, mantendo o saldo médio de R\$ 2.000,00.

Com os dados fornecidos pela empresa foi possível a elaboração do fluxo de caixa até o mês de setembro de 2007. No Quadro 13 e Quadro 14, estão os valores orçados para o período. Segundo informações, os valores orçados para setembro de 2007 são:

Vendas – R\$ 34.000,00 (média histórica do mês), sendo 30% à vista e 70% a prazo.

Compras – R\$ 30.000,00 (média histórica do mês), sendo 100% a prazo.

Duplicatas a receber – R\$ 24.714,85 (projeção de recebimentos de vendas do mês de julho e algumas de agosto).

FLUXO DE CAIXA		Realizado	Projetado					
		jul/07	01/08 a 04/08	05/08 a 11/08	12/08 a 18/08	19/08 a 25/08	26/08 a 31/08	ago/07
ENTRADAS	Vendas a vista	R\$ -	1.800,00	3.000,00	2.500,00	2.000,00	2.100,00	11.400,00
	Duplicatas a Receber	R\$ -	2.954,17	6.542,79	5.813,55	5.711,25	5.975,35	26.997,11
	Recebimento de juros e descontos	R\$ -						0,00
	Resgate - aplicações financeiras	R\$ -	-	2.500,00				2.500,00
	Empréstimos	R\$ -	-	-	-			0,00
	Aluguéis Recebidos	R\$ -	-	-	-			0,00
	Integralização de capital	R\$ -						0,00
	Venda de ativo imobilizado	R\$ -		-	-			0,00
	Outras Entradas	R\$ -		-	-			0,00
A – TOTAL DOS RECEBIMENTOS		R\$ -	R\$ 4.754,17	R\$ 12.042,79	R\$ 8.313,55	R\$ 7.711,25	R\$ 8.075,35	R\$ 40.897,11
SAÍDAS	Fornecedores	-	5.054,21	5.470,54	5.870,94	5.218,53	6.217,90	R\$ 27.832,12
	Compras		-	-	-		-	R\$ -
	Tributos	-		2.000,00	-			R\$ 2.000,00
	Encargos Sociais	-	-	860,00				R\$ 860,00
	Folha de Pagamento	-	-	3.260,00	-			R\$ 3.260,00
	Pagamento de juros	-	-				-	R\$ -
	Despesas Gerais	-	900,00	1.100,00	500,00	450,00	750,00	R\$ 3.700,00
	Investimentos em aplicações financeiras	-			-		1.500,00	R\$ 1.500,00
	Investimentos em Ativo Permanente	-						R\$ -

	Resultados distribuídos	-						R\$ -
	Amortização Empréstimos e Financiamento	-			1.140,50			R\$ 1.140,50
	Outras Saídas	-	-	-	-			R\$ -
	B – TOTAL DOS PAGAMENTOS	R\$ -	R\$ 5.954,21	R\$ 12.690,54	R\$ 7.511,44	R\$ 5.668,53	R\$ 8.467,90	R\$ 40.292,62
SALDOS	SALDO ANTERIOR	R\$ 2.072,24	R\$ 2.072,24	R\$ 872,20	R\$ 224,45	R\$ 1.026,56	R\$ 3.069,28	R\$ 2.072,24
	SALDO DA SEMANA	R\$ -	R\$ (1.200,04)	R\$ (647,75)	R\$ 802,11	R\$ 2.042,72	R\$ (392,55)	R\$ 604,49
	SALDO ACUMULADO	R\$ 2.072,24	R\$ 872,20	R\$ 224,45	R\$ 1.026,56	R\$ 3.069,28	R\$ 2.676,73	R\$ 2.676,73

Quadro 12 – Fluxo de Caixa projetado semanal do mês de agosto/2007

Fornecedores – R\$ 24.776,24 (Projeção de pagamento de duplicatas do mês de abril).

Tributos e encargos sociais – Projeção de pagamento do Simples sobre o faturamento esperado, e do INSS e FGTS sobre a folha de pagamento projetada.

