



UFSM

Monografia de Especialização

AVALIAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

Gizele Menezes Leandro

Curso de Administração

Santa Maria, RS, Brasil

2003

AVALIAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

por

Gizele Menezes Leandro

Monografia de Especialização apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção diploma em **Pós Graduação em Gerenciamento Estratégico e Financeiro**

Curso de Administração

Santa Maria, RS, Brasil

2003

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gerenciamento Estratégico
Financeiro**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprovada a Monografia de Especialização

AVALIAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

elaborada por
Gizele Menezes Leandro

como requisito parcial para a obtenção diploma em
Pós Graduação em Gerenciamento Estratégico e Financeiro

COMISSÃO EXAMINADORA:

Paulo Sergio Ceretta
(Professor/Orientador)

Mauri Leodir Löbler

Guerino Antonio Tonin

Santa Maria, 22 de dezembro de 2003

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	iv
LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE ANEXOS	vi
RESUMO	vii
INTRODUÇÃO	1
1 OBJETIVO.....	3
1.1 Objetivo Geral.....	3
1.2 Objetivos Específicos.....	3
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	5
3 revisão bibliográfica.....	6
4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	10
4.1 Aspectos técnicos da Administração Financeira	11
4.1.1 Contas a pagar	11
CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
ANEXOS.....	32

LISTA DE TABELAS

QUADRO 1 – Demonstrativo de Resultado	13
QUADRO 2 – Demonstrativo de Contas.....	15
QUADRO 3 – Frequência das Contas por Período	16
QUADRO 4 – Demonstrativo de Contas por Período.....	18
QUADRO 5 – Demonstrativo de Contas 6 a 10.....	19
QUADRO 6 – Demonstrativo de Contas após sugestão.....	20
QUADRO 7 – Demonstrativo de Contas 11 a 15	21
QUADRO 8 – Demonstrativo de Contas após sugestão.....	21
QUADRO 9 – Demonstrativo de Contas 16 a 20	23
QUADRO 10 – Demonstrativo de Contas após sugestão.....	23
QUADRO 11 – Frequência das Cotas por Período de 1 a 30.....	24
QUADRO 12 – Frequência das Contas por Período de após sugestão	26

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Composição geral das contas a pagar por período.....	18
FIGURA 2 – Composição das contas do dia 6 ao dia 10	20
FIGURA 3 – Composição das contas do dia 11 ao dia 15	22
FIGURA 4 – Composição das contas do dia 16 ao dia 20	24

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Balanço Patrimonial.....	33
------------------------------------	----

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação em Gerenciamento Estratégico Financeiro
Universidade Federal de Santa Maria

AVALIAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

Autora: Gisele Menezes Leandro

Orientador: Paulo Sergio Ceretta

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 22 de dezembro de 2003.

Este trabalho, é uma aplicação de técnica do dia a dia do fluxo de caixa de uma organização. Através do conhecimento prévio do assunto e estrutura da empresa tentou-se desenvolver um instrumento de controle de contas a pagar e receber, bem como a verificação de sua aplicabilidade. Toda a organização com controle sobre suas contas poderá se oferecer um produto com maior qualidade e competitividade para o cliente externo, bem como melhor dimensionar suas políticas de preço, para proporcionar melhor satisfação das expectativas dos futuros usuários. Considera-se o presente, estudo de fundamental importância para fazer frente a todas as inquietações, do mercado e melhor alocação dos recursos de terceiros. A proposta da melhoria metodológica, apresentada ao cliente tem por escopo oferecer os subsídios necessários a todas as pessoas da empresas, que desejarem conhecer o fluxo financeiro promover resultados que ajudem a complementar o estudo desenvolvido. Tal proposta possibilita a utilização sustentável dos recursos manutenção do negocio para as futuros gestores.

INTRODUÇÃO

A determinação do fluxo de caixa é o problema enfrentado por todo o tipo de organização atualmente, não é nada fácil uma empresa ter seu contas a pagar e receber em equilíbrio, normalmente estes andam de forma vetorial em sentidos opostos.

Este trabalho tem como propósito de uma forma geral, não elaborar um instrumento de controle infalível para esta questão, mas tentar de certa forma dar diretrizes para que a empresa em estudo ela mesma possa no decorrer do período alocar suas obrigações da melhor forma possível, para que os impactos não sejam tão visíveis na estrutura financeira.

Vários são os autores de uma forma ou de outra discorrem sobre este assunto, porém não existe nenhuma literatura que elaborado um instrumento único que possa ser utilizado por qualquer tipo de instituição, por isso cada caso deve ser estudado de forma isolada e elaborado as condições de acordo com cada perfil desejado.

O dinheiro em todas as suas modalidades, adequadamente administrado traz varias vantagens econômicas e financeiras para a organização, desta forma pode-se planejar as compras, pagamentos de fornecedores e alocação de possíveis sobras recursos não utilizados, bem como verificar qual a melhor aplicação financeira para maior rentabilidade no mercado.

O principal desafio enfrentado para desenvolver este instrumento é a consciência humana, fazer com que os gestores de empresa familiar entendam que as contas da empresa é uma e a particular é outra é muito complexo, pois normalmente ambas as contas fundem-se em uma só, gerando assim uma serie de transtornos tivemos a oportunidade de constatar.

No presente trabalho, a organização em análise é designada Cores S/A.

1 OBJETIVO

O presente trabalho visa abordar o fluxo de caixa operacional, uma vez que está diretamente relacionado à produção e venda dos produtos e serviços da empresa.

1.1 Objetivo Geral

- Levantar as informações financeiras da empresa exemplo: Balanço e balancete;
- Avaliar conta a conta e o seu impacto na estrutura financeira;
- Verificar se a margem atribuída a cada produto condiz com as despesas operacionais.

1.2 Objetivos Específicos

- Mostrar um panorama geral sobre algumas características e necessidades das Micro e pequenas empresas;
- Propor modelos de Fluxo de Caixa para o controle e planejamento econômico-financeiros para estas empresas;

- Enfocar a importância do planejamento através do fluxo de Caixa, para o segmento;
- Identificar problemas e dificuldades encontradas no desenvolvimento deste tipo de trabalho, bem como as indicações de soluções;
- Classificação das contas de acordo com os diversos períodos do mês, para que a empresa não tenha que obter recursos de terceiros para saldar suas obrigações.

Em todos os assuntos abordados procurou-se descrever a situação atual encontrada na organização, com base na fundamentação bibliográfica além de conversa com responsáveis.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O tema da pesquisa é a designação do problema do conhecimento a serem observados.

O tema será a abordagem do fluxo de caixa operacional de uma empresa de pequeno porte, no setor de tintas de Santa Maria.

