

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

**ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA COMO MEDIDA DE
DESEMPENHO FINANCEIRO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Diéli Bertagnolli

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA COMO MEDIDA DE
DESEMPENHO FINANCEIRO:
UM ESTUDO DE CASO**

por

Diéli Bertagnolli

Trabalho de Conclusão 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.

Orientadora: Prof^a. Tania Moura da Silva

Santa Maria, RS, Brasil

2007

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de Graduação

**ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA COMO MEDIDA DE DESEMPENHO
FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO**

elaborado por
Diéli Bertagnolli

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Tania Moura da Silva
(Presidente/Orientadora)

Sergio Rossi Madruga (UFSM)

Joaquim Luiz Rodrigues Dorneles (UFSM)

Santa Maria, 09 de agosto de 2007.

RESUMO

Trabalho de Graduação em
Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA COMO MEDIDA DE DESEMPENHO FINANCEIRO

AUTORA: DIÉLI BERTAGNOLLI

ORIENTADORA: TANIA MOURA DA SILVA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 09 de agosto de 2007.

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar a situação de uma empresa através de seu fluxo de caixa e demonstrar como o controle sobre este fluxo pode ser útil à tomada de decisões. A pesquisa visa demonstrar como as decisões que venham a ser tomadas podem ser influenciadas se houver um controle efetivo sobre estes fluxos, pois para uma empresa manter as suas atividades ela precisa ter capacidade de honrar seus compromissos. Como fundamentação teórica, foi realizada uma revisão nos principais conceitos relacionados à gestão de empresas, à administração financeira, à gestão do fluxo de caixa e a tomada de decisões. Em termos metodológicos, foram elaborados quadros auxiliares para coleta de dados, procurando responder aos objetivos da pesquisa, visto que o presente trabalho analisou as movimentações que formam o fluxo de caixa de uma indústria da região central do estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, foi realizada uma análise documental nos demonstrativos contábeis e financeiros da empresa. Na análise destes dados, concluiu-se que com o controle sobre os fluxos de caixa, a administração da empresa consegue ter uma visão muito mais ampla e precisa da sua situação, além de facilitar a tomada de decisões.

Palavras-chave: fluxo de caixa; desempenho; tomada de decisão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – Variação mensal da receita	28
GRÁFICO 2 – Participação dos produtos nas vendas	29
GRÁFICO 3 – Evolução das saídas de recursos	29
GRÁFICO 4 – Comparativo entre as entradas e saídas de recursos	30
GRÁFICO 5 – Variação nos gastos com insumos da produção	31
GRÁFICO 6 – Variação dos recursos disponíveis e das saídas de recursos ..	32
QUADRO 1 – Reservas de caixa	33

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Fluxo de caixa mensal.....	38
APÊNDICE B – Saldo de caixa	39
APÊNDICE C – Reserva de caixa	39
APÊNDICE D – Fluxo de caixa de abril/2006	40
APÊNDICE E – Fluxo de caixa de maio/2006.....	41
APÊNDICE F – Fluxo de caixa de junho/2006	42
APÊNDICE G – Fluxo de caixa de julho/2006	43
APÊNDICE H – Fluxo de caixa de agosto/2006	44
APÊNDICE I – Fluxo de caixa de setembro/2006.....	45
APÊNDICE J – Fluxo de caixa de outubro/2006.....	46
APÊNDICE K – Fluxo de caixa de novembro/2006	47
APÊNDICE L – Fluxo de caixa de dezembro/2006.....	48
APÊNDICE M – Fluxo de caixa de janeiro/2007	49
APÊNDICE N – Fluxo de caixa de fevereiro/2007	50
APÊNDICE O – Fluxo de caixa de março/2007	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
2.1 Gestão de empresas	9
2.2 A contabilidade gerencial e a gestão de negócios	10
2.3 A administração financeira nas empresas	12
2.3.1 Índices de liquidez e de capacidade de pagamento	13
2.4 Fluxo de caixa	14
2.4.1 Elaboração do fluxo de caixa	16
2.4.2 A demonstração do fluxo de caixa	18
2.5 Rentabilidade	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 Delineamento da pesquisa	23
3.2 Objeto de estudo	24
3.3 Coleta e análise de dados	25
4 DESENVOLVIMENTO	26
4.1 Apresentação da empresa	26
4.1.1 Administração da empresa	26
4.2 Análise de desempenho através do fluxo de caixa	27
4.2.1 Comparação de períodos	27
4.2.2 Criação de reserva de caixa	33
5 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICES	37

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão de empresas

Nas empresas todas as ações praticadas e seus resultados são conseqüências das decisões tomadas pelos seus gestores.

Para que sejam atingidos os objetivos esperados, a empresa precisa ser estruturada ou organizada de forma que seus recursos sejam bem aproveitados. O gestor ou administrador precisa orientar as pessoas na execução de suas tarefas, de forma que elas utilizem os recursos da empresa da melhor forma possível. É ele que vai realizar tarefas, porém, com o auxílio e através de pessoas, que podem ser os funcionários, colaboradores e demais pessoas envolvidas com a atividade empresarial.

Esse profissional também precisa monitorar as atividades para que sejam realizadas conforme o planejado e decidido. Isto auxilia na prevenção de erros.

Segundo Chiavenato (2000, p. 03), a administração tem como principal tarefa “interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa”.

Assim, o administrador, através do processo de gestão de empresas, tenta atingir os objetivos propostos pelos seus proprietários.

Segundo Catelli (1999), a gestão de empresas é um processo baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visam conduzir a empresa a seus objetivos.

A administração da empresa, para atingir seus objetivos, utiliza principalmente o planejamento, pois ele determina através de que meios eles serão atingidos. Esse planejamento visa à tomada de decisão. É um processo permanente e dinâmico.

Também é necessário que a empresa utilize os dados e informações geradas pelas operações, de forma correta e no momento certo.

Segundo Matarazzo (2003, p. 16) “informações representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, freqüentemente acompanhada de um efeito surpresa”, portanto permite aos gestores a tomada de decisões. Ainda, segundo o autor, “dados são números ou descrição de objetos ou

eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor”, não levando a uma compreensão de determinado fato ou situação.

Assim, o administrador precisa voltar a empresa ao ambiente externo de modo que ela se relacione da melhor forma possível com o sistema onde está inserida e com isso, maximize seu valor.

2.2 A contabilidade gerencial e a gestão de negócios

A contabilidade pode ser vista como um componente do sistema de gestão da empresa, pois tem condições de fornecer informações úteis para o processo de tomada de decisão.

Ela é uma ferramenta muito importante para a gestão de negócios de uma organização, porém, muitas empresas ainda a utilizam como um instrumento de informações para o governo e outros usuários não ligados diretamente à administração.

Infelizmente, muitas empresas mantêm uma grande preocupação em demonstrar uma situação que na realidade não existe. A contabilidade, que deveria ser utilizada para fornecer informações relevantes, tanto para seus usuários internos quanto externos, não vem sendo assim utilizada.

A falta de credibilidade dos números oficiais não é um problema só brasileiro, mas mundial (...). Para se defender dos ataques do “leão”, os contadores e advogados tributaristas trabalham o ano todo, procurando meios legais e, às vezes, não tão legais de pagar menos tributos. Às vezes, isso é uma questão de sobrevivência. Portanto, regra geral, não podemos esperar da contabilidade oficial orientação para conduzir os negócios. Além disso, a contabilidade oficial não gera números dos fluxos de caixa (CAMPOS FILHO, 1999, p. 21).

Desta maneira, a contabilidade oficial torna-se um instrumento limitado para análise da situação da empresa. Conforme Sanvicente (1987), a análise de demonstrativos financeiros torna-se limitada, pois muitas vezes os fatos são registrados com valores diferentes do realizado; a depreciação do ativo fixo não corresponde à real, não evidenciando o verdadeiro valor de mercado da empresa; o princípio da competência reconhece a receita no momento da venda e não do recebimento; a avaliação dos estoques pode não corresponder ao real; etc.