Outros pagamentos – Referente a despesas com aluguel - R\$ 700,00, água - R\$ 150,00, energia elétrica - R\$ 290,00, telefone - R\$ 200,00, serviços de terceiros - R\$ 1000,00, publicidade - R\$ 240,00, além de outras despesas administrativas, totalizando - R\$ 3.600,00.

Empréstimos – parcela de R\$ 845,70 (financiamento da motocicleta) e parcela de R\$ 294,80 (BB Giro Rápido), ambas, para o dia 15.

Período: Setembro	Orçado (R\$)	Realizado (R\$)	Varição (R\$)
I – Das atividades Operacionais	558,56	0,00	558,56
Entradas	34.914,85	0,00	34.914,85
Vendas a vista	10.200,00	0,00	10.200,00
Duplicatas a Receber	24.714,85	0,00	24.714,85
Saídas	34.356,29	0,00	34.356,29
Pagamentos a fornecedores	24.776,29	0,00	24.776,29
Pagamentos de tributos e encargos sociais	2.720,00	0,00	2.720,00
Pagamentos relativos a folha de pagamento	3.260,00	0,00	3.260,00
Pagamentos de juros	0,00	0,00	0,00
Outros pagamentos	3.600,00	0,00	3.600,00
II – Das atividades de Investimentos	0,00	0,00	0,00
Entradas	0,00	0,00	0,00
Recebimentos por venda de imobilizado	0,00	0,00	0,00
Recebimentos por rendimentos em aplicações financeiras	0,00	0,00	0,00
Saídas	0,00	0,00	0,00
Investimentos em aplicações financeiras	0,00	0,00	0,00
Investimentos em ativo permanente	0,00	0,00	0,00
III – Das atividades de Financiamentos	-1.140,50	0,00	-1.140,50
Entradas	0,00	0,00	0,00
Empréstimos	0,00	0,00	0,00
Integralização de capital	0,00	0,00	0,00
Saídas	1.140,50	0,00	1.140,50
Amortizações de empréstimos	1.140,50	0,00	1.140,50
Despesas Financeiras relativas a empréstimos	0,00	0,00	0,00
Resultados distribuídos	0,00	0,00	0,00
IV – Aumento (ou) Diminuição líquida de caixa	-581,94	0,00	-581,94
V - Saldo inicial de caixa	2.676,73	0,00	2.676,73
VI – Saldo final de caixa	2.094,79	0,00	2.094,79

Quadro 13 – Fluxo de caixa proposto – Método direto (orçado x realizado) - R\$ - Setembro/2007

Com base nos dados do fluxo de caixa projetado semanal para o mês de setembro, constante no Quadro 14, nota-se períodos desfavoráveis ao caixa, devido aos grandes desembolsos e poucas entradas de recursos, sendo que o administrador poderá, desde já, buscar renegociações com os fornecedores para prolongar o prazo de pagamento para a quinzena final do mês.

Analisando os fluxos de caixa da empresa, nota-se uma característica própria de seu fluxo de operações, que é um elevado desembolso de numerário na primeira quinzena e uma relativa folga financeira na segunda quinzena dos meses.

FLUXO DE CAIXA		Realizado	Projetado				
		ago/07	01/09 A 08/09	09/09 A 15/09	16/09 a 22/09	23/09 a 30/09	set/07
ENTRADAS	Vendas a vista	R\$ -	3.150,00	2.900,00	1.850,00	2.300,00	10.200,00
	Duplicatas a Receber	R\$ -	6.420,32	6.540,05	4.910,57	6.843,91	24.714,85
	Recebimento de juros e descontos	R\$ -					0,00
	Resgate - aplicações financeiras	R\$ -	-	-			0,00
	Empréstimos	R\$ -	-	-	-		0,00
	Aluguéis Recebidos	R\$ -	-	-	-		0,00
	Integralização de capital	R\$ -					0,00
	Venda de ativo imobilizado	R\$ -		-	-		0,00
	Outras Entradas	R\$ -		-	-		0,00
	A – TOTAL DOS RECEBIMENTOS	R\$ -	R\$ 9.570,32	R\$ 9.440,05	R\$ 6.760,57	R\$ 9.143,91	R\$ 34.914,85
SAÍDAS	Fornecedores	-	6.321,05	5.842,69	5.198,25	7.414,30	R\$ 24.776,29
	Compras		-	-	-		R\$ -
	Tributos	-		1.860,00	-		R\$ 1.860,00
	Encargos Sociais	-	860,00	-			R\$ 860,00
	Folha de Pagamento	-	3.260,00	-	-		R\$ 3.260,00
	Pagamento de juros	-	-				R\$ -
	Despesas Gerais	-	900,00	1.150,00	750,00	800,00	R\$ 3.600,00
	Investimentos em aplicações financeiras	-			-		R\$ -

