

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Vinícius de Souza Correa**

**CONTRIBUIÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA O EQUILÍBRIO FINANCEIRO DE  
UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE PEQUENO PORTE**

**Porto Alegre**

**2009**

**Vinícius de Souza Correa**

**CONTRIBUIÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA O EQUILÍBRIO FINANCEIRO DE  
UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE PEQUENO PORTE**

**Trabalho de Conclusão de Curso de  
graduação apresentado ao Departamento  
de Ciências Administrativas da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.**

**Orientador: Professor André Luis Martinewski**

**Porto Alegre**

**2009**

**Vinícius de Souza Correa**

**CONTRIBUIÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA O EQUILÍBRIO FINANCEIRO DE  
UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE PEQUENO PORTE**

Conceito Final: .....

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. .... –

---

Prof. .... –

---

Orientador – Prof. André Luís Martinewski – UFRGS

***A meus pais***

Por todo amor, carinho e apoio que sempre me deram, sendo a base para o meu crescimento pessoal e profissional.

### ***Agradecimentos Especiais***

A Deus, pela minha saúde e por sempre me iluminar ao longo de toda a minha vida.

Aos meus pais, Nicolau José Correa e Selma Regina de Souza Correa, por serem os principais responsáveis pela formação íntegra que tive, por serem exemplo de honestidade, humildade e perseverança, e por terem depositado em mim total confiança para concluir esta importante jornada da minha vida.

Ao meu irmão Maurício, pelo apoio e por ser grande amigo e fonte de inspiração pessoal e profissional.

### ***Agradecimentos a Instituição***

Aos professores da UFRGS, pela dedicação e capacitação que possuem para transmitir conhecimentos e experiências, contribuindo muito para o meu aprendizado e minha atividade profissional.

Em especial, ao professor André Luis Martinewski, meu orientador, pelas instruções valiosas para que este trabalho tivesse êxito.

## RESUMO

A proposta deste trabalho é a formulação de um conjunto de melhorias para o aperfeiçoamento da gestão do fluxo de caixa de uma indústria metalúrgica. A empresa é uma metalúrgica fabricante de peças para o segmento industrial, localizada em Cachoeirinha, RS. Desenvolveu-se um método, apoiado em técnicas aprendidas ao longo do curso, para a empresa melhorar o seu planejamento financeiro de curto prazo e assim obter maior equilíbrio financeiro. Utilizou-se o método de estudo de caso único. A coleta de informações sobre o método atual foi realizada pelo próprio autor, uma vez que este é o responsável pela gestão financeira da empresa. Além do método atual de gestão do caixa, foram descritas também as características do negócio que afetam o caixa da empresa. A partir da descrição da situação atual foi realizada uma análise, visando identificar as fraquezas e suas conseqüências para o equilíbrio financeiro. Com base no resultado da análise, foram propostas novas ações destinadas a neutralizar as fraquezas e melhorar a gestão do fluxo de caixa. Como parte destas ações, foram criadas planilhas para o fluxo de caixa, no programa *Microsoft Excel*, para operacionalizar o novo método na empresa. Por fim, foram apresentadas as novas práticas e planilhas aos demais sócios da empresa, e foi definida a implantação do novo método para o planejamento financeiro do ano de 2010.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa. Planejamento financeiro. Equilíbrio financeiro.

## ABSTRACT

The purpose of this project is to formulate improvements to optimize the cash flow of a metallurgy industry. The company fabricates parts for the industrial field, and is located in Cachoeirinha, RS. A method was developed using techniques learned throughout the course so that the company could improve its short-term financial planning and this way obtain better financial stability. The method of single case study was used. The information with regard to the current method of use was obtained by the author of this project, since he is responsible for the financial management of this company. In addition to the current method of cash flow management, this project describes situations in this business that affects the cash flow of the company. An analysis of the current situation was done to identify the weaknesses and its consequences for the financial stability. From this analysis, action plans were created aiming to neutralize the weaknesses and optimize the cash flow management. The action plans contained *Microsoft Excel* spreadsheets that helped put in practice the new methods created for this company. Finally, the new practices and spreadsheets were presented to all company partners, where it was defined the implementation of the new method for the financial planning for the year of 2010.

Key words: Cash flow. Financial planning. Financial stability.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Desequilíbrio Financeiro .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 2 – Modelo de Fluxo de Caixa .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 3 – Organograma geral da empresa .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 4 – Fluxo de atendimento ao cliente .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 5 – Contas Contábeis de Receitas .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 6 – Contas Contábeis de Custos Operacionais .....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 7 – Contas Contábeis de Custos Não Operacionais .....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 8 – Contas Contábeis de Imobilizado .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 9 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa atual .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 10 – Relatório Fluxo de Pagamentos .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 11 – Relatório de Fluxo de Caixa semanal .....</b>	<b>82</b>
<b>Quadro 1 – Evolução dos Sistemas de Gestão Empresarial .....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 2 – Pontos fracos do planejamento do fluxo de caixa e conseqüências</b>	<b>86</b>
<b>Quadro 3 – Pontos fracos do controle do fluxo de caixa e conseqüências .....</b>	<b>90</b>



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de aplicação da análise vertical .....	39
Tabela 2 – Exemplo de aplicação da análise horizontal .....	40
Tabela 3 – Exemplo de cálculo do indicador Cobertura do Investimento .....	42
Tabela 4 – Exemplo de cálculo do indicador de Retorno Total .....	42
Tabela 5 – Grupos de desembolsos atuais .....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CCL - Capital Circulante Líquido

DFC - Demonstração de Fluxo de Caixa

DRE - Demonstração de Resultados do Exercício

ERP - Enterprise Resource Planning

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SGE - Sistema de Gestão Empresarial

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	13
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	14
1.3	OBJETIVOS .....	16
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
1.4	JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>18</b>
2.1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS PEQUENAS EMPRESAS ....	18
<b>2.1.1</b>	<b>Objetivos e funções da administração financeira</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2</b>	<b>A Função Financeira na Empresa</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Planejamento Financeiro</b> .....	<b>22</b>
2.2	FLUXO DE CAIXA .....	24
<b>2.2.1</b>	<b>Conceitos</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Equilíbrio financeiro</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Causas da falta de recursos na empresa</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Os Fluxos de Caixa da empresa</b> .....	<b>30</b>
2.2.5.1	Fluxo de Caixa Operacional .....	31
2.2.5.2	Fluxo de Caixa de Investimentos .....	32
2.2.5.3	Fluxo de Caixa de Financiamentos .....	32
<b>2.2.6</b>	<b>Elaboração do Fluxo de Caixa</b> .....	<b>33</b>
2.2.6.1	Método Indireto .....	33
2.2.6.2	Método Direto .....	34
2.2.6.3	Apresentação do fluxo de caixa .....	35
<b>2.2.7</b>	<b>Controle do Fluxo de Caixa</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.8</b>	<b>Análise vertical e horizontal</b> .....	<b>38</b>
2.2.8.1	Análise vertical .....	38
2.2.8.2	Análise horizontal .....	39
<b>2.2.9</b>	<b>Análise do fluxo de caixa – Indicadores</b> .....	<b>40</b>
2.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO .....	43

2.3.1	<b>Conceitos</b> .....	43
2.3.2	<b>Dados, informação e conhecimento</b> .....	44
2.3.3	<b>Os Sistemas de Gestão Empresarial</b> .....	45
2.3.4	<b>Benefícios dos Sistemas de Gestão Empresarial</b> .....	47
2.3.5	<b>As planilhas eletrônicas</b> .....	48
2.3.6	<b>A Tecnologia da Informação e o Fluxo de Caixa</b> .....	48
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	50
4	<b>DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL</b> .....	52
4.1	HISTÓRIA DA EMPRESA .....	52
4.2	FLUXO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	59
4.3	CARACTERÍSTICAS E VARIÁVEIS IMPORTANTES DO NEGÓCIO	61
4.3.1	<b>Produtos, mercado e clientes</b> .....	61
4.3.2	<b>Estoque</b> .....	63
4.3.3	<b>Fornecedores</b> .....	64
4.3.4	<b>Variabilidade de produtos e decisões de produção</b> .....	65
4.3.5	<b>Formação do preço de venda</b> .....	66
4.3.6	<b>Quadro de pessoal</b> .....	67
4.3.7	<b>Tributação</b> .....	68
4.3.8	<b>Investimentos em ativo permanente</b> .....	68
4.3.9	<b>Capital de giro</b> .....	69
4.4	MÉTODO ATUAL DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	70
4.4.1	<b>Fase 1</b> .....	70
4.4.2	<b>Fase 2</b> .....	70
4.4.3	<b>Fase 3</b> .....	71
4.4.3.1	Planejamento do fluxo de caixa .....	75
4.4.3.2	Controle do fluxo de caixa .....	79
5	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL</b> .....	84
5.1	PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA .....	84
5.2	CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA .....	88
6	<b>PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE CAIXA ..</b>	92
6.1	PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA .....	92
6.1.1	<b>Mudança de cultura</b> .....	92
6.1.2	<b>Descentralização do planejamento</b> .....	93
6.1.3	<b>Definição do nível desejado de caixa</b> .....	93

<b>6.1.4</b>	<b>Projeção de vendas, ingressos e inadimplência</b>	<b>94</b>
<b>6.1.5</b>	<b>Projeção de desembolsos</b>	<b>95</b>
6.1.5.1	Fornecedores	95
6.1.5.2	Despesas com pessoal	96
6.1.5.3	Despesas com instalações	97
6.1.5.4	Despesas administrativas	97
6.1.5.5	Despesas financeiras	98
6.1.5.6	Despesas tributárias	99
6.1.5.7	Imobilizado	99
<b>6.1.6</b>	<b>Prazos médios de recebimento e pagamento</b>	<b>99</b>
<b>6.1.7</b>	<b>Uso das planilhas eletrônicas</b>	<b>100</b>
6.1.7.1	Premissas	100
6.1.7.2	Transações	101
6.1.7.3	Planilhas auxiliares	101
6.1.7.4	Fluxo de caixa	101
6.1.7.5	Indicadores	102
<b>6.1.8</b>	<b>Registro dos valores no sistema ERP</b>	<b>102</b>
6.2	CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA	103
<b>6.2.1</b>	<b>Avaliação do mês anterior</b>	<b>103</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Controle pró-ativo mensal</b>	<b>104</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Reunião de avaliação do fluxo de caixa e das vendas</b>	<b>105</b>
<b>6.2.4</b>	<b>Controle semanal e diário</b>	<b>106</b>
6.3	INDICADORES PARA O FLUXO DE CAIXA	107
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>110</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>114</b>
	<b>ANEXO A – PREMISSAS PARA O FLUXO DE CAIXA</b>	<b>116</b>
	<b>ANEXO B – TRANSAÇÕES PROJETADAS</b>	<b>117</b>
	<b>ANEXO C – PLANILHAS AUXILIARES</b>	<b>118</b>
	<b>ANEXO D – FLUXO DE CAIXA</b>	<b>123</b>
	<b>ANEXO E – INDICADORES</b>	<b>124</b>
	<b>ANEXO F – CURRICULUM VITAE</b>	<b>126</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o planejamento e controle do fluxo de caixa, com foco na formulação de um método capaz de aperfeiçoar a gestão de caixa de uma empresa, de acordo com as características do seu negócio, visando contribuir para o seu equilíbrio financeiro.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa objeto do estudo é uma indústria metalúrgica prestadora de serviços de usinagem para o segmento industrial, que atua na fabricação e montagem de equipamentos mecânicos e peças sob encomenda, fabricação e montagem de dispositivos, ferramentaria em geral, construção de equipamentos e conjuntos soldados, bem como usinagem de produção em série.

A empresa foi fundada em 1986 pelo pai do autor deste trabalho, atuando, portanto, há vinte e três anos no mercado gaúcho e nacional de usinagem de precisão. De 1986 a 2004, a empresa operou na cidade de Porto Alegre, em um bairro residencial da zona norte. Em 2005, a empresa passou a operar no Distrito Industrial do município de Cachoeirinha-RS, em pavilhões com uma área total de 1700 m<sup>2</sup>. No final deste mesmo ano, a empresa conquistou a certificação ISO 9001, o que garante a eficiência e qualidade dos seus processos, resultando no cumprimento de prazos restritos e elevadas exigências técnicas. A empresa pode ser considerada de pequeno porte, pois possui, até a realização deste trabalho, 25 funcionários.

Na atualidade, o mercado de prestadores de serviços de usinagem pode ser considerado bastante concorrencial e com considerável imprevisibilidade de demanda, uma vez que estas empresas produzem peças e equipamentos apenas sob encomenda. Estas características do negócio, somadas a outras que serão apresentadas ao longo deste trabalho, exigem uma competente gestão sobre os recursos produtivos, humanos e especialmente os financeiros.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em virtude da globalização e do aumento geral da concorrência em todos os mercados, as organizações necessitam cada vez mais de planejamento e controle sobre seus processos. A administração financeira não fica fora desta necessidade. Talvez seja a área com maiores desafios ao se realizar um planejamento, uma vez que o somatório do desempenho de todas as áreas vai resultar no cumprimento ou não das metas financeiras da organização.

Sabemos que um dos objetivos centrais de qualquer organização é a obtenção de lucros, uma vez que este é o pilar que permite à empresa manter suas operações ativas e crescer de modo sustentável. Porém, o que ocorre com relativa frequência em diversas organizações é que mesmo com a existência de lucros, há problemas de caixa no dia-a-dia. A existência de lucros por si só não é garantia de um fluxo de caixa equilibrado. Estes problemas de gestão de caixa estão presentes em muitas empresas brasileiras, e com maior frequência nas micro e pequenas empresas.

Uma das possíveis causas destes problemas de gestão do fluxo de caixa – inclusive das empresas que possuem lucros – é a falta do correto planejamento sobre os investimentos, principalmente em ativos permanentes. Muitos empresários sequer realizam a projeção dos fluxos de caixa após a realização do investimento, sendo que para realizar esta projeção é necessário dimensionar o acréscimo de receita que ocorrerá, quando ele ocorrerá, bem como os desembolsos de caixa que ocorrerão a partir de determinada data para o pagamento do novo investimento. A tomada de decisão de investir com base apenas no “feeling”, sem o correto dimensionamento e projeção dos impactos sobre o caixa, provavelmente é uma das causas de falta de recursos no caixa do dia-a-dia das pequenas empresas.

Outra possível causa é o desconhecimento, por parte dos empresários, do ciclo operacional e financeiro de sua empresa. Muitos empresários, por não conhecerem estes ciclos, podem, por exemplo, decidir financiar os seus clientes por um prazo que acaba sendo maior do que o prazo praticado junto a seus fornecedores, resultando obviamente em falta de recursos no caixa, caso não possua um nível mínimo de caixa.

Não podemos deixar de citar também a questão da falta de exatidão das demonstrações contábeis presente em muitas pequenas empresas brasileiras. Grande parte das pequenas empresas no Brasil terceiriza a sua contabilidade, o que algumas vezes resulta em dados irreais a respeito da situação econômico-financeira da empresa, obrigando o pequeno empresário a desenvolver seus próprios métodos para gerir adequadamente o seu caixa. E, além desta possível imprecisão dos dados contábeis, deve-se levar em conta o fato de que muitos pequenos empresários não possuem o adequado conhecimento para interpretar as demonstrações contábeis.

Estas possíveis causas nos aproximam da raiz do problema de gestão de caixa que existe em diversas empresas. Porém, de que forma outras variáveis - como tributos, produtos, clientes, despesas financeiras e de vendas – influenciam no desempenho de caixa? Como definir qual é o nível ideal de caixa que as atividades operacionais da empresa devem gerar em determinado período, para que todas as demais despesas e os investimentos sejam pagos e ainda seja mantido um nível mínimo de caixa?

Neste contexto, este trabalho trata da experiência prática do autor em uma indústria metalúrgica, da qual é um dos sócios. A indústria, denominada neste trabalho de Alfa, é fabricante de peças e equipamentos para a indústria, sob encomenda. A empresa Alfa foi fundada pelo pai do autor em 1986, portanto possui vinte e três anos de existência. Logo no início da atuação do autor, em 2004, já foi percebido que havia uma grande dificuldade na gestão do caixa. Não era possível visualizar de modo claro o fluxo de caixa futuro, nem o fluxo de períodos anteriores. A empresa não possuía um sistema ERP, apenas um sistema para cadastro de clientes e emissão de notas fiscais. Todos os controles financeiros ocorriam através de planilhas em Excel. Desta forma, era impossível projetar precisamente os fluxos de caixa para os próximos períodos, bem como conhecer o fluxo exato dos recursos financeiros da empresa nos períodos anteriores. Em meio a todas estas dificuldades, ninguém sabia responder à pergunta que tanto incomodava: por que faltam recursos para cumprir todas as obrigações financeiras?

A partir desta inquietante pergunta, o autor percebeu a necessidade de criar algo que permitisse, primeiramente, visualizar o fluxo do dinheiro na empresa, e assim poder descobrir as possíveis causas da falta de recursos. Uma das primeiras iniciativas que teve, após a implementação do sistema ERP, foi criar um Demonstrativo de Fluxo de Caixa, através do método direto. É a partir deste modelo,



com todas as informações devidamente lançadas no ERP, que se busca analisar a situação financeira da empresa e também projetar os próximos períodos. Neste trabalho será descrito e analisado o modo atual pelo qual a empresa Alfa realiza a sua gestão de caixa, buscando, no final, propor um conjunto de melhorias com base no que foi estudado ao longo do curso.

Porém, será que apenas planejando e controlando o fluxo de caixa será possível alcançar o equilíbrio financeiro? De que forma outras variáveis – como o mercado volátil e as decisões de investimento – afetam o resultado final de caixa da empresa Alfa? Assim, ao final buscaremos responder à seguinte pergunta: o método de gestão do fluxo de caixa proposto é capaz de auxiliar a empresa Alfa a obter o equilíbrio financeiro?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as fraquezas do método atual de gestão do fluxo de caixa da empresa Alfa e sugerir novas práticas para um adequado planejamento e controle, descrevendo a contribuição esperada das novas práticas para o equilíbrio financeiro da empresa.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o negócio da empresa Alfa e suas características específicas, bem como o método atual de gestão do fluxo de caixa;
- b) Descrever as variáveis internas e externas que podem afetar diretamente o fluxo de caixa da empresa Alfa;

- c) Analisar o método atual de gestão do fluxo de caixa da empresa Alfa e o impacto de variáveis internas e externas do seu negócio;
- d) Apresentar sugestões de novas práticas para melhorar o planejamento e o controle do fluxo de caixa, com base na literatura sobre o tema e o conhecimento das características específicas do negócio da empresa;
- e) Definir indicadores de fluxo de caixa capazes de medir a eficiência das operações da empresa, bem como sua viabilidade financeira como um todo;
- f) Descrever o que se espera a respeito da contribuição do método proposto para o equilíbrio financeiro da empresa Alfa.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha da empresa para a realização deste estudo se deu em função de o autor ser o responsável pela gestão financeira da mesma, onde vivencia diariamente as operações relacionadas ao setor financeiro. Por ser o responsável pelo fluxo de caixa há mais de cinco anos e filho do fundador da empresa, o autor possui bom conhecimento a respeito do negócio como um todo e sabe das dificuldades atuais que permeiam o planejamento e o controle do fluxo de caixa na empresa.

O autor percebe, também, que a empresa já enfrentou e ainda enfrenta situações de desequilíbrio financeiro, o que demanda uma mudança impactante nos processos de gestão financeira e do negócio como um todo.

Desta forma, o autor busca com este estudo direcionar os conhecimentos adquiridos no curso para a formulação de novas práticas de gestão do fluxo de caixa, a partir de necessidades descritas e analisadas detalhadamente ao longo do trabalho.

Espera-se que este método de planejamento financeiro seja útil para que a empresa Alfa consiga planejar e controlar o seu fluxo de caixa de modo eficiente, e que o mesmo contribua significativamente para o seu equilíbrio financeiro.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas representam aproximadamente 20% do PIB brasileiro e mais da metade dos empregos formais gerados (SEBRAE, 2009). Muitas destas pequenas empresas são criadas por pessoas movidas por uma grande vontade, boas aspirações e até bom conhecimento sobre determinado produto e mercado, mas que carecem de conhecimento gerencial para administrar os recursos financeiros, humanos e produtivos. Este fato é comprovado ao analisarmos o desempenho geral das pequenas empresas brasileiras que são criadas a cada ano. Segundo pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2004 no Estado de São Paulo, a taxa de mortalidade das pequenas empresas daquele Estado que possuem até 5 anos de atividade é de 56%. Ou seja, mais da metade das empresas criadas não conseguiu chegar aos cinco anos de atividades.

Atualmente está ao alcance dos empresários uma série de modelos de gestão empresarial, alicerçados nos princípios fundamentais da administração de empresas. As organizações devem estar atentas a estes modelos de gestão, estudando-os e buscando aplicar os mais adequados à sua realidade. Dentre estes modelos, pode-se afirmar que uma das ferramentas de gestão capazes de permitir o sucesso e a continuidade de uma organização ao longo do tempo é o planejamento financeiro.

Neste capítulo é realizada uma revisão sobre os principais conceitos e técnicas relacionadas à administração financeira e aos modelos de planejamento financeiro, com foco no fluxo de caixa. Este procedimento possibilitará a formação de uma base teórica para a análise do método atual utilizado na empresa Alfa e a posterior construção de um método de planejamento financeiro com foco na gestão do fluxo de caixa a ser aplicado nesta empresa.

### 2.1.1 Objetivos e funções da administração financeira

Toda organização, com fins lucrativos ou não, necessita administrar os seus recursos financeiros de modo a garantir a sustentabilidade do seu negócio ao longo do tempo. Segundo ROSS et al (2002, p. 18), “o objetivo de maximização de lucros talvez seja o objetivo empresarial mais freqüentemente citado, mas não é um objetivo muito preciso.” O objetivo de maximizar os lucros pode referir-se a algum tipo de lucro a longo prazo ou médio, mas não é claro o sentido exato disso. Esses números pouco têm a ver com o que é bom ou ruim para a empresa. Ou seja, esse objetivo não nos diz qual é o equilíbrio adequado entre lucros correntes e lucros futuros. Portanto, uma visão mais geral do objetivo da administração financeira é: maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes.

Segundo LEMES (2002, p. 5), “administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas.” Ao examinar este conceito, percebemos mais uma vez a relação entre valor (riqueza) e proprietários (acionistas), onde a administração financeira atua como a ferramenta responsável por aumentar esta riqueza inicialmente investida pelos proprietários.

De um modo geral, a administração financeira está voltada para a maximização do valor da empresa e, para tal, utiliza-se de conceitos, técnicas e práticas de investimentos, financiamentos, gerenciamento de riscos, de relacionamento com investidores, de pagamento de dividendos e tantos outros.

Sobre a administração financeira e suas funções, Lemes (2002, p.5) afirma:

Seus funções principais são: planejamento, controle, orçamento, previsões, fluxo de caixa, investimentos, financiamentos, crédito, cobrança, câmbio, operações bancárias e gerenciamento de risco. Ao exercer essas funções, o administrador financeiro procura responder a questões como: Quais investimentos devem ser feitos? Quais fontes de financiamento devem ser utilizadas? Qual deve ser a política de remuneração dos acionistas? Estamos agregando valor aos acionistas?

Segundo ZDANOWICZ (2004, p. 22), “a administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva.” O princípio da administração financeira é, fundamentalmente, dispor dos recursos necessários para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros.

### 2.1.2 A Função Financeira na Empresa

As atividades básicas de um administrador financeiro não compõem exclusivamente a função financeira em uma empresa. É preciso destacar também as relações que a função financeira possui com outros campos de conhecimento, como a teoria econômica e a contabilidade.

Segundo ASSAF NETO (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.”

Sobre a função financeira na empresa, GITMAN (2004, p. 9) considera:

As pessoas de todas as áreas de responsabilidade dentro de uma empresa são forçadas a interagir com o pessoal de finanças e os procedimentos da área financeira para executar suas tarefas. Para que o pessoal da área de finanças possa fazer previsões úteis e tomar decisões, deve estar disposto a e ser capaz de se comunicar com pessoas de outras áreas.

O porte e a relevância da função de administração financeira dependem do tamanho da empresa. Nas pequenas empresas, a função financeira geralmente é desempenhada pelo departamento de contabilidade. À medida que a empresa cresce, essa função se transforma num departamento separado e ligado diretamente ao presidente da empresa, com a supervisão do diretor financeiro.

Quanto à estrutura da função financeira, especificamente em empresas médias e grandes, normalmente o tesoureiro e o controller estão subordinados ao diretor financeiro. O tesoureiro (principal administrador financeiro) normalmente é responsável pela gestão de atividades financeiras, tais como planejamento financeiro e captação de fundos, tomada de decisões de investimento, gestão de caixa, gestão de atividades de crédito, gestão do fundo de pensão e administração da área de câmbio. Já o controller lida com as atividades contábeis, tais como contabilidade gerencial, gestão de assuntos fiscais, contabilidade financeira e contabilidade de custos. O foco de atenção do tesoureiro tende a ter caráter mais externo, enquanto o do controller tende a ter caráter mais interno.

Porém, quando analisamos uma pequena empresa, a estrutura financeira normalmente é diferente. Segundo LEMES (2002, p. 8), “quando a empresa é pequena, os sócios costumam acumular as funções financeiras com as demais funções gerenciais da empresa, relativas à produção, ao marketing e ao

gerenciamento das pessoas.” Outra realidade das pequenas empresas é que normalmente a contabilidade é terceirizada, isto é, realizada por escritórios contábeis.

Conforme já dito anteriormente, a função financeira na empresa se relaciona com a teoria econômica. Sobre esta relação, GITMAN (2004, p. 9) refere:

Os administradores financeiros precisam compreender o arcabouço econômico e estar atentos para as conseqüências da variação dos níveis de atividade econômica e das mudanças de política econômica. Também devem estar preparados para usar as teorias econômicas como diretrizes para o funcionamento eficiente da empresa. Exemplos disso incluem a análise de oferta e demanda, estratégias de maximização de lucro e a teoria da formação de preços. O princípio econômico fundamental usado na administração financeira é a análise marginal, ou seja, o princípio de que uma decisão financeira deve ser tomada somente quando os benefícios adicionais superarem os custos adicionais.

Outra relação existente é da função financeira com a Contabilidade. Nem sempre é fácil distinguir entre administração financeira e Contabilidade. Em empresas de pequeno porte, o controller comumente ocupa a função financeira, e em empresas grandes muitos contadores estão envolvidos em diversas atividades da área de administração financeira. Porém, devemos destacar que existem duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: uma está relacionada à ênfase em fluxos de caixa, e a outra, à coleta e apresentação de dados financeiros.

Quando falamos da ênfase em fluxos de caixa, é possível distinguir as atividades do contador e do administrador financeiro. Enquanto o contador tem como função principal produzir e divulgar dados para a mensuração do desempenho da empresa e apuração de impostos sob o regime de competência (no momento em que ocorrem vendas e compras, independente do recebimento ou pagamento), o administrador financeiro dá mais ênfase aos fluxos de caixa. Ele mantém a solvência da empresa planejando os fluxos de caixa necessários para que ela cumpra suas obrigações e adquira os ativos necessários para alcançar seus objetivos. O administrador financeiro usa o regime de caixa para reconhecer as receitas e despesas somente no que diz respeito às entradas e saídas efetivas.

A segunda diferença básica entre Finanças e Contabilidade tem a ver com a tomada de decisões. Os contadores dedicam a maior parte de sua atenção à coleta e à apresentação de dados financeiros. Os administradores financeiros avaliam as demonstrações contábeis, produzem dados adicionais e tomam decisões com base em sua avaliação dos retornos e riscos correspondentes.

### 2.1.3 Planejamento Financeiro

Para que as empresas possam estabelecer as suas metas financeiras e medir se estão indo em direção aos seus objetivos financeiros e estratégicos, se faz necessária a tarefa de planejar. Sobre planejamento financeiro, GITMAN (2004, p. 92) afirma que “o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos.”

