

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

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO COMO
FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Giane Concari

Santa Maria, RS, Brasil

2008

FLUXO DE CAIXA PROJETADO COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES

por

Giane Concari

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

Orientadora: Prof^a. Selia Gräbner

Santa Maria, RS, Brasil

2008

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

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

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO COMO FERRAMENTA PARA
TOMADA DE DECISÕES**

elaborado por
GIANE CONCARI

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Selia Gräbner
(Orientadora)

Prof. Gilberto Brondani

Prof^a. Larissa de Lima Trindade

Santa Maria, julho de 2008.

RESUMO

Trabalho de Graduação
Curso em Ciências Contábeis
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Universidade Federal de Santa Maria

FLUXO DE CAIXA PROJETADO COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES

AUTORA: GIANE CONCARI

ORIENTADORA: SELIA GRÄBNER

Data e Local da Defesa: Santa Maria, julho de 2008.

O desenvolvimento tecnológico e econômico está obrigando as empresas a captar da melhor forma possível as informações geradas pela contabilidade. Uma vez que muitas empresas não possuem nenhum tipo de controle e planejamento para a sua tomada de decisão, elas devem utilizar os demonstrativos contábeis usuais com outros que possam complementar suas informações. O Demonstrativo do fluxo de caixa projetado pode melhorar essas informações, pois ele antecipa situações de caixa, prevendo as entradas e saídas de recursos. Através desta previsão pode-se tentar mudar situações negativas e melhorar o saldo em caixa. O fluxo de caixa está sendo essencial para as empresas, e com a alteração da Lei nº 6.404/1976 pela Lei nº 11.638/2007, torna-se obrigatório, exceto para as companhias fechadas com patrimônio líquido inferior a R\$ 2.000.000,00. Este trabalho trata de um estudo de caso, sendo elaborado o fluxo de caixa projetado para uma empresa. Com a projeção do demonstrativo busca-se verificar o quanto o fluxo de caixa pode auxiliar as empresa impedindo a descontinuidade do caixa em determinado período. Foi elaborado o fluxo de caixa de períodos passados de uma empresa constituída na forma de associação, que possui como uma de suas atividades para arrecadar recursos, o comércio de produtos agropecuários, e a partir deste fluxo, projetou-se o fluxo para três meses. O resultado da pesquisa mostra que é útil a elaboração do fluxo de caixa, pois a empresa poderá saber antecipadamente o resultado do seu caixa, melhorando suas decisões.

Palavras-chave: fluxo de caixa projetado; informações; decisões; caixa

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Características básicas da contabilidade financeira e gerencial....	13
QUADRO 2 - Modelo de demonstração do fluxo de caixa pelo método indireto.	26
QUADRO 3 - Modelo de demonstração do fluxo de caixa pelo método direto....	27
QUADRO 4 - Fluxo de caixa de outubro a dezembro de 2007.....	39
QUADRO 5 - Fluxo de caixa de janeiro a março de 2008.....	41
QUADRO 6 - Projeção das vendas.....	44
QUADRO 7 - Projeção de recebimento de clientes.....	45
QUADRO 8 - Aluguel do mês.....	45
QUADRO 9 - Projeção das compras.....	46
QUADRO 10 - Percentuais dos prazos de pagamentos.....	47
QUADRO 11 - Projeção dos pagamentos a fornecedores.....	47
QUADRO 12 - Projeção do ICMS.....	48
QUADRO 13 - Projeção da COFINS.....	48
QUADRO 14 - Projeção do PIS.....	48
QUADRO 15 - Projeção das despesas com pessoal.....	49
QUADRO 16 - Projeção das despesas administrativas.....	50
QUADRO 17 - Projeção das despesas gerais.....	50
QUADRO 18 - Fluxo de caixa projetado de abril/2008.....	51
QUADRO 19 - Fluxo de caixa projetado de maio/2008.....	52
QUADRO 20 - Fluxo de caixa projetado de junho/2008.....	52

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Quadro de cálculos da alíquota de ICMS nas vendas e compras.....	60
APÊNDICE B - Quadro de cálculos da alíquota da COFINS.....	61
APÊNDICE C - Quadro de cálculos das despesas com pessoal de abril.....	62
APÊNDICE D - Quadro de cálculos das despesas com pessoal de maio.....	63
APÊNDICE E - Quadro de cálculos das despesas com pessoal de junho.....	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 Contabilidade para as empresas	10
2.1.1 Contabilidade gerencial e financeira.....	11
2.2 Empresas constituídas na forma de Associação.....	15
2.3 Fluxo de caixa e a nova Lei nº 11.638/2007	17
2.4 Fluxo de caixa na gestão das empresas	19
2.4.1 Origem do fluxo de caixa.....	19
2.4.2 Conceituação do fluxo de caixa.....	19
2.4.3 Objetivos do fluxo de caixa.....	21
2.4.4 Fluxo de caixa e a relação com os setores da empresa.....	22
2.4.5 Estrutura da demonstração do fluxo de caixa.....	23
2.4.6 Métodos de elaboração do fluxo de caixa.....	25
2.4.6.1 Método indireto.....	25
2.4.6.2 Método direto.....	26
2.4.7 Informações do fluxo de caixa.....	28
2.4.8 Fluxo de caixa projetado/orçamento de caixa.....	30
3 METODOLOGIA	34
4 ESTUDO DE CASO	37
4.1 Descrição do campo de estudo	37
4.2 Levantamento de dados	38
4.2.1 Elaboração dos fluxos de caixa dos meses anteriores.....	38
4.2.2 Elaboração das projeções.....	43
4.3 Resultados e discussões	51
5 CONCLUSÃO	54

REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICES.....	59

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão diariamente realizando negócios e tomando decisões importantes dentro da organização. Um instrumento de apoio a estas decisões são as demonstrações contábeis que a contabilidade lhes oferece.

Muitas entidades possuem dificuldades em obter uma eficiente administração dos seus negócios, pois não possuem planejamento e nenhum tipo de controle. Além disso, as informações em que se baseiam não são suficientes para uma boa análise da situação financeira, pois faltam informações complementares essenciais para um bom resultado.

Com o avanço econômico e tecnológico as empresas não devem apenas utilizar de demonstrativos rotineiros tais como Balanço Patrimonial, Demonstrativo do Resultado do Exercício. Devem inovar seus materiais de apoio à decisão. Elaborar o Demonstrativo do Fluxo de Caixa pode fazer a diferença em qualquer empresa, pois por meio dele a empresa poderá verificar as entradas e saídas de caixa, e se ela está apresentando excesso ou falta de caixa. Segundo Neto e Silva (2002) uma boa gestão de recursos financeiros reduz a necessidade de capital de giro, evitando a utilização de empréstimos bancários, promovendo maiores lucros pela redução das despesas financeiras.

Além de ser uma ferramenta importante para a empresa o Fluxo de Caixa tornou-se obrigatório, exceto para as companhias fechadas com patrimônio líquido inferior a R\$ 2.000.000,00, com a publicação da Lei nº 11.638/2007, que alterou a Lei nº 6.404/1976, Lei das Sociedades por Ações.

O problema que objetivou o desenvolvimento desse trabalho surge da dificuldade dos administradores em controlar as entradas e saídas de numerários da empresa. Com isso questiona-se: o fluxo de caixa projetado pode ser um instrumento capaz de direcionar o processo de decisão para impedir a indesejável descontinuidade do fluxo financeiro?

Como justificativa à elaboração deste trabalho, levou-se em consideração que, apesar de as empresas analisarem demonstrações que relatam o passado, torna-se cada vez mais importante analisar demonstrações projetadas para embasar suas decisões. As organizações precisam observar o que pode acontecer futuramente e tentar melhorar qualquer problema existente na sua gestão.

Projetar o fluxo de caixa é importante, porque irá indicar, antecipadamente, as necessidades de numerários para saldar os compromissos da empresa. Com isso o administrador poderá planejar os eventuais problemas de caixa que poderão surgir em conseqüência dos prazos concedidos ou aumentos de pagamentos. Se o fluxo de caixa projetado indicar falta de numerário, o administrador pode evitar que isso ocorra, verificando o motivo que ocasionou esta falta. Se a empresa não apresentar uma projeção não terá a informação a tempo hábil para evitar que o problema ocorra.

O trabalho tem como objetivo principal elaborar o fluxo de caixa projetado como ferramenta importante para a tomada de decisões de uma associação, que possui como atividade o comércio de produtos, podendo ajudar no controle e planejamento financeiro e contribuindo para que a empresa alcance metas, uma vez que o disponível é um grupo muito importante para qualquer empresa, sendo que este supre as necessidades diárias da empresa.

O trabalho em questão possui cinco capítulos, iniciando por este, que contém informações sobre o tema, a definição do problema, justificativa e o objetivo.

O segundo capítulo refere-se à revisão bibliográfica, onde serão abordados assuntos sobre contabilidade, contabilidade financeira e gerencial, empresas constituídas na forma de associações, nova Lei nº 11.638/2007 que alterou a Lei nº 6.404/1976 - Lei das Sociedades por Ações, informações do fluxo de caixa, tais como: origem, conceito, importância, objetivos, estrutura, método de elaboração: direto e indireto, e também fluxo de caixa projetado.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para elaborar o trabalho, como se caracteriza a pesquisa, tipo de coleta de dados utilizada, conceito de trabalho científico.

No quarto capítulo será desenvolvido o estudo de caso, onde se apresenta a descrição do campo de estudo, levantamento de dados, a elaboração dos fluxos de caixa dos meses anteriores e a elaboração dos fluxos de caixa projetados para o próximo período.

O último capítulo apresenta a conclusão do estudo realizado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A contabilidade surgiu para suprir as necessidades dos seres humanos mediante um processo de classificação e de registros, onde poderiam ser recordados fatos e sua correspondente grandeza em determinado momento. Esses registros são essenciais para que as empresas desempenhem uma boa administração dos seus negócios.

Com o passar do tempo, a contabilidade está evoluindo de forma a oferecer melhores maneiras para controlar o patrimônio, por meio de um sistema de informações que possibilitam a tomada de decisões mais racionais, afim de garantir a continuidade do empreendimento.

De acordo com Raza (2006), as empresas estão em constantes mudanças, cada vez mais necessitam de controles precisos e de informações oportunas sobre seu negócio para adequar as suas operações às novas situações, focando o futuro com base nos dados do passado e do presente. Durante anos a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias. Na atualidade, passa a ser vista, também, como um instrumento gerencial que se utiliza de um sistema de informações para registrar as operações da organização, para elaborar e interpretar relatórios que mensurem os resultados e forneçam informações necessárias para tomadas de decisões e, para o processo de gestão: planejamento, execução e controle.

2.1 Contabilidade para as empresas

A contabilidade é conceituada de acordo com Araújo e Holanda (2004) como um sistema de informação e avaliação que promove a seus usuários um conjunto de demonstrações de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, que constitui ferramenta indispensável para a boa gestão das empresas.

A contabilidade tem como finalidade o controle e o planejamento da empresa. Conforme Ludícibus et al. (1998), o controle que a contabilidade proporciona refere-se ao processo pelo qual a alta administração certifica-se de que a organização está agindo em conformidade com os planos e políticas traçados por seus idealizadores e

também pela administração, enquanto que o planejamento ajuda no processo de decidir que curso de ação deverá ser tomado para o futuro.

A contabilidade possui seu objeto próprio, o patrimônio da empresa, onde são realizados registros e análises das variações desse patrimônio e como resultado, informações aos usuários. Segundo Ludícibus e Marion (2000, p. 20) “o objetivo da contabilidade é fornecer aos usuários, independentemente de sua natureza, um conjunto básico de informações que, presumivelmente, deveria atender igualmente bem a todos os tipos de usuários”.

De acordo com Franco (1997, p. 19) a contabilidade tem como função:

Registrar, classificar, demonstrar, auditar e analisar os fenômenos que ocorrem no patrimônio das entidades, objetivando fornecer informações, interpretações e orientação sobre a composição e as variações do patrimônio, para a tomada de decisões de seus administradores.

Devido às dificuldades de gerenciamento as empresas devem utilizar-se da contabilidade para melhorar sua administração, utilizar-se de demonstrativos que relatam o que ocorreu com a empresa, e também para prever o futuro. Moura (2008, p. 01) afirma que:

A contabilidade tem um papel de oferecer ao administrador a certeza, os meios para decidir ou pleitear e justificar, para estabelecer prioridades, para planejar, para programar, para demonstrar os resultados de suas atividades e fiscalizar a regularidade das operações, especialmente as mutações que ocorre no patrimônio de uma microempresa.

Todas as demonstrações financeiras têm suas funções e suas importâncias, cada uma em seu tempo ou para uma determinada análise. As informações obtidas devem proporcionar aos administradores a compreensão do desempenho, riscos e oportunidades e ajudar na tomada de decisões seguras sobre esses fatores.