	Investimentos em Ativo Permanente	-					R\$ -
	Resultados distribuídos	-					R\$ -
	Amortização Empréstimos e Financiamento	-		1.140,50	-		R\$ 1.140,50
	Outras Saídas	-	-	-	-		R\$ -
	B – TOTAL DOS PAGAMENTOS	R\$ -	R\$ 11.341,05	R\$ 9.993,19	R\$ 5.948,25	R\$ 8.214,30	R\$ 35.496,79
SALDOS	SALDO ANTERIOR	R\$ 2.676,73	R\$ 2.676,73	R\$ 906,00	R\$ 352,86	R\$ 1.165,18	R\$ 2.676,73
	SALDO DA SEMANA	R\$ -	R\$ (1.770,73)	R\$ (553,14)	R\$ 812,32	R\$ 929,61	R\$ (581,94)
	SALDO ACUMULADO	R\$ 2.676,73	R\$ 906,00	R\$ 352,86	R\$ 1.165,18	R\$ 2.094,79	R\$ 2.094,79

Quadro 14 – Fluxo de caixa projetado semanal do mês de setembro/2007

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O atual cenário competitivo exige respostas rápidas e eficazes das organizações. A identificação antecipada das necessidades ou sobras de caixa transformou o fluxo de caixa num dos mais importantes instrumentos para o gestor financeiro da empresa. Através deste instrumento de planejamento e controle, pode-se vislumbrar como as decisões empresariais irão se refletir nos resultados da empresa e como o caixa será impactado, além de possibilitar a empresa planejar seus recursos e controlar todas as suas atividades operacionais e não-operacionais, tornando-se mais organizada.

Com isso, o presente estudo evidenciou a utilização do fluxo de caixa como ferramenta gerencial no processo decisório das micro e pequenas empresas, garantindo melhor controle das suas atividades, com relatórios mais consistentes e confiáveis, através do estudo de caso. O tema escolhido deve-se ao fato de que a maioria dos microempresários encontra severas dificuldades no controle de seus recursos.

Este trabalho tem como escopo a implantação e utilização de um modelo adaptado de fluxo de caixa numa microempresa. Com o modelo proposto, o administrador poderá simular situações de aumento ou queda nos ingressos ou saídas de caixa, visualizando a necessidade de capital de giro, bem como a programação de suas inversões permanentes em estoques, duplicatas e imobilizado. Por meio do fluxo de caixa, poderá determinar medidas saneadoras, no tocante às discrepâncias existentes nos controles financeiros.

Os cálculos e informações utilizados no modelo adaptado de fluxo de caixa, assim como, todas as informações sobre a empresa, revelam a real situação financeira da empresa.

O objetivo geral deste estudo de caso era a implantação de um fluxo de caixa como peça fundamental na gestão, a fim de viabilizar o funcionamento das micro e pequenas empresas em seus aspectos econômicos e financeiros. Foi proposto para a empresa um modelo de

fluxo de caixa para o controle e planejamento financeiro da empresa, para que se possam planejar as entradas e saídas de caixa, além da necessidade de captação de empréstimos ou aplicação de recursos excedentes nas atividades mais rentáveis à empresa.

Um fator importante é a definição do planejamento estratégico, sempre com antecedência, para que a empresa tenha sempre o objetivo a ser buscado. Além disso, é importante que todos os funcionários saibam quais os objetivos da empresa no mercado, suas ações e estratégias para alcançá-los. No caso, a empresa deverá traçar um planejamento estratégico para a concretização das ações que visam o atendimento de seus objetivos.