Porém, essa análise é possível, desde que essas demonstrações sejam elaboradas com vistas ao processo decisório e retratem a real situação da entidade. Segundo Sanvicente (1987), as empresas podem utilizar as demonstrações contábeis e financeiras para a construção de índices, destinados a medir a posição financeira e seus níveis de desempenho, desde que elas sejam fidedignas.

Conforme Braga (1995), além das demonstrações exigidas pela legislação fiscal, devem ser elaborados relatórios gerenciais que, apesar de apresentarem-se à margem da contabilidade convencional, devem ser compatíveis com os valores globais apresentados por ela.

Nessa perspectiva, a contabilidade gerencial destaca-se por auxiliar a administração na gestão da empresa e na análise desses índices. Os relatórios produzidos por ela são muito úteis para a tomada de decisões. As empresas devem utilizá-los para análise de desempenho e para o controle dos resultados.

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (IUDÍCIBUS, 1987, p.15).

A contabilidade gerencial deve produzir informações úteis e que tragam mais benefícios do que custos para a administração. Os relatórios e demonstrações devem ser elaborados para atenderem as necessidades da empresa no seu processo administrativo. Ela contribuirá para a obtenção de maiores e melhores resultados para a empresa, através de decisões que irá auxiliar.

Assim, a contabilidade gerencial irá processar dados e informações para a elaboração de relatórios, que servirão de apoio à administração da empresa. Porém, a informação contábil utilizada como base para a elaboração dos demonstrativos, precisa ser relevante, para que influencie as decisões tomadas por seus usuários. A qualidade da informação também é muito importante, pois a partir destas informações é que os gestores poderão escolher a alternativa que mais lhe convier.

Apesar da importância da informação para o conhecimento do negócio, as pequenas empresas são, geralmente, mais deficientes em seus sistemas de informação, ocorrendo que, muitas vezes, ela é gerada apenas para fins fiscais, não contribuindo expressivamente para a gestão empresarial.

Porém, todas as empresas, independente de seu porte, têm a necessidade de tomar conhecimento da sua situação geral, e saber quais são os recursos disponíveis para a continuidade normal de suas atividades e o cumprimento de suas obrigações.

2.3 A administração financeira nas empresas

A administração financeira da empresa tem como principal objetivo a melhor aplicação de recursos disponíveis, através de suas decisões. Ela procura maximizar os retornos e minimizar os custos empresariais.

Através da contabilidade gerencial, a administração financeira extrai as informações necessárias ao cálculo e interpretação dos índices financeiros.

Conforme Sanvicente (1987) pode-se dividir a administração financeira em três áreas distintas. Uma delas é a área de investimentos, que se preocupa com a avaliação e escolha das alternativas para melhor aplicação de recursos na sua atividade. Esta área visa, principalmente, a obtenção de um maior retorno. A área de financiamento é que propõe uma alternativa para alcançar uma estrutura ideal em termos de fonte de recursos, dada a composição dos investimentos. A terceira área da administração é muitas vezes chamada de política de dividendos, sendo a área responsável pela utilização ou destinação do lucro líquido (recursos) gerado através das atividades operacionais e extra-operacionais.

Dessa forma, a administração financeira nas empresas é de fundamental importância nas mais diversas áreas, contribuindo para um bom desempenho da mesma diante do mercado e de seus concorrentes, fazendo com que ela se mantenha estável diante das mais diversas situações.

Conforme Assaf Neto e Silva (2002), é a área financeira da empresa que procura a eficiência na gestão desses recursos, pois as atividades empresariais nem sempre são integradas. A produção, a venda e a cobrança não acontecem em tempos afins, tornando indispensável o controle destas três atividades.

Para Zdanowics (1991), entre as principais causas da falta de recursos que poderão ocasionar um desequilíbrio financeiro na empresa estão: a expansão nas vendas, o que faz com que a empresa aumente seus custos com matéria-prima ou mercadorias; a necessidade de utilização de capital de terceiros, aumentado assim o

endividamento da empresa; o aumento no prazo de recebimento a fim de conseguir mais clientes; a distribuição de lucros sem que haja disponibilidades suficientes, etc.

Assim, a administração financeira da empresa deve estar atenta tanto à escassez quanto ao excesso de recursos, pois as duas situações são prejudiciais à eficiência operacional. O excesso de recursos pode prejudicar a rentabilidade da empresa, enquanto que a falta deles pode fazer com que a empresa não consiga arcar com seus compromissos.

Segundo Zdanowics (1991) a empresa tem três razões para manter um bom nível de recursos em caixa: manter o nível normal das operações (mantendo o equilíbrio entre as entradas e saídas); manter uma reserva para possíveis contingências (insolvência, por exemplo); e manter uma reserva para possíveis aplicações em transações que possibilitem lucro (descontos em compras à vista, por exemplo).

Conforme o mesmo autor, a administração financeira, além de manter a empresa em permanente situação de liquidez, deve propiciar à empresa condições para a obtenção de lucros que compensem os riscos dos investimentos e a capacidade empresarial.

Para Braga (1995, p. 32), “a meta da administração financeira é a maximização da riqueza dos acionistas que constitui algo mais amplo do que a maximização dos lucros”.

2.3.1 Índices de liquidez e capacidade de pagamento

A análise dos índices de liquidez evidencia a capacidade que a empresa tem para saldar seus compromissos próprios e com terceiros em tempo hábil. Essa capacidade de pagamento depende da capacidade da empresa de converter seus ativos em dinheiro.

Porém, não se deve confundir índices de liquidez com índices de capacidade de pagamento.

Índices de liquidez não são índices extraídos do fluxo de caixa que comparam as entradas com as saídas de dinheiro. São índices que, a partir do confronto dos ativos circulantes com as dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa. Uma empresa com bons índices de liquidez tem condições de ter boa capacidade de pagar suas dívidas, mas não estará, obrigatoriamente, pagando suas dívidas em dia em função de

outras variáveis como prazo, renovação de dívidas, etc. (MATARAZZO, 2003, p. 163).

Portanto, uma empresa pode operar com liquidez baixa ou negativa e mesmo assim continuar cumprindo com seus compromissos financeiros.

De acordo com Sá (1998), a liquidez é eficaz quando a empresa consegue pagar seus compromissos em dia, sem permitir a ociosidade que motiva a perda de poder de compra do numerário e a ausência de lucro.

Portanto, não basta para a empresa honrar os seus compromissos, é necessário que não exista excesso de numerário parado, pois esse dinheiro deixa de produzir lucro.

Sá (1998) salienta, ainda, que o giro dos meios de pagamentos deve se manter sempre maior que o giro das necessidades de pagamentos. Ou seja, deve-se manter uma relação harmônica entre os fluxos de entrada e saída de numerário para que ocorra um equilíbrio na liquidez da empresa.

Por isso, a empresa deve conseguir vender suas mercadorias e receber por isto antes que vença o prazo para pagamento de seus fornecedores.

2.4 Fluxo de caixa

Todos os recursos movimentados diariamente pela empresa formam os fluxos de caixa. O fluxo de caixa irá prever as necessidades de recursos para o atendimento dos compromissos assumidos pela empresa.

Conforme Braga (1995), é fundamental que se faça projeções dos fluxos de entradas e de saídas de numerário para conhecer antecipadamente a sobra ou falta de recursos e, assim, além de atender aos pagamentos previstos, conseguir formar uma reserva de segurança para imprevistos.

Essa projeção é muito importante para a tomada de decisões. Qualquer organização deve manter um nível adequado de recursos em caixa.