2.1.1 Contabilidade gerencial e financeira

A contabilidade é uma ferramenta útil para a gestão dos negócios das empresas, sendo que a contabilidade gerencial vai auxiliar para as decisões dos administradores. Ludícibus (1998, p. 21) afirma que “a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da

empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”.

Segundo Lacerda (2006, p. 44) “a contabilidade gerencial se difere da contabilidade habitualmente utilizada nas micro e pequenas empresas, as quais se restringem à preocupação com o fisco e as rotinas trabalhistas”.

De acordo com Crepaldi (2002) o objetivo da contabilidade gerencial é auxiliar as funções gerenciais, fornecendo instrumentos aos administradores. Ela também auxilia na utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

A contabilidade gerencial pode fornecer a condição econômica da empresa, como os custos, lucratividade dos produtos, dos serviços, e de suas atividades. Segundo Atkinson (2000, p. 37):

A informação gerencial contábil é, também, um dos meios primários pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem feedback sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro.

As informações obtidas pela contabilidade gerencial devem estar de acordo com as necessidades de cada gestor, para obter decisões corretas e assim proporcionar a continuidade da empresa.

Além da contabilidade gerencial as empresas utilizam-se da contabilidade financeira. Segundo Crepaldi (2002) ela auxilia no planejamento, na solução de problemas e nas tomadas de decisões. As finanças fornecem um mapa com números e análises que ajudam a cumprir suas funções.

Para Ludícibus e Marion (2000) os administradores necessitam não apenas das demonstrações contábeis, mas de outros tipos de relatórios que possuam informações do sistema de contabilidade financeira, que produz os relatórios tradicionais, referente a contabilidade de custos, a administração financeira, a administração da produção para a tomada de decisão.

A administração financeira preocupa-se em captar, aplicar os recursos necessários e em sua eficiente distribuição para que a empresa possa operar de acordo com seus objetivos e metas. De acordo com Zdanowicz (1992) o princípio da administração financeira é cuidar para que a empresa possua numerário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros.

Sua finalidade é manter a empresa em permanente situação de liquidez e rentabilidade, como também propiciar condições de lucros que compensem os riscos dos investimentos e a capacidade empresarial.

Neto e Silva (2002, p. 39) comentam que:

A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza.

Dessa forma, observa-se que a administração financeira deve acompanhar as atividades da empresa para que não falte numerário em nenhum momento, podendo assim cumprir seus compromissos.

Segundo Atkinson (2000, p. 38) contabilidade financeira e a contabilidade gerencial se diferem com base nas seguintes características:

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	Externa: Acionistas, credores, autoridades tributárias	Interna: funcionários, administradores, executivos
Propósito	Reportar o desempenho passado as partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores
Data	Histórica, atrasada	Atual, orientada para o futuro
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais

Quadro 1 - Características básicas da contabilidade financeira e gerencial

De acordo com Matarazzo (2003 apud ALVES e ARIMA, 2006) as demonstrações contábeis são o produto da contabilidade financeira, e estas possuem duas finalidades básicas: prestar contas aos órgãos arrecadadores dos tributos e servir como relatório da posição financeira para fins cadastrais de bancos e fornecedores. Através da análise das demonstrações o analista retira dados e os transforma em informações que permitam concluir se a empresa merece crédito, se está sendo bem administrada, se possui condições de pagar dívidas, se é lucrativa, se está progredindo, se é eficiente e também se tem condições de continuar no mercado ou se poderá falir.

A contabilidade gerencial é feita para os usuários internos e não segue princípios e normas contábeis. Tem como base os dados da contabilidade financeira e também de outros que não constam nesta para identificar, mensurar e analisar informações sobre fatos econômicos das empresas.

Segundo Costa (2006) a contabilidade financeira é baseada em princípios de contabilidade geralmente aceitos. No Brasil, há a necessidade de aderência dos cálculos de custos a estes princípios, devido a sua vinculação com a questão tributária das empresas. Muitas vezes esses princípios são responsáveis por dificultar sua aplicabilidade em decisões gerenciais, pela exigência de se ter em conta princípios que muitas vezes invalidam o cálculo adequado a um determinado problema.

A atividade financeira de uma empresa exige acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho e realizar ajustes e correções necessários. De acordo com Neto e Silva (2002, p. 39) “o objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza”.

O fluxo de caixa se destaca como um instrumento que possibilita o planejamento e controle dos recursos financeiros da empresa. Esse demonstrativo atende ao regime de caixa (entradas e saídas de recursos) ao contrário do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício, que seguem o regime da competência (receitas e despesas devem ser contabilizadas no momento de sua ocorrência independentemente do pagamento ou recebimento).

2.2 Empresas constituídas na forma de Associação

Associação é uma organização resultante da reunião legal entre duas ou mais pessoas, com ou sem personalidade jurídica, para a realização de um objetivo comum.¹

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), associação é a forma para organizar a união de pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns para superar dificuldades e gerar benefícios para os associados. E que essa união permite a construção de condições melhores do que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos.

De acordo com o artigo 44 do Código Civil (Lei nº10.406/2002) são pessoas jurídicas de direito privado as sociedades, associações, fundações, organizações religiosas e partidos políticos. As associações são constituídas pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos. O novo Código Civil alterou a expressão “sem fins lucrativos” para “fins não econômicos”.

Conforme o parágrafo 3º, artigo 12 da Lei nº 9.532/1997, alterada pela Lei nº 9.718/1998, considera-se entidade sem fins lucrativos aquela que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Para legalizar uma associação deve-se:

- a) registrar o estatuto e ata da assembléia em Cartório de Pessoas Jurídicas;
- b) obter inscrição na Receita Federal – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ);
- c) obter inscrição na Receita Estadual – Inscrição Estadual;
- d) obter inscrição no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS);
- e) registrar na prefeitura municipal – Alvará de Licença e Funcionamento.

A Inscrição Estadual e a Inscrição no INSS são necessárias somente às associações que pretendem praticar atos comerciais.

De acordo com o artigo 54 do Código Civil, o Estatuto deve possuir vários requisitos que evitem sua nulidade, dentre eles: a denominação, os fins e a sede da

¹ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Associacao>

associação; os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados; os direitos e deveres dos associados; as fontes de recursos para sua manutenção; o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos; as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução; a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Segundo o SEBRAE, as associações se baseiam na autogestão. Através de Assembléia Geral dos sócios, são definidas as políticas e linhas de ação da instituição, bem como se elege uma diretoria que será responsável pela administração da associação.

As associações não possuem capital social; seu patrimônio é formado por taxas pagas pelos associados, fundos, reservas ou atividade prevista em estatuto. Não remuneram seus dirigentes nem distribuem sobras entre seus associados, conforme princípio das instituições sem fins lucrativos. As associações não possuem lucro e sim superávit.

A associação não tem como finalidade realizar atividades de comércio, podendo realizá-las para a implementação de seus objetivos sociais. Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais.

De modo geral, o fisco estadual vem cobrando das associações o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) para a circulação de mercadorias (movimentação física de qualquer produto ocasionada por operações realizadas no exercício do comércio, da indústria ou da produção de bens econômicos). Alguns estados estabeleceram percentuais menores ou mesmo isentaram as operações de associações. Em outros, são determinados produtos que são isentos.

Atendidas as disposições legais, as pessoas jurídicas sem fins lucrativos, em relação ao imposto de renda, podem ser imunes ou isentas. A imunidade é concedida pela Constituição Federal enquanto a isenção é concedida pelas leis ordinárias, devendo ser aplicada, uma ou outra, conforme o caso concreto.

No artigo 150, inciso VI, c, da Constituição Federal, estabelece as hipóteses de imunidade do imposto de renda às entidades sem fins lucrativos: Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: VI - instituir impostos sobre: c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais

dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei.

De acordo com a Lei nº 9.532/1997, art.15, § 3º, alterado pela Lei nº 9.718/1998, para que as entidades sejam consideradas isentas, devem atender aos seguintes requisitos:

- a) não remunerar por qualquer forma seus dirigentes pelos serviços prestados;
- b) aplicar integralmente no país seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais;
- c) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
- d) conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contados da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem como a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- e) apresentar, anualmente, Declaração de Informações da Pessoa Jurídica (DIPJ), em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;

2.3 Fluxo de caixa e a nova Lei nº 11.638/2007

Por muito tempo as organizações utilizavam as informações do Balanço Patrimonial, da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e da Demonstração das Mutações no Patrimônio Líquido (DMPL) para as suas decisões. De acordo com Araújo e Holanda (2004) as organizações não queriam apenas demonstrações que apresentassem apenas as receitas e despesas segundo o regime de competência, queriam algo mais dinâmico que representasse a movimentação financeira da empresa. Devido a essa preocupação surgiu a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) também conhecida como Fluxo de Caixa, cujo demonstrativo tinha o diferencial, de demonstrar a situação financeira da empresa.

O fluxo de caixa é obrigatório nos estados americanos desde 1988, cujo órgão normatizador das práticas americanas é o *Financial Accounting Standards Board* (FASB), o *International Accounting Standards Boards* (IASB) é o órgão que estabelece normas internacionais de contabilidade. Nesses estados além da apresentação do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo do Resultado do Exercício as empresas devem apresentar o fluxo de caixa. Há vários anos no Brasil esteve em

discussão no Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 3.741/2000, que foi aprovado e entrou em vigor em 28 de dezembro de 2007. A nova Lei que altera a Lei nº 6.404/1976 - que regulamenta as Normas Contábeis que devem ser observadas pelas Sociedades por Ações – em seu artigo 188 da seção VI, obriga as empresas a apresentarem, juntamente com seus balanços, a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR), que procura evidenciar as movimentações que propiciam margem nos recursos de curto prazo. A nova Lei nº 11.638/2007, em seu artigo 176, inciso IV, substitui a DOAR e obriga a elaboração e publicação do fluxo de caixa, exceto, para a companhia fechada com patrimônio líquido inferior a R\$ 2.000.000,00.

A substituição da DOAR pela Demonstração do Fluxo de Caixa, surgiu em decorrência de que várias empresas apresentavam balanços saudáveis, sendo atraentes para investimentos mas acabavam se inviabilizando financeiramente devido a problemas em seu fluxo de caixa. Além de ser uma obrigação legal a partir de 2007, o fluxo de caixa é um poderoso instrumento de administração financeira, pois mostra de forma transparente, como a empresa está sendo gerenciada.

Essa substituição já estava sendo discutida há vários anos. Araújo e Holanda comentam que a principal justificativa para esta alteração seria:

[...] a maior facilidade de entendimento do Fluxo de Caixa, onde as informações sobre o fluxo financeiro podem ser visualizadas de forma mais clara durante o período, apesar de a Demonstração das Origens e aplicações dos Recursos (DOAR) ser, incontestavelmente, mais rica em informações (ARAÚJO e HOLANDA, 2004, p. 09).

Ludícibus, Martins e Gelbcke (2003), diferenciam o objetivo da DOAR e da DFC da seguinte forma: a DOAR tem como objetivo apresentar de forma ordenada e sumariada as informações relativas às operações de financiamento e investimento da empresa durante o exercício, e evidenciar as alterações na posição da empresa. A DFC tem como objetivo prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos de uma empresa, ocorridos num determinado período.

Segundo Matarazzo (2003) a DFC compreende todos os dados da DOAR, a qual, pela legislação societária, é muito pobre para a análise. Sua única utilidade é fornecer dados para montagem da DFC de fora da empresa.

Ludícibus e Marion (2000, p. 224) também citam a diferença entre as duas demonstrações:

A DFC é mais eficaz nas análises feitas para prazos mais curtos, mostrando-se dessa forma, mais útil ao gerente financeiro. A DOAR, por sua vez, propicia uma visão do comportamento do capital circulante líquido a médio e longo prazo. Para o usuário externo, que tem acesso às demonstrações contábeis em períodos anuais, este relatório se mostra com uma maior capacidade informativa.

Uma vez que a DFC é uma demonstração de fácil entendimento, em comparação com a DOAR, as empresas devem utilizar o demonstrativo do fluxo de caixa, para facilitar na sua administração e também para melhorar entendimento de seus usuários.

2.4 Fluxo de caixa na gestão das empresas

2.4.1 Origem do fluxo de caixa

A demonstração do fluxo de caixa foi normatizada pelo pronunciamento do *Board do Financial Accounting Standards Board (Fasb)*, pelo boletim nº 95, que instituiu o fluxo de caixa em substituição à Demonstração de Origem e Aplicações de Recursos (DOAR), datado de novembro de 1987, sendo colocado em vigor a partir de julho de 1988, onde buscou atender às necessidades americanas, quanto aos anseios dos investidores, em geral, e das empresas que buscavam captar recursos nesse mercado.