Com a utilização do fluxo de caixa, ficou constatado que a empresa estudada deve rever algumas políticas de prazo praticadas. Uma das recomendações dadas é o ajustamento do prazo concedido aos clientes, diminuindo para no máximo 30 dias, podendo conceder aos clientes um desconto para pagamento neste prazo. Outra recomendação diz respeito aos fornecedores. A empresa, por possuir um bom relacionamento com os fornecedores, deve negociar e estender o máximo possível os dias para pagamento. Se possível, que este prazo supere o ciclo operacional da empresa, pois é com este recurso, não oneroso, que a empresa poderá financiar parte do seu ciclo operacional. Outro ponto importante é a política de estocagem, que no mundo moderno é a de manter o mínimo de produtos indispensáveis ao funcionamento da empresa. Apesar do prazo adotado ser razoável, a empresa poderá tentar reduzir este prazo de rotação para, no mínimo, 45 dias.

Algumas características típicas do fluxo de caixa da empresa são o grande dispêndio de numerário na primeira quinzena dos meses e relativa folga na segunda quinzena. Com isso, a empresa estará sempre sujeita à necessidade de capital de giro e de recursos de terceiros, como ocorrido no mês de maio, caso haja algum imprevisto na data em que os meios de pagamento se tornem disponíveis. Para a solução deste problema, é recomendado que a empresa reveja datas de pagamentos de despesas como honorários do contador, aluguel, água, luz e telefone para a segunda quinzena, além de fixar prazos de recebimentos das duplicatas a receber dos clientes, como exemplo, vencimento todo dia 05, dia 15 ou dia 25., e conceder descontos diferenciados para o recebimento à vista em dinheiro, além de negociar datas fixas para pagamento dos fornecedores. Também é necessário rever as datas de compras, para que o vencimento não se acumule no mesmo período.

Analisando o fluxo de caixa projetado no mês de junho, foi recomendado aos administradores, para na segunda quinzena do mês, a aplicação R\$ 6.000,00 em aplicações financeiras, por apresentar relativa folga financeira no saldo do caixa.

No mês de julho, foi recomendado efetuar um resgate da aplicação financeira, no valor de R\$ 800,00, na primeira semana do mês, para que se possa regularizar o saldo do caixa naquele período. Segundo o projetado, a empresa terá uma folga financeira na última semana, sendo aconselhada a aplicação de R\$ 1.300,00 nos fundos de investimentos.

No mês de agosto, pode-se concluir que a empresa necessitará de capital de giro na segunda semana, sendo recomendado um resgate das aplicações financeiras e na última semana do mês uma folga financeira, podendo aplicar este recurso. O gestor poderá negociar um ajuste nos prazos de pagamentos de fornecedores, para a última semana do mês, para tentar solucionar a necessidade de giro da segunda semana do mês.

No mês de setembro, pode-se concluir que a empresa poderá vir a ter dificuldades no saneamento de suas obrigações durante a primeira quinzena do mês. Isso poderá ocorrer caso não ocorram as entradas prevista para o período, podendo recorrer ao resgate das aplicações financeiras para sanar tal problema;

Antes do estudo, a empresa não possuía ferramenta de controle financeiro-econômico, Também não possuía nenhuma informação de relatórios advindos da contabilidade para a tomada das decisões. Com a implantação do fluxo de caixa, a empresa pôde prever os períodos de escassez de recursos e os períodos de sobra financeira para os próximos meses, dispor de relatórios que auxiliem na tomada de decisões, além de planejar e controlar da forma mais eficiente a gestão da empresa, atingindo assim o objetivo deste estudo.

O resultado do estudo aponta que, com a implantação do fluxo de caixa, a empresa obteve significantes melhorias, podendo gerir melhor suas atividades, possuindo uma ferramenta confiável, simples e de fácil entendimento por qualquer usuário, que possibilitará o auxílio nas tomadas de decisões futuras, além de poder possibilitar ao administrador programar seus pagamentos e recebimentos, adequando-se aos prazos.

Através deste estudo, fica nítido, que com este modelo, micro e pequenas empresas de vários setores poderão beneficiar-se desta ferramenta no processo decisório e na gestão de seus recursos.