Com o controle sobre os fluxos de caixa, isto se torna possível, permitindo ao administrador a maximização do retorno dos investimentos, sem o comprometimento da liquidez. Certamente, uma empresa, para a implementação de novas decisões, analisará seus fluxos de caixa e não seus lucros acumulados.

Assim, o fluxo de caixa pode ser definido da seguinte forma:

Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de 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. De forma mais sintética pode-se conceituar: é o instrumento de programação financeira, que compreende as estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado (ZDANOWICZ,1991, p.37).

Com este conceito, pode-se dizer que o fluxo de caixa se refere às entradas e saídas de recursos na empresa. Assaf Neto e Silva (2002), ressaltam que através do controle do fluxo de caixa é possível prever o excesso ou a escassez de caixa, podendo então tomar decisões para solução do problema.

Na análise do fluxo de caixa, a administração da empresa tem condições de saber quando será necessário captar recursos de terceiros para que seja mantido um equilíbrio entre os recebimentos e os desembolsos e também quando os recursos excedentes podem ser aplicados.

Segundo Zdanowicz (1991, p. 28), “o fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa”.

Conforme Gitman (1997, p. 586 apud CAMPOS FILHO, 1999, p.17), sem o planejamento de caixa em uma empresa, “não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quando se necessitará de financiamentos bancários”.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) o fluxo de caixa, além de auxiliar a tomada de decisões antecipada sobre a falta ou o excesso de dinheiro, verifica se a empresa encontra-se com aperto ou folga financeira. O fluxo de caixa também planeja e controla o fluxo de recursos, para que sejam suficientes no andamento do negócio e analisa a necessidade de obtenção de capital de giro. É por intermédio dele que a empresa pode planejar melhores políticas de prazos de pagamentos e recebimentos, avaliar a capacidade de pagamento diante de seus compromissos e avaliar se as vendas são suficientes para cobrir os gastos previstos. Por meio do fluxo de caixa é possível, também, avaliar o melhor momento para repor estoques e para realizar promoções de vendas, visando melhorar o caixa do negócio.

É por isso que o fluxo de caixa não deve ser uma preocupação exclusiva da área financeira, mas sim de todos os setores da empresa.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), a área de produção tem grande influência sobre o caixa, pois os prazos de fabricação alteram as necessidades de caixa. Torna-se necessário a disponibilidade de recursos no momento certo, visto que algumas etapas da produção são mais onerosas que outras.

Também, a área que toma decisões de compra, é muito influenciada pelo saldo disponível em caixa. Essa área deve ter a preocupação com a sincronia dos fluxos de caixa, confrontando os prazos de recebimento das vendas com os prazos de pagamento das compras.

Todas as decisões que envolvem vendas implicam sobre os resultados de caixa e é por isso que a área de vendas e a área de cobrança devem auxiliar nesse controle sobre os prazos, pois elas reconhecem os hábitos de pagamentos dos clientes e o tempo necessário para que os recursos estejam à disposição da empresa.

A área financeira, por sua vez, deve avaliar os desembolsos, para que eles aconteçam concomitantemente à geração de caixa da empresa.

O controle sobre o fluxo de caixa pode ser visto como um grande aliado da administração da empresa, pois ele considera apenas os reais recebimentos e desembolsos, baseando-se no princípio de caixa, o que não distorcerá os resultados obtidos pela empresa, ao contrário dos demonstrativos baseados no regime de competência. Estes podem demonstrar lucros, enquanto que a real situação da empresa é contrária a isto. Esta situação provoca uma diminuição na confiabilidade e na utilização das informações contidas nestes demonstrativos.

2.4.1 Elaboração do fluxo de caixa

O fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa.

É importante que cada empresa elabore a estrutura do fluxo de caixa de maneira que ele seja de fácil compreensão e sirva como base informativa para as pessoas ligadas à administração da empresa.

Segundo Zdanowicz (1991) as seguintes informações ou estimativas são úteis para a elaboração do fluxo de caixa num determinado período de tempo:

- a) Projeção das vendas, considerando-se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;
- b) Estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- c) Levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- d) Determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresas e ramo de atividade;
- e) Orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

Ainda segundo o autor, o fluxo de caixa pode se dividido em: fluxo de caixa operacional e fluxo de caixa extra-operacional.

O fluxo de caixa operacional é composto por itens decorrentes da atividade fim da empresa.

As principais modalidades de ingressos operacionais são as vendas à vista; recebimento, desconto, caução e cobrança das duplicatas de vendas a prazo realizadas pela empresa. Quanto aos desembolsos operacionais podem ser relacionados com as compras de matérias-primas à vista e a prazo, salários e ordenados com os encargos sociais pertinentes, custos indiretos de fabricação, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas tributárias (ZDANOWICZ, 1991, p.56).

Já o fluxo de caixa extra-operacional, engloba itens decorrentes de atividades não relacionadas à atividade fim da empresa.

Segundo o mesmo autor (p. 60), compreende “imobilizações, vendas de itens do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis, amortizações de empréstimos ou de financiamentos, pagamentos de contraprestações (*leasing*)”.

O fluxo de caixa pode ser elaborado de forma que possa ser projetado para períodos subseqüentes e assim auxiliar no processo de decisão, na criação de fundos para desembolsos, para remunerar os proprietários da empresa e suprir as necessidades de capital de giro.

2.4.2 A demonstração do fluxo de caixa

A partir do controle sobre os fluxos de caixa, é possível elaborar a demonstração de fluxo de caixa que tem se tornado cada vez mais aceita pelas empresas, apesar de sua não-obrigatoriedade quanto à publicação no Brasil.

Isto acontece, pois toda empresa que se preocupe com o seu desempenho financeiro tem necessidade de manter relatórios gerenciais que atendam as necessidades de seus administradores, independentes da legislação contábil vigente.

A necessidade de se desenvolver demonstrativos de fluxo de caixa decorre do aumento da complexidade das atividades operacionais, o que provoca grandes disparidades entre o período no qual os itens de receitas e despesas são apresentados e o período no qual os correspondentes fluxos de caixa realmente ocorrem; tal complexidade pode provocar também maior variabilidade nos fluxos de caixa (HENDRIKSEN, 1982, p. 109 apud CAMPOS FILHO, 1999, p. 20).

Pode-se dizer que a demonstração do fluxo de caixa e as demonstrações contábeis convencionais se complementam, pois estas servem de base àquela, a fim de trazer mais informações à administração financeira da empresa.

Comparando a demonstração do fluxo de caixa à demonstração do resultado do exercício, é possível notar que esta se diferencia daquela por fazer o confronto de receitas e despesas através do regime de competência, o que faz com que algumas das receitas evidenciadas no momento de sua publicação ainda não tenham sido recebidas e algumas despesas ainda não tenham sido pagas efetivamente. Por isso, a demonstração do fluxo de caixa contém informações que evidenciam a real situação da empresa.

Já, se compararmos a demonstração de origens e aplicações de recursos com a demonstração do fluxo de caixa, é possível perceber que aquela é compreendida com mais dificuldade por seus usuários, pois nela é evidenciada a variação do capital circulante líquido, dentro do regime de competência, enquanto que esta evidencia o total disponível em caixa.

Apesar das diferenças entre estas demonstrações, é correto analisá-las conjuntamente, pois dessa maneira as conclusões serão mais aproximadas da realidade.

A demonstração do fluxo de caixa, conforme Ludícibus *et al* (2003, p. 399) evidencia as movimentações do caixa por atividade, onde todos os pagamentos e recebimentos estão relacionados com a natureza da transação que lhe deu origem. Ela é, portanto, de fácil apreensão para todos os interessados. Dá condições para a tomada de decisões com relação aos recursos, tornando a empresa mais competitiva e proporcionando um ambiente adequado para a atração de investimentos e também para a obtenção de financiamentos.