O Brasil passou a utilizar não de forma obrigatória, mas até mesmo com um aconselhamento da Comissão de Valores Mobiliário (CVM), a partir de 1992, com a revisão da Norma Internacional de Contabilidade – NIC 7, que recebia a denominação, até então, de Demonstração das Mutações na Posição Financeira, que fora aprovada em julho de 1977.

2.4.2 Conceituação do fluxo de caixa

É importante definir primeiramente a palavra caixa, de acordo com Frezatti (1997, p. 13):

No sentido clássico, o caixa representa o objetivo final dos investidores ao optarem por uma alternativa de alocação de recursos. No meio empresarial,

caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo.

Em finanças, o fluxo de caixa (designado em inglês por “*cash flow*”), refere-se ao montante de caixa recebido e gasto por uma empresa durante um período de tempo definido. Algumas vezes ligado a um projeto específico.²

De acordo com Perez Jr. e Begalli (1999) fluxo de caixa entende-se como movimentação de contas que representam disponibilidades imediatas, como caixa, banco conta movimento e aplicações que se tornam utilizáveis na conta bancária. O termo *cash* é utilizado para os três casos citados, pois representa meio circulante, moeda. Nos Estados Unidos também são consideradas as aplicações financeiras com vencimento em 90 dias.

A sobrevivência das empresas depende cada vez mais do grau de eficiência da gestão financeira. Os numerários da empresa devem ser bem empregados, para assim aumentar a continuidade da empresa e melhorar seus resultados. Um demonstrativo capaz de auxiliar a empresa é a Demonstração do Fluxo de Caixa. De acordo com Zdanowicz (1992, p. 21) “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

Entende-se que o fluxo de caixa é uma ferramenta utilizada desde o planejamento até o controle dos recursos financeiros utilizados pela empresa na manutenção de suas atividades.

O fluxo de caixa possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros da empresa, evitando insolvência e falta de liquidez que representam ameaças na continuidade da empresa. Constitui uma ferramenta muito importante para a administração das organizações.

Para Neto e Silva (2002, p. 39):

Os contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles. Sabidamente, uma boa gestão dos recursos financeiros a reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros para redução principalmente das despesas financeiras.

² http://pt.wikipedia.org/wiki/Fluxo_de_caixa

De acordo com Araújo e Holanda (2004), uma boa utilização do fluxo de caixa proporciona:

- a) conhecimento do grau de independência financeira das organizações, para geração de recursos no futuro visando saldar seus compromissos e para pagar a remuneração dos seus empreendedores;
- b) 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 verificando se a empresa pode implementar decisões de investimento, financiamento, distribuição de lucros e/ou pagamento de dividendos;
- c) indicadores do momento ideal para a realização de empréstimos ou captações de recursos externos, tanto para a cobertura de eventuais situações deficitárias, como para implementar decisões que dependem de recursos 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.

O fluxo de caixa é essencial para a empresa, segundo Zdanowicz (1992, p. 28):

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. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em apreciação, de forma quantificada em função das metas propostas.

Instituições bancárias e fornecedores vêm analisando a liquidez e rentabilidade da empresa antes de conceder crédito. Com o fluxo de caixa a empresa consegue analisar os índices antecipadamente.

2.4.3 Objetivos do fluxo de caixa

O principal objetivo do fluxo de caixa é demonstrar as operações financeiras realizadas pela empresa diariamente, e assim demonstrar seu grau de liquidez. Os objetivos mais importantes do fluxo de caixa são:

- a) facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas às instituições financeiras;
- b) 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;
- c) permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- d) determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-lo de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- e) proporcionar e desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- f) providenciar recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial e/ou comercial;
- g) auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar possíveis excedentes de caixa;
- h) verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- i) estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- j) projetar um plano efetivo de resgate de débitos;
- k) analisar a conveniência de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- l) participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros (ZDANOWICZ, 1992, p. 38).

Pode-se dizer que o fluxo de caixa tem como objetivo demonstrar a situação financeira da empresa, seu grau de liquidez, possibilitar estudos para analisar o caixa atual da empresa e tentar planejar para o futuro. Segundo Neto e Silva (2002, p. 39):

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações.

As empresas devem manter uma quantidade aceitável de caixa, pois a falta deste pode causar o descumprimento de seus compromissos, e seu excesso faz com que a empresa deixe de aplicar este numerário em algo rentável. Por isso sua administração é de extrema importância.

2.4.4 Fluxo de caixa e a relação com os setores da empresa

O fluxo de caixa não deve ser preocupação apenas da área financeira. Todos os setores da empresa devem estar envolvidos para um eficiente controle do caixa.

Segundo Neto e Silva (2002) cinco áreas da empresa são importante para uma boa administração do fluxo de caixa. A área de produção pode promover alterações nos prazos de fabricação e isto causa alterações nas necessidades de caixa. As decisões de compras devem ser avaliadas conforme os prazos de pagamentos e de recebimentos. Políticas de cobrança mais ágeis e eficientes, que permitam colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa. A área de vendas deve tomar decisões envolvendo vendas somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre o resultado de caixa. A área financeira deve avaliar o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Observa-se que todas as áreas da empresa devem estar interligadas trocando informações, avaliando suas necessidades, planejando suas decisões.

Se não houver uma boa administração pode ocorrer escassez de recursos financeiros na empresa. De acordo com Zdanowicz (1992) existem vários fatores que podem causar escassez:

- a) aumento das vendas, ocasionando maiores compras e custos para a empresa;
- b) aumento do endividamento, devido à insuficiência de capital próprio;
- c) ampliação nos prazos de venda para conquistar clientes;
- d) necessidades de compras para reserva exigindo maiores disponibilidades de caixa;
- e) diferenças nos ciclos de pagamentos e recebimentos, em função dos prazos de compra e venda;
- f) baixa velocidade na rotação de estoques e nos processos de produção;
- g) distribuição de lucros maiores que as disponibilidades de caixa;
- h) altos custos financeiros em função de planejamento e controle de caixa.

Diante de um melhor envolvimento das áreas pode ocorrer uma adequada administração do fluxo de caixa, proporcionando retorno positivo para a organização, pois todos os setores da empresa devem trabalhar em conjunto e não isoladamente.

2.4.5 Estrutura da Demonstração do Fluxo de Caixa

A Demonstração do Fluxo de Caixa representa as entradas e saídas de caixa de acordo com o tipo de atividade, dentre elas: atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento.

Diferentemente da DOAR, em que os recursos são evidenciados em termos de suas origens e aplicações, o formato adotado para a DFC é o de classificação das movimentações da caixa por grupo de atividades. A classificação dos pagamentos e recebimentos de caixa relaciona-se, normalmente, com a natureza da transação que lhe dá origem (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2003, p. 399).

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003), as atividades operacionais representam os recebimentos e pagamentos relacionados com a produção e entrega de bens e serviços. Geralmente relacionam-se com as transações que aparecem na Demonstração de Resultados.

As atividades operacionais podem ser classificadas como: recebimentos pela venda de produtos e serviços, pagamentos de fornecedores, despesas operacionais, salários, encargos sociais e outros recebimentos e pagamentos não classificados como atividades de investimentos ou de financiamentos.

As atividades de investimentos podem ser definidas, de acordo com Padoveze (1997), como os valores referentes ao pagamento de novos investimentos e as entradas por venda de bens do ativo da empresa.

As atividades de investimentos compreendem as transações de concessão e recebimento de empréstimos, compra e resgate de títulos financeiros, aquisição e venda de participações em outras sociedades, compra e venda de ativos utilizados na produção de bens e serviços ligados ao objetivo social da entidade. Não compreendem, porém, as aquisições de ativos com o objetivo de revenda.

A terceira atividade classificada na DFC corresponde às atividades de financiamento. Para Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 400) estas atividades “relacionam-se com os empréstimos de credores e investidores à entidade”.

As atividades de financiamento incluem a captação de recursos dos proprietários ou acionistas; a devolução dos recursos e os rendimentos desses recursos em forma de dividendos ou não; a captação de empréstimos de terceiros, sua amortização e remuneração e a obtenção e amortização de outros recursos classificados no longo prazo.

Nem todas as atividades da empresa afetam o fluxo de caixa. Algumas transações de investimento e financiamento afetam o ativo e o passivo, mas não alteram o caixa. De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003) as seguintes transações não interferem no caixa:

- a) dívidas convertidas em aumento de capital;
- b) aquisição de imobilizado via assunção de passivo específico (letra hipotecária, contrato de alienação fiduciária etc.);
- c) aquisição de imobilizado via contrato de arrendamento mercantil;
- d) bem obtido por doação (que não seja dinheiro);
- e) troca de ativos e passivos não-caixa por outros ativos e passivos não-caixa.

Um fluxo de caixa com uma estrutura detalhada facilita o entendimento dos administradores sobre as informações representadas em relação às atividades da empresa, auxiliando na tomada de decisão e compreensão do grau de liquidez.

2.4.6 Métodos de elaboração do fluxo de caixa

Para elaborar o fluxo de caixa existem dois métodos, classificados em: Método Indireto e Método Direto.

2.4.6.1 Método indireto

O método indireto parte do lucro líquido do período, ajustado pelas despesas e receitas que não interferem no caixa, tais como, depreciação e amortização.

Conforme Ludícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 402) “o método indireto faz a conciliação entre o lucro líquido do período e o caixa gerado pelas operações. Por isso é também chamado de método da reconciliação”.

Este método é muito semelhante com a DOAR, pois apresenta baixo custo e concilia o lucro contábil com o fluxo de caixa operacional líquido mostrando como se compõe a diferença. Em comparação, o método direto apresenta custo adicional.

De acordo com Araújo e Holanda (2004) tanto o método direto quanto o método indireto possuem vantagens e desvantagens.

Vantagens do método indireto:

- a) apresenta baixo custo, bastando utilizar dois balanços patrimoniais (o do início e do final do período), a demonstração de resultados e algumas informações adicionais obtidas na contabilidade.
- b) concilia o lucro contábil com o fluxo de caixa operacional líquido mostrando como se compõe a diferença.

Desvantagens do método indireto:

- a) O tempo necessário para gerar as informações pelo regime de competência é só depois converte-las para o regime de caixa. Se isso for feito uma vez por ano, por exemplo, poder-se-á ter surpresas desagradáveis e tardiamente.
- b) Se há interferência da legislação fiscal na contabilidade oficial, e geralmente há, o método indireto irá eliminar somente parte dessas distorções.

A seguir é apresentado um modelo do método indireto, adaptado de Teles (1997, p. 70), baseado no FASB-95.

<p>Entradas e saídas de caixa e equivalente de caixa</p> <p>Fluxo de caixa das atividades operacionais:</p> <p>Lucro líquido</p> <p>(+) Depreciação e amortização</p> <p>(+) Provisão para devedores duvidosos</p> <p>(+/-) Aumento/diminuição em fornecedores</p> <p>(+/-) Aumento ou diminuição das contas a pagar</p> <p>(+/-) Aumento/diminuição em contas a receber</p> <p>(+/-) Aumento ou diminuição de estoques</p> <p>(+/-) Caixa líquido das atividades operacionais</p> <p>Fluxo de caixa das atividades de investimentos:</p> <p>(+) Venda de imobilizado</p> <p>(-) Aquisição de imobilizado</p> <p>(-) Aquisição de outras empresas</p> <p>(+/-) Caixa líquido das atividades de investimentos</p> <p>Fluxo de caixa das atividades de financiamentos:</p> <p>(+) Empréstimos líquidos tomados</p> <p>(-) Pagamentos do leasing</p> <p>(+) Emissão de ações</p> <p>(+/-) Caixa líquido das atividades de financiamentos</p> <p>Aumento/diminuição de caixa e equivalente de caixa</p> <p>Caixa e equivalente de caixa – início do ano</p> <p>Caixa e equivalente de caixa – final do ano</p>

Quadro 2 - Modelo de demonstração do fluxo de caixa pelo método indireto

2.4.6.2 Método direto

O método direto demonstra os pagamentos e recebimentos originados da atividade operacional da empresa, compreendendo as compras à vista, o pagamento das duplicatas decorrentes das compras à prazo, o pagamento das

despesas operacionais com salários, encargos, demais despesas administrativas, as vendas à vista, o recebimento das duplicatas por vendas a prazo e outros recebimentos decorrentes das atividades da empresa.

De acordo com Ludícibus e Marion (2000) o método direto exige maior esforço para elaboração, pois deve ser feito um trabalho de segregação das movimentações financeiras, necessitando de controles específicos. Esse modelo possui um poder informativo superior ao método indireto, sendo melhor para os usuários externos quanto para o planejamento financeiro.