Conclui-se que a implantação do fluxo de caixa na empresa é viável e trará vários benefícios à saúde financeira, viabilizando-a econômica e financeiramente e auxiliando no pro-

cesso decisório da empresa, além de se mostrar como uma excelente ferramenta de gerenciamento financeiro para a tomada de decisões.

6 REFERÊNCIAS

ABRAFARMA, Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias. **Dados da receita média e índices de lucratividade**. Disponível em: <http://www.abrafarma.com.br> . Acesso em 28 jun. 2007.

ALBINO, Marcelo Rodrigues. **O uso do fluxo de caixa como ferramenta estratégica nas micro e pequenas empresas**. 2003. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de informação para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

COSTA, Carla Maria Mundy da. **A importância do fluxo de caixa como instrumento ou gestão financeira nas empresas**. 2005, 68f. Monografia (Especialização MBA em Controladoria e Finanças) – Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DALBELLO, Liliane. **A relevância do uso do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para avaliação da liquidez e capacidade de financiamento de empresas**. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

FERREIRA, Neide de Souza. **A importância da gestão do fluxo de caixa no processo decisório das empresas**. 2003, 34f. Monografia (Especialização em Controladoria) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997

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

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GAZZONI, Elizabeth Inez. **Fluxo de caixa – Ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa**. 2003, 96f. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GOMES, Josir Simeone. Controle de gestão na era da globalização. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 26, p. 52-62, mar/abr. 1997.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. tradução de Antônio Zorrato Sanvicente. – São Paulo: Atlas, 1999.

IBRACON, Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. **Norma de Procedimentos Contábeis – NCP nº 20**. Disponível em: <http://www.ibracon.com.br> . Acesso em: 04 abr.2007

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

KANITZ, Stephen Charles. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995-2005**, São Paulo: Makron Books, 1995.

LACERDA, João Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas: Necessidade e aplicabilidade. **Biblioteca Sebrae**, 2005. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4D0B9C74BD56C03803257053005D83A8/\\$File/NT000AA6DE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4D0B9C74BD56C03803257053005D83A8/$File/NT000AA6DE.pdf)>. Acesso em: 01 mai.2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade versus fluxo de caixa. **Caderno de Estudos**, FIPECAFI. São Paulo, n.20, p.10, Jan/Abr. 1999.

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

MENDES, Paulo Sydnei Vieira. **A importância do controle de caixa para empreendedores e microempresários e o relacionamento com o banco**. 2003. 33f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Fundação Educacional da Região dos Lagos, Cabo Frio, 2003.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003

OLIVEIRA, Heron. **Estratégias de gestão financeira: Fluxo de caixa e abordagem internacional**. 2005, 88f. Monografia (Especialização em Finanças e Negócios Internacionais) – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Brasília, 2005.

ROSA, Paulo Moreira; SILVA, Almir Teles. Fluxo de caixa: instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 135, p.83-95, maio/jun. 2002.

SARAIVA, Regina Estela Bonfim. **Fluxo de caixa: Essencial como instrumento de gestão financeira**. 2004, 55f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica: Finanças Corporativas) – Fundação Getúlio Vargas – Fortaleza, 2004.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As micro e pequenas empresas em números**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br.br/aprendasebrae/mpeemnumeros.asp> Acesso em: 10 jun.2007.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira nas empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Darcila Dantas. **As Demonstrações Financeiras como instrumento gerencial para tomadas de decisões**. 2000.132 f. Monografia (Especialização em Auditoria) – Universidade Federal de Sergipe, Sergipe, 2000.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo E.V. **Contabilidade avançada**. São Paulo: Editora Frase Ltda, 1998.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

_____. **Fluxo de Caixa para as pequenas empresas**. Porto Alegre: SEBRAE, 1997.

ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

I – PERFIL DO ENTREVISTADO E DA EMPRESA

- 1 – Identificação do entrevistado: _____
Sexo: _____
Escolaridade / Área de formação: _____
Tempo de trabalho na Empresa: _____
- 2 – Identificação da Empresa: _____
Ramo de atividade: _____
Data de início da atividade: _____
Tipo de Empresa: _____
Número de empregados: _____
Instalações: _____
Principais produtos e serviços: _____
Recursos tecnológicos e sistemas de informação: _____

II – FLUXO DE CAIXA E O PROCESSO DECISÓRIO

- 1 – Qual é o conhecimento sobre o fluxo de caixa?