Conforme os mesmos autores, a posição financeira demonstrada na demonstração do fluxo de caixa é a de curtíssimo prazo, representada pelo saldo do disponível que envolve o caixa, os bancos e as aplicações de liquidez imediatas, também denominadas equivalentes-caixa. São considerados equivalentes-caixa todos os investimentos facilmente convertidos em dinheiro, com risco insignificante de alteração de valor e que podem ser resgatados em até três meses da sua aquisição. Essa afirmação é baseada na definição adotada pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), órgão que estabelece normas internacionais de contabilidade.

Baseando-se nas orientações do *Financial Accounting Standards Board* (FASB), órgão normatizador das práticas contábeis americanas, Ludícibus *et al* (2003), mostram que as movimentações da caixa dividem-se em:

a) Atividades operacionais

Abrangem as atividades relacionadas com a produção e entrega de bens e serviços que, geralmente se relacionam com as transações contidas na demonstração de resultados.

O autor cita como exemplo, entre outros, a compra de matéria-prima, que está intimamente associada à produção e, portanto, classifica-se como atividade operacional. Porém, lembra que se deve considerar a intenção subjacente para a devida classificação das movimentações de caixa e como exemplo, menciona que os investimentos com intenção de revenda devem ser classificados como atividades operacionais, e não como atividades de investimento.

Como outros exemplos, pode-se citar os dividendos recebidos, os impostos e despesas legais, recebimentos de seguros, salários de empregados etc.

b) Atividades de investimento

Envolvem as variações dos ativos de longo prazo utilizados na produção. “Incluem a concessão e recebimento de empréstimos, a aquisição e venda de instrumentos financeiros e patrimoniais de outras entidades e a aquisição e alienação de imobilizado” (IUDÍCIBUS, 2003, p. 400).

c) Atividades de financiamento

São todas as atividades de empréstimos efetuadas os credores e investidores. “Incluem a obtenção de recursos dos donos e o pagamento a estes de retornos sobre seus investimentos ou do próprio reembolso do investimento e a obtenção de empréstimos junto a credores e a amortização ou liquidação destes” (IUDÍCIBUS, 2003, p. 400). Incluem também a emissão de ações e o pagamento de *leasing*.

Conforme Campos Filho (1999), as empresas que fazem sua publicação, como forma de melhor demonstrar sua situação, podem escolher por utilizar o fluxo de caixa pelo método indireto ou direto. A principal diferença entre os métodos é em relação à estruturação dos recursos provindos das atividades operacionais. No método indireto esses recursos são demonstrados com base no lucro líquido ajustado pelas contas que não afetam diretamente o caixa da empresa, como a depreciação, a amortização e a provisão para créditos de liquidação duvidosa. Já no método direto, são demonstrados os recebimentos e pagamentos provenientes das atividades operacionais da empresa, em vez do lucro líquido ajustado.

Nos dois métodos, os fluxos das atividades de investimento e de financiamento são iguais. Portanto, a diferença entre eles deve-se a maneira de apresentação dos recursos derivados das operações.

Para este mesmo autor, as vantagens na utilização do método direto são as condições favoráveis para que a classificação dos recebimentos e pagamentos seja feita por critérios técnicos e não fiscais; esse método introduz com mais rapidez a cultura de administrar pelo caixa; e facilita a disponibilidade das informações sobre o caixa diariamente. Como desvantagens, surge o custo adicional e a dificuldade para classificar recebimentos e pagamentos.

Existem também vantagens e desvantagens no método indireto, as vantagens são o baixo custo, pois utiliza apenas o balanço dos dois últimos períodos, a demonstração do resultado do exercício e algumas informações complementares, e

concilia lucro contábil com fluxo de caixa operacional líquido, mostrando como se apresenta a diferença entre eles. Como desvantagem, menciona o tempo necessário para gerar as informações pelo regime de competência e só depois convertê-las para o regime de caixa.

2.5 Rentabilidade

“Toda empresa utiliza recursos representados por capitais investidos. Toda empresa busca gerar lucro para remunerar esses capitais” (MATARAZZO, 2003, p. 391). Mesmo as empresas que não possuem fins lucrativos, precisam que seus investimentos sejam remunerados de alguma forma, para que elas possam dar continuidade as suas atividades.

Nesta perspectiva, todo empreendedor, quando aplica os seus recursos financeiros em um negócio, tem expectativa de obter retorno o mais rapidamente possível e com segurança.

“Na consecução de seus negócios, a empresa busca sistematicamente a produção e venda de bens e serviços de maneira a produzir determinados resultados para satisfazer às expectativas de retorno” (ASSAF NETO E SILVA, 2002, p. 19).

De acordo com Sanvicente (1987), a empresa que buscar rentabilidade não deve aplicar grandes quantias em ativos correntes (para manter a liquidez), pois desta maneira restará menos para aplicações com retorno mais atraente.

Para qualquer volume de atividade, quanto maior o montante de recursos aplicados em ativos correntes menor tende a ser a rentabilidade oferecida pelo investimento e, em contrapartida, menos arriscada se apresenta a política de capital de giro adotada. Nesta situação, revela-se maior imobilização de capital de giro (maior folga financeira), que promove retornos relativos inferiores àqueles apurados ao optar-se por uma estrutura financeira de menor liquidez, com mais reduzido volume de capital de giro (ASSAF NETO E SILVA, 2002, p. 22).

Porém, Sanvicente (1987), ressalta que apesar do retorno direto desses ativos (correntes) ser inferior ao do investimento em ativos fixos, eles são indispensáveis para manter o nível de vendas e, dessa maneira contribuir para o “objetivo rentabilidade”.

Além disto, as empresas sofrem oscilações nos resultados característicos de seu ramo de atividade, ficando, em alguns períodos sujeitas a forças externas e mudanças ocorridas na economia. Assim, o volume de vendas e de lucros pode variar em função destes fatores. Essa incerteza em relação aos resultados é chamada de risco econômico.

A administração da empresa deve estar atenta a este risco, pois um elevado nível de risco econômico associado a um alto grau de endividamento pode contribuir para que a empresa não consiga gerar os recursos necessários para o cumprimento de suas obrigações. É importante que se tenha um certo equilíbrio entre os recursos próprios e de terceiros (SANVICENTE, 1987).

Ainda, segundo o mesmo autor, o aumento do risco financeiro, influenciado diretamente pela utilização do capital de terceiros, faz com que o risco assumido pelo investidor aumente, pois o retorno de seu investimento será menor, em função dos compromissos assumidos com terceiros. Há também, além do risco oferecido pela natureza das operações, o risco de transformação dos ativos correntes em dinheiro efetivamente, devido às características dos clientes e das opções oferecidas pela concorrência.

Portanto, é interessante que se mantenha um certo nível de recursos disponíveis para as eventuais necessidades, porém esse nível deve ser adequado para não comprometer a rentabilidade e a liquidez. Grandes quantias de recursos paradas em caixa não trazem rentabilidade para a empresa.

Conforme (Braga, 1995, p. 29), “o importante é manter os fluxos de entradas e saídas de caixa sob controle e conhecer antecipadamente as épocas em que irá faltar numerário”. Este controle deve ser mantido, pois os fluxos de pagamentos e de recebimentos são irregulares, podendo ocorrer faltas e sobras de numerário alternadamente.

Desta forma, o controle sobre os fluxos de caixa é fundamental para a administração da empresa, pois auxilia nas decisões quanto aos recursos disponíveis, evitando que a empresa mantenha grandes quantidades de dinheiro em caixa, perdendo a oportunidade de investir em outras operações, ou então, não consiga cumprir suas obrigações devido à falta de recursos.

3 METODOLOGIA

A metodologia visa detalhar quais os procedimentos utilizados para responder ao problema de um estudo e, assim, atingir os objetivos previstos.

Conforme Lakatos e Marconi (1991, p. 83), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”.