A metodologia da pesquisa é um trabalho descritivo que procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social. Estes estudos dão margem a explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

Neste estudo utilizou-se o método de abordagem quantitativa, que consiste em quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações. O desenvolvimento deste trabalho foi durante 3 meses, somente de coleta de dados, e posterior análise e aplicabilidade das conclusões chegadas.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Até o século XX, o dinheiro era físico, a riqueza material lastreado no ouro, porém com decorrer dos anos tornou-se o principal agente de sobrevivência das organizações. Com isto alguns conceitos foram criados para melhor administrarmos este instrumento.

Capital de Giro: Diferença entre os ativos e passivos circulantes ou entre o Patrimônio Líquido acrescido do exigível a longo prazo e o Ativo Permanente acrescido do Realizável a Longo Prazo. A diferença significa o montante de recursos a longo prazo aplicados no financiamento das necessidades correntes de recursos da empresa, ou seja o grau de sucesso obtido pela empresa em obter recursos de longo prazo para financiamento das necessidades de curto prazo.

Ciclo de Caixa: Um dos fatores mais importantes na determinação da necessidade de capital de giro. O ciclo de caixa é definido como o tempo decorrido entre o pagamento da matéria-prima e o recebimento do produto da venda. Durante esse período os recursos da empresa estão aplicados no capital de giro.

A Importância de obter um Sistema eficaz de contas a pagar e receber deve considerar os seguintes pontos análise do fluxo de caixa, aprovação do fluxo de caixa como meta.

Com base nas Contas a Receber e Contas a Pagar com alinhamento diário dos valores por vencimento (Previsão de Caixa) e

por quitação (Caixa Realizado), por Clientes e por Fornecedores dos valores futuros e realizados, construção do Fluxo de Caixa com destaque do movimento operacional, bancário e patrimonial.

É resultante do confronto entre as Contas a Receber e a Pagar. Na previsão computa os valores pela data de vencimento e pelo realizado, pela data de quitação.

- Compatível com os arquivos das Contas a Receber, a Pagar e Controle Bancário.
- Capacidade ilimitada de Cadastramento de Clientes, Fornecedores, acessados pelo código, com teste de duplicidade da Razão Social.
- Capacidade de alinhamento dos valores das Contas a Receber por ordem de vencimento e de quitação de duplicatas.
- Capacidade de alinhamento dos valores das Contas a Pagar por ordem de vencimento e de quitação de duplicatas.
- Alinhamento dos valores por código de cadastramento de Clientes e de Fornecedores como também das Contas internas assim montando o Fluxo de Caixa e o Resultado de Caixa.
- Separação, no Fluxo de Caixa, do movimento operacional, bancário e patrimonial.
- O Fluxo de Caixa e o Resultado de Caixa realizado estão baseado no movimento bancário enquanto a previsão, está baseada no vencimento de duplicatas.

As principais transações que afetam o caixa.

A seguir relacionaremos, em dois grupos, as principais transações que afetam o Caixa.

A) Transações que aumentam o caixa (Disponível)

Integralização do capital pelos Sócios ou Acionistas. São os investimentos realizados pelos proprietários. Se a integralização não for em dinheiro, mas em bens permanentes, estoques, títulos etc., não afetará o Caixa.

Empréstimos Bancários e Financiamentos. São os recursos financeiros oriundos das instituições Financeiras. Normalmente, os Empréstimos Bancários são utilizados como Capital de Giro (Circulante) e os Financiamentos, para aquisição de ativo Permanente (Fixo).

Vendas de itens do ativo permanente. Embora não seja comum, a empresa pode vender itens do Ativo Fixo. Neste caso, teremos uma entrada de recursos financeiros.

Venda a Vista e Recebimentos de Duplicatas a Receber - A principal fonte de recursos do caixa, sem dúvida, resultante de vendas.

Outras Entradas - Juros recebidos, dividendos recebidos de outras empresas, indenizações de seguros recebidas etc.

B) Transações que diminuem o caixa (Disponível)

- Pagamentos de Dividendos aos Acionistas;
- Pagamentos de Juros, Correção Monetária da Dívida e Amortização da Dívida;
- Aquisição de itens do Ativo Permanente;

- Compras a vista e Pagamentos de Fornecedores;
- Pagamentos de Despesa / Custo, Contas a Pagar e Outros.

C -Transações que não afetam o caixa

Através dos itens relacionados no grupo A observamos os principais encaixes (entrada de dinheiro no Caixa). Através dos itens relacionados no grupo B observamos os principais desembolsos(saídas de dinheiro do Caixa).

Agora observaremos algumas transações que não afetam o Caixa, isto é, não há encaixe e nem desembolso:

- Depreciação, Amortização e Exaustão. São meras reduções de Ativo, sem afetar o caixa;
- Provisão para devedores Duvidosos. Estimativa de prováveis perdas com clientes que não representa o desembolso ou encaixe;
- Acréscimo (ou Diminuições) de itens de investimentos pelo método de equivalência patrimonial. Assim como Correção Monetária poderá haver aumentos ou diminuições em itens de investimentos sem significar que houve vendas ou novas aquisições.

Come estes conceitos claros poderem dar continuidade ao nosso estudo.

4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração de financeira é uma área sensível para as organizações, que em cada uma organização varia de acordo com a sua cultura organizacional, estrutura e ambiente que o circunda.

Em períodos de incertezas perante o comportamento do mercado, ameaças e oportunidades, a administração financeira torna-se cada vez mais complexa e desafiante. Administrar as nossas próprias contas, muitas vezes, é complicado, imaginemos como deve ser complexa a administração de recursos de terceiros.

Segundo Chiavenato (1997), as empresas dependem de pessoas para: proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las, e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas, sendo que há duas diferentes vertentes para se considerar: as pessoas como pessoas (dotadas de sentimentos e características próprias), e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, conhecimentos necessários para execução das tarefas organizacionais).

4.1 Aspectos técnicos da Administração Financeira

A Administração financeira é composta de contas a pagar, a receber e orçamento ou tesouraria.

No decorrer deste trabalho, cada uma destas partes será analisada e algumas sugestões de melhoria que agreguem ao trabalho já desenvolvido pela empresa, serão apresentados.

4.1.1 Contas a pagar

Em relação a pagar, se faz necessário fluxo de caixa, assim este é a diferença entre as entradas e as saídas de dinheiro.

Para Zdanowicz (2002), o fluxo de caixa “é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa”, o que possibilita melhores análises e decisões quanta à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe.

O fluxo de caixa possui o seguinte objetivo, controlar e garantir as operações financeiras através do acompanhamento das movimentações de caixa, oferecendo base para tomadas de decisões sobre necessidades de renegociação, empréstimos ou aportes.

Conforme Assef (2002), contas a pagar representa as obrigações assumidas pela empresa, derivadas de compras de mercadoria para revenda, impostos e outros custos variáveis, despesas fixas, investimentos, etc.