A demonstração pelo método direto facilita ao usuário avaliar a solvência da empresa, pois evidencia toda a movimentação dos recursos financeiros, as origens dos recursos de caixa e onde eles foram aplicados.

A seguir é apresentado um modelo do método direto, adaptado de Teles (1997, p. 69), baseado no FASB-95.

<p>Entradas e saídas de caixa e equivalente de caixa</p> <p>Fluxo de caixa das atividades operacionais:</p> <p>(+) Venda de mercadorias e serviços</p> <p>(-) Pagamento de fornecedores</p> <p>(-) Salários e encargos sociais dos empregados</p> <p>(+) Dividendos recebidos</p> <p>(-) Impostos e outras despesas legais</p> <p>(+) Recebimentos de seguros</p> <p>(+/-) Caixa líquido das atividades operacionais</p> <p>Fluxo de caixa das atividades de investimentos:</p> <p>(+) Venda de imobilizado</p> <p>(-) Aquisição de imobilizado</p> <p>(-) Aquisição de outras empresas</p> <p>(+/-) Caixa líquido das atividades de investimentos</p> <p>Fluxo de caixa das atividades de financiamentos:</p> <p>(+) Empréstimos líquidos tomados</p> <p>(-) Pagamento de leasing</p> <p>(+) Emissão de ações</p> <p>(+/-) Caixa líquido das atividades de financiamento</p> <p>Aumento/diminuição de caixa e equivalente de caixa</p> <p>Caixa e equivalente de caixa – início do ano</p> <p>Caixa e equivalente de caixa – final do ano</p>

Quadro 3 - Modelo de demonstração do fluxo de caixa pelo método direto

Além desse método possuir maior clareza nas informações, ele possui outras vantagens. De acordo com Araújo e Holanda (2004) as vantagens do método direto são:

- a) o critério de classificação dos recebimentos e pagamentos não precisa seguir critérios fiscais;
- b) permite que a cultura do caixa seja introduzida nas empresas;
- c) as informações do caixa podem estar disponíveis diariamente.

Araújo e Holanda (2004) também citam duas desvantagens deste método:

- a) o custo adicional para classificar os recebimentos e pagamentos;
- b) a falta de experiência dos profissionais das áreas contábil e financeira em usar as partidas para classificar os recebimentos e pagamentos.

2.4.7 Informações do fluxo de caixa

A DFC ajuda na elaboração de um melhor planejamento financeiro para que não ocorra excesso de caixa, mas que tenha o suficiente para cobrir os compromissos imediatos. Também permite verificar quando buscar empréstimos e quando aplicar no mercado o excedente de recursos.

A análise conjunta da DFC e da DRE pode esclarecer situações controvertidas sobre o porquê de a empresa ter um lucro considerável e estar com o Caixa baixo, não conseguindo liquidar todos os seus compromissos. Ou ainda, embora seja menos comum, o porquê de a empresa ter um prejuízo em um período, embora o Caixa tenha aumentado (IUDÍCIBUS e MARION, 2000, p. 220).

O fluxo de caixa explica porque a empresa tem prejuízo, mesmo possuindo saldo em caixa, ou, porque possui lucro e não tem saldo em caixa. Muitas vezes a empresa tem um valor alto em receitas, mas grande parte é a prazo e assim ocorre pouca entrada no caixa.

A administração do fluxo de caixa tem por objetivo preservar uma liquidez imediata essencial à manutenção das atividades da empresa. Por não incorporar um retorno operacional, seu saldo deve ser o mais baixo possível, o suficiente para cobrir as várias necessidades associadas aos fluxos de recebimentos e pagamentos. Deve-se ter em conta que saldos mais reduzidos de caixa podem provocar, entre outras conseqüências, perdas de descontos financeiros vantajosos pela capacidade de efetuar compras a vista junto aos fornecedores. Por outro lado, posições de mais elevada liquidez imediata. Ao mesmo tempo que promovem segurança

financeira para a empresa, apuram maior custo de oportunidade (NETO e SILVA, 2002, p. 40).

A manutenção de saldos de caixa propicia folga financeira imediata à empresa, revelando melhor capacidade de pagamento de suas obrigações. Neste posicionamento, a administração não deve manter suas reservas de caixa em níveis elevados como forma de maximizar a liquidez.

Para Santos (2001) os ativos permanentes das empresas têm retorno maior que os ativos correntes, assim quando uma empresa mantém um saldo de caixa elevado para se proteger contra imprevistos, está reduzindo a rentabilidade de seus ativos.

Se a empresa possuir um excedente de caixa, deve analisar onde investir esse valor. De acordo com Zdanowicz (1992) o administrador deve considerar as seguintes alternativas:

- a) comprar estoques adicionais para aproveitar o preço das mercadorias;
- b) pagar antecipadamente fornecedores e aproveitar descontos recebidos;
- c) investir na empresa melhorando o processo operacional;
- d) participação em outras empresa.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Contadores (IBRACON), o fluxo de caixa possibilita benefícios nas suas informações, pois a DFC, quando usada em conjunto com as demais demonstrações contábeis, proporciona informações que habilitam os usuários avaliar as mudanças nos ativos líquidos de uma entidade, sua estrutura financeira (inclusive sua liquidez e solvência) e sua capacidade para alterar os valores e prazos dos fluxos de caixa, a fim de adaptá-los às mudanças nas circunstâncias e oportunidades.

O fluxo de caixa não oferece informações precisas sobre o lucro e os custos dos produtos; por isso as empresas devem utilizar o fluxo de caixa em conjunto com as demais demonstrações contábeis. Frezatti (1997, p. 28) afirma que:

Considerar o fluxo de caixa de uma organização um instrumento gerencial não significa que ela vai prescindir da contabilidade e dos relatórios gerenciais por ela gerados. 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.

As informações sobre os fluxos de caixa são úteis para avaliar a capacidade de a entidade gerar recursos de caixa e possibilitam aos usuários desenvolver modelos para avaliar e comparar o valor presente de futuros fluxos de caixa de diferentes entidades. Também são úteis para verificar a exatidão das avaliações feitas, no passado, dos fluxos de caixa futuros, assim como para examinar a relação entre a lucratividade e os fluxos de caixa líquidos e o impacto de variações de preços.

2.4.8 Fluxo de caixa projetado/orçamento de caixa

O fluxo de caixa histórico é um instrumento complementar às demais demonstrações contábeis, relacionando os pagamentos e recebimentos das atividades operacionais, de investimentos e de financiamentos. Auxilia na tomada de decisões em benefício ao crescimento da empresa. O fluxo de caixa histórico serve como base para a elaboração do fluxo de caixa projetado.

Segundo Araújo e Holanda (2004, p. 14):

O fluxo de caixa projetado ou orçamento de caixa antecipa situações futuras de caixa, antevendo pontos críticos que poderão ser antecipadamente tratados ou situações de excesso de caixa que podem ensejar decisões de redirecionamento de recursos.

Entende-se que o fluxo de caixa projetado é utilizado para prever a situação financeira da empresa. Dependendo do resultado do caixa pode-se tomar decisões para tentar impedir resultados negativos para a empresa.

A necessidade de projetar o fluxo de caixa está presente tanto nas empresas com boa situação financeira como naquelas que possuem dificuldades. Segundo Santos (2001) o planejamento do fluxo de caixa é o primeiro passo para o equacionamento das empresas com dificuldades financeiras. Nas organizações com boa situação o planejamento aumenta a eficiência no uso das disponibilidades financeiras.

De acordo com Ludícibus e Marion (2000) a DFC propicia a elaboração de um melhor planejamento financeiro, evitando o excesso de caixa e mantendo numerários suficientes para cobrir compromissos imediatos. Também permite

identificar o momento de serem realizados empréstimos para cobrir insuficiências de caixa, ou quando o excesso deve ser aplicado no mercado financeiro.

Segundo Zdanowicz (1992) o orçamento de caixa constitui-se em um plano escrito, expresso em termos de unidades físicas e/ou monetárias. A complexidade do processo orçamentário e os seus detalhes de elaboração poderão variar de empresa para empresa, porém, na sua essência, serão semelhantes.

Conforme Santos (2001) os principais dados do fluxo de caixas são: as projeções de receitas de vendas, projeções de recebimentos da cobrança, projeções de desembolsos com compras e serviços, projeções de despesas com pessoal e projeções com despesas financeiras.

Entende-se que o orçamento de caixa é um planejamento financeiro, que ajuda a evitar excesso e falta de caixa, e que pode ser expresso tanto em unidades físicas como monetárias, sendo que sua elaboração depende da empresa.

Segundo Araújo e Holanda (2004) os principais pré-requisitos para o planejamento do fluxo de caixa são os dados econômico-financeiros, que deverão ser os mais corretos possíveis, pois o administrador os capta no plano geral de operações da empresa para o período a ser planejado.

Felisbino (2003, p. 32) comenta que:

O orçamento nada mais é do que a projeção futura das ações da empresa, ela pode realizar um simples orçamento de fluxo de caixa até um amplo orçamento incluindo todos os setores da empresa, orçando desde a quantidade de matéria-prima usada na fabricação de um determinado produto até qual receita deseja atingir no período.

As empresas podem utilizar orçamentos conforme a sua necessidade, dependendo do ramo de atividade, e do tamanho da empresa. Um orçamento de caixa é necessário, pois de acordo com Andreolla (1992) ele possui as seguintes vantagens:

- a) força o planejamento;
- b) auxilia nas decisões;
- c) prevê futuras deficiências de caixa;
- d) ressalta os pontos vulneráveis da empresa e destaca os pontos positivos;
- e) permite a seleção de alternativas mais eficazes;
- f) permite a avaliação de desempenho;
- g) disciplina as atividades da empresa.

Dependendo do resultado do caixa projetado a empresa poderá incentivar vendas à vista ou conceder maior prazo aos clientes, tentar postergar ou antecipar o pagamento aos fornecedores, diminuir ou aumentar as compras, tentar controlar despesas.

O fluxo de caixa projetado a curto prazo além de identificar a falta ou excesso de caixa, também serve de base para determinar a política de recebimento e pagamento da empresa. A longo prazo pode identificar a capacidade da empresa de gerar recursos, determinar o capital de giro e o grau de dependência financeira.

De acordo com Santos (2001) o fluxo de caixa de curto prazo é aquele que tem prazo de cobertura de uma semana até três meses. Se o prazo de cobertura fica entre 91 dias e um ano, o fluxo de caixa é de médio prazo, e de longo prazo tem prazo de cobertura superior a um ano.

Para Zdanowicz (1992) as grandes e médias empresas terão a preocupação com todo o sistema orçamentário, enquanto as micro e pequenas empresas, por suas necessidades urgentes de disponibilidades, utilizam-se do orçamento de caixa.

O planejamento do fluxo de caixa varia de uma empresa para outra. Quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações, a tendência é de estimativas com prazos curtos (diário, semanal, mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos (trimestral, semestral ou anual).

É importante a empresa trabalhar com um planejamento mínimo para três meses. O fluxo de caixa mensal deverá, posteriormente, transformar-se em semanal e este em diário. O modelo diário fornecerá a posição dos recursos em função dos ingressos e desembolsos de caixa, constituindo-se em poderoso instrumento de planejamento e controle financeiros para a empresa (FREZATTI, 1999 apud ARAÚJO e HOLANDA, 2004, p. 18).

É interessante para a empresa projetar um orçamento de caixa diário, pois poderá melhor analisar as entradas e saídas de caixa, pois terá uma visão melhor das suas atividades. No entanto, o fluxo de caixa mensal também é um instrumento de grande valor dentro da empresa.

As empresas devem possuir eficientes controles das suas atividades. Para Felisbino (2003, p. 34):

O controle pode ser considerado um conjunto de ferramentas, como orçamento de caixa. Acredita-se ser o controle mínimo que uma empresa

precisa ter para um bom funcionamento. Um fluxo de caixa orçado pelo menos por seis meses, no caso de micro e pequenas empresas, pode ser útil nas decisões futuras.

O orçamento de caixa, também chamado de fluxo de caixa representa as entradas e saídas de caixa. Através deste a empresa será capaz de verificar a capacidade de pagamento por determinado período, se há possibilidade de investimentos, em qual data será melhor se programar para determinada compra. Esta pode ser uma demonstração que auxiliará as empresas nas suas decisões.

3 METODOLOGIA

O pesquisador utiliza-se da pesquisa para buscar conhecimento sobre a realidade e informações de novas verdades sobre um fato. A Pesquisa Científica pode ser definida, segundo Gil (2002), como o procedimento racional e sistemático, e tem o objetivo de proporcionar solução aos problemas. A pesquisa é realizada quando não se dispõe de informação suficiente ou a informação encontra-se em desordem para responder ao problema. Desenvolve-se a pesquisa através da utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, envolvendo até a satisfatória apresentação dos resultados.