Dentro destas atividades sistemáticas e racionais, está a pesquisa. A pesquisa, conforme Lakatos e Marconi (1991, p. 155), “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e que se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Conforme Gil (1996, p.21), a pesquisa científica requer certas ações a serem planejadas e desenvolvidas: “o planejamento como a primeira fase da pesquisa, que envolve a formulação do problema, a especificação de seus objetivos; a construção de hipóteses; a operacionalização dos conceitos, etc.”.

3.1 Delineamento da pesquisa

Conforme Gil (1996), para o confronto da teoria com os dados reais, é necessário traçar um modelo, um delineamento da pesquisa, também chamado *design*. Esse processo envolve todo o desenvolvimento da pesquisa, desde a diagramação até a análise dos dados colhidos.

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamento: aqueles que se valem das chamadas fontes de ‘papel’ e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento e o estudo de caso. Neste último grupo (...) podem ser incluídos também a pesquisa-ação e a pesquisa participante (GIL, 1996, p.48).

A pesquisa bibliográfica envolve livros, jornais, revistas, teses e tudo o que estiver relacionado com o tema em questão.

Na pesquisa documental “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois” (LAKATOS E MARCONI, 1991, p.174).

Para Gil (1996), a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, porém, nesta os dados já foram elaborados por diversos autores e naquela, podem ser reelaborados conforme os objetivos traçados. O autor salienta, ainda, que a pesquisa documental possui objetivos mais específicos que a pesquisa bibliográfica, visando a obtenção de dados para a solução de um problema. A pesquisa bibliográfica é realizada quase somente com materiais de bibliotecas, enquanto que a pesquisa documental necessita de consulta a arquivos públicos, particulares, à imprensa etc.

Para Lakatos e Marconi (1991), o levantamento de dados é feito através de pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias). É na coleta de dados que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas.

Portanto, para o levantamento de dados na presente pesquisa foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

3.2 Objeto de estudo

O objeto de estudo deste trabalho é o fluxo de caixa utilizado como um instrumento de controle para a gestão de uma indústria, o que classifica a presente pesquisa como um estudo de caso.

Para Gil (1996, p.58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Para esse autor, o estudo de caso também pode ser visto como uma técnica de pesquisa.

As principais vantagens do estudo de caso, listadas por Gil (1996), são o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade através da análise do problema como um todo e a simplicidade da coleta e análise dos dados utilizados no estudo de caso, quando comparados aos exigidos por outros métodos.

3.3 Coleta e análise dos dados

Conforme Lakatos e Marconi (1991), a coleta de dados é a primeira etapa do tratamento dos dados, é uma tarefa cansativa e quase sempre toma mais tempo do que o esperado, o que exige paciência e cuidado do pesquisador.

Os dados considerados neste trabalho foram obtidos junto à gerência da empresa, através de documentos fornecidos pela mesma.

Para a análise dos dados foi utilizado como instrumento quadros elaborados com base no plano de contas da empresa e nas necessidades do administrador.

No momento da realização deste trabalho, a empresa possuía um bom controle sobre os fluxos de caixa, o que permitiu a utilização de valores contidos em seus relatórios e documentos.

Porém, o trabalho limita-se em analisar a situação da empresa através de seus fluxos de caixa, não se preocupando com a análise de outros fatores que podem afetar no valor da empresa.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Apresentação da empresa

A empresa iniciou suas atividades em 1963 na região central do estado do Rio Grande do Sul, tendo como atividade principal a produção de móveis e esquadrias, na grande maioria sob encomenda. No presente trabalho ela será chamada pelo nome fictício “Alfa”, pois a administração da empresa não autorizou a divulgação da razão social.

A empresa distribui seus processos operacionais de acordo com cada atividade, integrando-os, fazendo com que as atividades aconteçam de forma sincronizada. É utilizada uma estrutura organizacional onde os cargos são agrupados de acordo com a função dentro da empresa e com o local de trabalho.

Assim, a principal divisão da empresa é em relação aos três setores responsáveis diretamente pela produção: esquadrias, móveis e serraria, onde cada funcionário está loteado para um setor, de acordo com o cargo que ocupa.

4.1.1 Administração da empresa

O setor administrativo controla todas as compras, recebimentos e contas a pagar. Geralmente, as compras são efetuadas com base nos orçamentos e projetos de cada cliente. Esta regra não é seguida na compra de madeira, que é adquirida em maiores quantidades. Este insumo da produção é adquirido de forma que a empresa mantenha estoque por um período médio de um ano. Isto faz com que a empresa diminua os gastos em relação aos fretes e obtenha maiores descontos.

O controle das duplicatas a receber é feito pelo administrador, que também negocia o valor e o prazo das vendas com cada cliente. Os valores e prazos de recebimentos baseiam-se, principalmente, no trabalho a ser executado, no tempo que o produto levará para ser produzido, nos recursos aplicados no produto e no crédito que o cliente possui.

Já os pagamentos, são efetuados dentro dos prazos estabelecidos e dificilmente são adiados.

Para manter este controle, o administrador baseia-se na sua experiência e nas informações de meses anteriores. Não é feita uma previsão para períodos muito longos.

4.2 Análise de desempenho através do fluxo de caixa

Tendo em vista o objetivo principal do presente trabalho, foram analisadas as movimentações que formam o fluxo de caixa da empresa a fim de trazer maiores informações ao gestor no processo administrativo.

Para tanto, foram coletadas informações em documentos da empresa, resultantes das atividades operacionais e não-operacionais como notas fiscais de compra e de venda e movimentação bancária. Alguns dados foram obtidos através de perguntas não estruturadas.

Para melhor visualização e utilização dos dados, eles foram organizados em quadros, mês a mês, em um período de um ano. Esse período compreendeu os meses de abril/2006 a março/2007. Procurou-se estruturar estes quadros auxiliares de maneira a simplificar e facilitar a análise, para uma visão mais abrangente da situação da empresa. O Apêndice A mostra o resumo mensal das entradas e saídas de caixa, baseado no fluxo de caixa diário da empresa. O fluxo de caixa diário, com todas as entradas e saídas de recursos durante o mês, está evidenciado nos Apêndices D a O. No Apêndice B é possível analisar o saldo de caixa inicial e final nos períodos considerados e no Apêndice C foi calculada a necessidade de caixa após a apropriação de despesas previsíveis. A evolução dos itens constantes nestes quadros foi demonstrada em gráficos.

4.2.1 Comparação de períodos

Por meio do controle sobre o fluxo de caixa é possível saber qual montante foi gerado ou aplicado nos setores da empresa. Com esta análise é possível corrigir eventuais erros ou decidir como aplicar, de maneira mais proveitosa, os recursos.

Assim, através da análise dos recebimentos das vendas (Apêndice A - receita com vendas) da empresa Alfa, foi possível verificar uma grande oscilação no período analisado, conforme Gráfico 1:

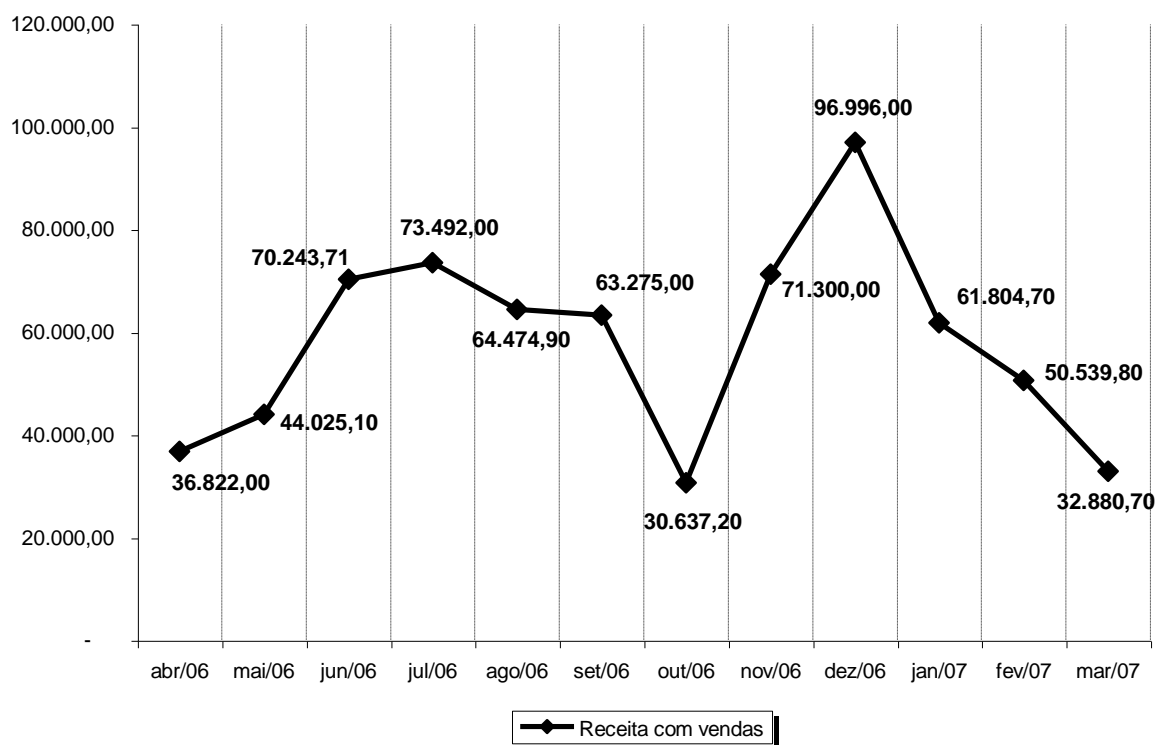


Gráfico 1 – Variação mensal da receita

Pôde-se verificar que essa oscilação não se deve à política de cobrança da empresa. Deve-se ao mercado que é influenciado pelas mudanças ocorridas na economia.

Quanto à participação dos setores da empresa no faturamento (Apêndice A – vendas de esquadrias, vendas de vidros, vendas de móveis e vendas da serraria), foi possível observar que os setores esquadrias e móveis são mais influentes, enquanto que os setores serraria e vidros representam 16% do faturamento anual.

A pequena participação destes dois últimos deve-se principalmente, no caso do setor serraria, ao baixo preço de venda da maravalha, e no caso dos vidros, por sua venda, geralmente, acompanhar as esquadrias e móveis, porém em uma quantidade menor, conforme Gráfico 2:

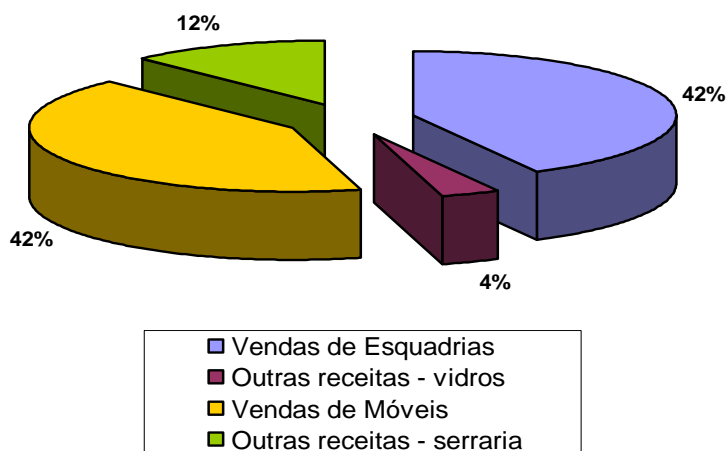


Gráfico 2 – Participação dos produtos nas vendas

Já nas aplicações de recursos (total das saídas) foi possível verificar uma oscilação apenas em um determinado período do ano.

O Gráfico 3 (Apêndice A – total das saídas), demonstra que nos meses de dezembro/2006 e janeiro/2007 houve um aumento considerável. Após este período as aplicações de recursos voltam à média normal.

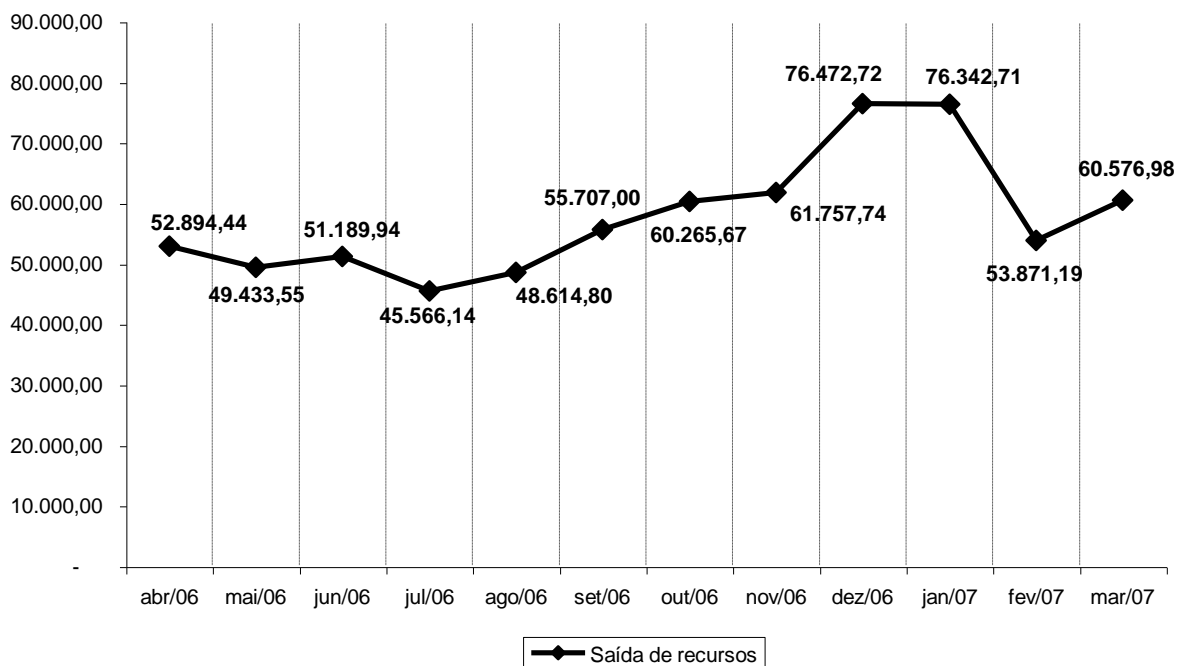


Gráfico 3 – Evolução das saídas de recursos

No mês de dezembro/2006 o aumento pode ser justificado pelo pagamento do décimo terceiro salário aos funcionários. Já no mês de janeiro/2007 esse aumento deve-se principalmente, ao grande investimento em matéria-prima.