As receitas conformadas não apresentam qualquer dificuldade de mensuração, visto que refletem, exclusivamente, os valores dos documentos.

Segundo Guithiman (2001), os padrões de fluxo de caixa, associados a projetos de investimento, classificam-se em convencionais e não convencionais. O convencional consiste naquelas despesas em serie na qual a empresa otimiza gerar uma receita por quanto que não convencionais são aquelas em que não sabe se a saída do caixa irá necessariamente gerar uma receita posterior.

A análise foi de acordo com os seguintes passos.

1. Verificação do balanço patrimonial da empresa;
2. Análise do demonstrativo de resultado da empresa;
3. Análise das que integram o demonstrativo de resultado, conforme os valores levando-se em conta as datas de vencimento. As contas sem datas específicas para pagamento não foram analisadas.

Observou-se que a despesa operacional apresentada corresponde de 30 a 40% do faturamento liquido, segundo da gerência, enquanto as compras ficam na ordem de 90%, desta forma a Cores S/A tem praticamente todos os meses de 2002 fechou o seu balanço saldo negativo.

A seguir esta relacionado o demonstrativo de resultado da Cores S/A, referente ao exercício de 2002.

QUADRO 1 – Demonstrativo de Resultado

	Acumulado 02	Média 2000	Data Pag
Faturamento Bruto			
Receita Venda – M	2.809.688,23	234.140,69	
Receita Venda - F1	352.931,26	29.410,94	
Receita Venda - F1	262.601,45	21.883,45	
	R\$ 3.425.220,94	285.435,08	
(-) Deduções s/ Vendas			
Impostos Contribuição S/ venda	235.142,04	19.595,17	15-dez
PIS//COFINS	202.804,89	16.900,41	10-dez
Total	R\$ 437.946,93	36.495,58	
Receita Líquida	R\$ 2.987.274,01	R\$ 248.939,50	
(-) CMV	R\$ 2.505.048,28	R\$ 208.754,02	
Lucro Bruto	R\$ 482.225,73	R\$ 40.185,48	
(-) Despesas Administrativas			
Água	1.072,68	89,39	10-dez
Aluguel	36.279,84	3.023,32	8-dez
Brindes	3.098,16	258,18	30-dez
Combustíveis e Lubrificantes	13.056,00	1.088,00	7-dez
Computadores	4.352,00	362,67	6-dez
Consórcios	23.676,12	1.973,01	10-dez
Contador	18.768,00	1.564,00	5-dez
Cópias e Reproduções	600,00	50,00	10-dez
Correios	864,36	72,03	5-dez
Disp. c/ Alimentação	1.692,18	141,02	30-dez
Disp. c/ Maquin. e Aparelhos	5.400,00	450,00	23-dez
Despesas c/ Instalações	474,00	39,50	20-dez
Despesas Diversas	567,60	47,30	14-dez
Doações	720,00	60,00	15-dez
Energia Elétrica	6.412,08	534,34	10-dez
Entidades e Associações	480,00	40,00	10-dez
Fretes e carretos	5.447,76	453,98	10-dez
Honorários	16.189,08	1.349,09	10-dez
Internet	1.172,88	97,74	14-dez
IRRF	2.329,08	194,09	2-dez
Manutenção e Reparos	3.300,00	275,00	9-dez
Material de Consumo	6.508,20	542,35	20-dez
Material de Expediente	9.752,64	812,72	15-dez
Móveis e Utensílios	1.668,00	139,00	13-dez
Pró-labore	13.200,00	1.100,00	5-dez

Publicidade e Propaganda	28.788,00	2.399,00	10-dez
Seguros	15.000,00	1.250,00	4-dez
Serviços de Limpeza	420,00	35,00	5-dez
Serviços de Terceiros	9.456,25	788,02	20-dez
Sindicato	228,60	19,05	10-dez
Softwares	6.302,37	525,20	8-dez
Telefone Fixo/Fax	12.014,88	1.001,24	14-dez
Telefone Móvel	1.617,36	134,78	8-dez
Veículos	17.246,04	1.437,17	20-dez
Total	268.154,16	22.346,18	
(-) Despesas com Pessoal			
Salários	78.536,28	6.544,69	5-dez
Férias	4.853,25	404,44	1-dez
13º Salário	3.711,48	309,29	20-dez
INSS	25.229,88	2.102,49	15-dez
FGTS	7.528,92	627,41	15-dez
Vale-transporte	4.884,00	407,00	5-dez
Total	R\$ 124.743,81	10.395,32	
(-) Despesas Geral Adm			
	R\$ 392.897,97	R\$ 32.741,50	
(-) Despesas Financeiras			
Despesas Bancárias	1.682,40	140,20	30-dez
Juros Pagos	5.194,15	432,85	30-dez
Empréstimos	59.521,69	4.960,14	10-dez
Descontos Concedidos	18.960,00	1.580,00	
Total	R\$ 85.358,24	7.113,19	
(-) Despesas Tributárias			
Impostos e Taxas	17.270,74	1.439,23	10-dez
CPMF	3.240,00	270,00	
IOF	1.540,00	128,33	30-dez
Total	R\$ 22.050,74	1.837,56	
(+) Receitas Financeiras			
Descontos Obtidos	1.174,60	97,88	
Juros Recebidos	0,00	0,00	
Total	R\$ 1.174,60	97,88	
(+) Receitas Operacionais			
Outras Receitas	1.020,01	85,00	
Total	R\$ 1.020,01	85,00	

Como podemos observar a uma diversificação muito grande das contas no que tange valor e data de vencimento.

Após, apresentada as contas e suas sub-contas, estas foram agrupadas de acordo com as datas de vencimento conforme quadro 2 abaixo:

QUADRO 2 – Demonstrativo de Contas

Contas	Acumulado 2002	Media 2002	Data Pag
Férias	4.853,25	404,44	1-dez
IRRF	2.329,08	194,09	2-dez
Seguros	15.000,00	1.250,00	4-dez
Contador	18.768,00	1.564,00	5-dez
Correios	864,36	72,03	5-dez
Pró-labore	13.200,00	1.100,00	5-dez
Serviços de Limpeza	420,00	35,00	5-dez
Salários	78.536,28	6.544,69	5-dez
Vale-transporte	4.884,00	407,00	5-dez
Sub Total	138.854,97	11.571,25	1 a 5
Computadores	4.352,00	362,67	6-dez
Combustíveis e Lubrificantes	13.056,00	1.088,00	7-dez
Aluguel	36.279,84	3.023,32	8-dez
Softwares	6.302,37	525,20	8-dez
Telefone Móvel	1.617,36	134,78	8-dez
Manutenção e Reparos	3.300,00	275,00	9-dez
PIS//COFINS	202.804,89	16.900,41	10-dez
Água	1.072,68	89,39	10-dez
Consórcios	23.676,12	1.973,01	10-dez
Cópias e Reproduções	600,00	50,00	10-dez
Energia Elétrica	6.412,08	534,34	10-dez
Entidades e Associações	480,00	40,00	10-dez
Fretes e carretos	5.447,76	453,98	10-dez
Honorários	16.189,08	1.349,09	10-dez
Publicidade e Propaganda	28.788,00	2.399,00	10-dez
Sindicato	228,60	19,05	10-dez
Empréstimos	59.521,69	4.960,14	10-dez
Impostos e Taxas	17.270,74	1.439,23	10-dez
Sub Total	427.399,21	35.616,60	6 a 10
Móveis e Utensílios	1.668,00	139,00	13-dez
Despesas Diversas	567,60	47,30	14-dez