Ainda sobre planejamento financeiro, LEMES (2002, p. 506) considera:

O planejamento financeiro, ao contribuir para definir objetivos e fixar padrões de avaliação de resultados, é a ferramenta adequada para os estudos de viabilidade do planejamento da empresa. Através do planejamento financeiro são avaliados os resultados relativos aos objetivos, decisões e alternativas contidas no planejamento da empresa, indicando a possibilidade de sua implantação, ou não, do ponto de vista financeiro.

Segundo GITMAN (2004, p. 92), “dois elementos essenciais do processo de planejamento financeiro são o planejamento de caixa e o planejamento de resultados.” O primeiro está relacionado com a elaboração do orçamento de caixa. O segundo exige a elaboração de demonstrações projetadas.

O processo de planejamento financeiro começa com a elaboração de planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Por sua vez, tais planos orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais. Os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos. Os planos financeiros de longo prazo representam um componente essencial de uma estratégia integrada e, juntamente com os planos de produção e marketing, orientam a empresa na direção de suas metas estratégicas. Esses planos incluem gastos propostos com ativos permanentes, atividades de pesquisa e desenvolvimento, programas de desenvolvimento de produtos e marketing, estrutura de capital e fontes básicas de financiamento. Também estariam incluídos neles: cancelamento de projetos, linhas de produtos ou negócios já existentes; resgate ou extinção de dívidas a pagar; quaisquer aquisições planejadas. Tais planos tendem a ser apoiados por uma série de orçamentos ou planos de resultados anuais.

Segundo LEMES (2002, p. 507), “o planejamento financeiro de longo prazo pode cobrir períodos de dois a cinco anos, com algumas empresas preparando

planos para períodos de 25 anos ou mais.” Na verdade, o tempo limite do planejamento financeiro é definido pela empresa de acordo com suas expectativas e objetivos. Como o presente trabalho não terá foco no planejamento financeiro de longo prazo, não é escolhida nenhuma das perspectivas teóricas apresentadas no que se refere a tempo do planejamento de longo prazo.

Portanto, conforme já explicado acima, o planejamento financeiro que será focado neste trabalho é o de curto prazo. Considerando esta escolha, se faz necessário conceituá-lo, identificar suas características e o seu processo de elaboração, bem como apresentar o resultado final de sua aplicação (produtos).

Sobre o planejamento financeiro de curto prazo, GITMAN (2004, p. 93) considera:

Os planos financeiros de curto prazo determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Esses planos quase sempre abrangem um período de um a dois anos. Os dados básicos incluem a previsão de vendas e diversas espécies de dados operacionais e financeiros. Os produtos básicos incluem uma série de orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e as demonstrações financeiras projetadas. O planejamento financeiro de curto prazo começa com a previsão de vendas. A partir daí são formulados planos de produção que levam em conta os tempos necessários para a preparação de equipamentos e incluem estimativas das matérias-primas exigidas. Com base nos planos de produção, a empresa pode estimar as necessidades de mão-de-obra, os gastos gerais de produção e as despesas operacionais. Uma vez feitas essas estimativas, torna-se possível preparar a demonstração projetada de resultado e o orçamento de caixa da empresa. Com esses elementos básicos (demonstração projetada de resultado, orçamento de caixa, plano de gastos com ativos permanentes, plano de financiamento de longo prazo e balanço patrimonial do período corrente) pode-se finalmente confeccionar o balanço patrimonial projetado.

Ainda sobre planejamento financeiro de curto prazo, LEMES (2002) refere que as atividades desenvolvidas pela empresa para a preparação deste planejamento visam preparar quatro demonstrativos financeiros que serão utilizados para a análise de viabilidade do planejamento da empresa e, se aprovados, seus conteúdos constituirão os objetivos financeiros a serem perseguidos. Serão também utilizados na implementação, no acompanhamento e no controle do planejamento financeiro. Os demonstrativos financeiros são os seguintes:

1. O orçamento de capital, também denominado de orçamento de investimentos.
2. A projeção do fluxo de caixa, também denominada orçamento de caixa.
3. A demonstração de resultados projetada, também denominada orçamento operacional.



#### 4. Os balanços patrimoniais projetados.

Os demonstrativos financeiros projetados servirão para se elaborar a análise financeira dos resultados projetados. Os resultados da análise irão indicar se o planejamento da empresa, tal como concebido, irá melhorar ou não a sua situação econômico-financeira.

Como se percebe, GITMAN (2004) afirma que o processo de planejamento financeiro resultará basicamente em três demonstrativos: orçamento de caixa projetado, DRE projetado e balanço patrimonial projetado. Já LEMES (2002) afirma que, além destes três acima citados, resultará o demonstrativo de orçamento de capital, responsável por detalhar os investimentos a serem realizados. Porém, GITMAN (2004, p. 93) afirma que “é necessário criar um plano de gastos com ativos permanentes”, sendo que este plano pode ficar incorporado dentro do orçamento de caixa, conforme veremos mais adiante na descrição do processo de elaboração do orçamento de caixa.

## 2.2 FLUXO DE CAIXA

Toda empresa realiza operações de vendas, compras e investimentos. Obviamente, o volume financeiro em qualquer uma destas operações pode variar, em função do interesse do mercado pelos produtos da empresa ou ainda de acordo com decisões estratégicas da cúpula diretiva.

Segundo ZDANOWICZ (2004, p. 37), “quando a empresa pretende honrar uma obrigação com terceiros, ela precisa saber se na data do vencimento terá o dinheiro disponível para saldar o compromisso.” Nestes termos, se faz necessário gerenciar o disponível, ou seja, os saldos de caixa, bancos e aplicações financeiras da empresa.

Assim, a projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores como o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e/ou comercialização, se é contínuo ou não, etc. Devemos considerar, também, as fontes de caixa que podem ser internas e/ou externas. Os ingressos decorrentes de fontes internas podem ser originados por vendas à vista, cobranças das vendas a prazo,

vendas de itens do ativo permanente, enquanto as fontes externas são identificadas como provenientes de fornecedores, instituições financeiras e governo.

Devemos acrescentar também que os ingressos de caixa ocorrem normalmente a intervalos regulares, embora algumas empresas possam receber maior parte dos recursos provenientes de sua atividade econômica no início de cada mês ou ainda em determinado período do ano.

ZDANOWICZ (2004, p. 38) afirma que “independente do modo e período de recebimentos, a expectativa da empresa é que uma parcela retorne ao caixa, proveniente das vendas, em forma de lucros.” Enquanto esses lucros não forem distribuídos aos proprietários, constituem uma forma de redução de financiamentos externos, pois ao invés de retirarem os lucros e posteriormente reinvesti-los na empresa, os acionistas apenas fizeram que os mesmos lá permanecessem.

Por outro lado, a empresa apresenta desembolsos de caixa que podem ser classificados como regulares, periódicos e irregulares.

Segundo ZDANOWICZ (2004, p. 38), “os desembolsos regulares de caixa são aqueles que ocorrem por pagamentos de salários (folha de pagamento), fornecedores, despesas administrativas e de vendas.” Já os desembolsos periódicos de caixa correspondem aos pagamentos de juros a terceiros por operações financeiras, dividendos, retiradas feitas pelos proprietários, despesas tributárias, amortizações de empréstimos ou financiamentos e pagamentos de dívidas em geral. Quanto aos desembolsos irregulares poderão ser por aquisição de itens do ativo imobilizado e outras despesas não esperadas pela empresa.

Desta forma, podemos concluir que toda empresa apresenta um fluxo contínuo de entradas e saídas de recursos financeiros. Este fluxo de caixa será mais ou menos intenso de aportes monetários, sendo que os elementos acima descritos e as características de cada empresa exigirão do administrador financeiro considerável habilidade para seu adequado gerenciamento.

### **2.2.1 Conceitos**

Segundo ZDANOWICZ (2004, p. 40), “denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período

projetado.” Desta forma, o fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos, as aplicações em itens do ativo e as reduções de passivo. De forma mais sintética, ZDANOWICZ (2004, p. 40) conceitua: “é o instrumento de programação financeira que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.”

ASSAF NETO (2002, p. 39) conceitua fluxo de caixa de modo semelhante ao autor anterior, ao afirmar que “se trata de um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo.”

A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

### **2.2.2 Objetivos**

Sobre os objetivos do Fluxo de Caixa, ZDANOWICZ (2004, p. 41) considera:

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

Dentre os objetivos básicos do fluxo de caixa podemos citar:

- Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;

- Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los da forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- Proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- Providenciar os recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocização industrial e/ou comercial;
- Fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- Estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- Projetar um plano efetivo de pagamento de débitos;
- Analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

Concluindo, um dos principais objetivos do fluxo de caixa é otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis pela empresa. Acresce-se que, numa conjuntura econômica de competição global, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de deixar seus recursos ociosos.

### **2.2.3 Equilíbrio Financeiro**

Conforme vimos anteriormente, o fluxo de caixa deve ser um instrumento informativo, que permita ao gestor planejar e controlar os ingressos e desembolsos de caixa, para que a empresa possa manter suas operações básicas e dispor dos

recursos necessários nos vencimentos de suas obrigações. Uma empresa que possui o fluxo de caixa com estas características pode ser considerada equilibrada.

Sobre o equilíbrio financeiro, ZDANOWICZ (2004, p. 43) afirma:

As empresas equilibradas financeiramente apresentam as seguintes características:

- Há permanente equilíbrio entre os ingressos e desembolsos de caixa;
- Aumenta a participação de capital próprio, em relação ao capital de terceiros;
- É satisfatória a rentabilidade do capital empregado;
- Nota-se uma menor necessidade de capital de giro;
- Existe tendência em aumentar o índice de rotação de estoques;
- Verifica-se que os prazos médios de recebimento e pagamento tendem a estabilizar-se;
- Não há imobilizações excessivas de capital, nem ela é insuficiente para o volume necessário de produção e comercialização;
- Não há falta de produtos prontos ou mercadorias no atendimento das vendas.

O diagrama abaixo ilustra as possíveis causas de falta de recursos nas empresas, bem como as medidas a serem tomadas:



**Figura 1 – Desequilíbrio Financeiro**

Fonte: Zdanowicz (2004. p. 44)

#### 2.2.4 Causas da falta de recursos na empresa

Muitas empresas enfrentam dificuldades para realizar os seus pagamentos no vencimento, devido à escassez de recursos no caixa. Desta forma, se faz necessário descrever quais são as possíveis causas desta falta de recursos. Segundo ZDANOWICZ (2004, p. 42), dentre as principais causas estão:

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

Em síntese, as principais alterações nos saldos de caixa decorrem de fatores externos e internos a empresa. Quanto aos fatores externos, ZDANOWICZ (2004, p. 43) considera:

- Declínio das vendas;
- Expansão ou retração do mercado;
- Elevação do nível de preços;
- Concorrência;
- Inflação;
- Alterações nas alíquotas de impostos;
- Inadimplência.

Ao que se refere aos fatores internos, uma vez que as decisões na maioria dos setores da empresa provocarão um impacto sobre o fluxo de caixa, é importante que o administrador financeiro seja capaz de reconhecer as consequências financeiras das alterações nas políticas de produção, vendas, distribuição, compras, pessoal, etc.

### **2.2.5 Os Fluxos de Caixa da Empresa**

Conforme já discutido, o fluxo de caixa de uma empresa consiste basicamente na mensuração dos ingressos e desembolsos de caixa, organizando estas informações tanto para um período projetado quanto para um período

realizado. Ao mensurarmos todos os ingressos e em seguida todos os desembolsos, poderemos obter ao final o saldo de caixa deste período. Esta seria a medida do fluxo de caixa “geral” da empresa, onde há apenas um grande grupo de ingressos e outro de desembolsos. Porém, todas as empresas possuem mais de uma forma de ingressos e mais de uma forma de desembolsos. Assim, as empresas buscam obter futuramente demonstrações de fluxo de caixa mais específicas, capazes de mensurar o seu desempenho de caixa sob a análise de diferentes aspectos.

É de grande importância o estudo desta segmentação do fluxo de caixa, pois para a realização deste trabalho foi adotado o modelo proposto por GITMAN (2004) e ASSAF NETO (2002).

Segundo GITMAN (2004, p. 86), “os fluxos de caixa da empresa podem ser divididos em (1) fluxos operacionais, (2) fluxos de investimento e (3) fluxos de financiamento.”

#### 2.2.5.1 Fluxo de Caixa Operacional

O Fluxo de Caixa Operacional corresponde a toda a movimentação de recursos originada a partir da execução das operações da empresa destinadas a sua atividade-fim.

Segundo GITMAN (2004, p. 86), “os fluxos operacionais são as entradas e saídas de caixa diretamente associadas à venda e à produção de bens e serviços pela empresa.” ASSAF NETO (2002, p. 56) complementa a definição afirmando que “um dos indicadores mais relevantes de solvência de uma empresa encontra-se na geração de fluxo de caixa positivo com as atividades operacionais.” Em alguns países, também fazem parte do fluxo operacional as despesas financeiras; em outros, as despesas financeiras são consideradas como integrantes do fluxo de financiamentos.



#### 2.2.5.2 Fluxo de Caixa de Investimentos

Segundo ASSAF NETO (2002, p. 56), “as atividades de investimentos são aquelas oriundas das decisões de investimento de longo prazo como as decorrentes de compra de máquinas, terrenos, veículos, etc.” Ou seja, este fluxo de caixa está relacionado com as movimentações de caixa geradas pelas variações do ativo permanente da empresa. Geralmente esse fluxo de caixa é negativo, e representa que as empresas têm desembolsos nas atividades de investimento. Situações contrárias, onde o fluxo de caixa é positivo, podem indicar que a empresa está reduzindo seu imobilizado, comprometendo seu nível de crescimento e sua sobrevivência futura.

É também neste fluxo de caixa que são incluídas as aplicações financeiras e os seus resgates, quando ocorridos.

#### 2.2.5.3 Fluxo de Caixa de Financiamentos

Segundo GITMAN (2004, p. 86), “os fluxos de financiamento resultam de operações de captação de recursos de terceiros e capital próprio.” ASSAF NETO (2002, p. 56) amplia a definição ao afirmar que “o fluxo de financiamentos é oriundo da escolha da estrutura de capital da empresa. São as movimentações de caixa decorrentes do pagamento de empréstimos, integralização de capital, pagamento de dividendos, entre outras.” Quando a empresa encontra-se na fase de elevado crescimento, obterá volume de recursos superior aos pagamentos que deve realizar, levando a um fluxo de financiamento positivo. Já nos momentos de consolidação de empreendimentos, o fluxo de caixa dessas atividades tende a ser negativo.

## 2.2.6 Elaboração do Fluxo de Caixa

Conforme visto anteriormente, estamos tratando o Fluxo de Caixa como um instrumento capaz de planejar e controlar o fluxo do dinheiro na empresa. Desta forma, um fluxo de caixa eficiente é aquele capaz de projetar as movimentações de períodos futuros (planejamento), informar as movimentações efetivamente ocorridas (realizado) e realizar a comparação entre estes dois resultados obtidos.

Para se executar um bom controle, é necessária uma estrutura de registro que seja de bom entendimento, não só para o administrador financeiro, mas para todos os demais colaboradores da empresa.

Tanto os dados projetados como os dados realizados – e a sua comparação – são exibidos normalmente em um único documento, denominado Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC). Para que se possa definir o modelo de DFC mais adequado ao seu negócio, as empresas podem optar entre dois métodos de elaboração do fluxo de caixa: método direto ou método indireto. Esta escolha está relacionada com o tipo informação que a organização julga mais “estratégica” obter. A seguir veremos as diferenças entre estes dois métodos de elaboração do fluxo de caixa.

### 2.2.6.1 Método Indireto

O método indireto de elaboração do fluxo de caixa apura o fluxo operacional a partir do lucro, ajustando-o pelas despesas e receitas que não representam efetiva movimentação de caixa.

Entretanto, como este método não será abordado no presente trabalho, o foco é dado no método do fluxo de caixa direto, descrito a seguir.

### 2.2.6.2 Método Direto

O método direto baseia-se na projeção e controle das entradas e saídas de caixa efetivamente ocorridas. É considerado o método mais comum e de mais fácil entendimento, pois considera apenas os eventos que efetivamente afetam o caixa da empresa. As movimentações de contas de natureza contábil, como depreciações e lucros, não são consideradas no método direto.

Segundo PADOVEZE (2005), o método direto pode ser elaborado de duas formas:

- a) Com base no somatório total de eventos financeiros ocorridos nas movimentações de caixa, ou seja, o somatório dos valores que realmente entraram e saíram do caixa da empresa;
- b) Pela movimentação das contas do balanço patrimonial e das demonstrações de resultado, considerando os elementos pertinentes.

É sabido que o primeiro método de elaboração do fluxo de caixa direto é mais trabalhoso, pois requer um registro e controle de todas as entradas e saídas de caixa, sendo não vantajosa em relação à segunda maneira, que já oferece ao elaborador do fluxo os valores resumidos.

Por outro lado, sabe-se que em pequenas empresas freqüentemente a contabilidade é terceirizada, o que aumenta a incerteza sobre os dados do DRE e do balanço patrimonial. Com dados não confiáveis, a elaboração do fluxo de caixa não conseguirá trazer resultados para a empresa. Portanto, ao optar por elaborar o fluxo de caixa a partir das demonstrações contábeis, o administrador financeiro deve ter certeza de que os dados são precisos.

O primeiro modo de elaboração, apesar de aparentemente ser mais trabalhoso do que o segundo, sabe-se que desde que exista um bom sistema de informação para registro e resgate de todas as entradas e saídas de caixa, ele é plenamente aplicável e provavelmente mais confiável. Assim, este conhecimento e esta escolha a respeito da tecnologia da informação devem ser realizados de

maneira criteriosa pela direção da empresa juntamente com o administrador financeiro.

#### 2.2.6.3 Apresentação do fluxo de caixa

Como já vimos, o fluxo de caixa é o conjunto de ingressos e desembolsos financeiros projetados pelo administrador financeiro para um determinado período. Na sua elaboração deverão ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, verificando assim as suas defasagens e determinando as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subsequentes. ZDANOWICZ (2004) sugere o modelo de fluxo de caixa abaixo:

### APRESENTAÇÃO DO MODELO DE FLUXO DE CAIXA

ITENS	PERÍODOS			JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. INGRESSOS</b>																		
Vendas a vista																		
Cobranças em carteira																		
Cobranças bancárias																		
Descontos de duplicatas																		
Vendas de itens ativo permanente																		
Aluguéis recebidos																		
Aumentos do capital social																		
Receitas financeiras																		
Outros																		
<b>SOMA</b>																		
<b>2. DESEMBOLSOS</b>																		
Compras a vista																		
Fornecedores																		
Salários																		
Compras de itens ativo permanente																		
Energia elétrica																		
Telefone																		
Manutenção de máquinas																		
Despesas administrativas																		
Despesas com vendas																		
Despesas tributárias																		
Despesas financeiras																		
Outros																		
<b>SOMA</b>																		
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>																		
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>																		
<b>5. DIFERENÇA DO PERÍODO (± 3 + 4)</b>																		
<b>6. NÍVEL DESEJ. DE CAIXA PROJETADO</b>																		
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>																		
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>																		
<b>9. AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS</b>																		
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>																		
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>																		

P = projetado; R = realizado; D = defasagem.

**Figura 2 – Modelo de fluxo de caixa**

Fonte: Zdanowicz (2004. p. 145)

#### 2.2.7 Controle do Fluxo de Caixa

Para que o fluxo de caixa possa ser útil como instrumento de planejamento financeiro, se faz necessário o processo de controle. De nada adianta um bom

planejamento se não houver igualmente um eficiente controle. Sabemos que o fluxo de caixa projetado pela empresa está sujeito às oscilações de mercado, bem como a imprevistos inerentes à atividade comercial. Portanto, apenas formular estimativas não garante os objetivos e as metas serão alcançadas.

Para que o fluxo de caixa seja devidamente controlado se está indo em direção ao objetivo, o administrador financeiro deverá acompanhar o desempenho dos planos, informando periodicamente aos seus responsáveis o realizado e o quanto falta por realizar. Mensalmente, os planos deverão ser revistos e atualizados, ou em período mais curto, quando isto for necessário.

Sobre a revisão do fluxo de caixa, ZDANOWICZ (2004, p. 174) considera:

A revisão do fluxo de caixa compreende os seguintes controles:

- Controle diário da movimentação bancária;
- Boletim diário de caixa e bancos;
- Controle financeiro diário, em termos de ingressos e desembolsos de caixa.

É recomendável que o controle do realizado com o orçado seja efetuado diariamente, pois tem a vantagem de evitar os acúmulos de final de mês. O controle diário diminui a margem de erros e permite acompanhar a performance, em tempo de aplicar eventuais medidas corretivas quando necessário.

Quanto ao levantamento dos dados, pode ser feito pela contabilidade ou por um controle paralelo. Segundo ZDANOWICZ (2004, p. 174), “recomenda-se a utilização de um controle próprio do realizado, o qual permite a apuração imediata das informações e dá mais flexibilidade ao sistema.” As fontes de informações são o movimento interno de caixa e extra-caixa, além do movimento das contas bancárias da empresa.

O controle do fluxo de caixa requer uma análise do desempenho em determinado período, a fim de verificarem-se as causas de eventuais defasagens em relação ao que fora planejado. Desta forma, podem ser analisadas as causas dos atrasos nos pagamentos a fornecedores, dificuldades encontradas na obtenção de créditos, etc. Enfim, será possível destacar todos os fatores que contribuíram para um bom ou mau desempenho do fluxo de caixa.

Sobre as principais finalidades do controle do fluxo de caixa, ZDANOWICZ (2004, p. 178) afirma:

Entre as várias finalidades do controle do fluxo de caixa que se poderia arrolar, destacam-se:

- Controlar a atividade financeira, pois a noção de responsabilidade relaciona-se com todas as operações da empresa. O nível desejado de caixa fixado deve fazer frente às necessidades correntes da empresa, sem que haja a preocupação de captar em fontes de longo prazo, que poderá representar alto custo financeiro.
- Controlar a atividade da empresa, em geral, quando as faltas, antes relacionadas, não são apenas imputáveis às atividades financeiras; deve-se analisar todo o sistema operacional da empresa. [...]

Conforme citado acima, o controle do fluxo de caixa busca identificar as causas de eventuais defasagens encontradas entre o previsto e o realizado, levando o administrador a avaliar também, de posse destes dados, toda a atividade operacional da empresa, pois a redução de ingressos, por exemplo, pode estar sendo ocasionada por uma incorreta política de vendas da empresa.

Desta forma, acresce-se que a objetividade e a eficácia do controle do fluxo de caixa tende a beneficiar a empresa em suas atividades operacionais.

## **2.2.8 Análise vertical e horizontal**

Para se avaliar o desempenho de uma empresa, diversos demonstrativos são oferecidos, porém a interpretação destes demonstrativos é amplamente enriquecida pelo uso de uma ferramenta simples, como a análise horizontal e vertical. Estas análises buscam comparar valores no tempo e representar determinado valor dentro de grandes ou pequenos grupos, fornecendo, assim, informações essenciais aos gestores. A seguir veremos o que é e para que serve cada uma destas ferramentas de análise.

### **2.2.8.1 Análise vertical**

Denominamos análise vertical aquela de participação percentual ou de estrutura dos elementos dos Demonstrativos Contábeis ou Financeiros. Segundo PADOVEZE (2005, p. 231), “assume-se como 100% um determinado elemento

patrimonial, que, a princípio, deve ser o mais importante, e se faz uma relação percentual de todos os demais elementos sobre ele.”

Ou seja, a primeira etapa para a aplicação da análise vertical é indicar um grupo principal no demonstrativo, aquele que irá representar 100%, sendo que a seguir, na segunda etapa, devem ser apresentados os subitens e as respectivas porcentagens que representam no determinado grupo.

Sobre a análise vertical, MATARAZZO (2003, p. 243) afirma que “o percentual de cada conta mostra sua real importância no conjunto.”

A fórmula para cálculo das porcentagens segue abaixo:

$$\frac{\text{VALOR DO SUB-ITEM}}{\text{VALOR DO PRINCIPAL}} \times 100$$

A tabela abaixo exemplifica a aplicação da análise vertical:

**Tabela 1 - Exemplo de aplicação da análise vertical**

<b>Classificação</b>	<b>JAN</b>	<b>AV</b>
<b>Ingressos</b>	<b>50.000,00</b>	<b>100,00%</b>
Vendas à vista	12.000,00	24,00%
Vendas à prazo	28.000,00	56,00%
Aluguéis recebidos	10.000,00	20,00%

Fonte: elaborado pelo acadêmico

#### 2.2.8.2 Análise horizontal

Esta análise fornece, apoiada em uma data-base, índices de evolução (ou involução) dos números nas referidas datas, apresentando ao leitor se houve ou não crescimento ao comparar o número de um período com o de outro(s). Segundo PADOVEZE (2005, p. 231), “é uma análise de crescimento (ou de variação). Tomam-se como 100% todas as contas de um determinado período e se faz uma relação percentual sobre os dados desse período.”

Desta forma, o novo número relativo obtido a cada período que se conclui indica o quanto o dado do período subsequente é maior ou menor do que o dado do



período anterior. Como é comum a demonstração com vários períodos, a variação seqüencial e consecutiva acaba indicando uma tendência de crescimento ou diminuição.

Segundo MATARAZZO (2003, p. 245), “a evolução de cada conta mostra os caminhos trilhados pela empresa e as possíveis tendências.”

A fórmula para a obtenção do percentual é demonstrada abaixo:

$$\frac{\text{VALOR NA DATA A COMPARAR}}{\text{VALOR NA DATA BASE}} \times 100$$

Abaixo segue um exemplo de aplicação da análise horizontal:

**Tabela 2 - Exemplo de aplicação da análise horizontal**

<b>Classificação</b>	<b>JAN</b>	<b>AH</b>	<b>FEV</b>	<b>AH</b>	<b>MAR</b>	<b>AH</b>
<b>Ingressos</b>	<b>50.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>48.000,00</b>	<b>96,00%</b>	<b>55.000,00</b>	<b>110,00%</b>
Vendas à vista	12.000,00	100,00%	8.000,00	66,67%	15.000,00	125,00%
Vendas à prazo	28.000,00	100,00%	29.000,00	103,57%	27.500,00	98,21%
Aluguéis recebidos	10.000,00	100,00%	11.000,00	110,00%	12.500,00	125,00%

Fonte: elaborado pelo acadêmico

É importante observarmos que a análise horizontal também pode ser aplicada considerando o período anterior como base, ao invés do primeiro período. Porém, esta forma de análise horizontal não deve ser utilizada isoladamente, e sim como um complemento a análise exemplificada na tabela acima.

### **2.2.9 Análise do fluxo de caixa – Indicadores**

Uma vez que a empresa obtém os dados realizados de seu fluxo de caixa para determinado período, é de grande importância que consiga interpretá-los de modo correto. Para facilitar esta interpretação, há uma série de indicadores que podem ser aplicados na análise. A maioria dos indicadores, para que possam ser

obtidos, utiliza o cruzamento de dados do fluxo de caixa com dados de demonstrações contábeis como DRE e balanço patrimonial.

Um dos indicadores mais relevantes de solvência de um empresa encontra-se na geração de fluxo de caixa positivo com as atividades operacionais. Sobre a análise do fluxo de caixa, ASSAF NETO (2002, p. 56) considera:

É importante assinalar que o comportamento do fluxo de caixa será influenciado por diversas variáveis, entre as quais se destacam o setor de atuação da empresa, o ambiente econômico, a fase do ciclo de vida da empresa e a existência de novos projetos de investimentos. O fluxo de caixa das atividades operacionais pode assumir posições negativas, sem que isso represente um sinal de insolvência, quando a empresa encontra-se na fase inicial do ciclo de vida ou quando fez vultosas inversões em novos projetos que demandam recursos para capital de giro.