Para melhor visualizar as movimentações que formam o fluxo de caixa da empresa Alfa no período, o gráfico a seguir compara a receita com as vendas em relação às aplicações de recursos:

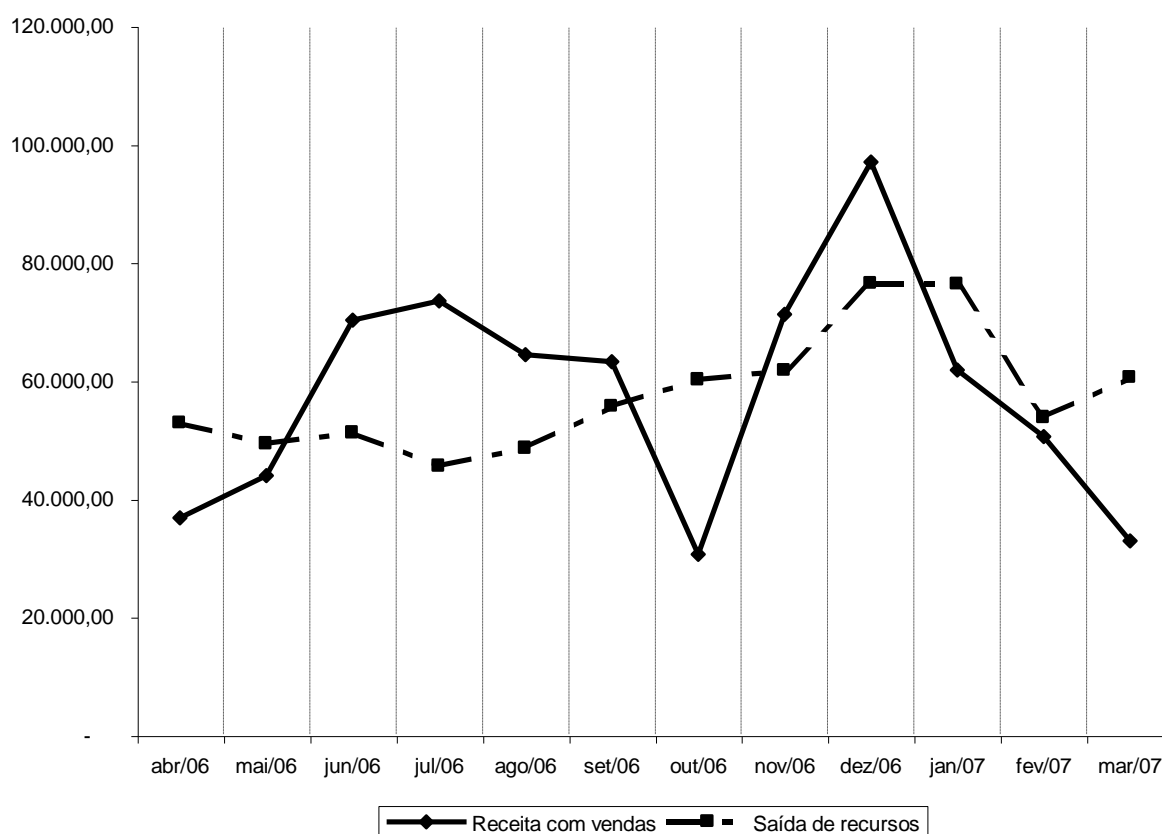


Gráfico 4 – Comparativo entre as entradas e saídas de recursos

Nas aplicações de recursos, percebe-se a grande variação ocorrida nos gastos com insumos de produção, conforme Gráfico 5 (apêndice A – insumos da produção):

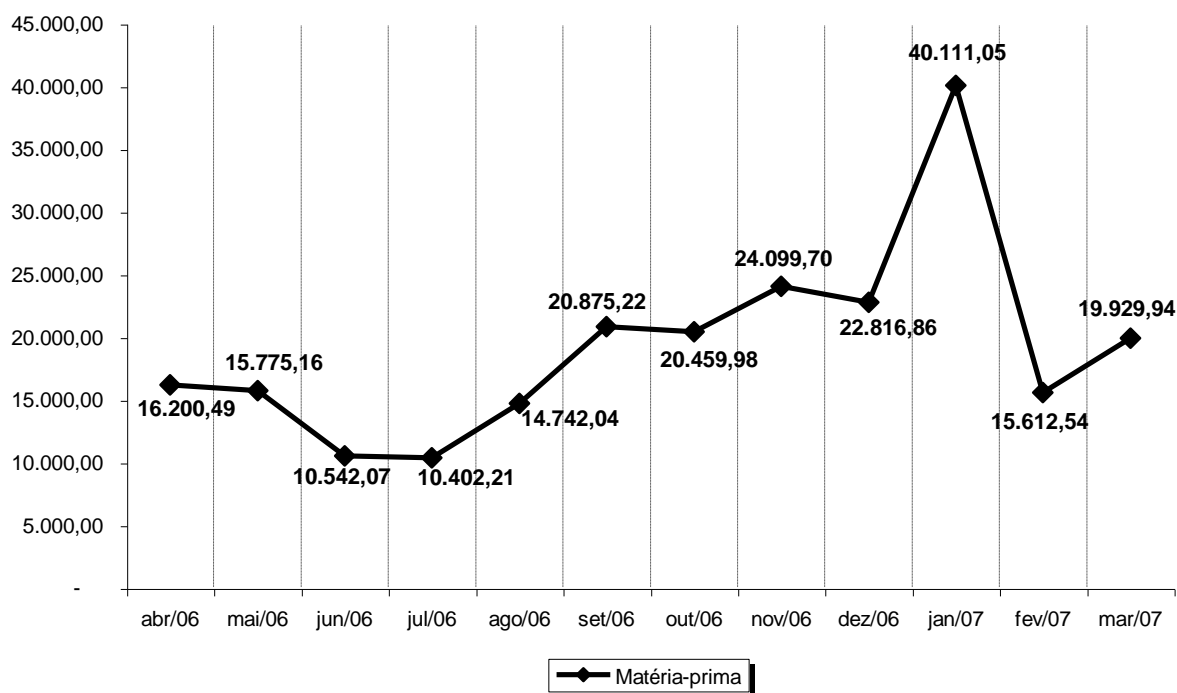


Gráfico 5 – Variação nos gastos com insumos da produção

A variação ocorrida no mês de janeiro/2007 deve-se à aquisição de matéria-prima em grande quantidade, de forma que a empresa mantenha um estoque por um período médio de um ano. Com este estoque a empresa é capaz de manter suas atividades ao longo deste período, sem maiores preocupações com a paralisação da produção por escassez de insumos da produção. Entretanto, ocorrem compras esporádicas de madeira, em quantidades menores, para atender aos pedidos diferenciados.

Assim, este aumento ocorreu pela necessidade que a empresa teve de adquirir maiores quantidades de matéria-prima para manter o funcionamento normal das atividades durante o período médio de um ano.

Percebe-se que essa compra foi devida principalmente à grande saída de produtos ocorrida nos últimos meses do ano de 2006, assim, a empresa teve necessidade de realizar esta aplicação de recursos para que a produção se mantivesse no seu ritmo normal.

Quanto ao saldo de caixa nos períodos, é possível observar que houve grandes variações, porém sempre se manteve positivo (apêndice B – saldo de caixa final).

Cabe salientar que o fluxo de caixa não considera o regime de competência, por isso só constarão neste relatório as entradas e saídas de recursos efetivas. Desta forma, o caixa de uma empresa nunca se apresentará negativo. O que acontecerá será um aumento nas obrigações com terceiros (empréstimos, por exemplo), pois a empresa precisa obter recursos de alguma forma para o cumprimento de suas obrigações, ou então perderá o crédito que possui.

Desta forma, os recursos disponibilizados pelas atividades no período superam as saídas de recursos, proporcionando baixo risco assumido pela direção da empresa de não obter remuneração de seu investimento, visto que a empresa não possui grandes quantias de recursos financiados por terceiros.

No Gráfico 6, é possível visualizar a situação da empresa quando comparado o total dos recursos disponíveis com o total das saídas.