Internet	1.172,88	97,74	14-dez
Telefone Fixo/Fax	12.014,88	1.001,24	14-dez
Impostos Contribuição S/ venda	235.142,04	19.595,17	15-dez
Doações	720,00	60,00	15-dez
Material de Expediente	9.752,64	812,72	15-dez
INSS	25.229,88	2.102,49	15-dez
FGTS	7.528,92	627,41	15-dez
Sub Total	293.796,84	24.483,07	11 a 15
Despesas c/ Instalações	474,00	39,50	20-dez
Material de Consumo	6.508,20	542,35	20-dez
Serviços de Terceiros	9.456,25	788,02	20-dez
Veículos	17.246,04	1.437,17	20-dez
13º Salário	3.711,48	309,29	20-dez
Desp. c/ Maquin. e Aparelhos	5.400,00	450,00	23-dez
Sub Total	42.795,97	3.566,33	16 a 20
Sub Total	0,00	0,00	21 a 25
Brindes	3.098,16	258,18	30-dez
Desp. c/ Alimentação	1.692,18	141,02	30-dez
Despesas Bancárias	1.682,40	140,20	30-dez
Juros Pagos	5.194,15	432,85	30-dez
IOF	1.540,00	128,33	30-dez
Descontos Concedidos	18.960,00	1.580,00	
CPMF	3.240,00	270,00	
Sub Total	35.406,89	2.950,57	26a 30
Total Geral	938.253,88	78.187,82	

Com este agrupamento das contas por período tivemos uma maior visibilidade dos períodos críticos para a empresa.

A seguir estas contas estarão relacionadas de acordo com a sua frequência e seu impacto sobre a estrutura.

QUADRO 3 – Frequência das Contas por Período

Contas	Acumulado 2002	Media 2002	Frequencia	Data Pag
Férias	4.853,25	404,44	0,52%	1-dez
IRRF	2.329,08	194,09	0,25%	2-dez
Seguros	15.000,00	1.250,00	1,60%	4-dez
Contador	18.768,00	1.564,00	2,00%	5-dez
Correios	864,36	72,03	0,09%	5-dez

Pró-labore	13.200,00	1.100,00	1,41%	5-dez
Serviços de Limpeza	420,00	35,00	0,04%	5-dez
Salários	78.536,28	6.544,69	8,37%	5-dez
Vale-transporte	4.884,00	407,00	0,52%	5-dez
Sub Total	138.854,97	11.571,25	14,80%	1 a 5
Computadores	4.352,00	362,67	0,46%	6-dez
Combustíveis e Lubrificantes	13.056,00	1.088,00	1,39%	7-dez
Aluguel	36.279,84	3.023,32	3,87%	8-dez
Softwares	6.302,37	525,20	0,67%	8-dez
Telefone Móvel	1.617,36	134,78	0,17%	8-dez
Manutenção e Reparos	3.300,00	275,00	0,35%	9-dez
PIS//COFINS	202.804,89	16.900,41	21,62%	10-dez
Água	1.072,68	89,39	0,11%	10-dez
Consórcios	23.676,12	1.973,01	2,52%	10-dez
Cópias e Reproduções	600,00	50,00	0,06%	10-dez
Energia Elétrica	6.412,08	534,34	0,68%	10-dez
Entidades e Associações	480,00	40,00	0,05%	10-dez
Fretes e carretos	5.447,76	453,98	0,58%	10-dez
Honorários	16.189,08	1.349,09	1,73%	10-dez
Publicidade e Propaganda	28.788,00	2.399,00	3,07%	10-dez
Sindicato	228,60	19,05	0,02%	10-dez
Empréstimos	59.521,69	4.960,14	6,34%	10-dez
Impostos e Taxas	17.270,74	1.439,23	1,84%	10-dez
Sub Total	427.399,21	35.616,60	45,55%	6 a 10
Móveis e Utensílios	1.668,00	139,00	0,18%	13-dez
Despesas Diversas	567,60	47,30	0,06%	14-dez
Internet	1.172,88	97,74	0,13%	14-dez
Telefone Fixo/Fax	12.014,88	1.001,24	1,28%	14-dez
Impostos Contribuição S/ venda	235.142,04	19.595,17	25,06%	15-dez
Doações	720,00	60,00	0,08%	15-dez
Material de Expediente	9.752,64	812,72	1,04%	15-dez
INSS	25.229,88	2.102,49	2,69%	15-dez
FGTS	7.528,92	627,41	0,80%	15-dez
Sub Total	293.796,84	24.483,07	31,31%	11 a 15
Despesas c/ Instalações	474,00	39,50	0,05%	20-dez
Material de Consumo	6.508,20	542,35	0,69%	20-dez
Serviços de Terceiros	9.456,25	788,02	1,01%	20-dez
Veículos	17.246,04	1.437,17	1,84%	20-dez
13º Salário	3.711,48	309,29	0,40%	20-dez
Disp. c/ Maquin. e Aparelhos	5.400,00	450,00	0,58%	16-dez
Sub Total	42.795,97	3.566,33	4,56%	16 a 20
Sub Total	0,00	0,00	0,00%	21 a 25
Brindes	3.098,16	258,18	0,33%	30-dez
Disp. c/ Alimentação	1.692,18	141,02	0,18%	30-dez

Despesas Bancárias	1.682,40	140,20	0,18%	30-dez
Juros Pagos	5.194,15	432,85	0,55%	30-dez
IOF	1.540,00	128,33	0,16%	30-dez
Descontos Concedidos	18.960,00	1.580,00	2,02%	
CPMF	3.240,00	270,00	0,35%	
Sub Total	35.406,89	2.950,57	3,77%	26a 30
Total Geral	938.253,88	78.187,82		

Com este levantamento observamos que existem contas com alta representatividade sobre a estrutura financeira da empresa, bem como os períodos que estas impactam.