Com base na classificação do fluxo de caixa em operacional, investimento e financiamento, podem-se apresentar os seguintes indicadores para sua análise segundo ASSAF NETO (2002, p. 56):

$$\text{a) Cobertura de dívidas} = \frac{\text{Fluxo de Caixa Operacional}}{\text{Passivo Total}}$$

Este indicador relaciona a geração anual de caixa operacional pelas dívidas da empresa. Valores superiores a unidade permitem inferir que a empresa consegue gerar em suas operações num exercício recursos financeiros suficientes para cumprir as dívidas existentes, tanto de curto quanto de longo prazo. Também pode ser calculado um indicador mais restrito, considerando apenas o passivo circulante no denominador, afim de medir a cobertura para as dívidas de curto prazo.

$$\text{b) Retorno do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Fluxo de Caixa Operacional}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Mostra o quanto a empresa consegue obter de caixa por unidade monetária investida pela capital próprio.

$$\text{c) Cobertura do Investimento} = \frac{\text{Fluxo de Caixa Operacional}}{\text{Fluxo de Caixa de Investimentos}}$$

Este indicador determina se a empresa consegue financiar seus projetos de investimento com recursos próprios. Isso ocorre quando o indicador é superior a unidade; quando for inferior a unidade, significa que a empresa utiliza recursos financeiros de terceiros ou dos acionistas. Nesse indicador, assim como os demais já apresentados, deve-se ter o cuidado com o sinal do fluxo de caixa. Vejamos o exemplo abaixo:

**Tabela 3 – Exemplo de cálculo do indicador Cobertura do Investimento**

	<b>Empresa Alfa</b>	<b>Empresa Beta</b>
Fluxo de Caixa Operacional	(4.000.000)	4.000.000
Fluxo de Caixa de Investimentos	2.500.000	(2.500.000)

Fonte: ASSAF NETO (2002, p. 57)

Ao calcular o indicador de cobertura de investimento para ambas as empresas, chega-se ao mesmo resultado. Porém, a situação das empresas é oposta. A empresa Alfa não consegue gerar fluxo positivo com suas operações, tendo que vender ativo permanente para obter caixa. Já a empresa Beta consegue gerar recursos financeiros com suas atividades operacionais, sendo que esses recursos são mais do que suficientes para cobrir as necessidades de investimento.

$$d) \text{ Retorno Total} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Fluxo de Caixa de Financiamento}}$$

Relaciona a entrada líquida de recursos proveniente do desempenho operacional com o fluxo de financiamento. Mais uma vez, a análise do número obtido deve ser feita com cuidado, pois tanto o denominador quanto o numerador podem assumir valores positivos e negativos.

Abaixo segue um exemplo:

**Tabela 4 – Exemplo de cálculo do indicador de Retorno Total**

	<b>Fluxo de Caixa Operacional</b>	<b>Fluxo de Caixa de Financiamento</b>	<b>Índice de Retorno Total</b>
Empresa 1	10.000	5.000	2,00
Empresa 2	(10.000)	(5.000)	2,00

Fonte: elaborado pelo acadêmico

Apesar de as duas empresas terem o mesmo índice de retorno, as situações são inversas: no primeiro caso, a empresa está gerando caixa com suas atividades e consegue captar recursos, possibilitando uma sobra a ser aplicada em novos investimentos; no empresa 2, não se consegue gerar dinheiro das atividades operacionais e nem com as captações de recursos, obrigando-a vender ativo permanente para conseguir cobrir essa diferença.

$$e) \text{ Retorno sobre Vendas} = \frac{\text{Fluxo de Caixa Operacional}}{\text{Vendas}}$$

Este indicador mostra o quanto a empresa consegue gerar de fluxo de caixa líquido com suas operações para cada unidade de venda.

$$f) \text{ Taxa de Queima} = \frac{\text{Fluxo de Caixa Operacional}}{\text{Capital Circulante Líquido}}$$

onde Fluxo de Caixa Operacional < 0

Apesar de esse indicador ser utilizado somente para situações onde o fluxo de caixa operacional é negativo, mensura em quanto tempo o capital circulante líquido (CCL) será consumido pelo fluxo negativo de caixa operacional. Se a taxa de queima for de 1, isso significa que em um exercício social o CCL será queimado pelo desempenho operacional negativo da empresa.

## 2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

No atual cenário de globalização e aumento da competitividade, as organizações buscam as melhores ferramentas para atingir elevados níveis de gestão dos seus negócios. Todas as organizações que buscam conhecer, planejar e controlar o desempenho dos seus diversos departamentos – compras, produção, vendas, finanças, recursos humanos – necessitam utilizar algum tipo de sistema de informação. Veremos a seguir o que a literatura nos diz sobre este tema.

### 2.3.1 Conceitos

Segundo TURBAN et al (2005, p. 40), “um Sistema de Informação (SI) coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para uma finalidade específica. Um sistema de informação não é necessariamente computadorizado, embora a maioria deles seja.”

Um sistema de informação baseado em computador (SIBC) é um sistema de informação que usa a tecnologia de computador para realizar algumas ou todas as suas tarefas planejadas. Os componentes básicos de um sistema de informação estão relacionados a seguir. Nem todo sistema inclui todos esses componentes.

- *Hardware* é um conjunto de dispositivos como processador, monitor, teclado e impressora. Juntos, esses dispositivos aceitam dados e informações, os processam e os apresentam.
- *Software* é um conjunto dos programas que permitem que o hardware processe dados.
- Um *banco de dados* é uma coleção de arquivos relacionados, tabelas, relações e assim por diante, que armazena dados e as associações entre eles.
- Uma *rede* é um sistema de conexão (com ou sem fio) que permite o compartilhamento de recursos por diferentes computadores.
- *Procedimentos* são o conjunto de instruções sobre como combinar os componentes anteriores a fim de processar informações e gerar a saída desejada.
- *Pessoas* são os indivíduos que trabalham com o sistema de informação, interagem com ele ou utilizam sua saída.

### 2.3.2 Dados, informações e conhecimento

Quanto aos objetivos dos sistemas de informação, TURBAN et al (2005, p. 43) considera:

Sistemas de informação são construídos para alcançar vários objetivos. Um dos principais objetivos é processar, de forma econômica, dados para informações ou conhecimento. Vamos definir esses conceitos:

*Itens de dados* referem-se a uma descrição elementar de coisas, eventos, atividades e transações que são registradas, classificadas e armazenadas, mas não são organizadas para carregar qualquer significado específico.

*Informação* são dados que foram organizados de modo que tenham significado e valor para o receptor. Por exemplo, uma média de notas são dados, mas o nome de um aluno acoplado à sua média é informação.

*Conhecimento* consiste em dados e/ou informação que foram organizados e processados para carregar conhecimento, experiência, aprendizado acumulado e especialidade conforme se aplicam a um problema ou atividade atual.

Desta forma, um Sistema de Informação para ser útil à empresa, deverá permitir o registro de diversas transações (dados), ter a capacidade de transformar estes dados inseridos em informações relevantes, que por consequência se transformarão em conhecimento, fornecendo ao gestor todo o suporte necessário para as corretas tomadas de decisão.

### **2.3.3 Os Sistemas de Gestão Empresarial**

Os sistemas de informação desenvolvidos para dar o suporte informacional necessário às empresas podem ser chamados de Sistemas de Gestão Empresarial. Segundo DAVENPORT (2002, p. 18), “conhecidos igualmente como sistemas integrados de gestão (ou ERP, *enterprise resource planning*), são, na verdade, pacotes de aplicativos de computador que dão suporte à maioria das necessidades de informação de uma empresa [...]”. A denominação ERP, freqüentemente citada, é um reflexo da origem desse sistema na área de produção – trata-se de uma modificação de “MRP” (manufacturing resource planning). Porém, segundo DAVENPORT (2002, p. 18), “os sistemas ERP transcenderam de tal maneira as suas origens que esta denominação talvez tenha deixado de ser a mais adequada.”

Abaixo segue um quadro que representa a origem e evolução dos sistemas de gestão empresarial segundo a visão de TURBAN et al (2005).

**Quadro 1 – Evolução dos Sistemas de Gestão Empresarial**

<b>Década</b>	<b>Processos</b>	<b>Sistema</b>	<b>Objetivo</b>
1960	Estoque / Compra + Programação da Produção	MRP	Gerenciamento da Produção
1970	MRP + Finanças e Mão de Obra	MRP II	Principais Recursos de Fabricação
1980	MRP II + Todos os Recursos Internos	ERP	Transações Coordenadas de Fabricação e Serviços
1990	ERP + Fornecedores e Consumidores Internos	SCM Interno	SCM/ERP Interno
2000	SCM/ERP Interno + Fornecedores e Consumidores Externos	SCM Estendido	SCM/ERP Estendido

Legenda:

MRP: Material Requirements Planning;

MRP II: Manufacturing Resource Planning;

ERP: Enterprise Resource Planning;

SCM: Supply Chain Management (ERP II).

Fonte: Turban et al (2005)

Sobre a abrangência e importância dos Sistemas de Gestão Empresarial, DAVENPORT (2002, p. 18) considera:

Da contabilidade à produção, das vendas aos serviços, os módulos SGE dão suporte a milhares de atividades de negócios. Além dos aplicativos para a produtividade pessoal tais como planilhas eletrônicas e processadores de textos em computadores pessoais, de sistemas de produção altamente especializados como controle de processos, e de sistemas para acesso à informação e ao conhecimento baseados na Internet, o SGE pode constituir o único sistema de informação de negócios indispensável a uma empresa. É este imenso alcance um dos principais fatores que distinguem os sistemas de gestão empresarial de seus antecessores.

Desta forma, atualmente não tratamos o uso de SGE como um diferencial, e sim como um componente essencial a qualquer organização que deseja crescer e prosperar. Todos os setores da organização precisam estar integrados em uma única plataforma, através do qual qualquer gestor poderá avaliar a eficiência operacional de cada setor e obter as informações de que necessita para uma correta tomada de decisão.

Sobre os objetivos das empresas ao investir em Sistemas de Informação, LAUDON (2007, p. 6) afirma que a intenção é atingir seis importantes objetivos

organizacionais: “excelência operacional; novos produtos, serviços e modelos de negócio; relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores; melhor tomada de decisões; vantagem competitiva; e sobrevivência.”

### **2.3.4 Benefícios dos Sistemas de Gestão Empresarial**

A decisão de investir em um SGE não é simples de ser tomada. A organização deve, antes de tudo, ter um mapeamento de todos os seus processos importantes. Este mapeamento é o que permitirá avaliar, perante as diferentes opções que o mercado oferece, qual sistema mais se aproxima das necessidades da organização. Obviamente, a empresa também passará por um processo de revisão de todos os seus processos, pois a implantação do SGE exigirá mudanças em todos os setores.

Ao observar os importantes pontos citados acima, a organização deverá estar apta a fazer a sua escolha e iniciar a implementação do SGE. Quando a empresa implementa o SGE adequado às suas necessidades e igualmente adequa os seus processos que possuíam ineficiências (antes do SGE), a tendência é que passe a obter consideráveis benefícios para a gestão do seu negócio.

Abaixo segue a lista dos principais benefícios de um SGE para os negócios, segundo DAVENPORT (2002, p. 22):

- Redução do tempo do ciclo;
- Informações mais rápidas sobre transações;
- Melhoria na gerência financeira;
- Abrindo caminho para o comércio eletrônico;
- Conversão do conhecimento tácito sobre o processo em conhecimento explícito.



### **2.3.5 As planilhas eletrônicas**

Além dos SGE, as empresas dispõem de outra ferramenta de grande utilidade para a administração financeira: as planilhas eletrônicas. Os softwares de planilha eletrônica foram concebidos para facilitar a inserção de dados e a obtenção de informações relevantes para a organização.

As planilhas eletrônicas se destacam pela grande facilidade de uso, uma vez que o usuário pode formatá-la da maneira que desejar, bem como pode obter a informação que deseja de diversas formas: gráficos, resultados de operações matemáticas através de fórmulas pré-definidas, dentre outras.

### **2.3.6 A Tecnologia da Informação e o Fluxo de Caixa**

Para que o fluxo de caixa cumpra o seu papel, de ser um instrumento capaz de listar os ingressos e desembolsos passados e projetados, é de grande importância o uso de tecnologias de informação. É praticamente impossível registrar os dados de movimentação financeira passada e efetuar o planejamento para os próximos períodos sem o uso de alguma tecnologia de informação.

Uma alternativa simples, de baixo custo e fácil usabilidade é o uso de planilhas eletrônicas, conforme descrito acima. Porém, o seu limitador é a quantidade de registros, uma vez que a finalidade das planilhas não é servir como banco de dados. Outro ponto negativo é que as planilhas não gerenciam de modo eficiente a entrada simultânea de dados, podendo gerar perda de informações importantes e lentidão generalizada.

Desta forma, recomenda-se que as organizações possuam algum SGE para que seja possível listar os fluxos de caixa passados e realizar o planejamento futuro. Com um SGE, as informações de vários setores contribuirão para o planejamento e controle do fluxo de caixa. Por exemplo: o lançamento de notas fiscais de compra, pelo setor fiscal, gerará automaticamente obrigações de contas a pagar. Estas informações de contas a pagar estarão disponíveis ao financeiro instantaneamente, que juntará com as demais contas, e assim poderá checar a qualquer instante o total

previsto a pagar para determinado período. Da mesma forma, a medida que forem emitidas notas fiscais de venda, as informações de contas a receber serão atualizadas para o setor financeiro.

Um limitador ainda presente em muitos SGE é a capacidade de lançar informações de planejamento financeiro. Grande parte dos SGE focam apenas a análise de dados passados e alguma projeção para o futuro, mas sem a possibilidade de lançar um planejamento completo e detalhado. Dependendo do porte da empresa, se torna inviável investir em um novo SGE com capacidade de planejamento, portanto uma alternativa é o uso do SGE para análise e controle de períodos passados e o uso de planilha eletrônica para o planejamento, efetuando o lançamento dos dados realizados fornecidos pelo SGE na planilha a cada encerramento de período, que pode ser dia, semana, mês ou ano.

Desta forma, na planilha eletrônica, o administrador financeiro poderá confrontar os dados realizados com os projetados, efetuando o adequado controle do fluxo de caixa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por concentrar-se na investigação de uma única organização, o presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, conforme classificação apresentada por Roesch (2005). O ponto forte desta tipologia é permitir o estudo de um fenômeno em profundidade dentro de seu contexto, permitindo uma análise processual à medida que eles ocorrem dentro das organizações. Para Vergara (1997), o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, tendo caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado em campo.

Primeiramente foi apresentado um breve histórico das mudanças ocorridas na empresa desde a sua criação até se chegar ao modelo atual de administração do fluxo de caixa, que em seguida foi descrito. Nesta descrição foram apresentados os procedimentos atualmente executados pela empresa para planejar e controlar o seu fluxo de caixa.

Após a descrição do método atualmente utilizado foram descritas algumas características específicas do negócio da empresa e do seu mercado, o que permitiu apontar quais são as variáveis que podem influenciar diretamente o fluxo de caixa da empresa, e de que forma elas influenciam atualmente.

Em seguida foi analisado o método atual de gestão do fluxo de caixa da empresa, confrontando-o com o que é preconizado pelos autores e com as variáveis do negócio que afetam o fluxo de caixa, visando identificar as fraquezas e suas conseqüências para o equilíbrio financeiro.

Após esta análise do método atual, foram apresentadas novas práticas destinadas a melhorar o processo de planejamento e controle do fluxo de caixa, com base na literatura explicitada neste trabalho. Foram criados e apresentados modelos de relatórios financeiros desenvolvidos com a ferramenta *Microsoft Excel*, destinados a permitir a visualização da situação financeira atual e futura da empresa, servindo como importante suporte para um adequado planejamento financeiro. Também foram criados indicadores de fluxo de caixa capazes de sintetizar de forma clara e precisa as informações gerenciais sobre o desempenho financeiro histórico e futuro da empresa Alfa.

Ao final, foi descrito de que forma o método proposto pode auxiliar a empresa a obter maior equilíbrio financeiro, levando em conta o impacto que podem exercer as demais variáveis descritas e analisadas anteriormente.

A pesquisa bibliográfica foi elaborada através de livros, conteúdos do ensino universitário e através da internet.

## 4 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

### 4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa Alfa foi fundada em 1986 na cidade de Porto Alegre/RS, pelo pai do autor deste trabalho. Quando de sua criação, a empresa buscava se inserir no mercado de fabricação de peças sob encomenda destinadas à reposição de máquinas de grandes empresas. O fundador da empresa havia trabalhado anteriormente em uma grande siderúrgica do país, onde percebeu grande carência de fornecedores qualificados. Desta forma, percebeu que poderia criar uma empresa e fornecer peças com maior qualidade do que a média do mercado. Decidido a começar o seu próprio negócio, ele pediu demissão da empresa no final do ano de 1986. Com os recursos da rescisão do seu contrato de trabalho adquiriu sua primeira máquina. Buscou esta máquina na sucata da siderúrgica onde trabalhava, a um preço extremamente baixo – preço de sucata. Tratava-se de um torno mecânico fabricado em 1949, que estava dentro de um navio destinado a ser derretido.

Assim que comprou a máquina teve de realizar uma reforma, na qual teve ajuda de um de seus irmãos. Concluída a reforma, em seguida buscou um local para alugar no bairro Sarandi, em Porto Alegre – bairro onde residia. Alugou um pequeno pavilhão em uma esquina, com área aproximada de 80m<sup>2</sup>, onde pôde finalmente iniciar as atividades da empresa. Para que o leitor possa entender melhor, a atividade principal da empresa era o processo chamado usinagem de peças. O processo denominado “usinagem” consiste em transformar determinado material – normalmente aço – em peças diversas, conforme o projeto do cliente. Para isto, utiliza-se de máquinas como torno, fresadora, retífica, serra, solda, etc. A empresa não teria, portanto, uma linha de produtos próprios. Seria uma prestadora de serviços de usinagem, mas fabricaria as peças a partir da compra da matéria-prima, realizando tudo o que estivesse especificado no projeto do cliente para entregá-la pronta para o uso.

É importante ressaltar que o fundador não possuía “sobra” alguma de recursos no início das atividades da empresa. Todos os seus recursos haviam sido destinados à compra da máquina e de algumas ferramentas necessárias, bem como

para alguns móveis e materiais de escritório. A parte administrativa ficaria a cargo da sua esposa, a mãe do autor deste trabalho. Com a idéia do negócio definida, o fundador buscou um sócio, que teria metade da participação na empresa e que trabalharia apenas na parte operacional. A entrada deste sócio se daria a partir do acréscimo de uma máquina – no caso, uma Furadeira Fresadora. A empresa foi registrada em 31/08/1986 e pôde então finalmente iniciar sua busca por clientes. Esta busca não trouxe resultados imediatos, sendo que de agosto de 1986 até o final deste ano, nenhum cliente fora conquistado. Ou seja, a empresa não teve qualquer faturamento.

Finalmente, no início de 1987, a empresa começou a realizar os seus primeiros serviços. Todo este início foi de grande dificuldade, pois não havia qualquer tipo de planejamento financeiro, muito menos recursos sobrando no caixa. Igualmente, neste primeiro ano não haviam funcionários na empresa, o que obrigava os sócios a buscar clientes e também a produzir as peças. Apenas em 1988 a empresa teve o seu primeiro funcionário e começou a crescer aos poucos em termos de faturamento. Todo e qualquer lucro gerado era reinvestido na empresa, buscando melhorar as máquinas e a qualidade da produção.

No ano de 1989, porém, começaram a haver divergências com o outro sócio, que não vinha desempenhando suas funções conforme o esperado pelo fundador da empresa. Após alguns meses de conflitos e problemas, a sociedade foi desfeita e o sócio retirou-se da sociedade levando metade das máquinas e equipamentos. O ano era 1989, e a empresa teve, desta forma, que passar por um novo recomeço.

O cenário econômico brasileiro era extremamente desfavorável, com inflação em níveis elevadíssimos, o que trazia mais dificuldades ainda para continuar o negócio. Mas a persistência sempre foi uma forte característica do fundador da empresa, que não desistiu e seguiu sua busca por mercado. Aos poucos foi conquistando clientes, e pôde novamente trabalhar arduamente e honrar os seus compromissos. No ano de 1990, já com 3 funcionários, mudou-se de localidade porque precisava de uma área maior.

Porém, mais uma vez, o cenário político-econômico brasileiro afetou negativamente os negócios da empresa, com a chegada do Plano Collor, proposto pelo então Presidente da República Fernando Collor de Mello. O plano e todas as suas radicais medidas, acabaram por reduzir drasticamente o comércio e a produção industrial do país, afetando a empresa Alfa de modo intenso. Mais uma

vez a empresa enfrentou sérias dificuldades financeiras para se manter funcionando, chegando a ficar sem faturamento por um período de 3 meses. O fundador, porém, buscava recursos financeiros junto a parentes e amigos, e jamais pensou em abandonar o negócio.

Após 3 anos de grandes turbulências (de 1990 a 1992), no ano seguinte, em 1993, finalmente a situação começou a mudar. A empresa já possuía alguns clientes interessantes – sempre empresas de grande porte – e com o reaquecimento da economia, passou a receber uma forte demanda de serviço. O fundador da empresa deixou de operar máquinas, passando a se dedicar à tarefa de realizar orçamentos para os clientes, manter contato com os mesmos, buscar mercado e também gerenciar a produção. No final de 1994 a empresa Alfa havia triplicado o número de funcionários e adquirido novas máquinas, além de ter conseguido pagar a todas as pessoas a quem devia. Como sempre, todo o resultado gerado era reinvestido na empresa, pois essa sempre foi a forma como o fundador desejava tocar o negócio. Sua retirada mensal sempre foi modesta, e oscilava conforme o faturamento mensal da empresa. É importante ressaltar que foi em 1994 que a empresa comprou o seu primeiro computador e impressora matricial. Também no final deste ano adquiriu o seu primeiro sistema de informática, utilizado basicamente para cadastro de clientes e emissão de notas fiscais.

No ano de 1995 a empresa mudou-se novamente, pois havia crescido e precisava de um pavilhão maior. Antes da mudança, a empresa possuía recursos aplicados no banco – através de CDBs – que foram gerados nos anos de 1993 e 1994. Porém, todos estes recursos foram consumidos na mudança de sede. Após esta nova mudança, no final de 1995, a empresa deixou de fornecer um determinado tipo de produto a um de seus clientes, por escolha do cliente. Este produto havia ajudado de forma significativa a empresa a crescer desde 1993. Com esta perda de produção, aliada ao mercado cada vez mais competitivo e ainda com instabilidades, a empresa passou a enfrentar dificuldades financeiras novamente. Os anos de 1996 a 2000 foram de grande dificuldade, onde a empresa lutou bravamente por sua sobrevivência. No ano de 1996 a empresa não conseguiu efetuar o pagamento de todos os seus tributos, devido a compromissos elevados que possuía junto a bancos. A partir de 1997, com a promulgação da Lei n° 9.317 que instituiu a tributação SIMPLES, a empresa passou a conseguir pagar novamente os seus tributos. Ao longo destes anos de dificuldade (1996-2000) a empresa elevou

drasticamente suas despesas financeiras, pois buscou empréstimos junto a bancos para obtenção de capital de giro e passou a efetuar antecipação de seus recebíveis através do desconto de duplicatas. Neste período, todas as decisões financeiras da empresa eram tomadas pelo dono e por sua sócia – sua esposa – de modo normalmente reativo, sem a utilização de qualquer metodologia de fluxo de caixa.

Em 2000 a empresa aderiu a um programa de parcelamento de tributos federais (REFIS), e em seguida aderiu também a parcelamento de tributo estadual (ICMS).

Finalmente, no ano de 2001, a empresa recebeu um pedido de grande valor, e com a condução direta e contínua do dono da empresa junto à fábrica, conseguiu obter um bom resultado financeiro. Com isto, conseguiu aos poucos reduzir o seu endividamento e conseqüentemente as suas despesas financeiras. Do final do ano de 2001 até o ano de 2004 a empresa não buscou mais recursos para capital de giro, nem precisou efetuar desconto de duplicatas, salvo em casos muito esporádicos.

Com a situação financeira mais estável – ainda sem o uso de fluxo de caixa – a empresa passou a enfrentar, em 2004, dificuldades para crescer devido a sua localização. Já não havia mais espaços para novas máquinas e nem para o escritório. No início de 2004 a empresa contava com cerca de 15 funcionários. Outro ponto de dificuldade passou a ser o cansaço apresentado pelos sócios, principalmente pela esposa do dono. A mesma já demonstrava interesse em não participar mais das atividades da empresa. Por outro lado, o criador da empresa ainda se via envolvido com a parte comercial – responder a orçamentos, contatar e visitar clientes – e com a administração de toda a produção. Estavam sobre os seus ombros tarefas cada vez maiores, e que acabavam por produzir um grande nível de estresse. Todo este acúmulo de tarefas também o afastava cada vez mais da visão estratégica sobre o negócio, pois estava demasiadamente envolvido com tarefas rotineiras e operacionais do dia-a-dia.

Foi neste contexto que o autor deste trabalho optou por passar a integrar a sociedade da empresa em abril do ano de 2004. A sua experiência, até então, era em um provedor de internet, onde trabalhou durante três anos e dois meses. A atuação do autor passaria a ser no setor administrativo/financeiro, visto que a intenção era substituir a sua mãe assim que estivesse capacitado a administrar



todas estas atividades. No final de 2004 a esposa do fundador desligou-se da sociedade.

Ao longo do ano de 2004 o autor deste trabalho adquiriu o conhecimento das rotinas administrativo-financeiras da empresa, e passou também a atuar junto com o seu pai no “pensamento estratégico” da mesma. Os dois sócios chegaram ao consenso de que precisariam buscar um novo foco de negócio, pois o mercado de usinagem leve (como se chama a usinagem de peças pequenas) estava com concorrência acirrada e com margens muito baixas. Fazia-se necessário buscar novos mercados, para produzir outros tipos de produtos. Porém, para tal, seria necessário investir em novas máquinas e também se mudar para uma nova sede, com área maior. Foi no final deste mesmo ano, 2004, que mais um sócio ingressou na empresa, destinado a atuar apenas na parte comercial. Este sócio era amigo do fundador da empresa, e não fazia parte da família.

No final deste mesmo ano também foi definida a nova sede da empresa, que passaria, pela primeira vez na sua história, a operar em um Distrito Industrial. A cidade escolhida foi Cachoeirinha-RS, e o pavilhão tinha 1600m<sup>2</sup> de área construída. Juntamente com a decisão da mudança veio a encomenda de duas novas máquinas, que somadas, representavam um investimento superior a R\$ 600.000,00 (Seiscentos Mil Reais), obviamente financiadas através de recursos do BNDES. Outra mudança ocorrida em 2004 foi a escolha de novo escritório de contabilidade, pois o anterior não vinha prestando a assessoria esperada. Alguns meses após a mudança de escritório contábil, a empresa foi recomendada a mudar o seu regime de tributação a partir de 2005, devido a mudanças na legislação. Assim, em 2005 a empresa não seria mais optante pelo SIMPLES nacional, e sim optou pela modalidade Lucro Presumido, pois acreditava que teria grandes lucros após a mudança de sede e o investimento nas novas máquinas. Ainda em 2004, a empresa pela primeira vez decidiu investir em um sistema ERP para integrar em um único sistema todas as suas operações. Até então, a empresa possuía um sistema de informática apenas para cadastro de clientes, abertura de OP (Ordem de Produção) e emissão de notas fiscais. O controle financeiro e de compras de matéria-prima por exemplo, eram feitos totalmente em planilhas eletrônicas. Portanto, com a aquisição do ERP em outubro de 2004, a empresa iniciou uma importante caminhada para melhorar a gestão de todas as suas operações.