Ruiz (1991 apud ANDRADE, 1999, p. 14) complementa que a pesquisa científica “é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência”.

O trabalho científico utiliza-se de métodos para obter o resultado da pesquisa desejada. Esses métodos são os procedimentos utilizados para realizar o trabalho, os quais proporcionam aos pesquisadores orientação geral e auxílio ao estudo. Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 83):

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo-conhecimento válidos e verdadeiros-, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O presente trabalho caracteriza-se quanto ao método de aplicação como estudo de caso. Segundo Yin (2005, p. 32) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para Fachin (2002, p. 43) “a função do estudo de caso é a explicação sistemática das coisas que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis”. O estudo de caso ajuda a esclarecer porque foram tomadas determinadas decisões e seus resultados.

A natureza do trabalho caracteriza-se como descritiva por descrever a forma de projeção do fluxo de caixa para o período. De acordo com Gil (2002, p. 42) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características

de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Os trabalhos podem ser classificados quanto ao tipo como qualitativo e quantitativo. O trabalho foi realizado com base em cálculos, utilizando médias dos meses anteriores para realizar a projeção do caixa e não utilizou-se cálculos estatísticos, sendo assim classificado apenas como qualitativo.

Segundo Fachin (2002) a abordagem qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente.

As técnicas de uma pesquisa constituem-se nas etapas de desenvolvimento dos métodos utilizados. Segundo Cervo e Bervian (2006) a técnica da pesquisa é a aplicação do plano metodológico e a forma especial de executá-lo. As técnicas são procedimentos científicos utilizados por uma ciência determinada no quadro das pesquisas próprias desta ciência.

A técnica utilizada para a coleta de dados nesta pesquisa consiste em pesquisas bibliográficas em livros, artigos, periódicos, leis, pesquisa documental e entrevistas, que porventura venham abordar sobre o assunto, onde os dados estarão dispostos a auxiliar na melhor interpretação das informações.

Conforme Trujillo (1974 apud LAKATOS E MARCONI, 2001, p. 44) a finalidade da pesquisa bibliográfica “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”.

Cervo e Bervian (2006) comentam que a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências publicadas em documentos, onde se busca conhecer e analisar as contribuições científicas do passado existentes sobre um determinado assunto. A pesquisa bibliográfica fornece valiosas contribuições teóricas para o trabalho, sendo indispensável para qualquer tipo de pesquisa.

O trabalho consiste em coletar informações através de pesquisa documental para a elaboração do estudo, os documentos foram utilizados da contabilidade tais como: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Balancetes, Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à previdência Social (SEFIP), para a elaboração dos fluxos de caixa e desenvolvimento da projeção dos próximos fluxos de caixa.

De acordo com Cervo e Bervian (2006) na pesquisa documental são investigados documentos com o objetivo de descrever e compensar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. Esta pesquisa estuda a realidade, e não o passado, como ocorre com a pesquisa histórica.

Para Oliveira et al. (2003, p. 64) pesquisa documental:

É a forma de coleta de dados em relação a documentos, escritos ou não, denominados fontes primárias. Livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses são fontes secundárias. Assim, documento é uma fonte de dados, fixada materialmente e suscetível de ser utilizada para consulta, estudo ou prova.

A entrevista se procedeu para obter informações com o administrador para realização da projeção, evidenciar futuras entradas e saídas de caixa da empresa. Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 197) entrevista “é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Assim, foram utilizadas todas as informações possíveis para uma melhor elaboração das projeções, sempre buscando o resultado mais próximo do real para que os empresários tenham um conjunto de informações que os auxiliem na tomada de decisão.

Este trabalho tem como público-alvo a empresa objeto de estudo e também todas as empresas pequenas que possuam dificuldades no controle de entradas e saídas de caixa, e que tenham interesse em utilizar o fluxo de caixa projetado.

4 ESTUDO DE CASO

Como forma de demonstrar a importância da elaboração do fluxo de caixa para empresas pequenas, será apresentado um modelo projetado para determinada empresa referente ao período de três meses consecutivos. Deste modo, será utilizado um caso prático real para determinar o fluxo de caixa com base nos resultados dos períodos anteriores, outubro de 2007 a março de 2008. Estes demonstrativos de caixa e informações adicionais auxiliarão na elaboração do fluxo projetado para os próximos meses.

O objetivo da elaboração do fluxo de caixa projetado é que a empresa possa utilizar as informações previstas para melhorar suas decisões, pois quanto mais informações disponíveis na sua gestão maior será o número de decisões corretas tomadas para melhorar os resultados. O caixa projetado pode se tornar para esta empresa uma ferramenta de apoio na administração do negócio e, se satisfatório, ajudará a empresa a apresentar um diferencial em relação às demais.

Para que se preserve o sigilo empresarial, optou-se por suprimir o nome da empresa. A empresa será denominada por um nome fictício “*Associação Americana*”.

4.1 Descrição do campo de estudo

O caso prático utilizado para a elaboração do fluxo de caixa projetado é de uma empresa considerada de pequeno porte. Sua constituição é na forma de associação, pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos.

A *Associação Americana* foi fundada em 1970 na região central do Rio Grande do Sul, e constituída pelos profissionais da agricultura do município em que está localizada e tem como objetivo a prestação de serviços sem fins lucrativos. Os associados na busca de recursos constituíram uma empresa de comércio de produtos agropecuários sem fins lucrativos, onde os recursos obtidos pela venda das mercadorias são aplicados na empresa, e nenhum valor em dinheiro é distribuído aos associados. A empresa beneficia os associados, no momento em que estes pagam um preço menor na compra dos produtos.

A *Associação Americana* possui registro no cartório de títulos e documentos, uma diretoria e três funcionários: dois vendedores que trabalham no comércio, sendo que um dos vendedores administra a empresa quando o presidente está ausente, além de um veterinário que lhe está prestando serviços. A empresa realiza uma pequena doação para o hospital e para alguns eventos da região.

A *Associação Americana* mantém escrituração contábil de suas operações, em livros contábeis e fiscais, bem como o registro dos mesmos em cada órgão competente, para fins de cumprimento das obrigações acessórias que estes órgãos lhe impõem.

A Delegacia da Receita Federal considerou a empresa isenta de tributação do imposto de renda e da contribuição social, conforme artigo 25 do Decreto nº 58.400 de 10/05/1966 que estabelece isenção do imposto de renda. Esta decisão foi publicada no Diário Oficial da União de 19 de maio de 1971, considerando o que consta do Processo DRF SM nº 392/71.

A empresa possui inscrição na Receita federal-CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) e tem registro na Receita Estadual e no INSS. O resultado entre receita e despesa é denominado de *superávit* ou *déficit* e não de lucro ou prejuízo. Como apresenta atividade de empresa também possui obrigações acessórias, tais como entrega da Guia de Informação e Apuração do ICMS (GIA), Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), cuja declaração é entregue para informar que a empresa é isenta do Imposto de Renda.

4.2 Levantamento de dados

4.2.1 Elaboração dos fluxos de caixa dos meses anteriores

Os dados de levantamento para elaboração dos fluxos de caixa de outubro/2007 a março/2008 foram extraídos do balancete e razão dos respectivos meses, dos livros fiscais, das folhas de pagamento e informações obtidas do administrador da empresa. Elaborou-se o fluxo de caixa dos períodos anteriores para auxiliar na projeção dos próximos meses, como também para uma melhor análise dos demais.

Os fluxos de caixa foram elaborados com base no modelo direto proposto pela FASB-95. Os demonstrativos elaborados pela contabilidade são registrados pelo regime da competência, e o fluxo de caixa segue o regime de caixa, ou seja, seu registro ocorre pelo efetivo recebimento das vendas e pagamento das compras e despesas. Pode-se simplificar o termo por entradas e saídas de caixa.

O fluxo de caixa da empresa *Associação Americana* é composto de entradas e saídas de caixa. As entradas no caixa da empresa são compostas de vendas à vista, recebimento de clientes, e recebimento de aluguel. As saídas englobam as compras à vista, pagamento a fornecedores, pagamento de impostos, despesas com pessoal, despesas administrativas e despesas gerais. A empresa possui sede própria e possui uma sala que está alugada para outra atividade de comércio, e o recebimento deste aluguel é recebido mensalmente. A seguir estão demonstrados os fluxos de caixa:

	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo inicial de caixa	8.700,80	13.154,22	11.969,68
Venda de mercadorias à vista	21.484,13	18.429,16	17.678,14
Venda de mercadorias à prazo*	6.169,99	7.275,11	9.227,54
Total de vendas*	27.654,12	25.704,27	26.905,68
Compras a vista	-	-	(321,10)
Compras a prazo*	17.935,49	16.856,91	31.036,20
Total de compras*	17.935,49	16.856,91	31.357,30
Recebimento de clientes	5.283,60	6.234,54	8.583,31
Pagamento a fornecedores	(14.418,59)	(18.745,27)	(16.545,51)
Cheques compensados	(1.195,30)	(223,53)	(76,47)
Impostos			
COFINS	(591,95)	(735,62)	(706,12)
PIS	(151,54)	(179,05)	(181,03)
ICMS	(742,94)	(982,03)	(501,51)
Despesas com pessoal			
Salários	(1.766,96)	(1.766,96)	(3.264,20)
Contribuição sindical	-	-	-
Obrigações previdenciárias			
INSS	(1.189,78)	(1.057,81)	(1.717,22)
FGTS	(186,28)	(157,31)	(224,29)
Honorários	(1.476,40)	(1.338,20)	(338,20)
Despesas administrativas			
Material de expediente	(0,55)	(3,00)	-
Unimed - medicina do trabalho	(24,00)	(16,00)	(16,00)
Despesas de telefone	-	(265,02)	(198,33)

	Outubro	Novembro	Dezembro
Despesas postais	-	(20,70)	-
Publicidade e propaganda	(137,00)	(137,00)	(137,00)
Energia elétrica	(148,77)	(40,00)	(137,19)
Água e esgoto	(26,25)	(121,31)	(26,25)
Mensalidades	(10,00)	(26,25)	(40,00)
Conservação do imobilizado	-	-	-
Material de consumo	-	-	-
Material de limpeza	-	-	-
Despesas com informática	-	-	-
Despesas gerais			
Impostos e taxas	(218,94)	(159,87)	(28,52)
CPMF	(89,49)	(95,68)	(94,04)
Despesas diversas	(357,31)	(216,03)	(764,29)
Doações a entidades	-	-	(100,00)
Fretes e carretos	-	-	(23,26)
Despesas bancárias	(57,27)	(37,30)	(54,92)
Juros passivos	(0,79)	(0,10)	(0,96)
Juros recebidos	-	-	8,69
Aluguel	475,80	475,80	475,80
(-) Pagamento de empréstimo	-	-	-
Saldo final de caixa	13.154,22	11.969,68	13.219,21

Quadro 4 - Fluxo de caixa de outubro a dezembro de 2007

*essas contas não influenciam no caixa, sendo que não foram somadas e nem subtraídas, estão demonstradas para análise e comparação.

No primeiro mês de elaboração do fluxo de caixa, mês de outubro, a empresa apresentou um aumento de seu caixa em R\$ 4.453,42, sendo que o termo “caixa” engloba o caixa da empresa e o valor disponível na conta bancos, referente aos saldos bancários do Banrisul e do Banco Sicredi. Este valor representa um aumento em termos percentuais de 51,18% em relação ao saldo final. Com esse aumento a empresa apresenta R\$ 13.154,22 em caixa. Este valor é a soma do saldo inicial de outubro, que é igual ao saldo final de setembro, de R\$ 8.700,80 mais o resultado deste período, de R\$ 4.453,42.

Em novembro de 2007 o caixa teve saldo de R\$11.969,68. Ocorreu uma redução de R\$ 1.184,54 no caixa da empresa ocasionada pela diminuição das vendas à vista, pelo aumento das despesas e o maior pagamento a fornecedores. Essa redução foi pequena, não causando-lhes nenhum problema em relação ao cumprimento de seus compromissos.

Em outubro e novembro a empresa manteve uma média de R\$ 17.396,20 em compras, aumentando em dezembro para R\$ 31.357,30. Este aumento ocorreu devido à vacinação contra a febre aftosa realizada no mês de janeiro. Essa diferença não afetou o fluxo de caixa deste mês porque 99% das compras foram realizadas a prazo, com pagamento diversos de 30, 60 e 90 dias, sendo que as saídas do caixa somente serão afetadas nos próximos meses.