QUADRO 4 – Demonstrativo de Contas por Período

Data Pag	Média 2002
1 a 5	R\$ 11.571,25
6 a 10	R\$ 35.616,60
11a 15	R\$ 24.483,07
16 a 20	R\$ 3.566,33
21 a25	R\$ 0,00
26 a 30	R\$ 2.950,57
Total	R\$ 78.187,82

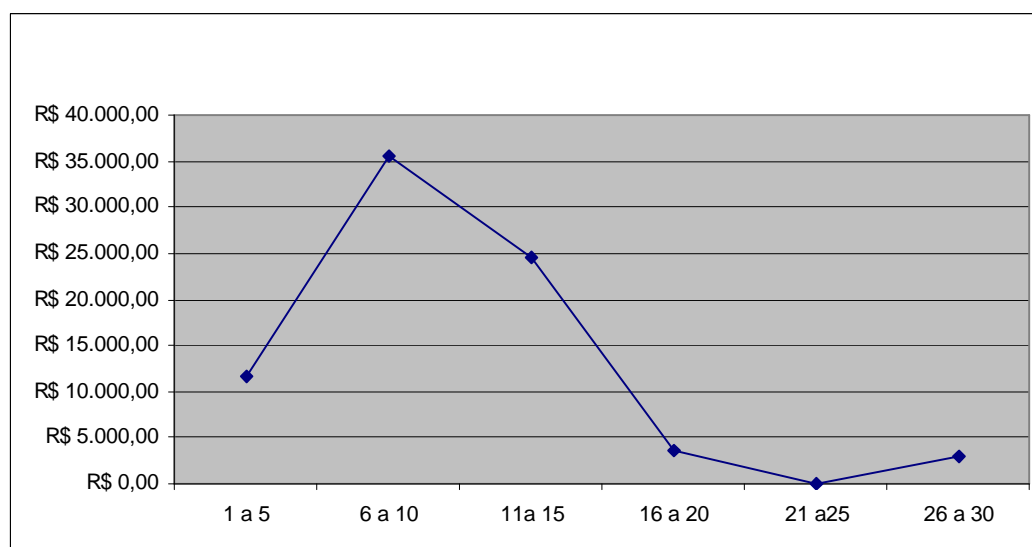


FIGURA 1 – Composição geral das contas a pagar por período

Levando-se em consideração os dados acima mencionados o primeiro passo foi realizar um levantamento do percentual de cada conta em relação ao seu sub-grupo, para que sugestões de melhores alocações de datas de pagamento das obrigações sejam realizadas.

Verificamos que o período crítico para a é do dia 6 ao dia 10 de cada mês, seguindo pelos os períodos de 11 a 15 e 1 a 5. Com base nos dados elaboramos uma série de sugestões para que a organização possa melhor administrar os seus deveres.

Começamos análise no período 6 a 10 as contas que mais pesam são PIS e COFINS. Porém são consideradas contas que não podem ter a sua data de vencimento modificada, por ser governo o credor, porém podemos fazer uma provisão de recolhimento deste valor no final de cada mês, pois estes tributos são resultantes de cobrança efetuada sobre o faturamento e posteriormente sugerimos um realocamento de pequenas contas cujas, datas de vencimento podem ser melhoradas visando para melhor desempenho do fluxo de caixa.

Traçamos um comparativo do período para verificação da mudança.

Situação antes da sugestão.

QUADRO 5 – Demonstrativo de Contas 6 a 10

Contas	Acumulado 2002	Media 2002	Frequência	Data Pag
Computadores	4.352,00	362,67	0,46%	6-dez
Combustíveis e Lubrificantes	13.056,00	1.088,00	1,39%	7-dez
Aluguel	36.279,84	3.023,32	3,87%	8-dez
Softwares	6.302,37	525,20	0,67%	8-dez
Telefone Móvel	1.617,36	134,78	0,17%	8-dez
Manutenção e Reparos	3.300,00	275,00	0,35%	9-dez
PIS//COFINS	202.804,89	16.900,41	21,62%	10-dez

Água	1.072,68	89,39	0,11%	10-dez
Consórcios	23.676,12	1.973,01	2,52%	10-dez
Cópias e Reproduções	600,00	50,00	0,06%	10-dez
Energia Elétrica	6.412,08	534,34	0,68%	10-dez
Entidades e Associações	480,00	40,00	0,05%	10-dez
Fretes e carretos	5.447,76	453,98	0,58%	10-dez
Honorários	16.189,08	1.349,09	1,73%	10-dez
Publicidade e Propaganda	28.788,00	2.399,00	3,07%	10-dez
Sindicato	228,60	19,05	0,02%	10-dez
Empréstimos	59.521,69	4.960,14	6,34%	10-dez
Impostos e Taxas	17.270,74	1.439,23	1,84%	10-dez
Sub Total	427.399,21	35.616,60	45,55%	6 a 10

Situação após a sugestão.

QUADRO 6 – Demonstrativo de Contas após sugestão

Contas	Acumulado 2002	Media 2002	Frequência	Data Pag
Impostos e Taxas	17.270,74	1.439,23	1,84%	6-dez
PIS//COFINS	101.402,45	8.450,20	10,81%	10-dez
Empréstimos	59.521,69	4.960,14	6,34%	10-dez

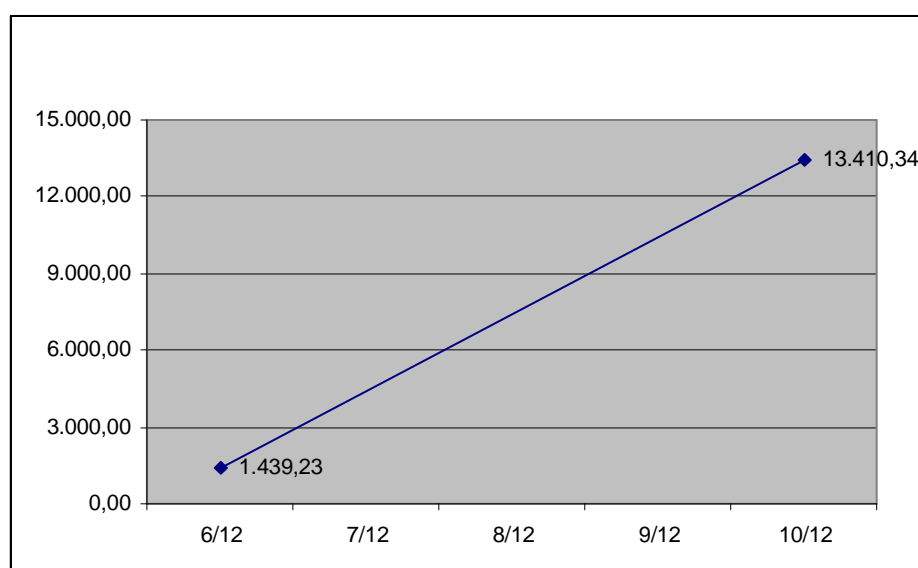


FIGURA 2 – Composição das contas do dia 6 ao dia 10

Com este quadro a empresa pode chegar às seguinte conclusão no dia 6 de cada mês ela possui em media R\$1500,00 de obrigações fixas, sendo que o mesmo ocorre com o dia 10. Desta forma, sugere-se que o pagamento de títulos, de alguns fornecedores, seja nos dias 7, 8 e 9 de cada mês.