Desta forma, no mês de janeiro de 2005 a empresa realizou a maior mudança de sua história, passando a operar no Distrito Industrial de Cachoeirinha-RS com nova administração, novo SGE e novas máquinas. Os recursos para a mudança vieram da aquisição de cotas realizadas pelo novo sócio, pois a empresa não possuía sobras de caixa para financiar esta mudança. Todos os recursos da compra de cotas foi consumida na mudança.

Devido à mudança, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2005 a empresa Alfa faturou metade do que foi a média mensal de 2004. Assim, em março deste ano já passou a enfrentar dificuldades no seu fluxo de caixa. As novas máquinas chegaram março e abril daquele ano. Com a mudança de sede a empresa obteve um substancial aumento de custo fixo, visto que as despesas com aluguel e instalações em geral passaram a ser bem maiores do que as anteriores. Outro impacto significativo sobre o fluxo de caixa foi a mudança na modalidade de tributação. Logo nos primeiros meses a empresa já percebeu a diferença, tanto nos impostos gerados sobre o faturamento como as contribuições previdenciárias sobre a folha de pagamento.

Estrategicamente a empresa se dispôs a ingressar no mercado de produção de peças em série, principalmente para o setor de máquinas e implementos agrícolas. Com a chegada das novas máquinas e com a estrutura da nova sede, a empresa se lançou ao mercado. Infelizmente, no ano de 2005 houve uma grande estiagem no estado do RS, o que repercutiu diretamente no mercado de máquinas e implementos agrícolas. Desta forma, a empresa Alfa não conseguiu ingressar neste mercado. Outra meta traçada para 2005 era a certificação pela norma ISO 9001. Esta meta foi atingida em dezembro daquele ano, pela primeira vez em sua história.

No ano de 2006 a empresa insistiu na busca por este mercado, mas não obteve sucesso. No final daquele ano acabou vendendo uma das máquinas adquiridas e focou novamente na usinagem de peças para o mercado de manutenção de máquinas, buscando aumentar sua eficiência produtiva como forma de obter algum lucro. Em 2005 e 2006 também ocorreram os maiores progressos em termos de gestão informatizada. Com a implementação do ERP ocorrendo sob a coordenação do autor deste trabalho, já em 2005 a empresa passou pela primeira vez a integrar os processos de Vendas, Compras, Produção, Fiscal, Recursos Humanos e Financeiro em um único sistema. Cada pedido recebido gerava uma Ordem de Produção, que ia ao setor de Compras. Este setor realizava a compra da

matéria-prima através da geração de uma Ordem de Compra, vinculada à Ordem de Produção (OP). Ao concluir a OP, a mesma aparecia para o setor fiscal poder efetuar o faturamento. Após o faturamento, o setor financeiro ficava a par das cobranças a serem realizadas. Da mesma forma ocorria após o lançamento de todas as notas fiscais de compras, que geravam as contas a pagar. Tudo isto ocorrendo online, para consulta a qualquer momento. Este foi um grande avanço para a gestão da empresa, pois até então os controles eram em planilhas eletrônicas e a maioria dos procedimentos estava apenas “na cabeça” de algumas pessoas.

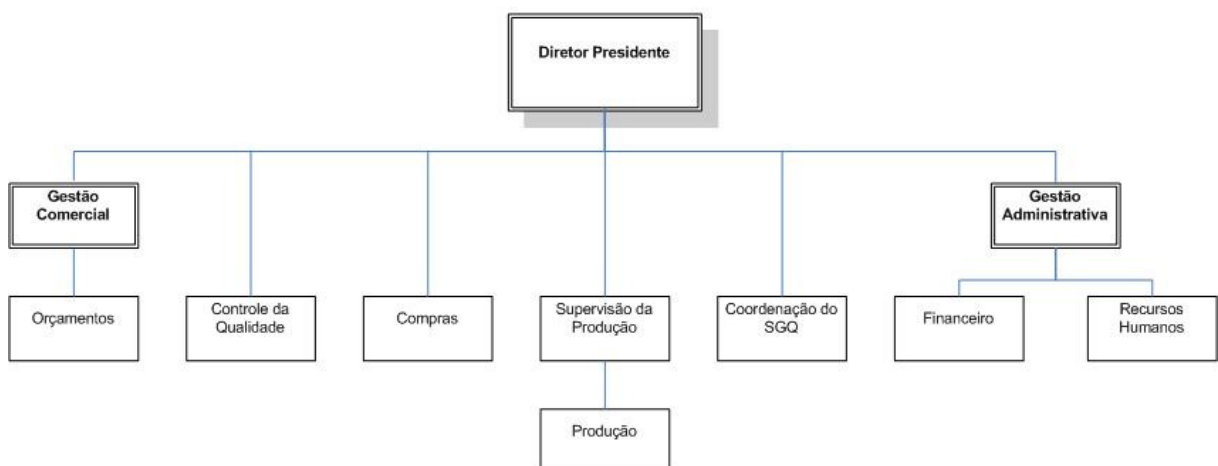
Em 2007 e 2008 a empresa conquistou novos clientes, de forma que o faturamento em 2008 teve crescimento de 30% em relação ao ano anterior.

Porém, em outubro de 2008, com a eclosão da grande crise financeira mundial, a empresa viu seus negócios fortemente afetados. De outubro de 2008 a junho de 2009, o faturamento médio mensal da empresa foi 50% menor do que no mesmo período do ano anterior. Obviamente, toda esta redução nas receitas afetou drasticamente o fluxo de caixa da empresa, resultando em um considerável desequilíbrio financeiro e aumento do endividamento.

Quanto ao quadro funcional, em 2008 a empresa chegou à marca de 38 funcionários. Com a crise a partir de outubro, o quadro de funcionários foi consideravelmente reduzido. Até o presente momento da realização deste trabalho, em novembro de 2009, a empresa conta com um quadro de 25 funcionários.

Abaixo segue o organograma da empresa:

#### ORGANOGRAMA GERAL



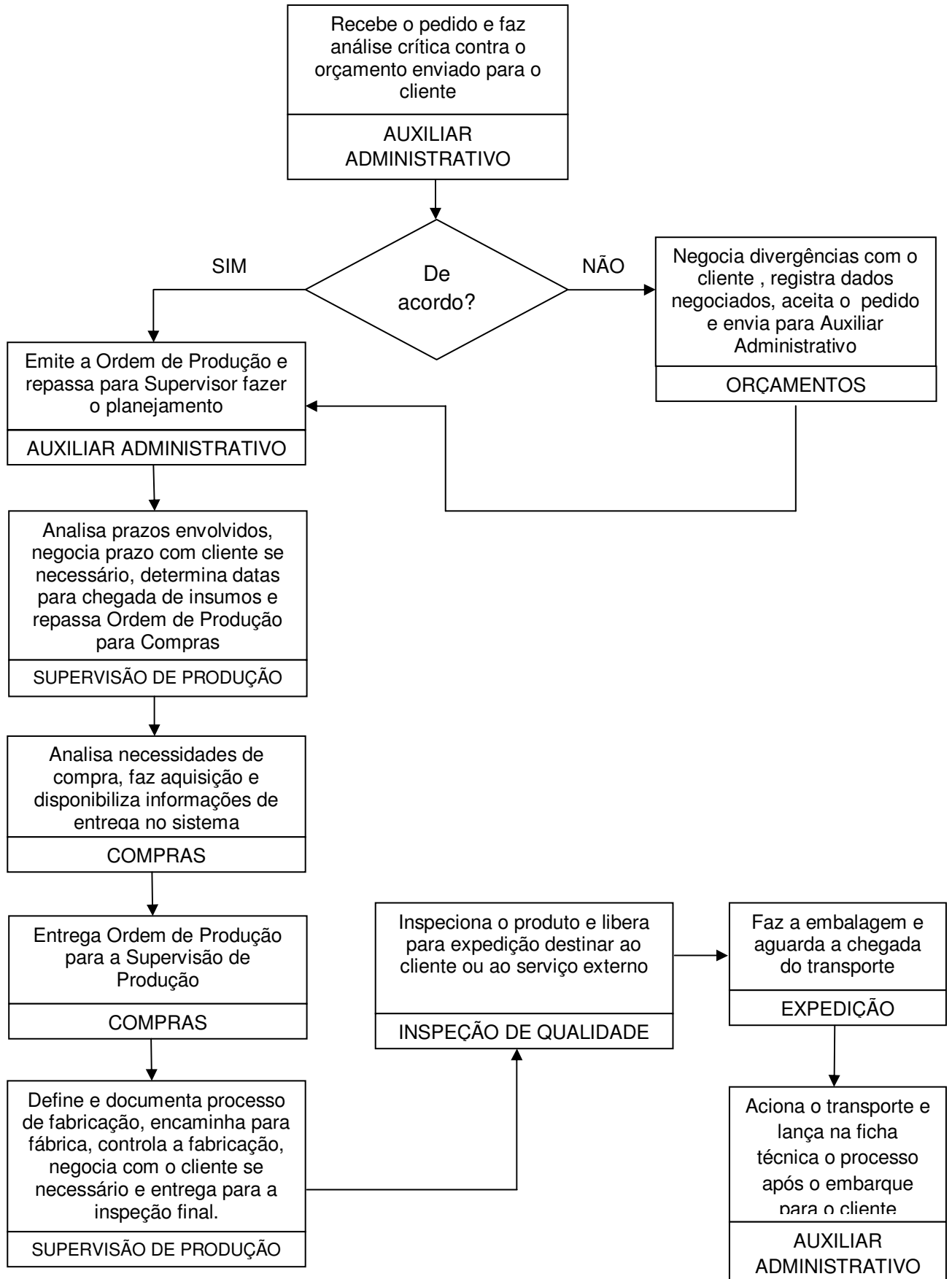
**Figura 3 – Organograma geral da empresa**

*Fonte: Manual da Qualidade – Empresa Alfa*

## 4.2 FLUXO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Conforme descrito acima, a empresa Alfa fabrica peças e equipamentos mecânicos sob encomenda, segundo o projeto do cliente. Para que possa atender aos seus clientes, a empresa executa um fluxo de atividades a partir do recebimento do pedido do cliente. Este fluxo faz parte do processo de planejamento e controle da produção. Através dele é possível demonstrar de modo objetivo quais são as atividades que ocorrem a partir do recebimento do pedido de compras.

Vejamos abaixo como é este fluxo de atividades:



**Figura 4 – Fluxo de atendimento ao cliente**

*Fonte: Manual da Qualidade – Empresa Alfa*

O fluxo de atividades acima demonstra claramente como o processo de planejamento e controle da produção é colaborativo, isto é, diversos departamentos participam dele. Obviamente, além deste processo, existe o processo de fabricação do produto em si, que é monitorado pela Supervisão de Produção, e que, por sua vez, também possui diversas etapas até chegar ao estágio de inspeção final. As etapas de fabricação dos produtos variam conforme o produto, uma vez que para cada produto se faz necessário definir como será o seu processo de fabricação.

De modo geral, podemos afirmar que para cada pedido de um cliente há pelo menos nove departamentos que se envolvem até a entrega final ao cliente: vendas, administrativo, supervisão da produção, compras, produção, inspeção de qualidade, expedição, fiscal e financeiro.

### 4.3 CARACTERÍSTICAS E VARIÁVEIS IMPORTANTES DO NEGÓCIO

Conforme descrito acima, a empresa Alfa não possui produto próprio. Pode-se dizer que a empresa é uma prestadora de serviços, mas não como a maioria dos prestadores de serviço, pois os itens fabricados envolvem compra de matéria-prima, compra de demais insumos, contratação de serviços externos (quando necessário), utilização de mão-de-obra direta (produção) e indireta (controle de qualidade e expedição), e ainda o transporte.

Desta forma, se faz necessário descrever quais são as variáveis internas e externas que impactam de modo efetivo o caixa da empresa.

#### 4.3.1 Produtos, mercado e clientes

Os clientes da empresa Alfa são grandes indústrias do mercado nacional. A maior parte destas empresas é do setor automotivo, siderúrgico, celulose e bebidas. Estes quatro setores correspondem a 90% do faturamento da empresa. A

quantidade total de clientes gira em torno de vinte empresas. Destes vinte clientes, apenas sete são constantes, realizando compras em todos os meses.

As peças fabricadas pela empresa Alfa para estas empresas consistem na sua maioria em itens de reposição, ou seja, peças que serão utilizadas na manutenção preventiva das máquinas destas grandes empresas. Existem ainda algumas peças que são fornecidas para fazerem parte do produto do cliente, mas não correspondem a mais de 20% do total fornecido pela empresa Alfa.

O fornecimento da empresa para os seus atuais clientes se dá de duas formas: através de cotações ou contratos. No caso de cotações, os clientes enviam requisições de cotação – normalmente por e-mail ou seu próprio site – à empresa Alfa e aos seus concorrentes. Uma característica importante deste mercado é que as grandes empresas normalmente possuem um grande número de fornecedores em cada cotação de peças. A empresa Alfa concorre, em cada cotação, na média com outras seis metalúrgicas.

Já o fornecimento por contrato significa apenas que a empresa Alfa é fornecedora exclusiva dos itens que constam naquele contrato, não havendo cotação de preço para a emissão da Ordem de Compra. Porém, neste contrato não consta nenhuma programação de compra, o que não ajuda a empresa Alfa a obter qualquer programação de faturamento. Um ponto negativo destes contratos é que com alguns clientes não existe cláusula de reajuste de preços, o que impede a empresa Alfa de reajustar os seus preços a cada ano. Este é um grande problema que impacta no resultado da empresa, uma vez que a maioria dos custos elevam-se a cada ano e eles não são repassados ao cliente. Normalmente a empresa consegue, com muita dificuldade, um reajuste a cada 4 anos com estes clientes. Já com outros clientes há a previsão de reajuste anual, através do qual a empresa Alfa informa os novos preços e a empresa contratante mantém os itens que considera dentro de sua expectativa de custo após o reajuste.

Uma característica marcante do mercado de atuação da empresa Alfa é a dificuldade de previsão de faturamento, uma vez que os clientes efetuam suas compras apenas quando necessitam de manutenção ou quando o estoque mínimo é atingido, não dependendo muito dos esforços que a empresa Alfa faça para vender. Isto resulta em uma demanda de horas de produção oscilante, o que obviamente ocasiona necessidade de horas extras ou ociosidade da fábrica. É difícil a empresa se manter próximo dos 100% de sua capacidade de fabricação. Normalmente

precisa de uma “reserva” de horas para suportar os picos de produção, uma vez que quando eles ocorrem, a resposta deve ser imediata para o cumprimento dos prazos de entrega. Outra consequência desta demanda volátil por seus serviços é o faturamento. A empresa não consegue realizar uma previsão de vendas além dos próximos trinta dias, pois este é o prazo médio de entrega solicitado pelos clientes. Desta forma, o faturamento também acaba tendo uma considerável variabilidade, o que afeta negativamente as previsões financeiras.

Podemos citar como uma última característica deste mercado o poder das grandes empresas sobre seus pequenos fornecedores. A empresa Alfa é diretamente afetada no caso de crises, recessões econômicas ou problemas financeiros temporários que seus clientes enfrentem. Em casos como a crise mundial iniciada em setembro de 2008, uma boa parte dos clientes simplesmente cortou pedidos já em andamento, solicitou descontos consideráveis nos contratos e alterou os prazos de pagamento. Isto ocorre sem que a empresa Alfa possa tomar qualquer atitude, obrigando-se a aceitar as novas condições sob pena de ficar sem demanda de trabalho. A única possível atitude é deixar de fornecer no caso dos itens que não estão em contrato. Porém, em momentos de crise não parece ser uma estratégia inteligente optar por deixar de atender a um cliente. Desta forma, conforme descrito acima, o poder é exercido pelas grandes empresas de diversas formas, restando poucas opções à empresa Alfa, que busca se adaptar como for capaz.

Um ponto favorável sobre os clientes da empresa Alfa é a liquidez. Como se tratam de grandes empresas, a inadimplência praticamente inexistente.

#### **4.3.2 Estoque**

Por não possuir produto próprio, a empresa Alfa produz apenas o que recebe de pedidos, segundo o projeto do cliente. A matéria-prima é composta geralmente de aço (barras, chapas e blocos), metais não-ferrosos (cobre, bronze e latão) e tubos. Esta matéria-prima é adquirida exatamente na quantidade necessária para a fabricação do produto, conforme especificado no projeto do cliente. Da mesma



forma, os demais insumos como ferramentas, materiais de consumo e óleos são adquiridos em lotes pequenos, para suportar alguns dias de produção.

O único estoque de matéria-prima presente é resultado da sobra de alguns materiais, pois eventualmente só é possível comprar barras de aço de determinado tamanho, maior do que o necessário. Estas sobras formam um estoque, mas que não é representativo e nem permanente, uma vez que este material pode ser usado futuramente em outros produtos.

O estoque mais representativo e constante é o de produtos em processamento. Sua duração média é de 25 dias, sendo que dificilmente passa deste período.

O estoque de produtos prontos existe, mas não é representativo. Ele aumenta a cada vez que a empresa Alfa decide produzir alguma quantidade além do pedido do cliente. Eventualmente esta decisão é tomada por ser mais econômico produzir quantidades maiores e por tratar-se de um produto de consumo regular, que terá novos pedidos nos próximos meses.

Assim, podemos concluir que os estoques da empresa Alfa não ocasionam grande impacto sobre sua situação financeira, uma vez que se busca trabalhar com níveis muito baixos.

### **4.3.3 Fornecedores**

Assim como os clientes da empresa Alfa são empresas de grande porte, uma parte de seus fornecedores também é. Os fornecedores de matéria-prima em especial são empresas de médio ou grande porte. Isto traz maior segurança para a empresa Alfa quanto à qualidade de fornecimento, por tratarem-se de empresas reconhecidas e prestigiadas. Outro ponto positivo é a capacidade financeira destas empresas, que estão em condições de fornecer boas condições de pagamento. Quanto à matéria-prima, por exemplo, a empresa Alfa consegue trabalhar hoje com um prazo médio de pagamento de 40 dias.

Os fornecedores de ferramentas e serviços externos são de porte médio na maioria dos casos, o que eventualmente ocasiona problemas de qualidade. Com

estes fornecedores também há maior dificuldade na negociação de prazos de pagamento maiores.

#### **4.3.4 Variabilidade de produtos e decisões de produção**

Dada a natureza de prestadora de serviços sob encomenda, a empresa Alfa possui uma alta variabilidade de produtos produzidos. A empresa responde a cotações diariamente, sendo que aproximadamente metade dos itens cotados são novos, ou seja, jamais produzidos anteriormente. Mesmo no caso dos contratos de fornecimento, em cada um deles a quantidade de itens gira em torno de trezentas peças distintas.

Toda esta variabilidade de itens fez com que o atual cadastro de produtos da empresa atingisse a marca de 10.000 itens já produzidos. Esta característica peculiar demanda uma grande capacidade técnica dos setores de orçamento e de supervisão da produção, pois a cada nova Ordem de Produção é necessário definir os insumos necessários, o processo de fabricação, as pessoas que irão executar os processos produtivos, o tempo de fabricação, os fornecedores de serviço externo (quando necessário) e a logística sobre todo o processo até a entrega para o cliente. Todos os resultados destas decisões que devem ser tomadas a cada Ordem de Produção influenciam diretamente o resultado financeiro da empresa, uma vez que erros em qualquer uma destas fases podem fazer com que o lucro previsto no orçamento seja reduzido ou até mesmo extinto.

Um exemplo factível são os casos em que há reprovação de peças em um lote, ou seja, quando um erro na produção faz com que uma determinada quantidade do lote – ou sua totalidade – seja rejeitada pelo setor de Qualidade, gerando a necessidade de fabricar novamente todas as peças, a partir da primeira fase (compra de insumos). Sempre que a empresa Alfa registra reprovação de peças acaba perdendo todo o seu lucro e inclusive obtendo prejuízo na fabricação do lote, dependendo da quantidade reprovada em relação à quantidade total.

Este exemplo citado refere-se apenas a possibilidade de erro na fase de produção e os resultados que os mesmos podem trazer financeiramente. Porém, cada uma das fases de produção está igualmente sujeita a erros que podem gerar

reprovação de peças, que por sua vez acabam com o lucro almejado e normalmente geram prejuízos (resultado financeiro negativo). Em cada fase de produção há várias pessoas de diferentes setores decidindo e influenciando sobre o andamento do lote, o que contribui para o aumento das chances de erros. Esta é uma característica marcante do negócio da empresa, pois os produtos são bastante distintos e todos possuem diversas fases até serem concluídos. A empresa busca reduzir estas chances de erro registrando em seu sistema ERP uma ficha técnica para cada produto, que descreve detalhadamente cada fase de produção. Esta ficha técnica é impressa na Ordem de Produção, mas conforme dados dos últimos anos, este processo, apesar de reduzir as chances de erros, não vem sendo eficaz ao ponto de reduzir drasticamente as reprovações.

Pode-se concluir, portanto, que esta grande variabilidade de produtos associada à qualidade de todas as tomadas de decisões necessárias para o andamento de cada lote até a entrega ao cliente, impacta diretamente a geração de resultados financeiros da empresa, e conseqüentemente o fluxo de caixa da mesma.

#### **4.3.5 Formação do preço de venda**

A cada requisição de cotação a empresa Alfa deve determinar o preço de venda e informá-lo ao seu cliente. Para formar o preço de venda a empresa mensura os seguintes valores:

- 1) Custo de insumos diretos (matéria-prima e componentes necessários);
- 2) Quantidade de horas previstas para a fabricação;
- 3) Custo de serviços externos (quando requerido no desenho do cliente).

De posse destes três valores, a empresa multiplica a quantidade de horas previstas de fabricação pelo valor/hora e assim obtém o custo de mão-de-obra previsto. Somando todos estes custos – matéria-prima, mão-de-obra e serviços externos – a empresa obtém o seu custo direto total. Sobre este valor é aplicado um Mark-up, que trata-se de um multiplicador que contempla os custos fixos, os tributos, custo financeiro e o lucro almejado.

Como pode-se perceber, um dos componentes em particular do custo direto total está consideravelmente sujeito a erros, que é a quantidade de horas previstas para a fabricação. Esta quantidade de horas é estimada com base na experiência e conhecimento técnico que as pessoas do setor comercial possuem. Um erro para menor na estimativa do tempo pode acarretar prejuízo na fabricação do lote, caso o tempo real de fabricação seja superior ao estimado no orçamento. Este é um erro que ocorre com relativa frequência, pois muitas vezes a pessoa que está fazendo o orçamento pensou no processo de fabricação de uma forma, e quando a Ordem de Produção chega ao Supervisor ele pensa de outra forma, o que obviamente afetará o tempo realizado. A empresa busca mitigar este risco através de observações no desenho do produto escritas pelo setor Comercial, além de conversas frequentes entre a Supervisão de Produção e o setor Comercial.

Da mesma forma, um erro para maior no tempo previsto de fabricação pode fazer com que o preço de venda se eleve muito e o cliente não compre da empresa Alfa. Enfim, qualquer erro na formação do preço de venda – em particular na mensuração do tempo previsto de fabricação – afeta diretamente a situação financeira da empresa.

#### **4.3.6 Quadro de pessoal**

Conforme já dito anteriormente, a demanda volátil de serviço faz com que a empresa não tenha o seu quadro de pessoal produtivo próximo de 100% de utilização. Esta característica do negócio faz com que a empresa tenha custo com horas extras com relativa frequência em momentos de picos de produção.

Outra característica que impacta a situação financeira da empresa é o número de funcionários improdutivos necessários para suportar toda a produção. Dada a grande variabilidade de produtos, a empresa necessita atualmente de 33% do seu quadro total destinado a suportar a produção e a parte administrativa.

Nos momentos de baixa demanda de produção, a empresa se vê obrigada a demitir funcionários produtivos, o que representa elevado custo e aumenta a rotatividade geral. Outro ponto preocupante nos momentos de baixa demanda é que o total de funcionários improdutivos se mantém estável, aumentando sua proporção

em relação ao quadro total. A empresa busca manter as despesas com pessoal em no máximo 25% do seu faturamento, mas nunca conseguiu atingir este índice. Normalmente as despesas com pessoas representam 33% do faturamento.

#### **4.3.7 Tributação**

Uma característica marcante do negócio da empresa Alfa é o elevado nível de tributação. A empresa enquadra-se no regime de Lucro Real, no qual paga os seguintes tributos sobre o faturamento:

- 1) 17% referente a ICMS (tributo Estadual);
- 2) 9,25% referente a PIS e COFINS (tributos Federais);

Somando, estes tributos representam 26,25% do faturamento da empresa. Sobre os valores faturados também há incidência de IPI na grande maioria dos produtos, oscilando entre 5% e 10%. Além destes tributos sobre o faturamento, a empresa deve recolher 28,8% sobre a folha de pagamento dos funcionários, referente a contribuições previdenciárias do empregador. Por estar no regime de Lucro Real, a empresa utiliza créditos de ICMS, IPI, PIS e COFINS das suas compras de insumos, o que acaba não reduzindo de maneira considerável o valor a pagar a cada mês. Atualmente, a carga tributária sobre o faturamento, subtraindo os créditos das compras, fica em torno de 21% sobre as receitas, sem levar em conta a tributação de INSS sobre a folha de pagamento.

Esta alta carga tributária impacta acentuadamente o fluxo de caixa da empresa, conforme veremos mais adiante.

#### **4.3.8 Investimentos em ativo permanente**

A empresa Alfa necessita investir em novas máquinas e tecnologias com relativa freqüência, pois busca cumprir tempos de fabricação cada vez menores. Por não possuir capitais próprios suficientes, a empresa realiza seus investimentos em

ativo permanente utilizando capitais de terceiros. Estes financiamentos utilizados normalmente não possuem carência e os juros são elevados, pois a empresa tem dificuldades de obter recursos subsidiados do governo por problemas de avaliação de crédito devido principalmente ao alto endividamento. Assim, estes financiamentos impactam o fluxo de caixa da empresa de modo acentuado.

Outro ponto negativo sobre o fluxo de caixa é a incerteza a respeito do aumento de receita que uma nova máquina proporcionará. Como a empresa não possui produto próprio e há uma grande variabilidade, na verdade ao adquirir uma máquina nova a única certeza é de que conseguiu aumentar o número de horas disponíveis. Porém, conforme já visto anteriormente, a proporção de ocupação destas horas a cada mês é sempre uma incógnita, o que pode representar apenas desembolsos de caixa sem qualquer acréscimo no caso de baixa ocupação das horas da nova máquina.

Também por esta característica de imprevisibilidade do aumento de receitas, as decisões de investimento são tomadas normalmente com base no “feeling” dos proprietários, sem uma clara forma de projetar se aquele investimento trará resultado positivo ou não. O resultado de todas estas incertezas impacta consideravelmente o fluxo de caixa, pois o que realmente é certo são as parcelas a serem pagas mensalmente.

#### **4.3.9 Capital de giro**

Dada a considerável volatilidade da demanda, o prazo médio do estoque de produtos em processamento, de 20 dias, e os investimentos em ativo permanente, a empresa necessita de um capital de giro considerável a cada mês. Apesar de o prazo médio de pagamento ser razoável – em torno de 40 dias para os insumos diretos – ao se considerar os 20 dias médios de produto em processamento e o prazo médio de recebimento de 35 dias, freqüentemente a empresa está pagando seus fornecedores antes de receber dos clientes. Além do mais, existem as saídas de caixa que independem do recebimento dos clientes, como folha de pagamento, tributos, fornecedores de materiais indiretos e bancos.

Todos estes eventos demandam um nível mínimo de caixa para que não seja necessário aumentar a proporção de capital de terceiros sobre o capital total. Porém, a empresa não possui este nível de caixa, trabalhando normalmente próximo de zero ou até com caixa negativo.