	Janeiro	Fevereiro	Março
Saldo inicial de caixa	13.219,21	37.766,42	26.042,23
Venda de mercadorias à vista	47.472,05	17.584,28	16.942,75
Venda de mercadorias à prazo	10.285,49	6.278,94	4.612,59
Total de vendas	57.757,54	23.863,22	21.555,34
Compras a vista	(703,90)	(482,40)	(638,66)
Compras a prazo	34.175,27	18.742,75	8.427,20
Total de compras	34.879,17	19.225,15	9.065,86
Recebimento de clientes	9.366,79	7.174,79	8.084,09
Pagamento a fornecedores	(18.439,60)	(29.987,28)	(33.777,18)
Cheques compensados	-	-	(396,01)
Impostos			
COFINS	(730,60)	(1.617,44)	(671,16)
PIS	(187,74)	(370,37)	(165,34)
ICMS	(320,79)	(1.130,79)	(1.010,79)
Despesas com pessoal			
Salários	(4.386,73)	-	(1.260,57)
Contribuição sindical	-	(59,00)	(59,00)
Obrigações previdenciárias			
INSS	(1.109,20)	(1.068,90)	(1.068,90)
FGTS	(235,57)	(159,35)	(159,35)
Honorários	(1.676,40)	(1.000,00)	(338,20)
Despesas administrativas			
Material de expediente	(141,80)	(65,00)	-
Unimed - medicina do trabalho	(16,00)	(16,00)	(16,00)
Despesas de telefone	(112,14)	(131,87)	(101,87)
Despesas postais	-	-	-
Publicidade e propaganda	(207,00)	(137,00)	(137,00)
Energia elétrica	(118,28)	(142,98)	(177,86)
Água e esgoto	(26,25)	(26,25)	(26,25)
Mensalidades	(40,00)	(10,00)	(10,00)
Conservação do imobilizado	(83,00)	-	(43,00)
Material de consumo	(59,40)	-	(65,50)
Material de limpeza	(9,65)	-	-
Despesas com informática	-	(140,00)	-

	Janeiro	Fevereiro	Março
Despesas gerais			
Impostos e taxas	(525,01)	(2,70)	-
CPMF	-	-	-
Despesas diversas	(507,22)	(267,34)	(475,96)
Doações a entidades	(200,00)	(100,00)	(200,00)
Fretes e carretos	(20,53)	-	-
Despesas bancárias	(38,90)	(42,62)	(51,94)
Juros passivos	-	(1,77)	-
Juros recebidos	-	-	-
Aluguel	475,80	475,80	475,80
(-) Pagamento de empréstimo	(2.871,72)	-	-
Saldo final de caixa	37.766,42	26.042,23	10.694,33

Quadro 5 - Fluxo de caixa de janeiro a março de 2008

*essas contas não influenciam no caixa, sendo que não foram somadas e nem subtraídas, estão demonstradas para análise e comparação.

No mês de janeiro a empresa registrou um crescimento de 114,67% nas vendas, sendo que R\$ 47.472,05 foram recebidas à vista e R\$ 10.285,49 a prazo. Neste mês a empresa também fez mais compras de vacinas, teve entrada nos estoques no valor de R\$ 34.879,17, e pagou apenas R\$ 703,90 à vista. Outra variação ocorreu nas despesas com pessoal devido ao décimo terceiro salário. A empresa teve um desembolso de R\$ 7.407,90 com relação à folha de pagamento, INSS, FGTS e honorários. Naquele mês a empresa pagou uma parcela do empréstimo que possui no Banco Sicredi, bem como as despesas financeiras relacionadas ao mesmo, cujos pagamentos ocorrem a cada seis meses. O valor pago pela empresa a título de empréstimo e despesas financeiras foi de R\$ 2.871,72. O mês de janeiro foi um mês de oscilação no caixa, sendo o mês que rendeu maior valor em caixa, ou seja, R\$ 37.766,42.

Em fevereiro o saldo de caixa foi reduzido para R\$ 26.042,13, pois o valor de pagamento aos fornecedores foi de R\$ 30.469,68, e as vendas reduziram para R\$ 23.863,22, pois acabara o período das vacinas.

No mês de março ocorreram grandes saídas com pagamento de fornecedores e as vendas se mantiveram em R\$ 21.555,34.

Após a elaboração destes fluxos, observa-se que a empresa possui sazonalidade nas suas vendas devido a períodos em que é essencial fazer a vacina nos animais, sendo este produto o que mais afeta as vendas da empresa. Em nenhum mês a empresa apresentou deficiência em caixa, mas possui um

empréstimo no valor de R\$ 10.200,00. Este empréstimo está ajudando a empresa, pois seu pagamento ocorre apenas a cada seis meses, mas por outro lado, está gerando grandes despesas financeiras.

Com base nesses fluxos realizados foi elaborado o fluxo de caixa projetado para os meses de abril, maio, junho.

4.2.2 Elaboração das projeções

Elaborar o fluxo de caixa projetado de uma empresa requer muitas informações, e conhecimento da empresa, e que o administrador esteja informado das atividades que ocorrem na mesma. O ideal é uma pessoa que conviva diariamente realizar esta projeção, pois terá mais facilidade devido à quantidade de informações que possui e seu conhecimento da rotina da empresa. Estar analisando a empresa externamente pode envolver maior incerteza nos cálculos projetados.

Com este trabalho foram elaborados os fluxos de caixa para três meses, de tal forma que, a partir destes, o administrador poderá elaborar os demais fluxos, aperfeiçoando-os para que os resultados cheguem mais próximos possíveis da realidade.

Os fluxos elaborados tiveram como base o resultado dos caixas anteriores como também de informações adicionais fornecidas pela empresa e dados da contabilidade.

O primeiro passo para a elaboração consiste na projeção das vendas. Esta é uma das projeções que envolve maior incerteza, devido a sazonalidade das vendas, aos preços e à concorrência. Prever as vendas exige que o administrador discuta a quantidade de vendas que será realizada a vista e quanto será realizada a prazo.

As vendas foram projetadas através da média dos últimos cinco meses, sendo desconsiderado o mês de janeiro, pois neste a empresa registrou um valor bem maior que os demais meses, devido a um produto, que só é vendido em determinado período. Se fosse utilizado no cálculo da média, estaria sendo super avaliada a projeção das vendas para os próximos meses.

Mês	Vendas a vista	Vendas a prazo	Total
Outubro	21.484,13	6.169,99	27.654,12
Novembro	18.429,16	7.275,11	25.704,27
Dezembro	17.678,14	9.227,54	26.905,68
Janeiro	47.472,05	10.285,49	57.757,54
Fevereiro	17.584,28	6.278,94	23.863,22
Março	16.942,75	4.612,59	21.555,34
Abril *	18.423,69	6.712,83	25.136,53
Maió *	25.111,60	9.521,40	34.633,01
Junho *	19.148,09	7.270,66	26.418,75

Quadro 6 - Projeção das vendas

*média dos meses anteriores

A empresa possui em média 27% das vendas à vista e 73% a prazo. No mês de maio foi acrescentado R\$ 10.000,00 em vendas, pois a empresa informou que as vendas terão um acréscimo nesse valor em função das vendas de vacinas, sendo R\$ 7.300,00 a prazo e R\$ 2.700,00 à vista. As vendas projetadas se comportaram da seguinte forma: em abril num total de R\$ 25.136,53, maio R\$ 34.633,01 e junho no valor de R\$ 26.418,75. Em maio a empresa terá um acréscimo nas suas vendas de 37,78% em relação a abril.

A totalidade das vendas é muito importante para a empresa, pois através delas a empresa consegue pagar suas despesas e investir em melhorias.

Outra conta que envolve grande incerteza é a de clientes. A empresa oferece um prazo de 30 dias para os seus clientes, mas como em toda empresa, há clientes que atrasam seus pagamentos, retardando a entrada de caixa, e dependendo do atraso, pode prejudicar o pagamento da empresa aos fornecedores. A empresa possui um número grande de clientes em atraso. Ela deveria ter um controle melhor nessa conta, pois está deixando de receber e o giro na empresa fica reduzido.

Os percentuais de recebimento foram estabelecidos conforme média obtida dos relatórios de recebimentos dos demais meses e aplicadas ao valor que constava no saldo de clientes do respectivo mês. Foi realizado um estudo dos prazos de recebimentos da empresa e verificou-se que 63,5% das vendas a prazo de um mês são recebidas no próximo mês, 26,5% das vendas são recebidas com atraso de 30, 60, 90 dias e algumas ultrapassam estes prazos. Também foi observado que a empresa recebe, em média, por mês R\$ 1.700,00 referente aos clientes em atraso.

Clientes	Recebimento em abril	Clientes	Recebimento em maio	Clientes	Recebimento em maio
Atrasados	1.700,00	Atrasados	1.700,00	Atrasados	1.700,00
Março 63,5%	2.928,99	Abril 63,5%	4.262,65	Maió 63,5%	6.046,09
Total	4.628,99	Total	5.962,65	Total	7.746,09

Quadro 7 - Projeção de recebimento de clientes

Os recebimentos do mês de abril foram calculados da seguinte forma: aplicou-se o percentual de 63,5% obtido do estudo dos recebimentos sobre o valor de clientes, das vendas de março, e foi acrescido o valor de R\$ 1.700,00 dos clientes em atraso. Para o mês de maio também foi projetado o valor de R\$ 1.700,00 dos atrasados, mais o resultado de 63,5% aplicados as vendas a prazo projetadas de abril. O mês de junho teve como projeção dos R\$ 1.700,00 mais o resultado do percentual de 63,5% aplicados às vendas a prazo de maio projetadas.

Pode-se dizer que o mês de abril é o mês que possui o valor de recebimento mais aproximado com o real, pois o valor de clientes utilizado para projetar é real. Já para o mês de maio a conta clientes possui uma parcela que foi projetada, podendo ocorrer uma variação maior que a anterior.

Além das vendas de mercadorias a empresa possui outra entrada no seu caixa referente a uma receita não operacional. Esta receita provém de um aluguel referente a uma sala anexa ao prédio do estabelecimento comercial. Esse aluguel é recebido no valor mensal de R\$ 475,80, tendo, devido ao aumento do salário mínimo federal, sofrido um reajuste para R\$ 497,15, aumentando o caixa da empresa para os demais períodos. O valor do aumento do aluguel foi informado pela empresa, e a partir desta informação, ajustado o valor do aluguel.

Mês	Valor
Abril	497,15
Maió	497,15
Junho	497,15

Quadro 8 - Aluguel do mês

Vendas e aluguéis são as duas entradas da Associação, pois no momento os associados não estão contribuindo. Estas duas atividades devem cobrir as despesas e ainda apresentar certa margem de *superávit* para que a empresa se mantenha no mercado, no caso de ocorrerem necessidades financeiras urgentes.

Após serem projetadas as entradas de caixa da empresa, foram realizadas as projeções das saídas (compras, pagamento a fornecedores e despesas).

As empresas devem fazer um estudo antes de realizar as compras para não comprarem em demasia e ficar com estoque grande e dinheiro parado e nem comprar pouco para faltar mercadorias e perderem clientes. As compras de mercadorias foram projetadas com base nos meses anteriores. No cálculo da média não foi utilizado o mês de dezembro e janeiro devido às compras das vacinas. Se fossem usados esses valores estariam sendo super avaliadas as compras.

Mês	Prazo	Vista³	Total
Outubro	17.935,49	-	17.935,49
Novembro	16.856,91	-	16.856,91
Dezembro *	31.036,20	321,10	31.357,30
Janeiro *	34.175,27	703,90	34.879,17
Fevereiro	18.742,75	482,50	19.225,25
Março	8.427,20	638,66	9.065,86
Abril	22.315,46	455,42	22.770,88
Mai	16.640,13	339,59	16.979,72
Junho	16.670,22	340,21	17.010,43

Quadro 9 - Projeção das compras

*Dezembro e janeiro não compõem o cálculo da média, pois nesses meses há compras de produtos que ocorrem em determinado período.

O mês de abril foi acrescido de R\$ 7.000,00, pois conforme o administrador da empresa serão realizadas as compras de vacinas neste valor. A empresa possui uma pequena quantidade de vacina em estoque referente a outra dose que ocorreu em janeiro. E, nos outros dois meses as compras normalizaram, e foi realizada a média conforme os meses anteriores. Do total das compras apenas 2% é realizada à vista e 98% ocorre a prazo.

Para calcular o valor dos pagamentos a fornecedores utilizaram-se percentuais com base nas compras de março, conforme quadro 10. Os pagamentos ocorrem 21,36% em 15 dias, 62,69% em 30 dias, 11,84% em 60 dias e 4,11% em 90 dias. A empresa nunca atrasa os pagamentos a fornecedores, mas, em compensação, alguns de seus clientes não estão seguindo o prazo estabelecido. Os cálculos da projeção dos pagamentos estão no quadro a seguir.

³ Média de 2% de compra a vista.