Partimos agora para análise do segundo período crítico do dia 11 a 15. Primeiro verificamos a situação de como era e quais as ações propostas.

QUADRO 7 – Demonstrativo de Contas 11 a 15

Contas	Acumulado 2002	Media 2002	Frequência	Data Pag
Móveis e Utensílios	1.668,00	139,00	0,18%	13-dez
Despesas Diversas	567,60	47,30	0,06%	14-dez
Internet	1.172,88	97,74	0,13%	14-dez
Telefone Fixo/Fax	12.014,88	1.001,24	1,28%	14-dez
Impostos Contribuição S/ venda	235.142,04	19.595,17	25,06%	15-dez
Doações	720,00	60,00	0,08%	15-dez
Material de Expediente	9.752,64	812,72	1,04%	15-dez
INSS	25.229,88	2.102,49	2,69%	15-dez
FGTS	7.528,92	627,41	0,80%	15-dez
Sub Total	293.796,84	24.483,07	31,31%	11 a 15

Após sugestão.

QUADRO 8 – Demonstrativo de Contas após sugestão

Contas	Acumulado 2002	Media 2002	Frequência	Data Pag
Internet	1.172,88	97,74	0,13%	14-dez
Telefone Fixo/Fax	12.014,88	1.001,24	1,28%	14-dez
Impostos Contribuição S/ venda	117.571,02	9.797,59	12,53%	15-dez
INSS	25.229,88	2.102,49	2,69%	15-dez
FGTS	7.528,92	627,41	0,80%	15-dez
Sub Total	163.517,58	13.626,47	17,43%	11 a 15

As contas móveis e utensílios, despesas diversas, Internet, doações e material de expediente foram redistribuídas em outras datas. Já impostos e contribuições sobre vendas pode ser trabalhados na forma de provisões para pagamentos, continua assim também sofrem uma alteração de data.

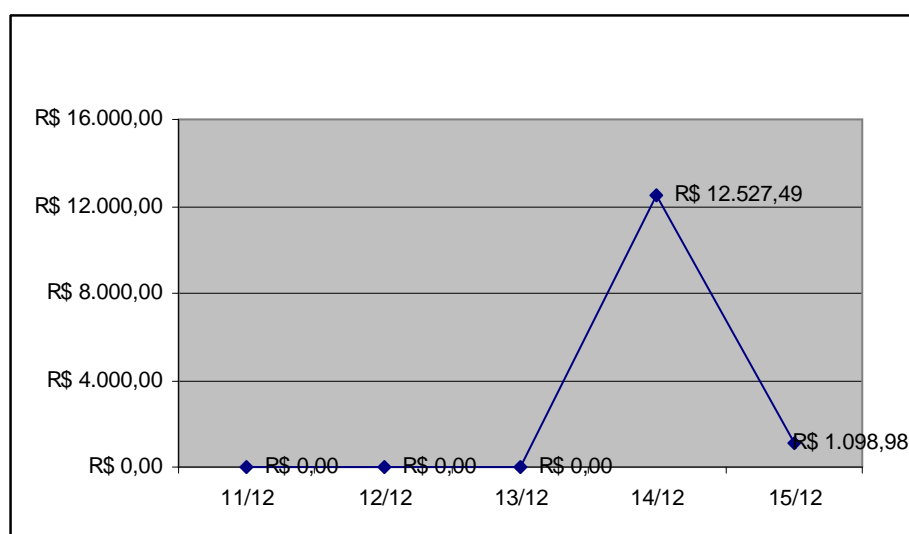


FIGURA 3 – Composição das contas do dia 11 ao dia 15

De acordo com o gráfico acima, a empresa poderá deixar o período de 11 a 13 para pagamento de fornecedores, para efetuarem desembolso de uma grande fatura no dia 14 de cada mês.

A mesma análise foi realizada para os demais períodos do mês, que são de 21 a 25, e de 26 a 30, conforme demonstração abaixo.

Contas de 21 a 25 antes das sugestões.

QUADRO 9 – Demonstrativo de Contas 16 a 20

Contas	Acumulado 2002	Media 2002	Frequência	Data Pag
Despesas c/ Instalações	474,00	39,50	0,05%	20-dez
Material de Consumo	6.508,20	542,35	0,69%	20-dez
Serviços de Terceiros	9.456,25	788,02	1,01%	20-dez
Veículos	17.246,04	1.437,17	1,84%	20-dez
13º Salário	3.711,48	309,29	0,40%	20-dez
Desp. c/ Maquin. e Aparelhos	5.400,00	450,00	0,58%	16-dez
Sub Total	42.795,97	3.566,33	4,56%	16 a 20

Contas depois das sugestões.

QUADRO 10 – Demonstrativo de Contas após sugestão

Contas	Acumulado 2002	Media 2002	Frequência	Data Pag
Impostos Contribuição S/ venda	117.571,02	9.797,59	12,53%	16-dez
Material de Consumo	6.508,20	542,35	0,69%	17-dez
Serviços de Terceiros	9.456,25	788,02	1,01%	18-dez
Desp. c/ Maquin. e Aparelhos	5.400,00	450,00	0,58%	19-dez
Despesas c/ Instalações	474,00	39,50	0,05%	20-dez
Veiculos	17.246,04	1.437,17	1,84%	20-dez
13º Salário	3.711,48	309,29	0,40%	20-dez
Sub Total	160.366,99	13.363,92	17,09%	

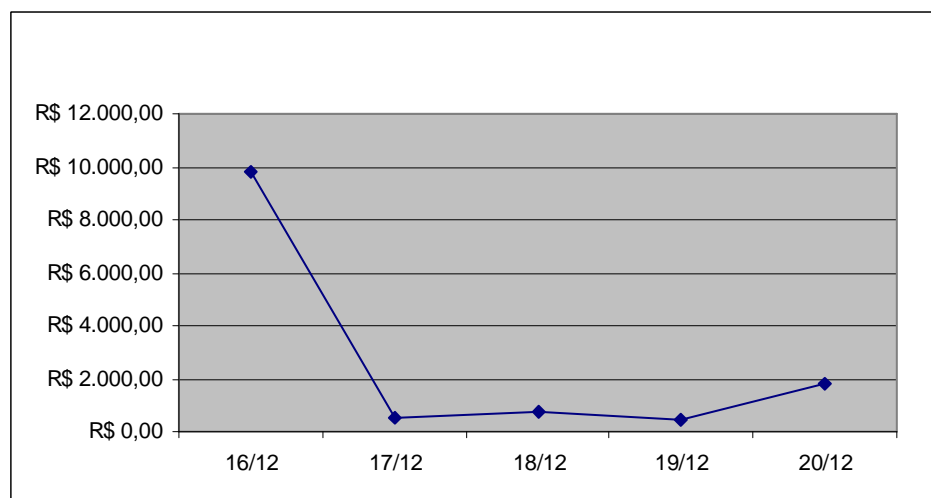


FIGURA 4 – Composição das contas do dia 16 ao dia 20

Obtendo esta visão global, Cor S/A, saberá que no dia 16 de cada mês terá que realizar um desembolso maior para conta fr impostos e contribuições que no decorrer do período poderá dimensionar melhor o pagamento de títulos juntos aos seus fornecedores.