- 2 – Você considera importantes as informações apresentadas no fluxo de caixa? Justificar.

- 3 – Você toma decisões baseadas nas informações. Exemplifique.

- 4 – Atualmente, qual método que você utiliza para tomada de decisões que envolvam assuntos financeiros dentro de sua empresa?

- 5 – Quais são os controles internos da empresa e quais os relatórios gerenciais existentes?

- 6 – Qual é o grau de importância do fluxo de caixa?

- 7 – Qual a expectativa com a implantação do fluxo de caixa?

ANEXO B – DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS DA EMPRESA

BALANÇO PATRIMONIAL
EMPRESA FARMACIA CENTRAL ME

	30/4/2006	30/4/2007
ATIVO	R\$	R\$
CIRCULANTE	57.042,92	75.910,23
DISPONIBILIDADES	5.227,16	5.484,38
Caixa	2.816,86	2.244,13
Banco C/ Movimento	2.410,30	3.240,25
DIREITOS A CURTO PRAZO	26.561,46	34.885,65
Duplicatas a Receber	26.561,46	34.885,65
Adiantamento de Salários	0,00	0,00
INSS a Recuperar	0,00	0,00
Adiantamento a Terceiros	0,00	0,00
ESTOQUES	25.254,30	35.540,20
Estoques de Materiais	25.254,30	35.540,20
PERMANENTE	12.540,00	27.604,00
IMOBILIZADO	12.540,00	27.604,00
Máquinas	2.500,00	3.650,00
veiculos	0,00	7.104,00
Móveis e Utensílios	3.500,00	6.200,00
Equipamentos de Informática	6.540,00	10.650,00
DEPRECIACÃO ACUMULADA	(1.908,00)	(3.588,50)
(-) Depreciação Máquinas	(250,00)	(365,00)
(-) Depreciação Veiculos		(473,50)
(-) Depreciação Móveis e Utensílios	(350,00)	(620,00)
(-) Depreciação Equip. de Informática	(1.308,00)	(2.130,00)
TOTAL ATIVO	67.674,92	99.925,73
PASSIVO	R\$	R\$
CIRCULANTE	28.934,97	58.770,80
OBRIGAÇÕES A CURTO PRAZO	28.934,97	58.770,80
Salários e Ordenados a Pagar	4.420,00	5.120,00
INSS a Recolher	824,33	954,88
FGTS s/ salários a Recolher	353,60	409,60
Contribuições Sindicais a Recolher	75,50	90,30
Simplex a Recolher	1.269,00	2.356,08
fornecedores	19.450,54	36.897,40
Emprestimos e Financiamentos	2542	12.942,54
OBRIGAÇÕES A LONGO PRAZO	0,00	7.847,04
Emprestimos e Financiamentos	0	7.847,04
PATRIMÔNIO LIQ.	38.739,95	41.154,93
Capital Social	25.000,00	25.000,00
Lucros Acumulados	13.739,95	16.154,93
TOTAL PASSIVO	67.674,92	99.925,73

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM
30/04/2007
EMPRESA FARMÁCIA CENTRAL ME

	R\$	R\$
RECEITAS		
Vendas de Mercadorias	329.296,55	
		329.296,55
(-) Deduções receita bruta		
SIMPLES	(17.782,01)	
		(17.782,01)
(=) REC. OPERACIONAL LÍQ.		311.514,54
(-) CMV		(230.507,59)
(=) LUCRO BRUTO		81.006,95
(-) Despesas com Vendas		(37.069,10)
(-) Despesas Administrativas		(12.658,35)
(-) Despesas Tributárias		(14.236,87)
(-) Despesas Financeiras		(1.542,02)
(+) Receitas Financeiras		654,32
(+) Outras Receitas Operac.		0,00
(=) LUCRO LÍQUIDO		16.154,93