#### 4.4 MÉTODO ATUAL DE GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA

Podemos dividir a gestão de caixa da empresa Alfa em três momentos distintos ao longo dos seus 23 anos de atividade:

##### 4.4.1 Fase 1

Esta fase compreende o período da criação da empresa – 1986 – até o ano de 1995. Durante este período a empresa controlava seus pagamentos e recebimentos através de registros manuais, nos chamados “Livros Caixa”. Era utilizada apenas calculadora e os livros para registro. Não havia qualquer tipo de automatização, e toda a consulta se dava em cima da leitura dos livros. A contabilidade já era terceirizada, mas informava o Balanço e DRE apenas quando a empresa Alfa solicitava.

##### 4.4.2 Fase 2

Esta fase começou em 1996 e foi até o final do ano de 2004. A partir do ano de 1996 a empresa começou a utilizar software de planilha eletrônica – Excel – para controlar suas operações de contas a pagar e a receber. Apesar deste início de automação, a empresa utilizava o software apenas para registrar os compromissos futuros e controlá-los, sem qualquer controle do ponto de vista gerencial, como relatórios de fluxo de caixa mensal por exemplo.

Até este momento ainda não havia ainda nenhum tipo de planejamento e controle financeiro. Tudo era feito com base no “feeling” do fundador da empresa e sua sócia. No início da semana se fazia uma soma das contas a pagar e se comparava com as contas a receber, para descobrir se haveriam recursos suficientes para cobrir todos os pagamentos. O software Excel era usado para ajudar nesse somatório. Em meses de baixo faturamento, normalmente se percebia na própria semana que haveriam de buscar recursos para honrar pagamentos de funcionários ou fornecedores. E assim a empresa ia seguindo em frente, normalmente enxergando apenas a própria semana. Não havia também nenhum tipo de demonstrativo financeiro que mostrasse qual era o fluxo do capital na empresa. Os únicos números que os sócios tinham acesso ao final de cada mês eram o faturamento e os custos fixos e variáveis, informados pela contabilidade.

A partir do ano 2000 a empresa passou a utilizar o Excel de modo mais intenso e detalhado, passando a transcrever o Livro Caixa para planilha eletrônica. Esta transcrição consistia em registrar o movimento financeiro diário na planilha, classificando os pagamentos e recebimentos segundo uma codificação criada. Eram os primórdios de um Plano de Contas Contábeis, conforme veremos mais adiante na fase seguinte. Assim, a empresa já conseguia filtrar ao final de cada período quanto de recursos haviam sido destinados a fornecedores, pessoal e tributos por exemplo. Também já era possível saber quanto havia entrado de recursos no caixa da empresa em cada um dos meses. O que ainda não existia eram demonstrativos financeiros sobre o fluxo de caixa. Ou seja, a empresa ainda não conseguia ver claramente o fluxo do capital, nem realizava qualquer tipo de projeção para os próximos períodos.

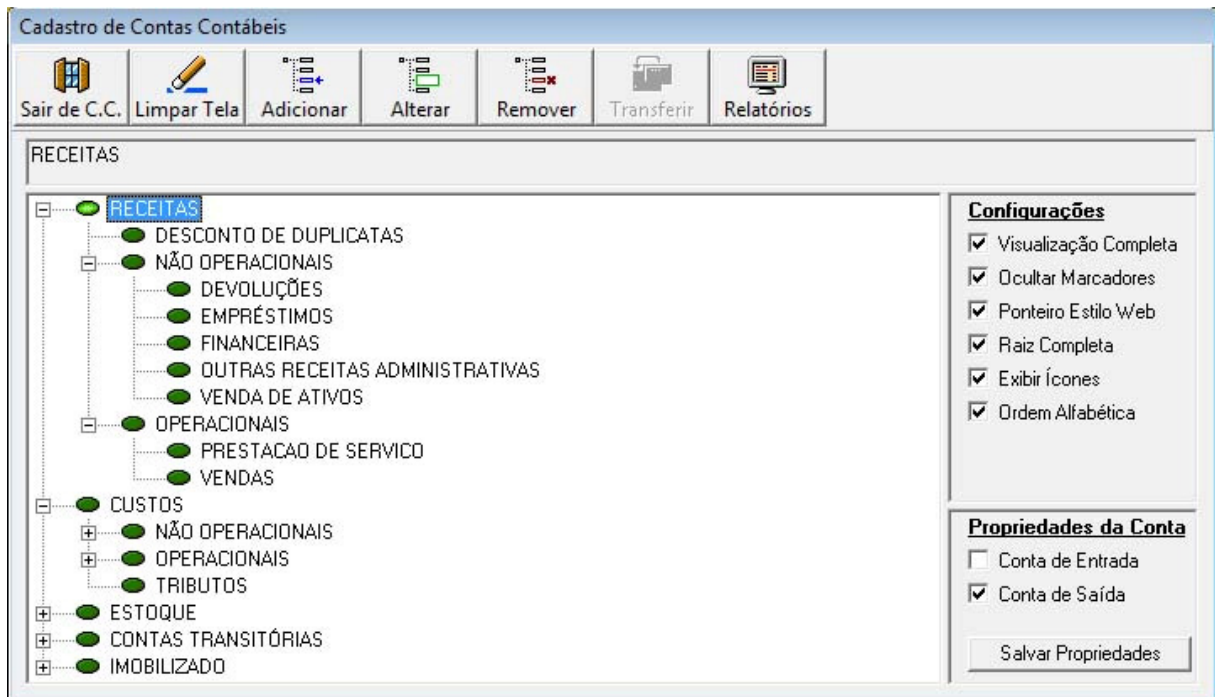
#### **4.4.3 Fase 3**

Esta fase teve início no final do ano de 2004, com a implementação do ERP. A partir desta implementação a empresa decidiu que integraria todos os departamentos em uma única plataforma, e assim não utilizaria mais as planilhas eletrônicas para os seus controles financeiros. Uma das primeiras etapas da implantação do ERP foi a criação de um Plano de Contas Contábeis. Este plano



orienta todo o ERP, para a emissão de futuros relatórios de compras, vendas, fluxo de caixa, etc.

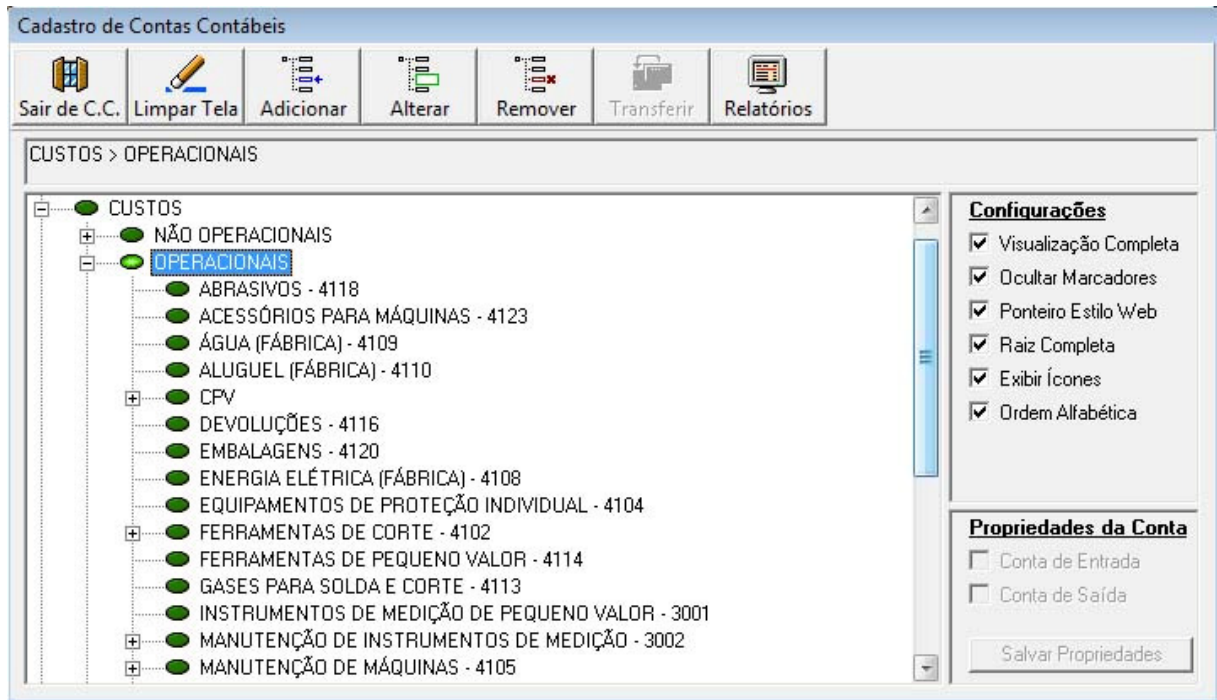
Desta forma, a empresa Alfa criou um Plano de Contas adequado ao seu negócio. Abaixo segue o exemplo das contas contábeis de receitas:



**Figura 5 – Contas Contábeis de Receitas**

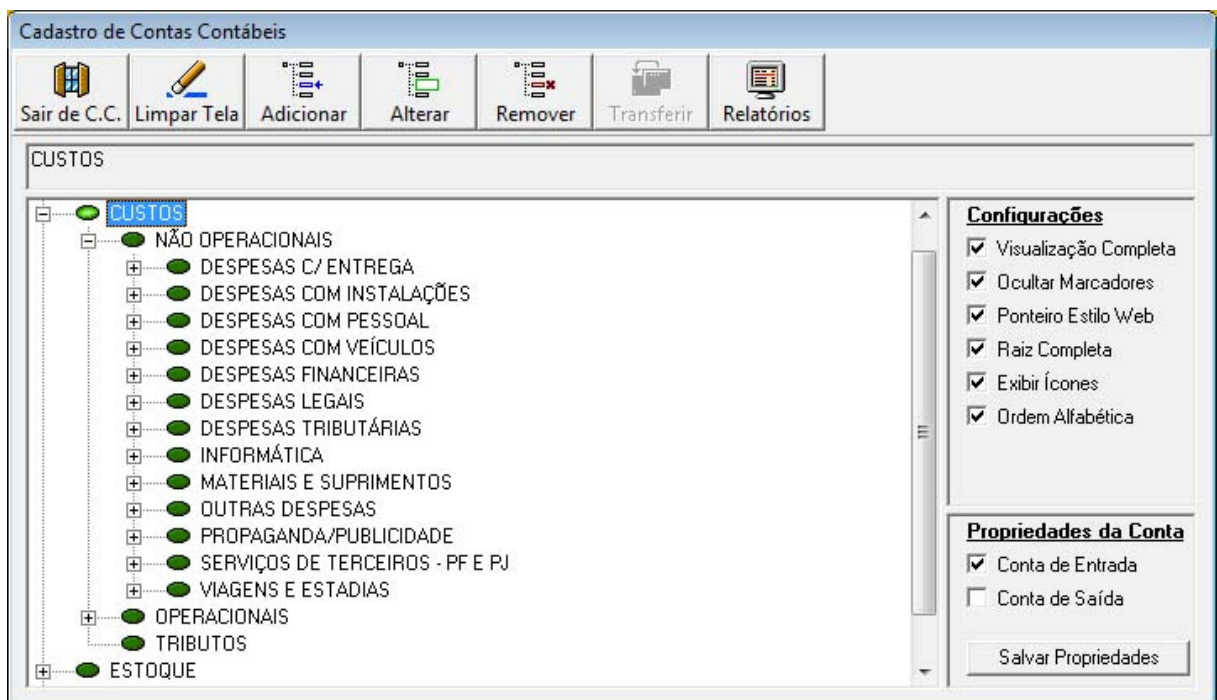
*Fonte: Sistema ERP – Empresa Alfa*

Quanto aos custos, a empresa definiu que iria chamar de “Custos Operacionais” os custos diretos de produção, ou seja, aqueles relacionados diretamente à fábrica, com exceção dos funcionários. Os demais custos, incluindo todas as despesas com pessoal, foram denominados de Custos Não Operacionais, por estarem relacionados a custos fixos e indiretos. Veremos abaixo uma parte da “árvore” de custos de cada um destes grupos.



**Figura 6 – Contas Contábeis de Custos Operacionais**

*Fonte: Sistema ERP – Empresa Alfa*

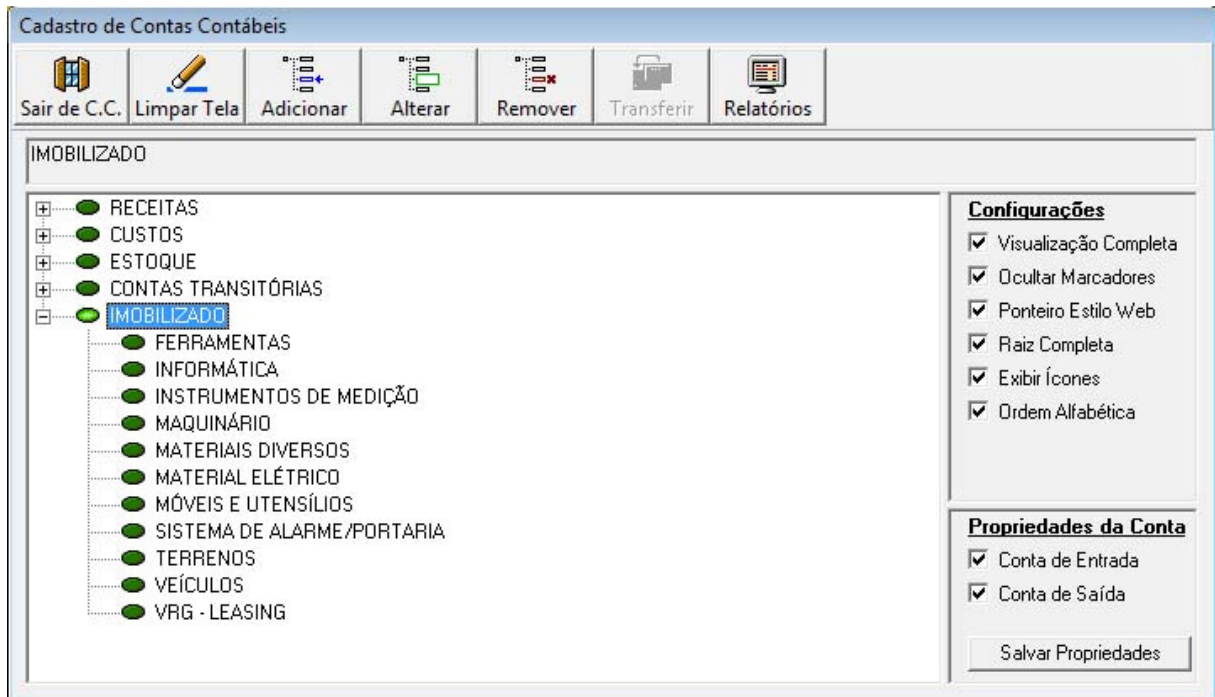


**Figura 7 – Contas Contábeis de Custos Não Operacionais**

*Fonte: Sistema ERP – Empresa Alfa*

A empresa Alfa inclui a conta Tributos dentro de Custos, portanto no mesmo nível de Custos Operacionais e Custos Não Operacionais.

Um outro grupo de contas criado foi Imobilizado, destinado a agrupar os itens que a empresa compra para o seu ativo permanente. Esta conta está na raiz das contas principais, conforme mostra a figura abaixo:



**Figura 8 – Contas Contábeis de Imobilizado**

*Fonte: Sistema ERP – Empresa Alfa*

A partir da criação do Plano de Contas Contábeis acima, a empresa iniciou, em 2004, o lançamento de todas as suas notas fiscais de compra e venda no sistema ERP. É a partir destes lançamentos que são geradas todas as contas a receber e a pagar. Da mesma forma, no mesmo sistema ERP a empresa informa quando as notas fiscais são recebidas e pagas, permitindo o acesso online a informações como o total de contas recebidas e/ou pagas em determinado período.

A seguir descreveremos de que forma a empresa Alfa realiza a gestão do seu fluxo caixa. Esta descrição está dividida em duas partes: planejamento do fluxo de caixa e controle do fluxo de caixa.

#### 4.4.3.1 Planejamento do fluxo de caixa

Quando a empresa Alfa buscou implantar algum tipo de planejamento financeiro, no ano de 2006, optou por criar um Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC). O primeiro objetivo da criação do DFC era conseguir visualizar qual era o fluxo do dinheiro na empresa. Este objetivo foi atingido no início de 2006, quando a empresa conseguiu lançar na planilha os valores do ano de 2005 a partir de dados financeiros obtidos do ERP. Esta decisão de criação e uso de um DFC partiu apenas do Diretor Administrativo (autor deste trabalho), sem refletir um consenso da cúpula diretiva a respeito de iniciar um planejamento do fluxo de caixa.

Nos anos de 2006 e 2007, a empresa registrava em seu DFC apenas os valores realizados, sem qualquer tipo de projeção. Com a criação e o habitual uso do DFC para analisar o fluxo do capital, a empresa decidiu, no final de 2007, projetar o seu fluxo de caixa anualmente no início de cada ano. Assim, desde 2008, no mês de janeiro o Diretor Administrativo registra em uma planilha eletrônica, com a mesma estrutura do DFC, os valores previstos de ingressos e desembolsos para o ano, discriminando os valores projetados para cada mês.

As previsões de ingressos resultam da previsão de vendas, que, por sua vez, é feita de maneira informal em uma reunião entre os proprietários da empresa, normalmente no início do mês de janeiro. É a partir desta previsão de ingressos que a empresa realiza a previsão dos desembolsos considerados variáveis, calculando-os a partir de um percentual sobre os recebimentos. Esta atribuição de um percentual em relação aos ingressos acaba funcionando também como uma meta a ser cumprida (no caso das projeções) e um indicador (no caso da análise de períodos anteriores).

Esta foi a maneira que a empresa encontrou para tentar visualizar o que seria um fluxo de caixa equilibrado, no qual os ingressos seriam suficientes para cobrir os pagamentos das operações, bem como os investimentos e financiamentos.

Ao formular o seu DFC, a empresa Alfa optou por segmentá-lo em três partes:

- Fluxo de Caixa Operacional: registra as movimentações de caixa geradas pelas atividades operacionais da empresa;
- Fluxo de Caixa de Investimentos: registra as movimentações de caixa geradas pelas alterações no ativo permanente;

- Fluxo de Caixa de Financiamentos: registra as movimentações de caixa geradas pelas atividades de captação de recursos ou receitas financeiras.

Abaixo segue um DFC elaborado pela empresa Alfa, com dados fictícios:

<b>DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA DIRETO PROJETADO - Janeiro/2006</b>
--

### **FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL**

Recebimentos	<b>200.000,00</b>	
(+) Desconto de duplicatas	50.000,00	
(+) Prestação de serviços	0,00	
(+) Vendas	150.000,00	
(-) Pagamentos de Fornecedores	-70.000,00	<b>35,00%</b>
<b>CAIXA BRUTO DAS OPERAÇÕES</b>	<b>130.000,00</b>	
(-) Despesas c/ Pessoal	-50.000,00	<b>25,00%</b>
(-) Despesas c/ Instalações	-10.000,00	<b>5,00%</b>
(-) Despesas Administrativas	-6.000,00	<b>3,00%</b>
<b>CAIXA GERADO NO NEGÓCIO</b>	<b>64.000,00</b>	
(-) Despesas Financeiras	-3.000,00	<b>1,50%</b>
<b>CAIXA APÓS DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>61.000,00</b>	
(-) Tributos	-40.000,00	<b>20,00%</b>
<b>CAIXA APÓS TRIBUTOS DO MÊS</b>	<b>21.000,00</b>	<b>10,50%</b>
(-) REFIS	-2.800,00	<b>1,87%</b>
<b>CAIXA OPERACIONAL</b>	<b>18.200,00</b>	<b>9,10%</b>

### **FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS**

(+) Venda de Ativos	0,00	
(-) Pagamento de Imobilizado	-7.000,00	
<b>CAIXA DE INVESTIMENTOS</b>	<b>-7.000,00</b>	<b>3,50%</b>

### **FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS**

(+) Empréstimos	0,00	
(+) Outras receitas administrativas	0,00	
(+) Receitas Financeiras	0,00	
(-) Empréstimos	-4.500,00	
(-) Juros sobre empréstimos	-1.500,00	
(-) Juros sobre financiamentos	-1.800,00	
(-) Multa/juros sobre tributos	0,00	
(-) Juros diversos	-50,00	
<b>CAIXA DE FINANCIAMENTOS</b>	<b>-7.850,00</b>	<b>3,93%</b>

<b>RESULTADO FINAL DE CAIXA</b>	<b>3.350,00</b>	<b>1,68%</b>
---------------------------------	-----------------	--------------

<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>2.560,00</b>	
-----------------------	-----------------	--

<b>SALDO FINAL</b>	<b>5.910,00</b>	
--------------------	-----------------	--

**Figura 9 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa atual**

*Fonte: Sistema ERP – Empresa Alfa*

Ao realizar a previsão dos fluxos de caixa no DFC acima, alguns dos desembolsos previstos são considerados variáveis conforme as receitas, sendo calculados a partir de um percentual fixo em relação aos recebimentos. A tabela abaixo demonstra quais são estes desembolsos e o percentual que a empresa busca como meta:

**Tabela 5 – Grupos de desembolsos atuais**

<b>GRUPO DE DESEMBOLSOS</b>	<b>COMPOSIÇÃO</b>	<b>% DOS INGRESSOS</b>
Fornecedores	Total de valores previstos a serem pagos para os fornecedores de materiais diretos (para a fábrica)	35%
Despesas com Pessoal	Total de valores previstos a serem pagos às pessoas da empresa, incluindo os proprietários	25%
Despesas financeiras	Total de valores previstos a serem desembolsados com despesas bancárias, antecipações de recebimento e demais despesas financeiras inerentes às operações da empresa. Não entram aqui os pagamentos previstos de juros sobre empréstimos e financiamentos, nem mesmo amortizações.	1,5%
Tributos	Total previsto de valor a pagar de tributos, com base em dados históricos quanto ao regime de apuração por Lucro Real	20%

Fonte: elaborado pelo acadêmico

Há outros grupos de desembolsos que a empresa projeta o valor fixo a pagar em unidades monetárias, pois são custos de natureza fixa. Dentro do Fluxo de Caixa Operacional, por exemplo, existem as despesas com instalações, despesas administrativas e o REFIS (parcelamento de imposto). Para estes três casos a empresa projeta o valor real a pagar, pois eles independem dos recebimentos.

Outros importantes números que a empresa considera em seu DFC são os percentuais de Caixa Operacional, Caixa de Investimentos e Caixa de Financiamentos. Conforme dito acima, estes números servem como meta quando se está lançando as previsões, e como indicador quando se analisa períodos

anteriores. Como a empresa sabe o que deverá pagar de investimentos (ativo permanente) e o que possui de empréstimos, juros sobre empréstimos e juros sobre financiamentos de ativo permanente, consegue apropriar em cada mês quais serão os valores a pagar em cada um destes grupos. A partir destas informações o Diretor Administrativo faz o somatório destes valores (previsão de desembolsos com ativo permanente, amortização de empréstimos, juros sobre empréstimos e juros sobre financiamento de ativo permanente) e lança em cada um dos meses os valores que deverão ser pagos. Com este lançamento efetuado, efetua a soma do Caixa de Investimentos e Financiamentos de cada mês e compara este resultado com o Caixa Operacional, que deve ser positivo o suficiente para ao cobrir os desembolsos dos outros dois “caixas”. Ocorre que a empresa tem como meta um Caixa Operacional de 10%, ou seja, deseja que 10% dos ingressos oriundos das operações sobrem e sejam suficientes para cobrir os caixas de investimento e financiamento.

Quando em algum mês é percebido que o Caixa Operacional será insuficiente para cobrir os demais caixas, é necessário lançar dentro do Caixa de Financiamentos (na linha Empréstimos que tem o sinal de “+” ao lado) uma previsão de Empréstimos a receber – o sinal positivo indica a captação de recursos. Esta operação de captação, obviamente, gerará desembolsos nos meses seguintes. Estes desembolsos são calculados em outra planilha auxiliar, e o Diretor Administrativo soma manualmente com os demais desembolsos anteriormente previstos e lança em cada um dos meses seguintes os novos valores a pagar de amortizações de empréstimos e juros sobre empréstimos. E assim vai analisando, mês a mês, se o Caixa Operacional projetado de cada um dos meses será suficiente para cobrir os outros dois ou não. Quando não for, executa esta previsão de captação, até que na planilha anual do DFC conseguirá visualizar o fluxo de caixa previsto para o ano, bem como as captações que terá que fazer ao longo do ano (se for o caso). A empresa não possui qualquer tipo de definição e controle do nível de caixa desejado, trabalhando normalmente próximo de zero, sem nenhuma reserva ou até com caixa negativo.

Concluindo, esta projeção do fluxo de caixa realizada no início do ano busca principalmente identificar se o caixa operacional previsto está muito baixo ou não em relação às necessidades dos caixas de investimento e financiamento. Em caso de estar muito baixo ou insuficiente, este planejamento serve também para mostrar o

quanto a empresa deverá captar de recursos para o seu capital de giro ao longo do ano.

#### 4.4.3.2 Controle do Fluxo de Caixa

O processo de controle do fluxo de caixa da empresa Alfa pode ser dividido em duas etapas: mensal e semanal.

O controle mensal, por sua vez, também é dividido em dois momentos. Um deles ocorre na última semana de cada mês, quando o Diretor Administrativo emite pelo sistema ERP o relatório chamado “Fluxo de Pagamentos” para o mês seguinte. Este relatório consiste em uma exibição de todos os valores que a empresa tem a pagar no mês seguinte, mas divididos segundo o seu plano de contas contábeis. São exibidas quatro tabelas que agrupam as contas contábeis do plano de contas. Estas tabelas são: Custos Operacionais, Custos Não Operacionais, Imobilizado e Tributos. A empresa considera, em seu sistema ERP, que custos operacionais são todos aqueles relacionados à fábrica, com exceção das pessoas. Os custos não operacionais contemplam todos os outros que não envolvem a fábrica, incluindo as pessoas. O grupo imobilizado representa os pagamentos de investimentos no ativo permanente e o grupo tributos representa os tributos a serem pagos.

Abaixo temos uma tela que demonstra como é este relatório:

FLUXO DE PAGAMENTOS											
Período: 01/10/2009 até 31/10/2009											
CUSTOS OPERACIONAIS			CUSTOS NÃO OPERACIONAIS			IMOBILIZADO			TRIBUTOS		
CONTA CONTÁBIL	A Pagar	Pago	CONTA CONTÁBIL	A Pagar	Pago	CONTA CONTÁBIL	A Pagar	Pago	TRIBUTOS	A Pagar	Pago
ABRASIVOS	448,00	0,00	DESPESAS COM INSTALAÇÕES	10.185,70	0,00	INFORMÁTICA	185,00	0,00	COFINS	12.000,00	0,00
ACESSÓRIOS PARA MÁQUINAS	420,00	0,00	DESPESAS COM PESSOAL	72.527,15	0,00	INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO	240,00	0,00	CONTR.SOCIAL	258,33	0,00
EMBALAGENS	17,36	0,00	DESPESAS FINANCEIRAS	18.500,00	0,00	MAQUINÁRIO	16.653,88	0,00	IOF SOBRE EMPRÉSTIMO	100,24	0,00
ENERGIA ELÉTRICA (FÁBRICA)	3.400,00	0,00	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PF E PJ	7.029,52	0,00	MÓVEIS E UTENSÍLIOS	20,20	0,00	IPI	8.466,26	0,00
FERRAMENTAS DE CORTE	14.877,54	0,00	VIAGENS E ESTÁDIAS	639,48	0,00	<b>TOTAL:</b>	<b>17.099,08</b>	<b>0,00</b>	IRPJ	533,70	0,00
MANUTENÇÃO DE INSTRUMENTOS	110,00	0,00	<b>TOTAL:</b>	<b>108.881,85</b>	<b>0,00</b>				ISSQN	547,38	0,00
MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS	129,41	0,00							ISSQN STV	6,32	0,00
MATERIAIS DE CONSUMO (EXPEDI)	176,40	0,00							FIS	3.202,37	0,00
MATERIAIS DE CONSUMO (FÁBRIC)	712,00	0,00							<b>TOTAL:</b>	<b>12.756,03</b>	<b>0,00</b>
MATÉRIA-PRIMA	49.432,57	0,00									
SERVIÇOS DE TERCEIROS	3.888,51	0,00									
TRANSPORTE	52,49	0,00									
ÁGUA (FÁBRICA)	180,00	0,00									
ÓLEOS	2.535,04	0,00									
ÓLEOS (EXPEDIÇÃO)	260,00	0,00									
<b>TOTAL:</b>	<b>76.639,93</b>	<b>0,00</b>									
<b>RESUMO - FLUXO DE PAGAMENTOS</b>											
TOTAL A PAGAR:	215.376,89										
TOTAL PAGO:	0,00										
SALDO A PAGAR:	-215.376,89										

Figura 10 – Relatório Fluxo de Pagamentos

Fonte: Sistema ERP – Empresa Alfa



É importante ressaltar que este relatório, gerado diretamente no ERP, contempla os valores efetivamente já lançados no sistema a serem pagos no mês seguinte, não se tratando mais de uma previsão baseada em percentuais para alguns grupos de desembolso. Outro ponto importante é que alguns valores que são de desembolso constante, porém com valor variável em decorrência da apuração de receitas e despesas, como os tributos, aparecem no final do mês com um valor previsto para o mês seguinte. Esta previsão é feita no ERP com base em valores médios estimados, que são alterados assim que o valor real a pagar é informado pela contabilidade através das guias de impostos geradas.