A ultima analise a ser realizada, referente ao é do período de 26 a 30, na qual será acrescida somente das contas provisão de PIS e COFINS. Vale lembra que todo este estudo realizado na organização foi desenvolvido durante 6 meses, até que se conseguisse atingir um equilíbrio mínimo necessário, para as contas a pagar.

A segmentar-se o demonstrativo de contas, antes e depois das alterações, para se possa visualizar as mudanças ocorridas.

QUADRO 11 – Freqüência das Cotas por Período de 1 a 30

Contas	Acumulado 2002	Media 2002	Frequencia	Data Pag
Ferías	4.853,25	404,44	0,52%	1-dez
IRRF	2.329,08	194,09	0,25%	2-dez
Seguros	15.000,00	1.250,00	1,60%	4-dez

Contador	18.768,00	1.564,00	2,00%	5-dez
Correios	864,36	72,03	0,09%	5-dez
Pró-labore	13.200,00	1.100,00	1,41%	5-dez
Serviços de Limpeza	420,00	35,00	0,04%	5-dez
Salários	78.536,28	6.544,69	8,37%	5-dez
Vale-transporte	4.884,00	407,00	0,52%	5-dez
Sub Total	138.854,97	11.571,25	14,80%	1 a 5
Computadores	4.352,00	362,67	0,46%	6-dez
Combustíveis e Lubrificantes	13.056,00	1.088,00	1,39%	7-dez
Aluguel	36.279,84	3.023,32	3,87%	8-dez
Softwares	6.302,37	525,20	0,67%	8-dez
Telefone Móvel	1.617,36	134,78	0,17%	8-dez
Manutenção e Reparos	3.300,00	275,00	0,35%	9-dez
PIS//COFINS	202.804,89	16.900,41	21,62%	10-dez
Água	1.072,68	89,39	0,11%	10-dez
Consórcios	23.676,12	1.973,01	2,52%	10-dez
Cópias e Reproduções	600,00	50,00	0,06%	10-dez
Energia Elétrica	6.412,08	534,34	0,68%	10-dez
Entidades e Associações	480,00	40,00	0,05%	10-dez
Fretes e carretos	5.447,76	453,98	0,58%	10-dez
Honorários	16.189,08	1.349,09	1,73%	10-dez
Publicidade e Propaganda	28.788,00	2.399,00	3,07%	10-dez
Sindicato	228,60	19,05	0,02%	10-dez
Empréstimos	59.521,69	4.960,14	6,34%	10-dez
Impostos e Taxas	17.270,74	1.439,23	1,84%	10-dez
Sub Total	427.399,21	35.616,60	45,55%	6 a 10
Móveis e Utensílios	1.668,00	139,00	0,18%	13-dez
Despesas Diversas	567,60	47,30	0,06%	14-dez
Internet	1.172,88	97,74	0,13%	14-dez
Telefone Fixo/Fax	12.014,88	1.001,24	1,28%	14-dez
Impostos Contribuição S/ venda	235.142,04	19.595,17	25,06%	15-dez
Doações	720,00	60,00	0,08%	15-dez
Material de Expediente	9.752,64	812,72	1,04%	15-dez
INSS	25.229,88	2.102,49	2,69%	15-dez
FGTS	7.528,92	627,41	0,80%	15-dez
Sub Total	293.796,84	24.483,07	31,31%	11 a 15
Despesas c/ Instalações	474,00	39,50	0,05%	20-dez
Material de Consumo	6.508,20	542,35	0,69%	20-dez
Serviços de Terceiros	9.456,25	788,02	1,01%	20-dez
Veículos	17.246,04	1.437,17	1,84%	20-dez
13° Salário	3.711,48	309,29	0,40%	20-dez
Desp. c/ Maquin. e Aparelhos	5.400,00	450,00	0,58%	23-dez
Sub Total	42.795,97	3.566,33	4,56%	16 a 20

Sub Total	0,00	0,00	0,00%	21 a25
Brindes	3.098,16	258,18	0,33%	30-dez
Desp. c/ Alimentação	1.692,18	141,02	0,18%	30-dez
Despesas Bancárias	1.682,40	140,20	0,18%	30-dez
Juros Pagos	5.194,15	432,85	0,55%	30-dez
IOF	1.540,00	128,33	0,16%	30-dez
Descontos Concedidos	18.960,00	1.580,00	2,02%	
CPMF	3.240,00	270,00	0,35%	
Sub Total	35.406,89	2.950,57	3,77%	26a 30
Total Geral	938.253,88	78.187,82		

Depois da análise.

QUADRO 12 – Frequência das Contas por Período de após sugestão

Contas	Acumulado 2002	Media 2002	Frequencia	Data Pag
Férias	4.853,25	404,44	0,52%	1-dez
IRRF	2.329,08	194,09	0,25%	2-dez
Seguros	15.000,00	1.250,00	1,60%	4-dez
Contador	18.768,00	1.564,00	2,00%	5-dez
Correios	864,36	72,03	0,09%	5-dez
Pró-labore	13.200,00	1.100,00	1,41%	5-dez
Combustíveis e Lubrificantes	13.056,00	1.088,00	1,39%	7-dez
Telefone Móvel	1.617,36	134,78	0,17%	8-dez
Serviços de Limpeza	420,00	35,00	0,04%	5-dez
Salários	78.536,28	6.544,69	8,37%	5-dez
Manutenção e Reparos	3.300,00	275,00	0,35%	9-dez
Vale-transporte	4.884,00	407,00	0,52%	5-dez
Sub Total	156.828,33	13.069,03	16,71%	1 a 5
PIS//COFINS	101.402,45	8.450,20	10,81%	10-dez
Empréstimos	59.521,69	4.960,14	6,34%	10-dez
Impostos e Taxas	17.270,74	1.439,23	1,84%	6-dez
Sub Total	178.194,88	14.849,57	18,99%	6 a 10
Internet	1.172,88	97,74	0,13%	14-dez
Telefone Fixo/Fax	12.014,88	1.001,24	1,28%	14-dez
Impostos Contribuição S/ venda	117.571,02	9.797,59	12,53%	15-dez
INSS	25.229,88	2.102,49	2,69%	15-dez
FGTS	7.528,92	627,41	0,80%	15-dez
Sub Total	163.517,58	13.626,47	17,43%	11 a 15
Despesas c/ Instalações	474,00	39,50	0,05%	20-dez
Material de Consumo	6.508,20	542,35	0,69%	17-dez