Prazo de pagamento	Compras em março	%
15 dias	1.800,00	21,36
30 dias	5.283,30	62,69
60 dias	997,37	11,84
90 dias	346,53	4,11
Total	8.427,20	100,00

Quadro 10 - Percentuais dos prazos de pagamentos

Mês de compra Vencimento	Compras dos meses anteriores	Abril	Maio	Junho	Total de pagamento no mês
Abril	11.788,67	4.766,45	-	-	16.555,12
Maio	997,37	13.990,33	3.554,23	-	18.541,93
Junho	346,53	2.641,06	10.432,27	3.560,66	16.980,52
Julho*	-	917,62	1.969,38	10.451,13	13.338,13
Agosto*	-	-	684,25	1.972,94	2.657,19
Setembro*	-	-	-	685,49	685,49
Total de compras	-	22.315,46	16.640,13	16.670,22	-

Quadro 11 - Projeção dos pagamentos a fornecedores

*o valor a pagar nos meses de julho, agosto e setembro não estão completos, pois não foram projetadas as compras desses meses.

O pagamento de fornecedores nos respectivos meses foi calculado com base nos percentuais de pagamentos de março. No mês de abril foi projetado o valor R\$ 22.315,46 de compras a prazo e desse valor, 21,36% são pagos em 15 dias, ou seja, R\$ 4.766,45. Em 30 dias será pago 62,69% das compras que representam R\$ 13.990,33, em 60 dias R\$ 2.641,06 e 90 dias R\$ 917,62. E assim foi calculado o mês de maio e junho.

Resumindo, no mês de abril será pago o valor de R\$ 11.788,67 das compras de fevereiro e março, mais R\$ 4.766,45 das compras em abril, pagas em 15 dias. No mês de maio a empresa pagará R\$ 997,37 referente às compras de fevereiro e março, mais R\$ 13.990,33 das compras em abril, pagas em 30 dias mais R\$ 3.554,23 das compras de maio pagas em 15 dias. Em junho serão pagos R\$ 346,53 das compras de fevereiro e março mais R\$ 2.641,06 das compras de abril pagas em 60 dias mais R\$ 10.432,27 das compras de maio pagas em 30 dias e 3.560,66 das compras de junho pagas em 15 dias.

A empresa é isenta do Imposto de Renda e da Contribuição Social, mas é contribuinte do ICMS, Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), sendo as mercadorias tributadas

pelas alíquotas de 7%, 12% e 17%, produtos isentos e outros que são de substituição tributária, em relação ao ICMS. Fica muito difícil projetar os produtos com suas respectivas alíquotas, por isso foi realizado uma média de quanto das vendas anteriores foram tributadas e qual alíquota média para aplicar. Foi obtida uma média de 44% de mercadorias tributadas nas vendas e nas compras 40%. No quadro em apêndice A está demonstrado este cálculo. A alíquota encontrada foi de 16,25% do ICMS para as vendas e 14,16% para as compras. Segue o cálculo do ICMS para os três meses.

Mês	Vendas	ICMS	Compras	ICMS	ICMS a pagar
Abril	25.136,53	1.783,46	22.770,88	1.282,05	501,41
Mai	34.633,01	2.457,24	16.979,72	955,99	1.501,25
Junho	26.418,75	1.874,43	17.010,43	957,72	916,71

Quadro 12 - Projeção do ICMS

A projeção do ICMS foi maior em maio devido ao aumento das vendas e este será pago em junho.

Em relação ao PIS e COFINS a empresa é isenta da COFINS em algumas mercadorias, e por isso foi calculada uma média. O cálculo da alíquota pode ser visto no quadro em apêndice B. A alíquota do PIS é 0,65%, e da COFINS foi obtida uma média de 2,74%.

Mês	Vendas	COFINS	COFINS a pagar
Abril	25.136,53	2,74%	688,17
Mai	34.633,01	2,74%	948,16
Junho	26.418,75	2,74%	723,28

Quadro 13 - Projeção da COFINS

Mês	Vendas	PIS	PIS a pagar
Abril	25.136,53	0,65%	163,39
Mai	34.633,01	0,65%	225,11
Junho	26.418,75	0,65%	171,72

Quadro 14 - Projeção do PIS

Após o cálculo dos impostos foi realizada a projeção das despesas da empresa, dentre as quais as despesas com pessoal, administrativas e gerais. As despesas bancárias foram consideradas no grupo das despesas gerais.

Com relação às despesas com pessoal a projeção não sofreu variações por não ter havido alteração no número de funcionários, nem tampouco no valor dos salários referentes aos três meses de projeção. O salário mínimo teve aumento em março o que ocasionou o aumento da insalubridade. Esta variação ocorreu de março para abril.

Nas despesas com pessoal estão inclusos os salários dos vendedores, do veterinário da empresa, discriminado na folha de pagamento como honorário e o honorário do contador. Também foi incluído o valor do INSS, do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e, no mês de abril, a contribuição sindical, que se refere a um dia de trabalho de cada funcionário pago ao sindicato. Este valor é descontado na folha de pagamento, não representa acréscimo de despesa. Os cálculos da projeção dos meses de abril, maio e junho estão nos quadros em apêndice C, D e E. Nos apêndices estão discriminadas as despesas por funcionário. A seguir, o quadro que contém o resumo destas despesas.

Despesas com pessoal	Abril	Maió	Junho
Salário vendedor 1	1.200,29	1.248,67	1.248,67
Salário vendedor 2	511,91	531,84	531,84
Honorário veterinário	369,35	369,35	369,35
Honorário contador	500,18	500,18	500,18
FGTS (8%)	158,49	158,49	158,49
a- INSS (8%) e (9%)	308,05	308,05	308,05
b- INSS empresa (26%)	686,89	686,89	686,89
Total do INSS (a)+(b)	994,74	994,74	994,74
Contribuição sindical	68,31	-	-
Total	3.803,27	3.803,27	3.803,27

Quadro 15 - Projeção das despesas com pessoal

As despesas com pessoal foram projetadas para as quatro pessoas que constam na folha de pagamento da empresa. Projetaram-se os salários para os três períodos, conforme informações constantes no livro de registro de empregados. Os dois vendedores recebem o adicional de insalubridade em grau médio e, um deles recebe, também, um adicional de R\$ 45,00 referente à quebra de caixa.

O FGTS é calculado com alíquota de 8% sobre o salário base, mais insalubridade.

É retido o INSS dos funcionários, e recolhido juntamente com a parcela devida pela empresa, de acordo com a tabela de alíquotas do Fundo da Previdência

assistencial e da seguridade. A empresa se enquadra no código 515 (comércio varejista), contribuindo para a previdência com 20% sobre a base de remuneração obtida para cálculo do INSS das quatro pessoas, além de 3% referente ao seguro de acidente de trabalho e 5,8% da mesma base anterior (composto de 2,5% salário-educação, 0,2% Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), 1% Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), 1,5% Serviço Social do Comércio (SESC), 0,6% SEBRAE. A empresa recolhe a previdência social num total de 28,8%, além do INSS descontado na folha de pagamento.

Os três meses projetados tiveram como despesas com pessoal o valor de R\$ 3.803,27.

Se forem observados os meses anteriores da empresa, verifica-se que o pagamento de salário variava, pois em alguns casos a empresa pagava os funcionários com cheque, e estes não descontavam de imediato, não havendo saída do banco, e acumulando para o próximo mês. Como o termo caixa, engloba também a conta banco, não era considerada saída do disponível.

Despesas administrativas	Abril	Maio	Junho
Material de expediente	35,06	40,81	47,11
Unimed	16,00	16,00	16,00
Telefone	134,87	157,35	139,41
Publicidade e propaganda	137,00	137,00	137,00
Energia elétrica	127,51	123,97	137,97
Água e esgoto	26,25	26,25	26,25
Mensalidades	10,00	10,00	10,00
Cons. do imobilizado	21,00	24,50	28,58
Material de consumo	20,82	24,29	28,34
Total	528,51	560,17	570,65

Quadro 16 - Projeção das despesas administrativas

Despesas gerais	Abril	Maio	Junho
Impostos e taxas	155,84	145,32	142,90
Despesas diversas	431,36	443,70	481,65
Doações a entidades	100,00	100,00	100,00
Despesas bancárias	47,16	45,47	46,84
Juros passivos	0,60	0,57	0,65
Total	734,96	735,07	772,03

Quadro 17 - Projeção das despesas gerais

Depois de projetadas as despesas com pessoal, foram projetadas as despesas administrativas, tais como: Unimed - Medicina do trabalho, telefone, publicidade e propaganda, energia elétrica, água e esgoto e mensalidades a Associação do Comércio e da Indústria (ACI). Algumas destas despesas possuem valor fixo, as quais foram projetadas no mesmo valor dos meses anteriores.

As demais despesas administrativas e as despesas gerais variáveis, isto é, as que não ocorrem em todos os meses, foram projetadas de acordo com a média dos meses anteriores para os próximos períodos.

4.3 Resultados e discussões

Após serem projetadas as entradas e saídas, a empresa deve estruturá-las num demonstrativo para melhor análise. No Demonstrativo do Fluxo de Caixa, inicia-se com o saldo do mês anterior da conta caixa e bancos, acrescentam-se as entradas e diminuem-se as saídas, obtendo-se, dessa forma, o saldo final do caixa (caixa e bancos) da empresa. As projeções das entradas e saídas da empresa estão demonstradas nos quadros a seguir, e estão apresentadas por mês.

Saldo inicial de caixa-março de 2008	10.694,33
(+) vendas a vista	18.423,69
(+) recebimento de clientes	4.628,99
(+) outras receitas (aluguel)	497,15
(-) compras a vista	(455,42)
(-) pagamento a fornecedores	(16.555,12)
(-) impostos	
ICMS	(868,72)
PIS	(146,19)
COFINS	(580,04)
(-) despesa com pessoal	(3.803,27)
(-) despesas administrativas	(528,21)
(-) despesas diversas	(734,36)
Saldo final de caixa- abril de 2008	10.571,93

Quadro 18 - Fluxo de caixa projetado de abril/2008

No mês de abril foi projetada uma redução no caixa da empresa, sendo que as saídas foram maiores que as entradas de caixa. Projetando o caixa a empresa pode analisar porque ocorreu esta redução e não ocorreu aumento no caixa.

Observa-se que a empresa terá uma redução nos recebimentos de clientes em decorrência da vendas a prazo do mês de março terem sido as menores que a empresa teve de outubro até março. Caso esta queda se concretize, é interessante que a empresa analise o seu motivo, a fim de tomar medidas corretivas, e não ter futuros problemas de caixa.

Saldo inicial de caixa-abril de 2008	10.571,93
(+) vendas a vista	25.111,60
(+) recebimento de clientes	5.962,65
(+) outras receitas (aluguel)	497,15
(-) compras a vista	(339,59)
(-) pagamento a fornecedores	(18.541,93)
(-) impostos	
ICMS	(501,41)
PIS	(163,39)
COFINS	(688,17)
(-) despesa com pessoal	(3.803,27)
(-) despesas administrativas	(560,17)
(-) despesas diversas	(735,07)
Saldo final de caixa- maio de 2008	16.810,33

Quadro 19 - Fluxo de caixa projetado de maio/2008

Em maio projetou-se um aumento no caixa de R\$ 6.238,40 devido ao aumento das vendas, inclusive as a prazo, que serão recebidas no próximo mês. No mês de junho aumentou um pouco, devido ao seu saldo final de maio estar alto.

Saldo inicial de caixa-maio de 2008	16.810,33
(+) vendas a vista	19.148,09
(+) recebimento de clientes	7.746,09
(+) outras receitas (aluguel)	497,15
(-) compras a vista	(340,21)
(-) pagamento a fornecedores	(16.980,52)
(-) impostos	
ICMS	(1.501,25)
PIS	(225,11)
COFINS	(948,16)
(-) despesa com pessoal	(3.803,27)
(-) despesas administrativas	(570,65)
(-) despesas gerais	(772,03)
Saldo final de caixa- junho de 2008	19.060,46

Quadro 20 - Fluxo de caixa projetado de junho/2008

Com a projeção a empresa tem uma idéia do valor das saídas e entradas da empresa, podendo se programar para evitar saldos de caixa negativos. Se num mês a empresa comprar muito, e como a maior parte das compras tem prazo de 30 dias (62,69%), conseqüentemente, no próximo mês, terá uma saída grande para pagamentos. Com essa projeção ela pode verificar se vai possuir disponível suficiente para saldar suas dívidas ou se terá que recorrer a recursos de terceiros realizando empréstimos. Também, poderá implantar algumas estratégias para aumentar as vendas, ou para reduzir despesas.