Portanto, a empresa gera este relatório para ter apenas uma idéia aproximada de quais serão os valores a pagar para cada uma das contas contábeis, já podendo confrontar com a previsão de contas a receber para o mesmo período, conseguindo logo perceber se o que fora previsto no planejamento anual é o que realmente acontecerá ou não. Este confronto com a previsão de contas a receber ocorre de modo informal, uma vez que o ERP fornece apenas a previsão de faturamento para o mês seguinte. Como cada cliente tem sua forma de recebimento, não é possível planejar os recebimentos com base nos faturamentos.

A partir da análise deste relatório a empresa consegue ter uma idéia se precisará interferir no fluxo de caixa do mês seguinte, seja através de captação de recursos ou prorrogações de pagamentos. Este relatório é gerado apenas na tela do sistema ERP, sem ser impresso.

O segundo momento do controle mensal ocorre assim que cada mês é encerrado. Normalmente até o dia 10 de cada mês, o Diretor Administrativo busca no sistema ERP os dados do fluxo de caixa realizado do mês anterior e os lança na planilha de planejamento segundo a estrutura do DFC, confrontando o previsto com o realizado daquele mês. É neste momento que a empresa avalia se o que fora previsto aconteceu ou não, e qual foi a diferença absoluta e relativa. Apesar de lançar os valores e conseguir rapidamente visualizar se o objetivo foi atingido ou não, a empresa não possui nenhuma rotina de análise e registro das causas das defasagens, ficando tudo isto apenas “na cabeça” do autor deste trabalho. Conforme já descrito anteriormente no capítulo sobre o planejamento, a direção da empresa não decidiu em conjunto planejar o fluxo de caixa. Conseqüentemente, tanto o planejamento como o controle do fluxo de caixa ocorrem de maneira isolada, apenas

pelo Diretor Administrativo, que se limita a apresentar à Direção esporadicamente alguns números obtidos, normalmente apenas em meses de bom desempenho.

A segunda etapa do controle do fluxo de caixa ocorre com frequência semanal, através da emissão de um relatório denominado “Fluxo de Caixa”. Este relatório é emitido e impresso na sexta-feira e exibe uma lista de todas as contas a receber e as contas a pagar com vencimento de sábado à sexta-feira da semana seguinte, com um somatório dos totais no final. Ele também exibe o saldo de caixa atual e qual será o saldo de caixa no final da semana se todas as operações previstas realmente ocorrerem.

Este relatório é obtido diretamente a partir do sistema ERP, contendo todas as contas a receber e a pagar da semana seguinte que estiverem lançadas no mesmo. Segue abaixo o modelo deste relatório de controle, com dados fictícios:

## Fluxo de Caixa - de 26/09/2009 a 02/10/2009

						Saldo Caixas e Bancos: -36.653,45
Fat.	Cliente	Tipo	A Receber	Doc.	Fornecedo	A Pagar
26/09/2009						
				25224	ÓTICA VÊNUS	63,50
				47119	LEMOS GARCIA	68,16
<b>TOTAIS:</b>			<b>0,00</b>			<b>131,66</b>
<b>SALDO:</b>			<b>-36.785,11</b>			
28/09/2009						
					JUR-GFLEBANCO DO BRASIL	906,67
					EMPR-GFIBANCO DO BRASIL	2.777,78
					EMPR-GIFSANTANDER	8.000,82
					JUROS-CISANTANDER	1.599,64
				6038	CENTERMASTERSUL	36,87
				5437	MACROSUL	86,25 *
				6051	MACROSUL	81,18 *
				162879	BRASIMET-SAO LEO	347,40
				65268	LEMOS GARCIA	116,94 *
<b>TOTAIS:</b>			<b>0,00</b>			<b>13.953,55</b>
<b>SALDO:</b>			<b>-50.738,66</b>			
29/09/2009						
016905	ELETROFORJA		915,00	773274	TRANSJOI	28,50
<b>TOTAIS:</b>			<b>915,00</b>			<b>28,50</b>
<b>SALDO:</b>			<b>-49.852,16</b>			
30/09/2009						
016907	GERDAU-URS		1.492,37		PARC-CSMINISTÉRIO DA FAZENDA	258,93
016932	GERDAU-AFP		685,52		PARC-IPIMINISTÉRIO DA FAZENDA	466,26
016933	GERDAU-URS		2.066,84		PARC-IRFMINISTÉRIO DA FAZENDA	533,70
016934	GERDAU - RJ		7.769,42		PARC-PIEMINISTÉRIO DA FAZENDA	202,37
016944	GERDAU - RJ		2.285,13		STV/2009,STV	248,40
016945	GERDAU - RJ		3.884,70		SAUDE-FCENTRO CLÍNICO GAÚCHO	889,76
016946	GERDAU-AFP		508,86		SAUDE-ICENTRO CLÍNICO GAÚCHO	1.308,03
016955	GERDAU-AFP		671,01		SÁUDE-P-CENTRO CLÍNICO GAÚCHO	182,14
016958	GERDAU-UAR - GUAIRA		46,87		IBAMA-2(IBAMA	225,00
016959	GERDAU-UAR - GUAIRA		2.320,50		2529 BURMANN	305,35
016964	GERDAU-URS		1.604,24		01323 PREFEITURA POA	542,07
016973	GERDAU-URS		1.732,61		EMPR/200NICOLAU JOSE CORREA	4.172,00
016976	DIAMMET		259,00		1497 DE BEM	108,80
					45238 INTERFORMA	120,00
					45239 INTERFORMA	297,95
					9525 PORTO SOLDAS	192,00
					259510 METALTECNICA	108,50
					217665 ROMI-SP	1.048,81
					339146 ROMI-SP	1.263,19
<b>TOTAIS:</b>			<b>25.327,07</b>			<b>12.473,26</b>

Figura 11 – Relatório de Fluxo de Caixa semanal

Fonte: Sistema ERP – Empresa Alfa

Este relatório é o mais utilizado pela empresa no dia-a-dia, pois demonstra de modo objetivo quais são os compromissos da semana seguinte. Durante a semana, se alguma intervenção do Diretor Administrativo altera algum valor, esta alteração é feita primeiramente no sistema ERP (através de um campo chamado “previsão”) e em seguida a lápis no relatório impresso, onde as somas são também refeitas

manualmente e escritas a lápis. É a partir deste relatório que o Diretor Administrativo controla diariamente se a previsão semanal se confirma ou não.

A empresa possui uma política de pagamento de fornecedores de materiais diretos (para a fábrica) que consiste em pagá-los apenas nas sextas-feiras quando o valor da cobrança ultrapassa R\$ 200,00. Isto desloca a maior parte dos desembolsos com fornecedores para um único dia da semana, o que é positivo para o planejamento e controle semanal. Entretanto, mesmo com esta prática, é comum ocorrer insuficiência de caixa nas sextas-feiras para pagamento de todos os fornecedores.

Outro controle interessante que a empresa pratica é a conciliação bancária em seu sistema ERP. Através desta prática, os saldos de todas as contas bancárias sempre conferem com o saldo no sistema, fazendo com que nenhuma movimentação financeira deixe de ser devidamente lançada e rastreada.

É importante acrescentar que, nos últimos cinco anos, o Diretor Administrativo interfere com relativa freqüência no fluxo de caixa semanal e diário, normalmente prorrogando compromissos devido à insuficiência de caixa. Devido à inexistência de um nível mínimo de caixa e de qualquer reserva financeira, a empresa realiza constantemente antecipação de seus recebimentos, através do desconto de duplicatas junto a bancos. A empresa vem enfrentando, desta forma, desequilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa, aumentando cada vez mais a participação de capital de terceiros.

Todos estes problemas referentes à situação de caixa da empresa são percebidos primeiramente pelo Diretor Administrativo, pois o mesmo atua no dia-a-dia frente a estes problemas, é o responsável pela gestão do caixa da empresa e por isso toma a maioria das decisões que interferem no fluxo de caixa, de modo isolado. Porém, é uma prática do autor deste trabalho conversar com os demais sócios da empresa em reunião quando a situação chega a um ponto demasiadamente crítico, pedindo, nestes casos, sugestões para novas ações. Estas novas ações normalmente se traduzem em corte de custos, redução de quadro de pessoal, busca de mais recursos de terceiros e prorrogações de pagamentos junto a fornecedores.

## 5. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Após a descrição da história da empresa, das principais variáveis do negócio que afetam o caixa e do modo pelo qual o fluxo de caixa é planejado e controlado, neste capítulo será realizada uma análise crítica dos processos atuais, buscando identificar os pontos fracos e suas conseqüências.

### 5.1 PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA

Do ponto-de-vista do planejamento financeiro, verifica-se que a empresa Alfa não possui qualquer tipo de planejamento financeiro de longo prazo para os próximos anos, demonstrando que não considera esta prática um componente essencial de sua estratégia como um todo. Não há, por exemplo, planos de gastos propostos com ativos permanentes, atividades de pesquisa e desenvolvimento, estrutura de capital e fontes básicas de financiamento.

Conforme referenciado na revisão teórica, o planejamento financeiro de curto prazo visa à elaboração de quatro demonstrativos financeiros: orçamento de capital, orçamento de caixa, demonstração de resultados projetada e balanço patrimonial projetado. Ao analisar os procedimentos atuais da empresa Alfa, pode-se verificar que a mesma executa apenas uma parte do planejamento financeiro de curto prazo. Esta “parte” consiste na elaboração do orçamento de caixa, que são as projeções do fluxo de caixa. Os demais demonstrativos financeiros citados acima não são elaborados.

De acordo com a descrição do processo atual, o planejamento do fluxo de caixa na empresa Alfa ocorre anualmente, no mês de janeiro. Verifica-se neste ponto já uma falha, pois uma empresa não pode realizar as projeções de caixa para o ano (incluindo o mês de janeiro) durante o ano. Também é possível perceber uma grande centralização destas projeções de caixa nas mãos do Diretor Administrativo, não parecendo haver o hábito de toda a direção da empresa se dedicar a elaboração e acompanhamento das projeções do fluxo de caixa.

Outro ponto negativo do método atual de planejamento é o uso único e exclusivo do DFC que a empresa criou para registrar as projeções. Através deste documento não é possível, por exemplo, ter uma indicação clara de quando deverá haver uma falta de recursos, e quanto a empresa deverá buscar de recursos. Esta “descoberta” acaba sendo feita sempre durante o próprio mês, sem qualquer previsão anterior, o que acarreta a busca de recursos em última hora, obviamente com altos custos de captação.

Percebe-se também que a empresa não possui um nível de caixa desejado, trabalhando normalmente próximo de zero ou com caixa negativo. Isto na verdade pode ser interpretado como uma consequência da falta de planejamento ao longo de todos os seus anos de existência, onde nunca se buscou e nem se conseguiu obter um nível mínimo de caixa. As consequências desta falta de nível de caixa são de grande relevância, uma vez que obriga a empresa a buscar recursos de terceiros com frequência para cobrir imprevistos no curto prazo, resultando obviamente em aumento do endividamento e em captações com elevado custo, conforme já dito acima.

Outro ponto a ser analisado é a dificuldade para realizar a previsão de vendas, devido ao impacto de uma importante variável do negócio da empresa: produtos, mercado e clientes. Como a empresa fabrica peças e equipamentos sob encomenda e a maior parte dos itens fabricados é destinada à manutenção das máquinas dos clientes, se torna muito difícil prever quanto cada cliente irá comprar em cada mês, uma vez que as compras dependem das necessidades momentâneas de cada cliente. A empresa busca analisar o histórico de anos anteriores, mas não encontra nenhum padrão usual, a não ser a redução de demanda nos meses de janeiro e fevereiro. Com esta dificuldade para prever as vendas a cada mês, as previsões de recebimentos se tornam imprecisas, sendo na maior parte dos meses apenas expectativas sem bases concretas.

Uma variável do negócio que também afeta o planejamento do fluxo de caixa é a variabilidade de produtos. Como a empresa fabrica diariamente produtos muito diversificados, está sujeita a inúmeras decisões das pessoas que participam dos processos, tanto na produção como fora da produção. Um erro na formação do preço, por exemplo, pode fazer com que o valor de insumos represente mais do que a meta da empresa de gastar 35% do faturamento com insumos diretos (custo operacional). Da mesma forma, um erro na produção que ocasione rejeição de

algumas peças de um lote, fará com que o custo com insumos e mão-de-obra ultrapasse o previsto, o que afetará também o fluxo de caixa, uma vez que a empresa desembolsará novamente para comprar matéria-prima e realizar os processos produtivos. Portanto, esta grande variabilidade de produtos aumenta a incerteza sobre os valores que a empresa gastará de insumos e mão-de-obra em relação ao seu faturamento, dificultando ainda mais as projeções de caixa.

Ao verificarmos a questão do capital de giro da empresa, foi possível constatar mais um problema: o prazo médio de pagamento é menor do que a soma do prazo médio de estoque de produtos em elaboração e do prazo médio de recebimento. Como a empresa paga os seus fornecedores diretos na média em 40 dias e demora, na média, 20 dias para faturar o produto e mais 35 dias, na média, para receber do cliente, na maioria das vezes a empresa está pagando seus fornecedores antes de receber dos clientes. Este descompasso no ciclo financeiro contribui para aumentar a necessidade de capital de giro, sendo mais um motivo que leva a empresa a antecipar os seus recebimentos de modo sistemático.

Abaixo segue um quadro-resumo dos pontos fracos encontrados e suas conseqüências:

#### **Quadro 2 – Pontos fracos do planejamento do fluxo de caixa e conseqüências**

<b>Nº</b>	<b>Pontos Fracos</b>	<b>Conseqüências</b>
<b>1</b>	Planejamento do fluxo de caixa para o ano ocorre em janeiro	A empresa não consegue planejar com a antecedência necessária, ficando sem possibilidade de controle sobre os primeiros meses do ano.
<b>2</b>	Planejamento centralizado nas mãos do Diretor Administrativo de modo isolado, sem participação e valorização da Diretoria como um todo	O planejamento e o documento acabam não tendo valor, e conseqüentemente não é posto em prática de modo efetivo.
<b>3</b>	Uso do DFC para registrar as projeções e comparar com o realizado	Usando apenas este demonstrativo a empresa não consegue visualizar claramente quando deverá ter falta ou sobra de recursos.
<b>4</b>	Ausência de nível mínimo de caixa	A empresa acaba operando sempre próximo de zero ou com caixa negativo, obrigando-se a buscar recursos de terceiros com freqüência e a um custo elevado, dada a urgência e o alto endividamento.

5	Dificuldade para realizar as previsões de vendas	Imprecisão das projeções de ingressos (recebimentos).
6	Influência de variável do negócio: alta variabilidade de produtos	Imprecisão das projeções de desembolsos com fornecedores e com mão-de-obra.
7	Prazo médio de pagamento de fornecedores é menor do que a soma de prazo médio de estoques e recebimento	Aumento da necessidade de capital de giro

Fonte: elaborado pelo acadêmico

Enfim, é perceptível que a empresa não dá o devido valor a elaboração do orçamento de caixa, deixando que o Diretor Administrativo, de maneira isolada, tente identificar e resolver os problemas financeiros apenas no dia-a-dia, de maneira reativa. Se analisarmos a história da empresa, veremos que desde o seu início não esteve na cultura da empresa a idéia de planejamento financeiro. É possível identificar já nos primeiros anos de atividade a ausência do planejamento financeiro, quando a empresa adquiriu máquinas e equipamentos sempre esgotando suas pequenas reservas e com grande participação de recursos de terceiros. Nunca a empresa buscou determinar um nível mínimo de caixa e se planejar para que ele fosse respeitado. Desta forma, a empresa está diante de um problema que traz sérias conseqüências, uma vez que não é possível planejar adequadamente o fluxo de caixa sem o envolvimento permanente de toda a cúpula diretiva e sem informações confiáveis a respeito da previsão de vendas, por exemplo.

Não se pode deixar de citar também o quanto a influência de algumas variáveis do negócio – como os produtos fabricados e o capital de giro – dificulta as projeções do fluxo de caixa. Justamente por todos estes fatores complicadores, se torna imprescindível uma grande dedicação da Direção da empresa em torno do planejamento do fluxo de caixa.

O orçamento de caixa, por todos estes motivos, acaba sendo realizado sem estar alinhado às estratégias da organização, tornando-se um procedimento e um documento desprestigiado. Pode-se dizer que a empresa não realiza efetivamente um orçamento de caixa, e sim, tenta apenas registrar em janeiro algumas projeções que seriam “ideais” que acontecessem no ano, sem qualquer análise do ambiente interno e externo para formular estas projeções.



## 5.2 CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA

Sabemos que o fluxo de caixa projetado está sujeito às oscilações de mercado, bem como a imprevistos inerentes à atividade comercial. Assim, a formulação de estimativas por si só não garante que os objetivos serão alcançados. Conforme descrito pelos autores, o administrador financeiro deverá acompanhar o desempenho dos planos, informando periodicamente aos seus responsáveis o realizado e quanto falta por realizar. Desta forma, poderá medir se o fluxo de caixa está indo em direção ao objetivo.

Logicamente, para realizar qualquer controle sobre o fluxo de caixa, a empresa necessita primeiramente de informações exatas, atualizadas e sempre que desejar. Neste sentido a empresa Alfa está bem amparada, pois o seu sistema ERP permite o registro e a visualização *online* de todos os eventos de recebimentos e pagamentos que estão por vencer e os já realizados.

Analisando um dos processos de controle realizado pelo Diretor Administrativo, verificamos que o mesmo ocorre no início de cada mês, quando ao registrar em uma planilha os dados realizados do mês anterior e confrontá-los com os valores projetados, a empresa consegue medir se atingiu ou não o objetivo em cada uma das linhas do seu DFC. Porém, à medida que o ano passa, a empresa não possui nenhuma sistemática de revisão e atualização do planejamento. Isto traz sérias conseqüências para a eficácia do planejamento, uma vez que a falta de análise sobre eventuais defasagens entre valores previstos e realizados, não permitirá que a empresa identifique as causas das mesmas, aumentando as chances de que nos próximos períodos o mesmo problema se repita. Este controle sobre o planejamento do fluxo de caixa anual, portanto, acaba sendo superficial e o seu único resultado prático tem sido a mera visualização do realizado em relação ao que fora projetado.

O outro controle que a empresa realiza, na última semana de cada mês, ao gerar o relatório “Fluxo de Pagamentos”, permite mais uma vez apenas uma visualização de quanto há de valores a serem desembolsados neste período. Esta visualização se dá, porém, através de agrupamentos de custos segundo a estrutura de contas contábeis da empresa. Pode-se dizer que é um controle útil para a comparação do valor total a pagar de custos operacionais, por exemplo, com a

previsão de ingressos para aquele período. Esta previsão de ingressos, porém, é feita de modo informal e manual pelo Diretor Administrativo, a partir da previsão de faturamento que ele consegue obter do sistema ERP. Conforme descrito no capítulo anterior, antecipar os recebimentos é uma prática constante da empresa. Porém, não é possível antecipar recebimentos de todos os clientes, uma vez que alguns efetuam pagamento apenas com depósito em conta. Desta forma, a partir da previsão de faturamento que o ERP exhibe, o Diretor Administrativo consegue saber quais valores de quais clientes poderá contar no próprio mês, chegando ao valor aproximado previsto de ingressos para aquele mês.

Ocorre que apenas esta informação de ingressos e desembolsos previstos para o mês não são suficientes para a empresa efetuar um adequado controle, uma vez que as operações de pagamento e recebimento ocorrem diariamente e a empresa não possui reservas para suportar períodos sem recebimento. Pode-se dizer, então, que este controle mensal através da previsão de ingressos e desembolsos é também superficial, indicando apenas de modo aproximado ao Diretor Administrativo se virá pela frente um mês normal ou com grandes defasagens entre ingressos e desembolsos.

O fato de a empresa não possuir um nível mínimo de caixa, dentre outros fatores já citados anteriormente, obriga a empresa a antecipar todos os recebimentos possíveis, além de precisar constantemente buscar recursos de terceiros quando as vendas sofrem qualquer retração. Diante deste cenário, a empresa Alfa encontra-se consideravelmente vulnerável ante qualquer flutuação de mercado ou de vendas, caracterizando uma típica situação de desequilíbrio financeiro.

Ao analisarmos o processo de controle do fluxo de caixa semanal, verifica-se que este é o procedimento de controle mais efetivo, uma vez que o Diretor Administrativo visualiza a próxima semana com o relatório “Fluxo de Caixa” e durante a semana seguinte efetua neste mesmo relatório as alterações que ocorrerem, escrevendo a lápis. Ocorre que normalmente a insuficiência de caixa ocorre no próprio dia das operações de pagamento e recebimento, levando o Diretor Administrativo a tomar medidas com prazo muito curto, o que muitas vezes não resolve o problema, e sim apenas o prorroga.

Conforme visto na revisão teórica, o controle do fluxo de caixa requer uma análise do desempenho em determinado período, a fim de verificarem-se as causas

das defasagens em relação ao que fora planejado, permitindo uma análise das causas para os problemas e a busca de soluções. Contudo, percebe-se que na empresa Alfa esta análise não é realizada pela Direção. Fica totalmente centralizado no Diretor Administrativo controlar todo o fluxo de caixa, sendo que ele sabe – ainda que informalmente – as principais causas dos problemas, mas não consegue encontrar soluções definitivas, apesar de conversar de vez em quando com os demais sócios a respeito da situação de caixa.

A revisão teórica também refere que o controle do fluxo de caixa deve levar o administrador financeiro a avaliar toda a atividade operacional da empresa, pois a redução de ingressos, por exemplo, pode ser ocasionada por uma incorreta política de vendas. É possível diagnosticar que na empresa Alfa esta análise de toda a atividade operacional ocorre informalmente e apenas quando o Diretor Administrativo percebe que a situação de caixa chegou a um ponto consideravelmente crítico e “sem saída”. Não se trata, portanto, de uma avaliação sistemática e constante. Nestas reuniões, normalmente a Direção da empresa decide cortar algum tipo de custo, reduzir quadro de pessoal, buscar mais recursos de terceiros ou prorrogar alguns pagamentos junto a fornecedores.

Vejamos abaixo um quadro-resumo sobre o controle do fluxo de caixa:

### **Quadro 3 – Pontos fracos do controle do fluxo de caixa e conseqüências**

<b>Nº</b>	<b>Pontos Fracos</b>	<b>Conseqüências</b>
<b>1</b>	Não há revisão e atualização do planejamento anual	Se torna impossível analisar e descobrir as causas das defasagens, bem como o planejamento anual se torna obsoleto e sem valor
<b>2</b>	Relatório Fluxo de Pagamentos fornece apenas visão superficial do mês seguinte, sem a previsão de ingressos	A previsão de ingressos acaba sendo feita manualmente e é também manualmente confrontada com a previsão de desembolsos
<b>3</b>	Ausência de reservas e nível mínimo de caixa	Insuficiência de caixa em períodos sem faturamento, obrigando a intensivar o controle diário e tomar medidas paliativas, como antecipação de receitas
<b>4</b>	Centralização do controle do fluxo de caixa nas mãos do Diretor Administrativo	Falta de análise conjunta das causas dos problemas, decisões reativas e ausência de decisões eficazes

Fonte: elaborado pelo acadêmico

Concluindo, o processo de controle do fluxo de caixa realizado pela empresa Alfa tem foco totalmente no curtíssimo prazo, ou seja, na análise da semana seguinte e nos próprios dias que vão se sucedendo, onde se toma diversas decisões reativas e paliativas quando os imprevistos ocorrem. Não se percebe uma análise sistemática das defasagens, em busca de causas e soluções. Também aqui é possível diagnosticar a centralização das decisões em uma única pessoa, o que é ruim do ponto-de-vista da continuidade da organização e para o equilíbrio financeiro da empresa.

Todos estes problemas do controle do fluxo de caixa podem ser traduzidos como uma consequência das deficiências no planejamento, que acabam por reduzir o controle a tomadas de decisões emergenciais e sem eficácia.

## **6. PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE CAIXA**

A empresa Alfa possui, conforme visto no capítulo anterior, diversos pontos fracos nos processos de planejamento e controle do fluxo de caixa. A principal consequência de todos estes problemas é, sem dúvida, a situação de desequilíbrio financeiro. Obviamente, outros fatores – como crises de mercado, alta tributação, políticas de clientes e produtos – ao longo dos anos também contribuíram para o desequilíbrio financeiro, mas inegavelmente as falhas no planejamento e controle do fluxo de caixa tiveram significativa contribuição para a atual situação de desequilíbrio.

Desta forma, será apresentado a partir de agora um conjunto de medidas destinadas a melhorar o processo de planejamento e controle do fluxo de caixa da empresa Alfa. Estas novas práticas visam tanto alterar o modo pelo qual a empresa executa o planejamento e controle, como destacar a importância do planejamento financeiro para a execução da estratégia empresarial e a continuidade do negócio.

### **6.1 PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA**

A elaboração do orçamento de caixa é uma parte importante do planejamento financeiro de curto prazo. Entretanto, conforme evidenciado na análise, é possível afirmar que a empresa não realiza um efetivo orçamento de caixa.

#### **6.1.1 Mudança de cultura**

Para que a empresa Alfa possa realizar um verdadeiro orçamento de caixa, o primeiro passo é haver uma mudança substancial na cultura da Direção. Esta mudança consiste em estudar o papel do planejamento financeiro como um todo nos negócios, para que seja dada a devida importância ao planejamento do fluxo de caixa, alinhando-o à estratégia do negócio. Pode parecer simples tal sugestão, mas

sem esta mudança conceitual será impossível a empresa se dedicar às novas práticas que serão apresentadas a seguir. Este trabalho não tem como objetivo descrever a importância do orçamento de caixa e nem de que forma a empresa deve proceder para mudar seus conceitos sobre o mesmo, porém não pode deixar de destacar a essencialidade desta mudança para que as melhorias possam, de fato, serem implementadas.