Impostos Contribuição S/ venda	117.571,02	9.797,59	12,53%	16-dez
Serviços de Terceiros	9.456,25	788,02	1,01%	18-dez
Veiculos	17.246,04	1.437,17	1,84%	20-dez
13° Salário	3.711,48	309,29	0,40%	20-dez
Desp. c/ Maquin. e Aparelhos	5.400,00	450,00	0,58%	23-dez
Sub Total	160.366,99	13.363,92	17,09%	16 a 20
Aluguel	36.279,84	3.023,32	3,87%	25-dez
Computadores	4.352,00	362,67	0,46%	24-dez
Softwares	6.302,37	525,20	0,67%	24-dez
Móveis e Utensílios	1.668,00	139,00	0,18%	22-dez
Despesas Diversas	567,60	47,30	0,06%	23-dez
Agua	1.072,68	89,39	0,11%	25-dez
Material de Expediente	9.752,64	812,72	1,04%	21-dez
Doações	720,00	60,00	0,08%	24-dez
Consórcios	23.676,12	1.973,01	2,52%	22-dez
Cópias e Reproduções	600,00	50,00	0,06%	23-dez
Energia Elétrica	6.412,08	534,34	0,68%	25-dez
Entidades e Associações	480,00	40,00	0,05%	24-dez
Fretes e carretos	5.447,76	453,98	0,58%	24-dez
Honorários	16.189,08	1.349,09	1,73%	21-dez
Publicidade e Propaganda	28.788,00	2.399,00	3,07%	23-dez
Sindicato	228,60	19,05	0,02%	24-dez
Sub Total	142.536,77	11.878,06	15,19%	21 a 25
Brindes	3.098,16	258,18	0,33%	30-dez
Desp. c/ Alimentação	1.692,18	141,02	0,18%	30-dez
Despesas Bancárias	1.682,40	140,20	0,18%	30-dez
Juros Pagos	5.194,15	432,85	0,55%	30-dez
IOF	1.540,00	128,33	0,16%	30-dez
Provisão PIS//COFINS	101.402,45	8.450,20	10,81%	30-dez
Descontos Concedidos	18.960,00	1.580,00	2,02%	
CPMF	3.240,00	270,00	0,35%	
Sub Total	136.809,34	11.400,78	14,58%	26a 30
Total Geral	938.253,89	78.187,82		

Antes do estudo realizado pode-se observar que a empresa concentrava uma grande quantidade de pagamentos no período de 6 a 15 de cada mês, totalizando uma média de 70% das contas a pagar, porém os recebimentos da mesma assim, diluídos no decorrer do período.

Isto acaba gerando um aperto no desembolso de capital por parte da Cores S/A, tendo a mesma por diversas vezes buscar capital de terceiros para fazer frente as suas obrigações.

Com as novas alterações começou-se trabalhar com provisões, diluindo-se melhor algumas faturas acima já citadas.

Vale ressaltar que todas as medidas tomadas foram analisadas e aprovadas pela gerencia da loja, pois a partir deste momento essa passou a deter uma melhor visão de seu próprio negocio, podendo assim realizar previsões para futuros investimentos.

Outra questão observada e corrigida foi o preço nas mercadorias, nunca havia sido realizado um estudo, além da margem colocada nas mercadorias realmente supriam as despesas operacionais e demais contas.

Este processo era conduzido da seguinte forma, conforme a concorrência adequava seus preços eles também alteravam os seus. Fator contribuiu e muito para as dificuldades financeiras apresentadas.

Foi elaborado um estudo na qual a margem de giro proposta a ser utilizado nos produtos carro chefe da empresa, não apenas para cobrir as suas obrigações, e claro não se descuidando do mercado. Chegando ao percentual de 40% e não 30% como vinha sendo utilizado e focar mais o cliente na questão do atendimento, já que a empresa possuía uma equipe altamente qualificada para o mercado.

CONCLUSÃO

Durante o período em que foi realizado o estudo, houve a oportunidade de vivência na prática organizacional, bem como o conhecimento de que somente estando presente e participativo no ambiente empresarial é que se aprendem as rotinas de trabalho nele existentes.

O período vivenciado na Cores S/A permitiu à acadêmica confrontar Os ensinamentos teóricos adquiridos no Curso MBA Gerenciamento Estratégico e Financeiro da Universidade Federal de Santa Maria com a prática vivenciada na empresa, mais especificamente na gestão do fluxo de caixa.

Através deste trabalho pode-se perceber a importância de uma organização ter controle sobre as contas a pagar e receber, e confrontá-las de acordo com fluxo de vendas, bem como a oportunidade dos dados em mãos poder sugerir preço de venda dos produtos carros chefes de acordo com as despesas operacionais, deixando muito claro que a rentabilidade do negócio muitas vezes pode estar associada a produtos complementares com alto giro e não ao principal, no qual a concorrência sempre está visualizando.

Pode-se observar que as empresas de pequeno porte necessitam de uma forma geral de diretrizes e conhecimento para administrarem

suas contas, pois diversas vezes estas acham que estão ganhando dinheiro, mas na verdade estão somente trocando moeda.

O levantamento feito nas contas da Cores S/A proporcionou além de um conhecimento contábil e administrativo a oportunidade de conhecer melhor como organizações pequenas começam e administram o seu dia a dia.

Espera-se que a Cores S/A tenha avaliado como sendo produtivo o período em que as atividades foram desenvolvidas bem como as sugestões feitas tenham melhorado a vida financeira da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEF, Roberto. **Administração financeira pequenas e médias empresas**. São Paulo: Campus, 2002.

CERTO, S.C. & Peter, J.P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. São Paulo : Atlas, 1997.

FREZATTI, Fabio. **Gestão do fluxo de caixa diário**. São Paulo: Atlas, 2003.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

<http://www.ccsa.ufpb.br/~nca/dfc.html> - Acesso em: 23 nov. 2003.

<http://www.inf.ufsc.br/~saulo/mk2000/Trab.%20FC%20Transpar%E Ancias.doc> – Acesso em: 14 jun. 2003.

<http://www.mhmv.ubbi.com.br/fluxo.htm> - Acesso em: 23 nov. 2003.

<http://www.pode.com.br> – Acesso em: 23 nov. 2003.

<http://www.sistema.hpvip.com.br/fluxo.htm> - Acesso em: 14 jun. 2003.

<http://www.sul-sc.com.br/afolha/monografia/monografia39.htm> - Acesso em: 23 nov. 2003.

ANEXOS

ANEXO A – Balanço Patrimonial