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM
30/04/2006
EMPRESA FARMÁCIA CENTRAL ME

	R\$	R\$
RECEITAS		
Vendas de Mercadorias	302.245,00	
		302.245,00
(-) Deduções receita bruta		
SIMPLES	(16.321,23)	
		(16.321,23)
(=) REC. OPERACIONAL LÍQ.		285.923,77
(-) CMV		(211.571,50)
(=) LUCRO BRUTO		74.352,27
(-) Despesas com Vendas		(35.847,32)
(-) Despesas Administrativas		(9.548,98)
(-) Despesas Tributárias		(12.584,65)
(-) Despesas Financeiras		(2.845,87)
(+) Receitas Financeiras		214,50
(+) Outras Receitas Operac.		0,00
(=) LUCRO LÍQUIDO		13.739,95

BALANÇO PATRIMONIAL AJUSTADO
EMPRESA FARMÁCIA CENTRAL ME

	30/4/2006	30/4/2007
ATIVO	R\$	R\$
CIRCULANTE	57.042,92	75.910,23
Caixa e Bancos	5.227,16	5.484,38
Estoques	25.254,30	35.540,20
Outras contas a rec.	26.561,46	34.885,65
PERMANENTE	10.632,00	24.015,50
Imobilizado	10.632,00	24.015,50
TOTAL ATIVO	67.674,92	99.925,73
PASSIVO	R\$	R\$
CIRCULANTE	28.934,97	58.770,80
Fornecedores	19.450,54	36.897,40
Empréstimos e Financiamentos	2542	12.942,54
Outras Obrigações	6942,43	8.930,86
OBRIGAÇÕES A LONGO PRAZO	0,00	7.847,04
Empréstimos e Financiamentos	0	7.847,04
PATRIMÔNIO LIQ.	38.739,95	41.154,93
Capital Social	25.000,00	25.000,00
Lucros Acumulados	13.739,95	16.154,93
TOTAL PASSIVO	67.674,92	99.925,73

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
EMPRESA FARMÁCIA CENTRAL ME

	30/4/2006	30/4/2007
	R\$	R\$
RECEITA	302.245,00	329.296,55
(-) Deduções receita bruta	(16.321,23)	(17.782,01)
(-) CMV	(211.571,50)	(230.507,59)
(=) LUCRO BRUTO	74.352,27	81.006,95
(-) DESP. OPERACIONAIS	(35.847,32)	(37.069,10)
(-) Despesas	(24.979,50)	(28.437,24)
(+) Outras Receitas	214,50	654,32
LUCRO OPERACIONAL	13.739,95	16.154,93
Result. Não Operacional	0,00	0,00
LUCRO LÍQUIDO	13.739,95	16.154,93

EMPRESA FARMÁCIA CENTRAL ME
DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA - 30/04/2007

RESULTADO DO EXERCÍCIO	R\$	16.154,93	
(-) Ajustes (despesas e receitas não caixa)	R\$	-	
Depreciação do Exercício	R\$	(1.680,50)	
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA			R\$ 14.474,43
Varição de NCG			
Varição de Fornecedores	R\$	17.446,86	
Varição de Outros Passivos Operacionais	R\$	20.236,01	
Varição de Clientes	R\$	(8.324,19)	
Varição de Estoques	R\$	(10.285,90)	R\$ 19.072,78
GERAÇÃO OPERACIONAL DE CAIXA			R\$ 33.547,21
Varição de Empréstimos Bancários de CP	R\$	10.400,54	R\$ 10.400,54
GERAÇÃO CORRENTE DE CAIXA			R\$ 43.947,75
Varição dos itens Permanentes de Caixa	R\$	-	
Aumento de Capital	R\$	-	
Dividendos	R\$	22.459,99	
Acréscimo de Imobilizado	R\$	13.383,50	
Varição dos itens Não Correntes	R\$	-	
Aumento de Financiamento de LP	R\$	7.847,04	
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA			R\$ 257,22
(+) Saldo Inicial de Caixa			R\$ 5.227,16
(=) Saldo Final de Caixa			R\$ 5.484,38