### **6.1.2 Descentralização do planejamento**

Dada a mudança de conceitos sobre o orçamento de caixa, o próximo passo consiste em descentralizar o planejamento do fluxo de caixa. O planejamento deve ser fruto de informações discutidas e analisadas conjuntamente pela Direção da empresa. Com a dificuldade de projetar as vendas – devido à própria natureza do negócio de produzir sob encomenda – planejar apenas o ano seguinte é suficiente para a empresa Alfa. Desta forma, o planejamento para o ano seguinte deveria ocorrer no mês de novembro, pois neste mês já é possível prever como será finalizado o ano corrente e ainda haverá tempo hábil antes que se inicie o ano seguinte. Portanto, o planejamento deve começar no máximo até metade do mês de novembro, com duração máxima de vinte dias até o seu final, estando pronto no início de dezembro.

### **6.1.3 Definição do nível desejado de caixa**

Uma informação fundamental para a realização das projeções é o nível desejado de caixa. Conforme explicitado anteriormente, a ausência deste nível traz uma série de consequências negativas. Obviamente, o ideal seria que a empresa possuísse este nível de caixa desde o seu início e o respeitasse. Como a situação atual não é esta, terá que recorrer provavelmente a recursos de terceiros ou aumento de capital para implantar o nível desejado. É importante salientar que para calcular o nível médio de caixa desejado existem algumas técnicas. Contudo, a

empresa deve considerar também as variáveis importantes do seu negócio que afetam o caixa, que talvez sejam intangíveis e não “formuláveis”. Portanto, o conhecimento profundo que os sócios possuem sobre o negócio permitirá que a empresa chegue ao valor de nível mínimo de caixa médio adequado à sua realidade.

Considerando-se o histórico e algumas variáveis do negócio da empresa Alfa, sugere-se a projeção de um nível desejado de caixa mais elevado para os meses que antecedem ao final do ano, principalmente em setembro e outubro. Em novembro e dezembro haverá aumento de desembolsos com pessoas devido ao 13º salário, férias e encargos sociais. Em janeiro e fevereiro, historicamente há redução dos ingressos devido à queda nas vendas e aumento de desembolsos com férias do pessoal, portanto é necessário que a empresa tenha um nível de caixa elevado nos meses anteriores ao final do ano para suportar estas disparidades.

Além de prever o nível desejado de caixa para cada mês, a empresa pode determinar um percentual de crescimento ou redução do nível desejado de caixa de um mês para o outro. Todas estas decisões sobre o nível de caixa deverão estar alinhadas às expectativas de negócios e de mercado que a empresa possui para cada mês do ano projetado.

#### **6.1.4 Projeção de vendas, ingressos e inadimplência**

Outra informação de grande importância para o planejamento do fluxo de caixa é a previsão de vendas. É dela que resultará a previsão de ingressos para cada um dos meses do ano. Conforme descrito, esta é uma variável que afeta negativamente o fluxo de caixa, por ser difícil de prever. Contudo, apesar desta dificuldade, a empresa deve fazer grande esforço para realizar estas previsões. Dada a grande probabilidade de não-ocorrência em alguns meses, sugere-se que seja revisada a previsão de vendas mensalmente, após o encerramento de cada mês. Assim, poderá atualizar de maneira mais precisa pelo menos a previsão do mês seguinte. Feita a previsão de vendas para o ano, a empresa deve então determinar qual percentual das vendas é recebido em cada uma das seguintes condições: à vista, em 30 dias e em 60 dias.

Também deverão ser projetados outros tipos de ingressos para o ano, como receitas financeiras e venda de ativos. Diferentemente do modo atual, não se preverá ingresso de empréstimos nesta etapa. A necessidade de capital de terceiros aparecerá no final do planejamento do fluxo de caixa, conforme veremos adiante no modelo de planilha que será apresentado.

Quanto à inadimplência, não se faz necessário projetá-la, pois em toda a história da empresa ela foi insignificante e não há planos de mudanças radicais quanto ao tipo de cliente.

### **6.1.5 Projeção de desembolsos**

Após a definição das premissas que orientarão os ingressos de recursos, a empresa deverá definir como projetar os seus desembolsos. A melhor maneira de fazê-lo é primeiramente criar grupos de desembolsos e estruturá-los. Conforme descrito anteriormente, a variabilidade de produtos dificulta a previsão de desembolsos como custos variáveis (matéria-prima e ferramentas) e mão-de-obra. Abaixo seguem os grupos de desembolsos que a empresa deverá utilizar, segundo as características do seu negócio:

#### **6.1.5.1 Fornecedores**

A empresa denomina “Fornecedores” o grupo dos insumos diretos (matéria-prima, ferramentas, fornecedores de serviços externos, óleos, manutenção, etc). Neste grupo consta a previsão de desembolsos de todo o custo variável necessário para fabricação dos produtos, com exceção da mão-de-obra. Faz parte deste grupo também a projeção de gastos com energia elétrica, através de rateio. A empresa considera que 85% da energia gerada é custo direto. Os outros 15% fazem parte do grupo “Despesas com instalações”, que será descrito adiante.

Para iniciar as projeções é necessário definir o percentual em relação ao faturamento aceitável pela empresa e previsto no orçamento. A empresa considera



que o máximo que pode gastar com estes insumos é 35%. Porém, estes 35% devem ser calculados sobre a previsão de vendas do mês seguinte, uma vez que dificilmente a empresa compra os insumos e vende no próprio mês, dado o prazo médio de entrega de trinta dias. Logicamente haverá distorções, pois existem casos em que a venda ocorre no mesmo mês da compra e outros em que pode levar mais de sessenta dias. Mas estes casos não representam mais de 15% do total, portanto não representarão significativa discrepância.

#### 6.1.5.2 Despesas com Pessoal

Neste grupo a empresa deverá registrar as previsões de quanto gastará com as pessoas, tanto produtivas como do administrativo. Também deve ser considerada neste valor a retirada dos sócios. Conforme descrito na análise, uma das fraquezas do planejamento é a dificuldade de projetar desembolsos com pessoas devido à alta variabilidade de produtos, uma característica do negócio da empresa. Isto faz com que a empresa tenha uma demanda excessiva de horas de produção eventualmente (custo com horas extras), ou então ociosidade de mão-de-obra nos meses de baixa demanda. Portanto, se faz necessária uma análise cuidadosa dos custos com a folha de pagamento a cada um dos meses nos últimos cinco anos. Dada a alta variabilidade de produtos e a dificuldade de previsão de vendas, a empresa não deve utilizar nenhum percentual em relação às vendas para projetar as despesas com pessoal. Acrescenta-se que é útil definir, porém, qual é o percentual aceitável que a folha de pagamento deve representar em relação ao faturamento, para que possa ter uma meta e acompanhar ao longo do ano se está atingindo ou não.

A empresa deverá prever qual será o valor de sua folha de pagamento nominal a cada mês, considerando para o mês seguinte o desembolso deste valor com uma média de 90% de adicional devido aos encargos sociais, previsões de rescisões e benefícios que a empresa paga aos funcionários. Este percentual foi definido devido à média histórica de desembolsos em relação ao valor da folha nominal dos meses de março a outubro. Nos meses de novembro, dezembro, janeiro e fevereiro há desembolsos extras, como 13º salário e férias. Com base no histórico da empresa, recomenda-se utilizar para o mês de novembro o percentual

de 105%, pois é quando se paga a 1ª parcela do 13º salário. Para o mês de dezembro, o histórico indica desembolso de 120% devido ao pagamento da segunda parcela do 13º salário juntamente com a contribuição previdenciária do empregador sobre o 13º salário. Para projetar os desembolsos dos meses de janeiro e fevereiro, recomenda-se considerar 125% do valor da folha, devido ao acúmulo de pessoas que gozam férias nestes dois meses.

É importante a empresa atentar para dois tipos de eventos que podem causar um aumento não previsto significativo de desembolso com pessoas em relação ao planejado: rescisões de contrato e reclamações trabalhistas. No percentual de 90% adicionado sobre as folhas de março a setembro a empresa já está prevendo desembolso com rescisões, mas de valores não muito elevados. Caso a empresa pretenda desligar algum funcionário que tenha, por exemplo, dez anos de serviços prestados, deverá prever este desembolso no mês em que pretende desligá-lo, pois certamente neste mês o desembolso sobre o valor nominal da folha será maior do que 90%. Da mesma forma, se houverem reclamações trabalhistas em andamento e a empresa julgar provável uma indenização ao ex-funcionário, deverá planejar para o mês em questão este desembolso.

#### 6.1.5.3 Despesas com instalações

Este grupo de desembolsos é composto pelos custos fixos das instalações da empresa, como aluguel, telefone, água, 15% da energia elétrica, manutenção predial e internet. Aqui não se determinará nenhum percentual em relação às vendas, pois são custos de natureza fixa. O desembolso destes custos ocorre, de modo geral, no mês seguinte a sua “geração”. Portanto, deve ser projetada a geração dos mesmos para cada um dos meses e o desembolso sempre para o mês seguinte. Quanto aos valores em si, a empresa deve examinar o ano anterior e projetá-los de forma semelhante para cada mês, com reajuste médio de 5% sobre os valores do ano anterior.

#### 6.1.5.4 Despesas administrativas

Neste grupo entrarão as despesas da empresa com materiais de escritório, de higiene e limpeza, serviços de consultoria e assessoria, despesas com correios, cartórios, suprimentos em geral e também despesas típicas de vendas como publicidade e viagens. Como as despesas relacionadas a vendas são historicamente pouco significativas, não necessitam de um grupo em separado, podendo fazer parte do grupo de despesas administrativas. Quanto aos valores em si, a empresa deve examinar o ano anterior e projetá-los de forma semelhante para cada mês. As compras deste grupo serão projetadas com base nos valores médios do ano anterior, uma vez que representam historicamente pouca variação de um ano para o outro. Os desembolsos, por sua vez, serão projetados sempre para o mês seguinte. A empresa deve atentar para eventos atípicos, como, por exemplo, contratação de novas consultorias que possam ocorrer no ano projetado. Neste caso, deverá prever nos meses em questão este aumento de despesa, que gerará, obviamente, aumento de desembolso.

#### 6.1.5.5 Despesas financeiras

Neste grupo constarão as despesas financeiras como: despesas bancárias, despesas com antecipação de recebimentos, juros sobre empréstimos, juros sobre financiamento de imobilizado e juros sobre pagamentos diversos. Não farão parte deste grupo as amortizações de empréstimos e de financiamentos de imobilizado. Para chegar aos valores previstos para cada mês, a empresa deverá ter registro dos pagamentos previstos de cada empréstimo e financiamento de imobilizado corrente (em andamento), separando apenas o valor que se refere a juros. Estes valores de juros correntes deverão ser projetados para cada um dos meses, adicionando a eles valores correspondentes aos juros sobre captação de novos empréstimos e juros sobre compra de novo imobilizado que utilize capital de terceiros.

Ao realizar esta soma entre despesas financeiras correntes – juros sobre empréstimos e financiamentos em andamento – e novas despesas financeiras a

empresa chegará no valor total projetado de despesas financeiras para cada um dos meses.

#### 6.1.5.6 Despesas tributárias

Este grupo corresponde ao valor total de tributos que a empresa deverá pagar em cada um dos meses. Deverá ser calculado a partir de um percentual sobre o faturamento do mês anterior, uma vez que o desembolso ocorre sempre no mês seguinte ao de faturamento. Este percentual fica definido em 20% sobre o faturamento do mês anterior, após análise da média dos últimos quatro anos.

#### 6.1.5.7 Imobilizado

Aqui serão previstos os valores referentes às amortizações das compras de máquinas e equipamentos. Assim como nos juros das despesas financeiras, é necessário que a empresa tenha um controle sobre todos os financiamentos em andamento, com o valor previsto de amortização em cada um dos meses para cada financiamento. Se houver a previsão de comprar novos equipamentos, deverá ser adicionada aos valores atuais a nova previsão de desembolso nos meses em questão, de acordo com a data prevista para a compra e início dos pagamentos.

### **6.1.6 Prazos médios de recebimento e pagamento**

Conforme demonstrado anteriormente, a empresa Alfa atualmente paga os seus fornecedores diretos em 40 dias na média. Porém, ao somarmos o prazo médio de estoque de produtos em elaboração de 20 dias com o prazo médio de recebimento de 35 dias, verifica-se uma defasagem de 15 dias no ciclo financeiro.

Portanto, a empresa deve buscar, principalmente, reduzir o seu prazo médio de recebimento e ampliar o prazo de pagamento dos fornecedores. Obviamente, também seria positivo reduzir o prazo médio de elaboração dos produtos, mas isto não é possível devido à característica e grande variabilidade dos produtos fabricados. Recomenda-se que a empresa busque junto aos fornecedores ampliar o prazo médio de pagamento para 45 dias, e junto aos clientes reduzir o prazo médio de recebimento para 25 dias. Desta forma conseguirá atingir um equilíbrio de 45 dias para pagamentos e recebimentos.

### **6.1.7 Uso das planilhas eletrônicas**

Para registrar todas as informações necessárias ao planejamento do fluxo de caixa, serão utilizadas planilhas eletrônicas. O uso das planilhas se justifica pela facilidade de uso e de visualização das informações. Desta forma, serão apresentadas agora as planilhas criadas para realizar o planejamento do fluxo de caixa. Estas planilhas estão divididas em cinco grupos: premissas, transações, planilhas auxiliares, fluxo de caixa e indicadores.

#### **6.1.7.1 Premissas**

As premissas para o fluxo de caixa registrarão informações básicas, como os percentuais de compras que serão pagas a vista e a prazo, da mesma forma para o recebimento das vendas. Também registrará os percentuais a serem pagos de despesas financeiras, despesas com pessoal sobre a folha nominal, despesas tributárias, nível desejado de caixa, saldo inicial de caixa, dentre outras informações.

Esta planilha está demonstrada no Anexo A deste trabalho.

#### 6.1.7.2 Transações

Na planilha “Transações” serão registradas as informações mais importantes do planejamento, como: previsão de vendas, despesas com fornecedores, despesas com pessoal, despesas com instalações, despesas financeiras correntes, despesas administrativas, compras de imobilizado, etc. Esta planilha representará as expectativas de negócios da empresa em termos de números.

O Anexo B demonstra a planilha de Transações.

#### 6.1.7.3 Planilhas auxiliares

As planilhas auxiliares servirão para consolidar os valores, unindo informações das premissas com informações das transações. Por exemplo: unindo a premissa de percentual de compras e condição de pagamento das compras (na planilha premissas) em relação ao faturamento previsto (na planilha transações), resultará uma planilha com os valores previstos de desembolso para cada um dos meses. As planilhas auxiliares podem ser analisadas no Anexo C.

#### 6.1.7.4 Fluxo de caixa

Esta planilha, por fim, consolidará todos os dados das outras três planilhas, exibindo, finalmente, qual será o fluxo de caixa projetado para cada um dos meses do ano.

A planilha de Fluxo de Caixa está demonstrada no Anexo D. Após listar os ingressos e desembolsos, o item 3 exibirá a diferença do período entre ingressos e desembolsos. O item 4 mostrará o saldo inicial de caixa e o item 5 a diferença do período considerando o saldo inicial. No item 6 constará o nível desejado de caixa que foi previsto na planilha de premissas. Se a diferença do período (item 5) for menor do que o nível desejado de caixa somado à previsão de amortização de

empréstimos (item 9), no item 7 será exibido quanto a empresa deve captar de empréstimos para manter o nível de caixa. O item 8 se refere às aplicações no mercado financeiro. Apenas aparecerá valor nesta linha se a empresa tiver sobra de recursos após manter o nível de caixa e amortizar os empréstimos sem captação de novos empréstimos. O item 9 diz respeito às amortizações de empréstimos, que estarão registradas na planilha auxiliar. O item 10 corresponde a resgates de aplicações financeiras que a empresa pretenda realizar no mês, caso possua valores aplicados. Estes resgates ocorrerão segundo a política definida pela empresa. No caso da empresa Alfa, sugere-se que, se houverem aplicações financeiras, as mesmas sejam resgatadas a cada seis meses. E, por fim, o item 11 da planilha de fluxo de caixa é o saldo final de caixa de cada mês, que deverá ser igual ao nível desejado de caixa (item 6), salvo em meses onde houverem resgates superiores a necessidade de cobertura do nível de caixa e das amortizações de empréstimos.

#### 6.1.7.5 Indicadores

Nesta planilha serão exibidos os indicadores financeiros da empresa, com os valores projetados, realizados e o desvio em cada um dos meses, e também o acumulado do ano. Não será necessário o lançamento de nenhum valor nesta planilha, pois todos os indicadores são calculados automaticamente a partir dos dados que estiverem na planilha “Fluxo de Caixa”. Os indicadores que farão parte desta planilha serão apresentados adiante, e estão demonstrados, também, no anexo E.

#### 6.1.8 Registro dos valores no sistema ERP

Após o registro de todos os valores planejados para o fluxo de caixa nas planilhas eletrônicas, a empresa deverá manter o registro de todas as transações

financeiras em seu sistema ERP, uma vez que é a partir dele que obterá os dados realizados para realizar o controle.

## 6.2 CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA

Após implementar as melhorias no planejamento do fluxo de caixa, a empresa Alfa deverá passar também por uma completa reformulação no controle do mesmo. De nada adiantará planejar o fluxo de caixa sem conseguir medir se está indo em direção ao objetivo. Portanto, o controle do fluxo de caixa exercerá importante papel para o equilíbrio financeiro da empresa. A seguir seguem as melhorias sugeridas para o controle do fluxo de caixa.

### 6.2.1 Avaliação do mês anterior

O controle mensal mais simples, porém importante, consiste em lançar na planilha “Fluxo de Caixa”, na coluna “REAL”, os valores efetivamente realizados de ingressos e desembolsos do mês anterior, no máximo até o segundo dia do mês corrente. Com este lançamento, a empresa conseguirá verificar se houve desvio em relação ao planejado, e se este desvio é positivo ou negativo caso exista.

Após a constatação dos desvios, o administrador financeiro deverá analisar as possíveis causas dos mesmos, registrar suas opiniões e juntar com os demonstrativos para discutir em reunião com os demais sócios.

Outro procedimento de controle mensal a ser realizado no mesmo período deverá ser a avaliação das vendas do mês anterior. Este controle é extremamente importante, pois um desvio negativo de faturamento em relação ao projetado irá causar, nos dois meses seguintes, reduções de ingressos em relação ao projetado.

Portanto, caso as vendas do mês anterior tenham sido menores do que o planejado, o Diretor Administrativo deverá também registrar esta defasagem, realizar análise de suas possíveis causas juntamente com os demais sócios, registrar as



causas diagnosticadas na reunião e traçar ações para recuperar estes valores nos próximos meses.

### **6.2.2 Controle pró-ativo mensal**

Não basta a empresa avaliar o seu fluxo de caixa mensal apenas após o encerramento do mês. Por mais que seja necessário este controle, ele é ineficaz para que a empresa consiga agir de modo pró-ativo e conseguir, pelo menos, reduzir possíveis defasagens que se anunciam.

Portanto, para ter um controle pró-ativo a empresa deve verificar, no primeiro ou segundo dia de cada mês, quais são os valores já lançados e realmente previstos de ingressos e desembolsos para o mês em questão, através de consulta em seu sistema ERP. Estes valores podem ser consultados de modo *online* graças ao sistema ERP que a empresa já possui. Recomenda-se fazer essa consulta logo no primeiro ou segundo dia de cada mês, pois ainda restará algum tempo para medidas emergenciais que se fizerem necessárias, uma vez que o mês está apenas no começo.

Este procedimento sugerido permitirá, logo no início do mês, ter uma visão ampla de como deverá ser o mês em relação ao planejado. Para que possa ser de fácil visualização esta comparação com o planejado, sugere-se registrar na planilha “Fluxo de Caixa” (vide Anexo D), na coluna “REAL”, estes valores já lançados no sistema em cada uma das linhas de ingressos e desembolsos. Assim, a empresa conseguirá verificar se, caso nenhuma ação seja tomada, haverá desvio positivo ou negativo em cada um dos grupos de ingressos e desembolsos. Este controle pró-ativo mostrará se a probabilidade de ocorrência de desvios em relação ao planejado é alta ou não.

### 6.2.3 Reunião de avaliação do Fluxo de Caixa e das Vendas

A empresa deverá instituir uma prática de reunião mensal de análise e avaliação do seu fluxo de caixa e de suas vendas. Recomenda-se que a reunião seja realizada no dia 5 de cada mês, pois até este dia o administrador financeiro terá conseguido realizar todos os lançamentos dos valores realizados de ingressos e desembolsos, bem como registrado a sua análise preliminar acerca das possíveis causas dos desvios. Também é recomendável que a empresa mantenha o uso do DFC atualmente utilizado, porém apenas para visualização do fluxo do dinheiro no mês anterior. O atual DFC é bastante útil para visualizar principalmente como foi o desempenho financeiro da atividade operacional da empresa.

O administrador financeiro deverá conduzir esta reunião, apresentando os seguintes documentos:

- a) Fluxo de Caixa do mês anterior, com os valores realizados em relação ao projetado;
- b) Demonstrativo de Fluxo de Caixa Direto do mês anterior;
- c) Registro das principais defasagens diagnosticadas no Fluxo de Caixa e opiniões sobre suas possíveis causas;
- d) Registro das vendas realizadas no mês anterior em relação ao projetado;
- e) Registro das defasagens de Vendas em relação ao projetado e opiniões sobre suas possíveis causas;
- f) Previsão de fluxo de caixa para o mês atual com base nos dados já lançados no ERP;
- g) Previsão de vendas para o mês atual com base nos dados já lançados no ERP.

Com todas estas informações, a Direção da empresa conseguirá, em uma única reunião mensal, realizar as seguintes tarefas de controle:

- a) Avaliar o desempenho de caixa e de vendas do mês anterior em relação ao planejado;
- b) Discutir as defasagens no fluxo de caixa e nas vendas, até apontar e registrar suas possíveis causas;
- c) Avaliar se a atividade operacional da empresa gerou caixa positivo ou negativo no mês anterior;

- d) Avaliar a previsão de fluxo de caixa para o mês atual, dados os valores previstos de ingressos e desembolsos já lançados no ERP;
- e) Avaliar a previsão de vendas para o mês atual.

Com a realização de todas estas tarefas, ao final da reunião a Direção terá produzido justificativas para eventuais defasagens de caixa e de vendas em relação ao planejado. Esta análise causal levará, conseqüentemente, à definição de um conjunto de ações tanto para o mês corrente como para os próximos meses. Estas novas ações deverão ser documentadas pelo administrador financeiro, constando prazo e responsável por sua execução. O administrador financeiro deverá acompanhar, ao longo do mês, se as ações definidas na reunião estão sendo executadas conforme o planejado, e caso encontre problemas, deverá realizar novas reuniões e cobranças junto aos responsáveis. Também deverá manter a Direção informada do andamento de cada uma das medidas que foram definidas na reunião. Os demais sócios, por sua vez, deverão também se comprometer a informar à Direção como está a execução de ações que tenham sido destinadas a eles.

Com este novo procedimento de reunião de controle e avaliação do fluxo de caixa e das vendas, a empresa obterá diversos benefícios, dentre eles:

- a) Transparência e controle participativo sobre o fluxo de caixa e as vendas – o controle não estará mais nas “mãos” e na “cabeça” apenas de uma pessoa;
- b) Rápida constatação de causas para as defasagens em relação ao planejado;
- c) Definição rápida e participativa de novas ações para buscar cumprir o planejamento no mês corrente e nos próximos meses;
- d) Base histórica de registros de análise de defasagens e novas ações, que podem vir a ser úteis em situações semelhantes no futuro.

#### **6.2.4 Controle semanal e diário**

Com as melhorias do planejamento, principalmente a fixação do nível desejado de caixa e as previsões de captações de recursos, o controle semanal e diário será consideravelmente simplificado. Ele deverá continuar sendo feito através

da emissão do relatório “Fluxo de Caixa” pelo sistema ERP, sempre na sexta-feira, listando todas as contas a receber e a pagar para cada um dos dias da semana seguinte.

O administrador financeiro deverá observar o saldo inicial de caixa da semana e o saldo que se encerrará a cada dia da semana seguinte caso todas as operações listadas ocorram. O ideal é que o nível desejado de caixa para o mês em questão seja mantido ao final de cada um dos dias. Porém, é aceitável que ele seja reduzido em até 20% dentro de uma semana, desde que até o final do mês haja a previsão de que o nível de caixa volte novamente ao que fora previsto no planejamento para o mês em questão.

### 6.3 INDICADORES PARA O FLUXO DE CAIXA

Para concluir a implementação de um planejamento e controle eficientes sobre o fluxo de caixa, é de grande valia o uso de indicadores. Estes indicadores servirão tanto para indicar, de maneira sintética, se a empresa está aumentando o seu equilíbrio financeiro, como para mobilizar toda a empresa em busca de metas de vendas, custos e rentabilidade.

Com base na análise do negócio específico da empresa Alfa, foram elencados os indicadores financeiros abaixo para o fluxo de caixa:

$$\text{a) Fornecedores sobre Ingressos} = \frac{\text{Desembolsos com Fornecedores}}{\text{Ingressos}} \times 100$$

Este indicador mostrará quanto os desembolsos com os fornecedores representaram em relação aos ingressos de determinado período, em percentual. É útil para que a empresa possa visualizar de que forma os desembolsos com fornecedores se comportam perante as oscilações de vendas e recebimentos. Também serve para acompanhar se o percentual está condizente com a meta de compras sobre as vendas, também em percentual.

$$b) \text{ Despesas com Pessoal sobre Ingressos} = \frac{\text{Desembolso com Pessoas}}{\text{Ingressos}} \times 100$$

Com este indicador a empresa poderá visualizar quanto, em percentual, representou o desembolso com pessoas em relação aos ingressos de determinado período. Também serve para entender de que forma os desembolsos com pessoas oscilam ao longo dos meses e conforme as alterações nos ingressos. Recomenda-se acompanhar, também, o quanto a folha de pagamento está representando sobre as vendas em cada mês.

$$c) \text{ Cobertura do Investimento} = \frac{\text{Fluxo de Caixa Operacional}}{\text{Fluxo de Caixa de Investimentos}}$$

Este indicador mostrará se a empresa está gerando fluxo de caixa da sua atividade operacional suficiente para pagar os seus investimentos em ativo permanente. Caso o resultado seja superior a unidade, há capital suficiente das operações para pagar os investimentos. Se for inferior a unidade, significa que necessita de capital de terceiros ou dos acionistas para pagar os seus investimentos.

$$d) \text{ Retorno sobre Vendas} = \frac{\text{Fluxo de Caixa Operacional}}{\text{Vendas}}$$

Este indicador mostrará o quanto a empresa consegue gerar de fluxo de caixa líquido com suas operações para cada unidade monetária de venda. É bastante útil para avaliar o negócio em si, uma vez que um retorno muito pequeno sobre cada unidade monetária de venda pode sinalizar a necessidade de a empresa rever o seu foco de atuação, buscar novos mercados, investir em novas tecnologias, etc.

$$e) \text{ Índice de Caixa Operacional} = \frac{\text{Fluxo de Caixa Operacional}}{\text{Ingressos}} \times 100$$

Com este indicador a empresa poderá saber, através de análise vertical, quanto de caixa operacional obteve em relação aos ingressos. Este número

demonstrará se a atividade operacional gera caixa ou não, permitindo também a definição de uma meta a ser alcançada, por exemplo: 12%.

$$f) \text{ Amortizações de Empréstimos} = \frac{- \text{Captações de empréstimos}}{\text{Amortizações de empréstimos}}$$

Este indicador mostra a relação entre captações e amortizações de empréstimos, através de análise vertical. Um número superior a unidade significa que a empresa captou mais do que amortizou. Isto pode ser considerado um mau resultado, pois aumentou o seu endividamento. Além disso, pode indicar a ocorrência de um insuficiente caixa operacional e/ou elevadas despesas com imobilizado. Ao contrário, caso o número seja inferior a unidade, indica que a empresa mais amortizou do que captou, o que pode ser considerado um bom resultado, uma vez que diminuiu o seu endividamento.

Com estes seis indicadores a empresa Alfa poderá medir como está o seu desempenho de caixa e também, de um modo mais amplo, como vai o seu negócio do ponto de vista financeiro. Os indicadores mostrarão se a empresa está indo em direção ao que foi definido no planejamento ou não.