Quanto às vendas, se sua projeção resultar em grande percentual de vendas a prazo, implica que haverá pouca entrada no caixa daquele mês. O fluxo de caixa projetado permite que se possa analisar o prazo dos pagamentos dos fornecedores e recebimento de clientes, podendo-se ter o foco para que os prazos de recebimento sejam menores que o pagamento aos fornecedores. Nesta empresa uma das dificuldades no seu gerenciamento é de que, apesar dos prazos de fornecedores e clientes serem praticamente o mesmo (30 dias), os pagamentos aos fornecedores nunca atrasam. Em compensação grande parte dos clientes são inadimplentes, e isso reduz o giro na empresa e, conseqüentemente, a obriga a realizar empréstimos. Sugere-se que a empresa reveja sua política de recebimento e adote formas eficientes de cobrança de seus clientes para não ocorrer tantos atrasos, aumentando o giro de caixa da empresa.

Outra dificuldade da empresa, além das vendas a prazo, é a falta de controle do custo das mercadorias vendidas mensalmente, pois realiza apenas uma apuração no final do ano, para fins de apuração do estoque.

Se em algum período a projeção resultar num valor disponível alto no caixa a empresa deve analisar a possibilidade de antecipar o pagamento de empréstimos que porventura tenha contraído, para evitar o pagamento de despesas financeiras, ou antecipar pagamentos de fornecedores, caso obtenha algum benefício, ou, ainda, realizar aplicações financeiras para obter juros a serem reaplicados na empresa.

A projeção do caixa realizada pode ser aperfeiçoada pela empresa, pois quem participa do empreendimento tem mais conhecimento das atividades, conhecendo praticamente todos os seus clientes, e podendo, assim, projetar os dados mais próximos da realidade.

5 CONCLUSÃO

A contabilidade registra os fatos passados da empresa e elabora os demonstrativos contábeis, que refletem sua situação operacional em determinado momento. As empresas requerem cada vez mais informações que demonstrem sua situação atual e futura. O passado não deve ser descartado, pois além de servir de base, deve melhorar estas informações e auxiliar nas decisões empresariais.

Devido às dificuldades de controle e gerenciamento que os administradores estão enfrentando na situação financeira da empresa, pois muitas empresas não controlam e nem planejam suas entradas e saídas de caixa, suas decisões são tomadas no “susto”, isto é, apenas quando aconteceram os fatos. Dessa forma a empresa acaba improvisando soluções que muitas vezes podem trazer insatisfação nos resultados e colocarem o negócio em risco.

O trabalho atingiu o seu objetivo, uma vez que foi elaborado o fluxo de caixa projetado da empresa, verificando-se que é uma ferramenta de informação e essencial para o controle financeiro das mesmas, pois este possui movimentação diária.

Para ajudar nas decisões da empresa elaborou-se o fluxo de caixa projetado para três meses, projetando as suas entradas e saídas, e desta projeção a empresa verifica se vai ter recursos suficientes para saldar todos seus compromissos. Se sua projeção teve como resultado um saldo final de caixa baixo terá tempo de reverter esse resultado para não complicar a situação.

O trabalho apresentou algumas dificuldades na projeção, por não se ter acesso a todas as informações da empresa. O ideal é o próprio administrador, juntamente com o contador, elaborar as projeções, pois conhecendo bem o negócio esta apresentará menor variação nos valores.

A presença do contador é de fundamental importância na projeção do fluxo de caixa, pois ele detém informações essenciais para a previsão do caixa. O contador participa com cálculos referentes aos impostos (ICMS, PIS, COFINS), assunto de sua especialidade e os repassa para a empresa, bem como as demais informações para o gerenciamento da empresa.

Com este trabalho foram elaborados os fluxos de caixa projetados para a empresa, em planilhas de Excel, com as informações integradas aos demonstrativos.

Se a empresa optar por adotar as planilhas propostas, deverá atualizá-las mensalmente, o que fará com que nos próximos meses sejam atualizadas automaticamente, pois as planilhas estão vinculadas por fórmulas que alteram os valores sem precisar realizar o cálculo novamente.

A empresa pode planejar seu fluxo de caixa para o período que achar necessário. Quanto menor o tempo de projeção, maior será o controle. O ideal não é fazer uma projeção para um período de longo prazo para não haver muita discrepância nos resultados projetados.

Portanto, conclui-se que o Demonstrativo do Fluxo de Caixa é apresentado como instrumento essencial para a gestão do disponível das empresas, sendo uma ferramenta gerencial que auxilia o administrador na tomada de decisão. A empresa que mantém, continuamente, atualizado seu fluxo de caixa poderá dimensionar a qualquer momento o volume de entradas e saídas de recursos financeiros, através de mudanças nos prazos de recebimentos e pagamentos, bem como fixar o nível desejado de disponibilidade para o próximo período.

REFERÊNCIAS

ALVES, N. F.; ARIMA, C. H. **Relevância da contabilidade financeira para o processo decisório: o caso do grupo zema.** 2006. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/necon/n9/n9-01.pdf>>. Acesso em 28 mar. 2008.

ANDRADE, M. M. **Como elaborar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANDREOLLA, N. **Manual do fluxo de caixa: um sistema integrado.** Porto Alegre: Feplam, 1992.

ARAÚJO, F. C. B. P. de.; HOLANDA, A. M. **Fluxo de caixa: importância, composição e aplicação nas empresas.** 40f. Monografia (Especialização em Controladoria e Finanças) - Universidade do Grande Rio, Fortaleza, 2004. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/trabalhos/FluxoCaixaUnigranrio.doc>>. Acesso em 30 nov. 2007.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. **Lei nº 6.404**, 15 de dezembro de 1976. Trata das sociedades por ações. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/legislacao/cap16_l6404.htm>. Acesso em: 25 nov. 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Trata da constituição federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 21 abr. 2008.

BRASIL. **Lei nº 9.532**, 10 de dezembro de 1997. Trata da lei que altera a legislação tributária federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 21 abr. 2008.

BRASIL. **Lei nº 10.406**, 10 de janeiro de 2002. Trata do código civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 31 mar. 2008.

BRASIL. **Lei nº 11.638**, 28 de dezembro de 2007. Trata da lei que altera e revoga e lei das sociedades por ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 25 mar. 2008.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 3.741/2000.** Altera e revoga a lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: <http://www.abrasca.org.br/projetosdelei/EMENDAS_PL_3741.doc>. Acesso em 25 nov. 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: Teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, R. P. **Contabilidade gerencial**. 2006. Disponível em: <<http://www.prd.usp.br/disciplinas/docs/pro22082006Reinaldo/contabilidade%20gerencial%20rpc.pdf>>. Acesso em 28 mar. 2008.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FELISBINO, S. C. Orçamento como ferramenta de controle para micro e pequenas empresas. **Revista brasileira de contabilidade**. Brasília, ano XXXII, nº141, p.31-37, maio/junho 2003.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBRACON. **Comitê de pronunciamentos contábeis, pronunciamento técnico CPC 03**: demonstração de fluxos de caixa. Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br/audienciapublica/resultado.asp?identificador>>. Acesso em 05 abr. 2008.

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, S. de. et al. **Contabilidade introdutória**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, S. de.; MARION, J. C. **Introdução à teoria da contabilidade**: para o nível de Graduação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, S. de.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável às demais sociedades. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACERDA, J. B. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista brasileira de contabilidade**. Brasília, Ano XXXV, nº160, p. 39-53, julho/agosto 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos e metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

MOURA, J. L. P. **A importância da evidenciação das informações contábeis na gestão de uma microempresa**. Faculdade Baiana de Ciências. 2008. Disponível

em: <<http://www.classecontabil.com.br/trabalhos/evidencia.doc>>. Acesso em 03 jan. 2008.

NETO, A. A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, A. B. S. et al. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREZ JÚNIOR, J. H.; BEGALLI, G. A. **Elaboração das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 1999.

RAZA, C. **Objetivo e Finalidade da Contabilidade Gerencial**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/12739/>>. Acesso em 02 jan. 2008.

SANTOS, E. O. dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Associação**. Disponível em: <<http://www.sebraeminas.com.br/culturadacooperacao/associacoes/10.htm>>. Acesso em 05 abr. 2008.

TELES, E. L. A demonstração do fluxo de caixa como forma de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei. **Revista brasileira de contabilidade**. Brasília, ano XXVI, n.5, p. 64-71, jul./1997.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: Uma decisão de planejamento e controle financeiros. 5. ed. Porto Alegre: Sagra-Dc Luzzatto, 1992.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Fluxo de caixa**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Fluxo_de_caixa>. Acesso em 14 mar. 2008.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Associação**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Associacao>>. Acesso em 02 abr. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Quadro de cálculos da alíquota de ICMS nas vendas e compras

Fevereiro	Vendas	%	Imposto	Média
Tributado	9.660,72	0,436	1.562,74	16,18
Isento	12.489,79	0,563	-	-
Outros	26,96	0,01	-	-
Total	22.177,47	100	-	-
Março	Vendas	%	Imposto	Média
Tributado	9.433,95	0,44	1.539,87	16,32
Isento	11.919,24	0,55	-	-
Outros	202,15	0,01	-	-
Total	21.555,34	100	-	-
Média de vendas tributadas 44%			Média da alíquota 16,25%	

Fevereiro	Compras	%	Imposto	Média
Tributado	5.092,72	0,27	724,26	14,22
Isento	11.257,06	0,59	-	-
Outros	2.774,13	0,15	-	-
Total	19.123,91	100	-	-
Março	Compras	%	Imposto	Média
Tributado	4.761,21	0,53	671,15	14,10
Isento	3.441,49	0,38	-	-
Outros	797,87	0,09	-	-
Total	9.000,57	100	-	-
Média de compras tributadas 40%			Média da alíquota 14,16%	

APÊNDICE B - Quadro de cálculos da alíquota da COFINS

Mês	Vendas	COFINS*	Alíquota
Outubro	27.654,12	735,62	2,66%
Novembro	25.704,27	706,12	2,75%
Dezembro	26.905,68	730,6	2,72%
Janeiro	57.757,54	1.617,44	2,80%
Fevereiro	23.863,22	671,16	2,81%
Março	21.555,34	580,04	2,69%
Média	-	-	2,74%

*COFINS dos meses anteriores, obtido da contabilidade.

APÊNDICE C - Quadro de cálculos das despesas com pessoal de abril

Abril	Vendedor 1	Vendedor 2	Veterinário	Contador
Salário base	1.320,00	450,09	415,00	562,00
Insalubridade	83,00	83,00	-	-
Quebra de caixa	-	45,00	-	-
(-) INSS desc. da folha	(154,33)	(46,25)	(45,65)	(61,82)
Total de salário a pagar	1.248,67	531,84	369,35	500,18
INSS da empresa (20%)	249,73	106,37	73,87	100,04
INSS da empresa (3%)	37,46	15,96	-	-
INSS da empresa (5,8%)	72,42	30,85	-	-
FGTS (8%)	112,24	46,25	-	-
Contribuição sindical**	48,38	19,93	-	-

*Vendedor 1, contador e veterinário a alíquota do INSS é de 11%.

*Vendedor 2 a alíquota do INSS é de 8%.

** contribuição sindical descontada do funcionário.

APÊNDICE D - Quadro de cálculos das despesas com pessoal de maio

Maio	Vendedor 1	Vendedor 2	Veterinário	Contador
Salário base	1.320,00	450,09	415,00	562,00
Insalubridade	83,00	83,00	-	-
Quebra de caixa	-	45,00	-	-
(-) INSS desc. em folha	(154,33)	(46,25)	(45,65)	(61,82)
Total de salários a pagar	1.248,67	531,84	369,35	500,18
INSS da empresa (20%)	249,73	106,37	73,87	100,04
INSS da empresa (3%)	37,46	15,96	-	-
INSS da empresa (5,8%)	72,42	30,85	-	-
FGTS (8%)	112,24	46,25	-	-

*Vendedor 1, contador e veterinário a alíquota do INSS é de 11%.

*Vendedor 2 a alíquota do INSS é de 8%.

APÊNDICE E - Quadro de cálculos das despesas com pessoal de junho

Junho	Vendedor 1	Vendedor 2	Veterinário	Contador
Salário	1.320,00	450,09	415,00	562,00
Insalubridade	83,00	83,00	-	-
Quebra de caixa	-	45,00	-	-
(-) INSS desc. em folha*	(154,33)	(46,25)	(45,65)	(61,82)
Total de salários a pagar	1.248,67	531,84	369,35	500,18
INSS da empresa (20%)	249,73	106,37	73,87	100,04
INSS da empresa (3%)	37,46	15,96	-	-
INSS da empresa (5,8%)	72,42	30,85	-	-
FGTS (8%)	112,24	46,25	-	-

*Vendedor 1, contador e veterinário a alíquota do INSS é de 11%.

*Vendedor 2 a alíquota do INSS é de 8%.