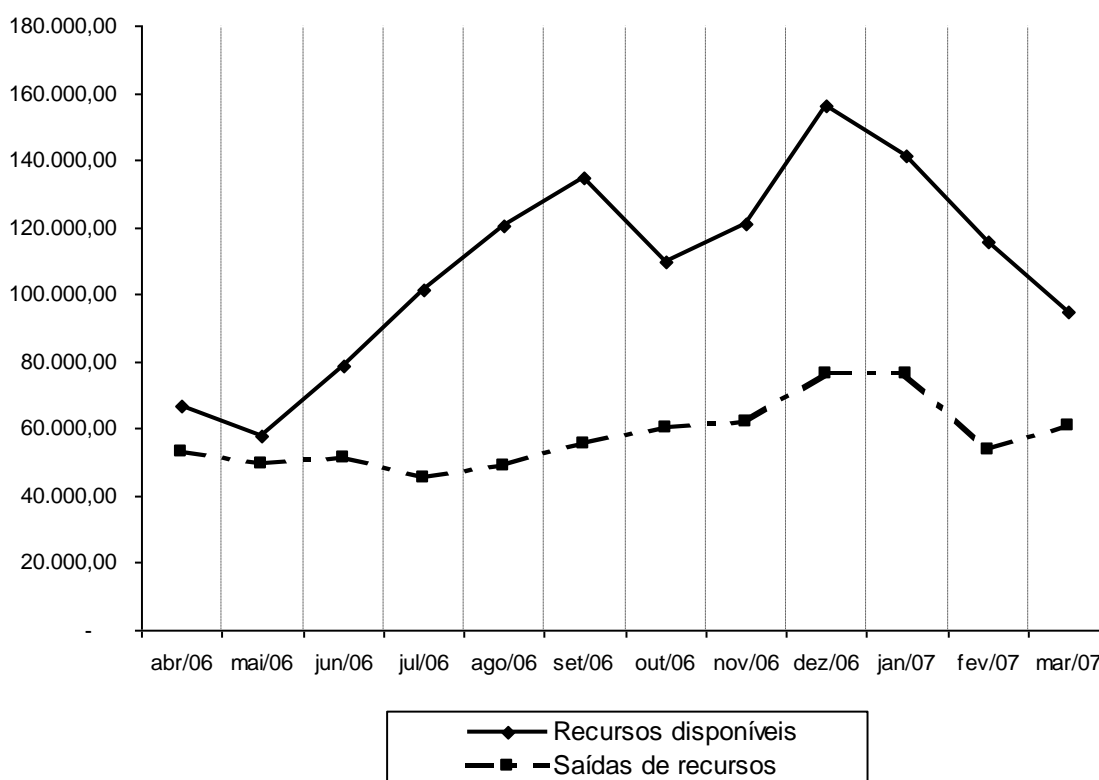


Gráfico 6 – Variação dos recursos disponíveis e das saídas de recursos

Onde:

Recursos disponíveis = apêndice B – saldo.

Saídas de recursos = apêndice B – total das saídas.

Porém, se a empresa não mantivesse um saldo inicial em caixa, a situação não seria tão favorável. Em alguns meses ela teria a necessidade de buscar recursos com terceiros para financiar suas operações, pois os recebimentos não seriam suficientes para cobrir as obrigações.

4.2.2 Criação de reserva de caixa

Através de um controle efetivo sobre os fluxos de caixa, toda empresa tem condições de fazer previsões/provisões para os próximos dias ou meses. Com este controle é possível manter um bom desempenho em relação às suas obrigações.

Com a criação de reservas, a empresa não fica desprevenida nos momentos em que os recursos disponíveis após o cumprimento das suas obrigações principais não atingem o valor esperado pela administração da empresa.

Na empresa Alfa, foram criadas reservas de caixa conforme quadro a seguir:

	JAN	FEV	MAR	ABR	n...	SALDO
13º salário						
Previdência social s/ 13º salário						
IPVA						
IPTU						
Taxas de fiscalização						
RESERVA DE CAIXA (A)						
Serviços de terceiros						
Rescisão						
Multa de trânsito						
Cursos						
Viagens						
Compra de férias						
Manutenção de veículos						
Manutenção de máquinas e equip.						
Material de expediente						
Medicina do trabalho						
RESERVA DE CAIXA (B)						
NECESSIDADE DE CAIXA (A+B)						

Quadro 1 – Reservas de caixa

Para a criação da “reserva de caixa (A)”, foram consideradas as despesas que a empresa tem condições de saber previamente o seu valor aproximado, ou seja, pode conhecer o seu valor através de comparações com anos anteriores e simulações. Para a criação da “reserva de caixa (B)”, foram selecionadas contas de despesas cujos valores diferem de um período para o outro, porém podem ocorrer a qualquer momento. Estas despesas são imprevisíveis, porém se a empresa mantiver uma quantia mínima em caixa, estes valores não afetarão significativamente o saldo esperado para o período.

Com o cálculo da média destes valores a empresa tem possibilidade de reservar um valor antes de tomar decisões de investimento, para que não haja escassez de recursos no momento do pagamento das obrigações principais.

Assim, quando surgir a necessidade de pagamentos eventuais, a empresa poderá utilizar este valor, sem que isto afete significativamente o seu saldo de caixa.

No Apêndice C (necessidade de caixa), percebe-se que o total da necessidade de caixa após a criação destas reservas representa apenas 7,8% do total das entradas no período (Apêndice B – total das entradas), evidenciando o pequeno esforço que a empresa terá para manter estes valores disponíveis.

Porém, só será possível conhecer estes valores se a empresa mantiver um bom controle sobre seus fluxos de caixa, o que possibilitará uma previsão próxima da realidade.

Portanto, esta apropriação irá auxiliar a empresa no momento de decidir onde investir o saldo de caixa do mês. Ela saberá que há a necessidade de manter disponível, além dos montantes indispensáveis para o cumprimento de obrigações com terceiros, uma média destes valores, para o caso de ocorrerem imprevistos.

5 CONCLUSÃO

Atualmente, a competitividade do mercado tem exigido respostas rápidas e eficazes das empresas. Desta forma, o controle sobre o fluxo de caixa se tornou um instrumento muito importante para a administração da empresa. Por meio dele o gestor consegue identificar antecipadamente as necessidades ou sobras de caixa no curto prazo, auxiliando o planejamento dos negócios.

Através do fluxo de caixa é possível saber quando será necessário recorrer a terceiros para as eventuais deficiências de recursos, qual a média de recursos que a empresa necessita para os seus desembolsos imediatos e saber, por intermédio de análises comparativas, quanto tem sido gasto nos diferentes setores da empresa. Por meio destas análises torna-se possível corrigir erros e decidir onde aplicar os recursos disponíveis.

O objetivo geral do trabalho de demonstrar como as informações geradas através do controle do fluxo de caixa podem auxiliar na administração de uma empresa foi atingido. Foi verificado que o controle sobre o fluxo de caixa permite à empresa saber quanto ela possui de recursos disponíveis e se estes são suficientes para cumprir seus compromissos. Com base nas movimentações que formam o fluxo de caixa da empresa, pôde-se perceber que seu desempenho no período foi favorável, pois ela conseguiu manter-se com saldos positivos de caixa durante o período sem que fosse necessário buscar grandes quantias de recursos com terceiros.

Assim, é possível dizer que no processo de gestão financeira, o controle sobre os fluxos de caixa é de fundamental importância, pois permite orçar as despesas e receitas para o próximo período e, desta maneira, prevenir-se da escassez de recursos.

O controle sobre o fluxo de caixa ainda é pouco utilizado pelas empresas, porém, nas pequenas empresas, ele pode ser elaborado e analisado com grande facilidade pelo administrador, evitando, assim, insuficiências de fundos.

Ele não eliminará as dificuldades financeiras, mas facilitará a visualização das entradas e saídas, possibilitando tomar decisões quanto à captação de recursos.

REFERÊNCIAS

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

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

CATELLI, Armando. **Controladoria uma abordagem da gestão econômica: GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável às demais sociedades. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SÁ, Antonio Lopes de. **Teoria da contabilidade**, São Paulo: Atlas, 1998.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/54A3C9DAC3FA8AC4032571460069DEAA/\\$File/NT000AFA96.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/54A3C9DAC3FA8AC4032571460069DEAA/$File/NT000AFA96.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 2007.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 4. ed. Porto Alegre: Sagra, 1991.

APÊNDICES