Recomenda-se que os indicadores sejam analisados também na reunião mensal da Direção, no início de cada mês, juntamente com os demais dados já sugeridos anteriormente. A análise dos indicadores também deve ser registrada, bem como as novas ações que surgirão a partir de sua interpretação.

## 7. CONCLUSÕES

Ao final deste trabalho foi possível concluir, primeiramente, que a empresa Alfa era ineficiente na gestão do seu fluxo de caixa. Pode-se dizer que a empresa apenas registrava os valores realizados e os visualizava através do seu DFC, sem qualquer planejamento antes disso e, por conseqüência, sem efetivos controles. Todas as fraquezas do modelo antigo podem ser explicadas principalmente por não existir, de fato, uma cultura de planejamento e controle do fluxo de caixa. Se não há planejamento, obviamente não há controle, pois não há com o que se comparar os números de cada mês. Esta inexistência do planejamento financeiro estava diretamente atrelada à falta de importância dada pela empresa à prática do planejamento.

Como ponto positivo da gestão financeira da empresa pode-se destacar a facilidade para obtenção de dados financeiros realizados, devido ao seu sistema ERP. Sem esta facilidade de acesso aos valores se tornaria praticamente impossível implementar a prática de orçamento de caixa por completo na empresa Alfa.

O método proposto neste trabalho visou não apenas neutralizar as fraquezas do método antigo, mas também demonstrar que o planejamento e controle sobre o fluxo de caixa vão muito além do simples uso das planilhas eletrônicas. Um eficiente método para gerir o caixa de uma empresa deve conhecer profundamente as variáveis do negócio capazes de afetar o caixa, pois elas influenciarão diretamente as políticas de previsão de vendas, negociação com fornecedores e fixação do nível de caixa, por exemplo. O fluxo de caixa, na verdade, acaba sendo a grande conseqüência financeira de todas as decisões que a empresa toma ao longo de sua existência. Portanto, planejá-lo significa analisar agora a conseqüência financeira de decisões futuras, sejam elas de vendas, custos, tributação ou investimentos.

Ao final deste estudo o autor conversou com os demais sócios e descreveu tanto a importância do planejamento financeiro, como as novas práticas que agora orientarão o planejamento e controle do fluxo de caixa da empresa. Com isto, iniciou-se o processo de mudança de cultura a respeito do planejamento financeiro, processo fundamental para a implementação das novas práticas. Estas, por sua vez, passarão a ser executadas a partir do mês de dezembro de 2009, destinadas ao planejamento do ano de 2010.

Acrescenta-se como sugestão para adaptação ao novo modelo, que a empresa efetue o lançamento dos dados realizados de caixa dos anos anteriores na planilha criada de fluxo de caixa (Anexo D), para que possa visualizar como foi o fluxo de caixa dos anos anteriores e, assim, compreender melhor as características do seu negócio ao iniciar o planejamento para o ano seguinte.

Desta forma, a expectativa é que a implantação das novas práticas contribua consideravelmente para o equilíbrio financeiro da empresa Alfa, uma vez que a prática de projetar as vendas e o fluxo de caixa, por si só, permitirá à empresa vislumbrar de que forma o caixa se comportará no período projetado, reduzindo as incertezas e aumentando o equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa. Com este primeiro equilíbrio alcançado, a empresa tende a aumentar a participação de capital próprio e reduzir gradativamente a sua necessidade de capital de giro. Da mesma forma, os prazos médios de recebimento e pagamento tendem a estabilizar-se. O controle, por sua vez, buscará fazer o planejamento realmente acontecer. Portanto, pode-se concluir que um correto planejamento atrelado a um eficiente controle sobre o fluxo de caixa contribuirá significativamente para o equilíbrio financeiro da empresa.

Entretanto, não se pode deixar de ressaltar o impacto que as variáveis do negócio podem exercer sobre o caixa da empresa Alfa. Ainda que a empresa inicie a prática de planejamento e controle sobre o fluxo de caixa, ela por si só não garantirá o equilíbrio financeiro. Em primeiro lugar porque o mercado da empresa apresenta considerável instabilidade, demandando um grande esforço de planejamento. Este, por sua vez, é um exercício a ser aprimorado a cada ano, devendo ser acompanhado por um controle muito eficiente. A empresa fica, neste caso, sujeita à competência dos planejadores e controladores. E em segundo lugar entra a análise efetiva dos impactos que as variáveis específicas do negócio da empresa Alfa poderão ter sobre o caixa. O fato de a empresa trabalhar com o projeto do cliente, sob encomenda, traz uma grande dificuldade para a previsão de vendas. Pode-se dizer que a empresa Alfa, na verdade, não vende, e sim, ela é “comprada”. Por mais que a empresa faça um grande esforço de vendas, os seus clientes só enviarão pedidos se realmente estiverem precisando de determinada peça em determinado momento. Todo o processo de negociação começa sempre a partir do cliente, pois é ele quem envia o seu pedido de cotação. À empresa Alfa cabe, apenas, esperar que os clientes solicitem orçamento e respondê-los de modo rápido e dentro das



expectativas de prazo e custo do cliente. Esta característica do negócio limita muito a capacidade de previsão da empresa, pois ela depende de necessidades não lineares dos seus clientes, o que resulta em uma demanda também sem linearidade.

Outra variável do negócio que afeta o caixa é o custo com pessoal, devido à inconstância da demanda produtiva. Se a empresa enfrentar alguns meses com vendas abaixo do almejado – o que não é difícil acontecer – terá mão-de-obra produtiva ociosa, resultando em um elevado custo sobre as receitas. Perdurando esta situação por alguns meses, terá que demitir funcionários, o que irá gerar desembolsos não planejados. Da mesma forma, se houver demanda acima da capacidade produtiva, haverá elevado custo com horas extras até que o quadro seja ampliado, o que pode deturpar a previsão de gastos com pessoal em relação às vendas.

Deve-se atentar também para a formação do preço de venda, um processo muito importante que deve prever a quantidade de horas a serem trabalhadas em cada produto e os custos com matéria-prima e serviços de terceiros. Um erro na formação do preço de venda pode, por exemplo, fazer com que a empresa utilize mais horas do que o previsto, representando um custo com pessoas acima do ideal. Portanto, ainda que o fluxo de caixa esteja planejado e controlado, erros deste tipo podem afetar negativamente o caixa, contribuindo para o desequilíbrio financeiro.

Após todas estas análises, foi possível concluir que as melhorias propostas contribuem para o equilíbrio financeiro da empresa Alfa na medida em que o planejamento seja de qualidade e que o controle seja efetivo e pró-ativo. Pelo fato de o mercado de atuação da empresa ser instável, ao primeiro sinal de grandes retrações ou expansões, as projeções devem ser revisadas e novas ações devem ser tomadas para atingir os novos objetivos. O planejamento deve ser o foco principal, uma meta e um exercício permanente, no qual a empresa se aprimorará a cada ano e reduzirá, assim, os desvios dos valores realizados em relação aos projetados.

Ao final deste trabalho verifica-se que os objetivos foram atingidos, uma vez que foi descrito e analisado o método atual de gestão do caixa, proposto um conjunto de novas práticas e indicadores para o fluxo de caixa e, por fim, descrito o que se espera a respeito do método proposto e as suas conseqüências para o equilíbrio financeiro da empresa Alfa.

Este trabalho foi de grande valor para a empresa, pois ao longo de sua realização foi possível conhecer e analisar mais a fundo as especificidades do seu negócio e, por isso, desenvolver um método objetivo para efetuar o planejamento e controle do fluxo de caixa de modo eficiente.

Foi igualmente de grande valia para o autor, que pôde comparar uma situação de falta de planejamento e controle com a literatura sobre o assunto, e a partir desta análise propor um conjunto de práticas exeqüíveis e ajustadas ao negócio específico da empresa Alfa. Com certeza contribuiu em grande proporção para o enriquecimento do conhecimento do autor sobre a temática de planejamento financeiro.

Espera-se que o restante do método apresentado possa ser implementado na empresa, e que a sua principal conseqüência seja uma grande contribuição para o equilíbrio financeiro da mesma.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. **Missão Crítica: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial**. 1. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. Ed. São Paulo: Pearson, 2004.

LAUDON, Kenneth C. et al. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LEMES, Jr., Antônio B; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula M.S. **Administração Financeira Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

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

MATTOS, Ana Maria. SOARES, Mônica Fonseca. FRAGA, Tânia Marisa de Abreu. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Porto Alegre, 2007. Disponível em:  
<[http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/normas%202007\\_2111\\_19h.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/normas%202007_2111_19h.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2009.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Planejamento orçamentário: texto e exercícios**. 1. Ed. São Paulo: Thomson, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, Stephen A. et al. **Princípios de Administração Financeira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Agência Sebrae de Notícias**. Disponível em:  
<<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=40&cod=9209101&indice=0>>. Acesso em: 25 nov. 2009.

TURBAN, Efraim. et al. **Administração de tecnologia da informação**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José E. **Fluxo de Caixa**. 10. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

## ANEXO A – PREMISSAS PARA O FLUXO DE CAIXA

### PREMISSAS PARA O FLUXO DE CAIXA

#### 1. INGRESSOS

Vendas à vista	
A vista	5%
Vendas à prazo	
30 dias	25%
60 dias	75%

Receitas Financeiras	
Taxa mensal	0,80%
I.R. s/ receitas	15%

#### 2. DESEMBOLSOS

Fornecedores (C.V.)	
% s/ vendas	35%
A vista	10%
A prazo	
30 dias	40%
60 dias	60%

Despesas com Pessoal	
jan	125%
fev	125%
mar	90%
abr	90%
mai	90%
jun	90%
jul	90%
ago	90%
set	90%
out	90%
nov	105%
dez	120%

Despesas Financeiras	
Taxa mensal	2%

Despesas Administrativas	
30 dias	100%

Despesas Tributárias	
% s/ vendas	20%

#### 3. OUTRAS INFORMAÇÕES

Saldo inicial	40.000
---------------	--------

Parcelas p/ Empréstimos	12
----------------------------	----

Nível desejado de caixa	
Janeiro	60.000
Fevereiro	40.000
Março	40.000
Abril	45.000
Mai	50.000
Junho	55.000
Julho	60.000
Agosto	65.000
Setembro	80.000
Outubro	95.000
Novembro	80.000
Dezembro	70.000



## ANEXO C – PLANILHAS AUXILIARES

PLANILHAS AUXILIARES													
PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS													
Recebimento Vendas	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
<b>NOV</b>	141.075	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>DEZ</b>	48.688	146.063	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>JAN</b>	11.000	52.250	156.750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>FEV</b>	-	8.250	39.188	117.563	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>MAR</b>	-	-	9.500	45.125	135.375	-	-	-	-	-	-	-	
<b>ABR</b>	-	-	-	11.500	54.625	163.875	-	-	-	-	-	-	
<b>MAI</b>	-	-	-	-	13.750	65.313	195.938	-	-	-	-	-	
<b>JUN</b>	-	-	-	-	-	13.000	61.750	185.250	-	-	-	-	
<b>JUL</b>	-	-	-	-	-	-	15.250	72.438	217.313	-	-	-	
<b>AGO</b>	-	-	-	-	-	-	-	13.750	65.313	195.938	-	-	
<b>SET</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	12.250	58.188	174.563	-	
<b>OUT</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.250	62.938	188.813	
<b>NOV</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.750	60.563	
<b>DEZ</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.750	
<b>TOTAL</b>	<b>200.763</b>	<b>206.563</b>	<b>205.438</b>	<b>174.188</b>	<b>203.750</b>	<b>242.188</b>	<b>272.938</b>	<b>271.438</b>	<b>294.875</b>	<b>267.375</b>	<b>250.250</b>	<b>263.125</b>	<b>2.852.888</b>

PLANILHA AUXILIAR DE PAGAMENTO DE FORNECEDORES													
Pagamento Compras	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
<b>NOV</b>	38.745	-											
<b>DEZ</b>	27.720	41.580											
<b>JAN</b>	5.775	20.790	31.185										
<b>FEV</b>		6.650	23.940	35.910									
<b>MAR</b>			8.050	28.980	43.470								
<b>ABR</b>				9.625	34.650	51.975							
<b>MAI</b>					9.100	32.760	49.140						
<b>JUN</b>						10.675	38.430	57.645					
<b>JUL</b>							9.625	34.650	51.975				
<b>AGO</b>								8.575	30.870	46.305			
<b>SET</b>									9.275	33.390	50.085		
<b>OUT</b>										8.925	32.130	48.195	
<b>NOV</b>											9.625	34.650	
<b>DEZ</b>												7.875	
<b>TOTAL</b>	<b>72.240</b>	<b>69.020</b>	<b>63.175</b>	<b>74.515</b>	<b>87.220</b>	<b>95.410</b>	<b>97.195</b>	<b>100.870</b>	<b>92.120</b>	<b>88.620</b>	<b>91.840</b>	<b>90.720</b>	<b>1.022.945</b>



PLANILHA AUXILIAR DE PAGAMENTO DE DESPESAS COM PESSOAL													
Pagamento Folha	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
DEZ	72.000												
JAN		66.375											
FEV			53.200										
MAR				55.100									
ABR					60.800								
MAI						66.500							
JUN							66.500						
JUL								74.100					
AGO									70.300				
SET										70.300			
OUT											77.900		
NOV												83.600	
<b>TOTAL</b>	<b>72.000</b>	<b>66.375</b>	<b>53.200</b>	<b>55.100</b>	<b>60.800</b>	<b>66.500</b>	<b>66.500</b>	<b>74.100</b>	<b>70.300</b>	<b>70.300</b>	<b>77.900</b>	<b>83.600</b>	<b>816.675</b>

PLANILHA AUXILIAR DE PAGAMENTO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS													
Pagamento Competencia	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
DEZ	41.000												
JAN		44.000											
FEV			33.000										
MAR				38.000									
ABR					46.000								
MAI						55.000							
JUN							52.000						
JUL								61.000					
AGO									55.000				
SET										49.000			
OUT											53.000		
NOV												51.000	
<b>TOTAL</b>	<b>41.000</b>	<b>44.000</b>	<b>33.000</b>	<b>38.000</b>	<b>46.000</b>	<b>55.000</b>	<b>52.000</b>	<b>61.000</b>	<b>55.000</b>	<b>49.000</b>	<b>53.000</b>	<b>51.000</b>	<b>578.000</b>

PLANILHA AUXILIAR DE CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS - NOVAS AMORTIZAÇÕES													
Pagamento Captação	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
JAN		3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	
FEV			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
MAR				0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ABR					1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	
MAI						3.315	3.315	3.315	3.315	3.315	3.315	3.315	
JUN							2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	
JUL								0	0	0	0	0	
AGO									0	0	0	0	
SET										0	0	0	
OUT											768	768	
NOV												1.037	
DEZ													
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>3.780</b>	<b>3.780</b>	<b>3.780</b>	<b>5.153</b>	<b>8.468</b>	<b>10.818</b>	<b>10.818</b>	<b>10.818</b>	<b>10.818</b>	<b>11.586</b>	<b>12.623</b>	<b>79.819</b>

PLANILHA AUXILIAR DE CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS - SALDO DEVEDOR DAS NOVAS CAPTAÇÕES													
Saldo Devedor	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
JAN	45.358	41.578	37.798	34.018	30.238	26.459	22.679	18.899	15.119	11.339	7.560	3.780	
FEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
MAR			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ABR				16.476	15.103	13.730	12.357	10.984	9.611	8.238	6.865	5.492	
MAI					39.785	36.469	33.154	29.838	26.523	23.208	19.892	16.577	
JUN						28.200	25.850	23.500	21.150	18.800	16.450	14.100	
JUL							0	0	0	0	0	0	
AGO								0	0	0	0	0	
SET									0	0	0	0	
OUT										9.211	8.443	7.676	
NOV											12.446	11.409	
DEZ												9.096	
<b>TOTAL</b>	<b>45.358</b>	<b>41.578</b>	<b>37.798</b>	<b>50.494</b>	<b>85.126</b>	<b>104.858</b>	<b>94.039</b>	<b>83.221</b>	<b>72.403</b>	<b>70.796</b>	<b>71.656</b>	<b>68.129</b>	

PLANILHA AUXILIAR DE DESPESAS FINANCEIRAS TOTAIS - CORRENTES + NOVAS													
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	
<b>Desp. Financ.</b>	7.250	8.087	7.782	7.556	7.690	8.193	8.497	8.261	7.884	7.588	7.466	7.333	<b>93.587</b>
PLANILHA AUXILIAR DE AMORTIZAÇÃO TOTAL DE EMPRÉSTIMOS - CORRENTES + NOVOS													
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
<b>Amortização</b>	5.480	9.424	9.594	9.768	11.321	14.821	17.362	17.558	17.760	17.968	18.950	20.208	<b>170.214</b>

PLANILHA AUXILIAR DE CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS - SALDO DEVEDOR DAS NOVAS CAPTAÇÕES												
Saldo Aplicado	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>JAN</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-12.446	-23.855
<b>FEV</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-9.096
<b>MAR</b>			0	-50.494	-135.619	-240.477	-334.516	-417.738	-490.141	-560.937	-632.593	-700.722
<b>ABR</b>				0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MAI</b>					0	0	0	0	0	0	0	0
<b>JUN</b>						0	0	0	0	0	0	0
<b>JUL</b>							0	-40.391	-80.813	-121.265	-161.748	-202.261
<b>AGO</b>								0	-7.884	-15.472	-22.938	-30.272
<b>SET</b>									0	0	0	0
<b>OUT</b>										0	0	0
<b>NOV</b>											0	0
<b>DEZ</b>												0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-50.494</b>	<b>-135.619</b>	<b>-240.477</b>	<b>-334.516</b>	<b>-458.129</b>	<b>-578.838</b>	<b>-697.674</b>	<b>-829.725</b>	<b>-966.206</b>

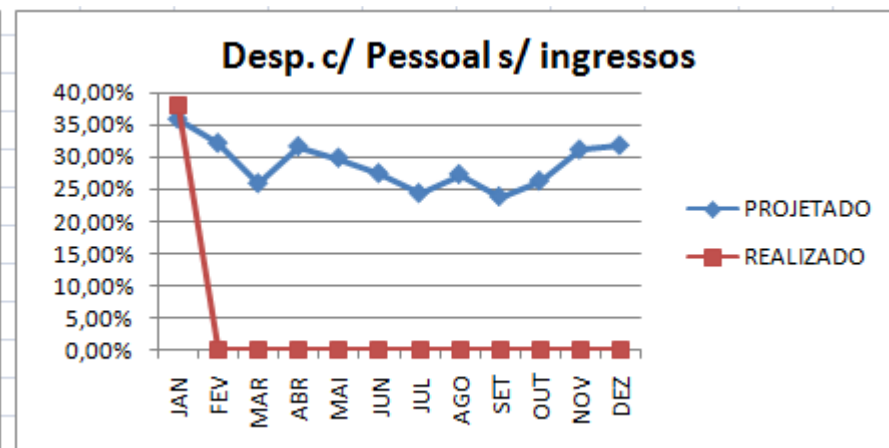
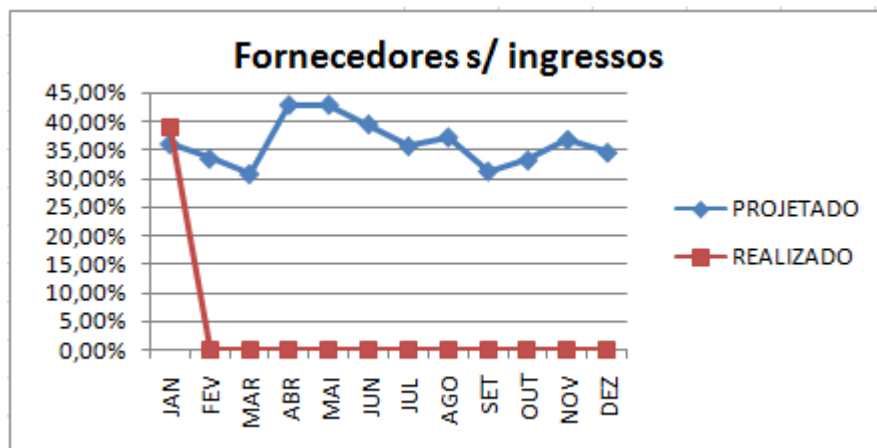
## ANEXO D – FLUXO DE CAIXA

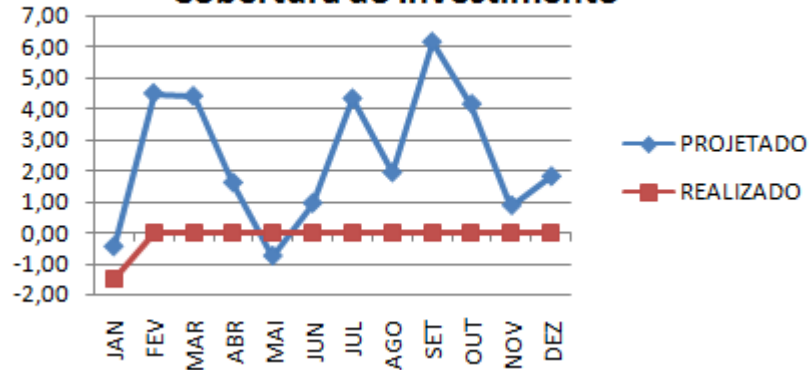
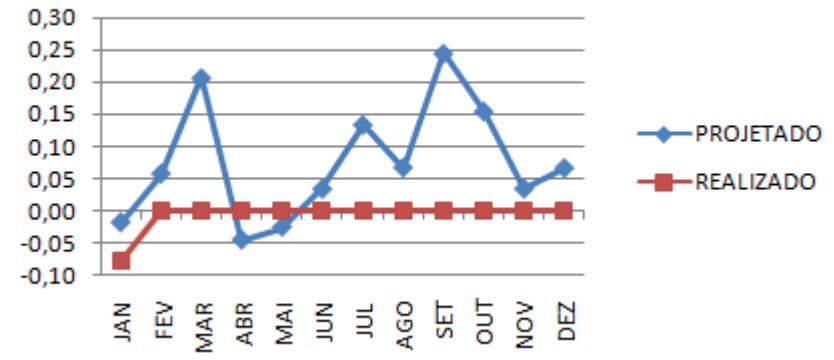
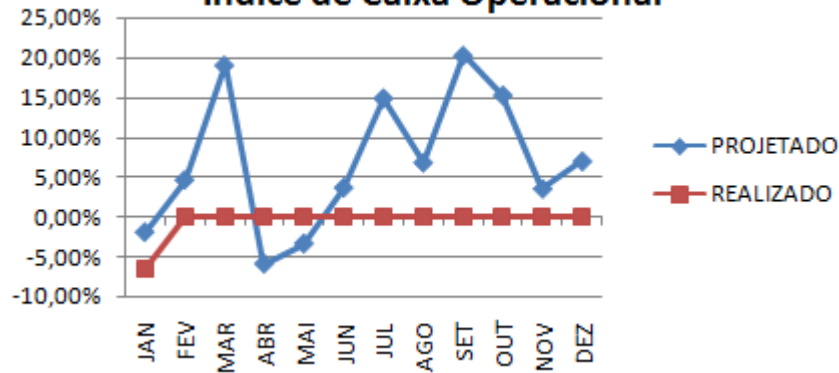
FLUXO DE CAIXA - 2010															
PERÍODOS	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			...			TOTAL		
ITENS	PROJ.	REAL.	DESVIO	PROJ.	REAL.	DESVIO	PROJ.	REAL.	DESVIO	PROJ.	REAL.	DESVIO	PROJ.	REAL.	DESVIO
<b>1. INGRESSOS</b>	<b>200.763</b>	<b>195.000</b>	<b>-5.763</b>	<b>236.563</b>	<b>0</b>		<b>205.663</b>	<b>0</b>		<b>199.503</b>	<b>0</b>		<b>2.910.514</b>	<b>0</b>	
Vendas	200.763	195.000	-5.763	206.563			205.438			174.188			2.852.888		
Aumento de Capital		0	0												
Venda de Imobilizado	0	0	0	30.000			0			25.000			55.000		
Receitas Financeiras		0	0	0			226			316			2.627		
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	<b>220.640</b>	<b>223.750</b>	<b>3.110</b>	<b>213.912</b>	<b>0</b>		<b>182.857</b>	<b>0</b>		<b>201.211</b>	<b>0</b>		<b>2.835.512</b>	<b>0</b>	
Fornecedores	72.240	75.800	3.560	69.020			63.175			74.515			1.022.945		
Despesas com Pessoal	72.000	74.200	2.200	66.375			53.200			55.100			816.675		
Despesas com Instalações	11.000	10.250	-750	10.200			9.800			10.000			129.500		
Despesas Administrativas	8.500	7.950	-550	7.450			7.000			7.000			82.450		
Despesas Financeiras	7.250	7.300	50	8.087			7.782			7.556			93.587		
Despesas Tributárias	41.000	39.650	-1.350	44.000			33.000			38.000			578.000		
Amortização de Imobilizado	8.650	8.600	-50	8.780			8.900			9.040			112.355		
<b>3. DIF. DO PERÍODO (1-2)</b>	<b>-19.878</b>	<b>-28.750</b>	<b>-8.873</b>	<b>22.650</b>	<b>0</b>		<b>22.807</b>	<b>0</b>		<b>-1.708</b>	<b>0</b>		<b>75.003</b>	<b>0</b>	
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	40.000	35.000	-5.000	60.000	48.750	-11.250	40.000	48.750		40.000	48.750		70.000	48.750	
<b>5. DIF. DO PERÍODO (+/-3+4)</b>	<b>20.123</b>	<b>6.250</b>	<b>-13.873</b>	<b>82.650</b>	<b>48.750</b>	<b>-33.900</b>	<b>62.807</b>	<b>48.750</b>		<b>38.292</b>	<b>48.750</b>		<b>145.003</b>	<b>48.750</b>	
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>	<b>0</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>0</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>0</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>0</b>	<b>70.000</b>	<b>70.000</b>	
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	45.358	48.000	2.643	0			0			16.476			160.571		
8. APLIC. MERC. FINANCEIRO	0	0	0	-33.226			-13.213			0			-81.799		
9. AMORTIZ. DE EMPRÉSTIMOS	-5.480	-5.500	-20	-9.424			-9.594			-9.768			-170.214		
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	0	0	0	0			0			0			46.440		
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>60.000</b>	<b>48.750</b>	<b>-11.250</b>	<b>40.000</b>	<b>48.750</b>		<b>40.000</b>	<b>48.750</b>		<b>45.000</b>	<b>48.750</b>		<b>100.000</b>	<b>48.750</b>	

## ANEXO E – INDICADORES

## INDICADORES - FLUXO DE CAIXA 2010

INDICADOR	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			...			TOTAL		
	PROJ.	REAL.	DESVIO	PROJ.	REAL.	DESVIO	PROJ.	REAL.	DESVIO	PROJ.	REAL.	DESVIO	PROJ.	REAL.	DESVIO
Fornecedores s/ ingressos	35,98%	38,87%	8,03%	33,41%			30,75%			42,78%			35,86%		
Disp. c/ Pessoal s/ ingressos	35,86%	38,05%	6,10%	32,13%			25,90%			31,63%			28,63%		
Cobertura do Investimento	-0,46	-1,49	-224,95%	4,50			4,41			1,61			2,48		
Retorno sobre Vendas	-0,01808	-0,07788	-330,76%	0,057682			0,206645			-0,04534			0,075445		
Índice de Caixa Operacional	-1,98%	-6,59%	-232,61%	4,61%			19,11%			-5,99%			7,83%		
Amortizações de empréstimos	8,276916	8,727273	5,44%	0			0			1,686703			0,943348		



**Cobertura do Investimento****Retorno sobre Vendas****Índice de Caixa Operacional****Amortizações de Empréstimos**