

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Joni Dettruz

**FLUXO DE CAIXA
UM INSTRUMENTO GERENCIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS**

Porto Alegre

2011

Joni Dettruz

FLUXO DE CAIXA
UM INSTRUMENTO GERENCIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título em Gestão de Negócios Financeiros.

Professor Orientador: Dr Oscar Claudino Galli

Tutora Orientadora: Keila Negrão

Porto Alegre

2011

Joni Dettruz

FLUXO DE CAIXA
UM INSTRUMENTO GERENCIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como Requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em _____, de Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

RESUMO

O propósito deste estudo é o desenvolvimento de um modelo de planejamento financeiro de caixa para uma empresa de pequeno porte. Dessa forma foi realizado um estudo de caso em uma empresa que produz e comercializa móveis planejados, e para preservar sua identidade, aqui será apresentada com o nome de Fábrica de Móveis Joinville. A empresa possui um controle precário de suas finanças, dificultando a avaliação financeira do negócio. Assim o presente estudo objetiva propor um planejamento financeiro de caixa para a empresa, visando contribuir para melhorar o controle e a gestão financeira da mesma. Foram utilizadas as técnicas de observação e entrevista, para melhor compreensão do funcionamento da empresa como um todo. Após a coleta de dados foi elaborado um modelo de planejamento financeiro de caixa, compatível com as necessidades específicas da empresa.

Palavras Chave: Planejamento, Caixa, Controle

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 CONCEITOS REFERENCIAIS SOBRE FLUXO DE CAIXA.....	8
2.1 FLUXO DE CAIXA.....	8
2.2 CONCEITO DE CAIXA.....	9
2.3 ENTRADAS DE CAIXA.....	9
2.4 SAÍDAS DE CAIXA.....	10
2.5 CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DAS ENTRADAS E SAÍDAS DE CAIXA.....	11
2.6 CONTEXTUALIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	13
2.7 FUNÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	13
2.8 PERÍODO DE ABRANGÊNCIA DE UM FLUXO DE CAIXA.....	14
2.9 COMO FAZER UM FLUXO DE CAIXA.....	15
2.10 MODELO DE FLUXO DE CAIXA.....	17
2.11 MAPAS AUXILIARES DO FLUXO DE CAIXA.....	19
2.12 REVISÃO DO FLUXO DE CAIXA-CONTROLE.....	21
2.13 ACOMPANHAMENTO E INTERPRETAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	22
2.14 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	22
2.15 FINALIDADE DE CONTROLE.....	23
2.16 MODELOS DE MAPAS E DE PLANILHAS DE CONTROLE.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICADO.....	26
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	27
3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	27
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	28
4. ANALISE DE RESULTADOS.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE.....	37
ANEXO 1 – MAPA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO.....	39
ANEXO 2 – MAPA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO COM ATRASO	40
ANEXO 3 – MAPA AUXILIAR DE PAGAMENTOS DAS COMPRAS A PRAZO.....	41

ANEXO 4 – PLANILHA DE RECEBIMENTOS.....	42
ANEXO 5 – PLANILHA DE PROJEÇÃO DAS COMPRAS.....	43
ANEXO 6 – PLANILHA DE PAGAMENTOS.....	44
ANEXO 7 – PLANILHA DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS.....	45
ANEXO 8 – CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA MENSAL.....	46
ANEXO 9 – CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA E BANCOS.....	47
ANEXO 10 – CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA SEMANAL.....	48
ANEXO 11 – CONTROLE DE COBRANÇA-CLIENTES.....	49
ANEXO 12 – CONTROLE DAS CONTAS A PAGAR-FORNECEDORES.....	50

1 INTRODUÇÃO

No contexto econômico atual percebe-se uma necessidade crescente em fazer com que as empresas utilizem instrumentos que facilitem a tomada de decisões futuras, um planejamento financeiro sólido e eficaz.

Porém, percebe-se ainda que há por parte de inúmeras empresas uma falta de interesse e estrutura para se trabalhar com ingressos e desembolsos precisos, visando obter de maneira concreta o futuro das disponibilidades da empresa, através de uma correta interpretação dos números apresentada em forma de fluxo de caixa.

Em muitas empresas o fluxo de caixa ainda é visto apenas como um instrumento tático e é muitas vezes ignorado, apenas sendo utilizado no dia a dia de forma estática. Quando este é usado como instrumento gerencial, permite apoiar os processos decisórios das empresas, com uma abrangência muito maior, podendo ser chamada de ferramenta estratégica, desta forma, tornando-se um importante aliado dos profissionais financeiros.

O fluxo de caixa é uma demonstração dinâmica que para muitas empresas pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso, mostrando de forma clara e objetiva o real desempenho da empresa, oportunizando detectar se ela possui superávit ou déficit, e ainda se esta se encontra em estagnação ou crescimento.

Nesse contexto, o presente estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: ***qual o modelo adequado de planejamento financeiro para uma pequena empresa?***

Para compreender melhor este questionamento, a presente pesquisa realizou um estudo de caso na empresa aqui apresentada com o nome de Fábrica de Móveis Joinville, que atua na fabricação e comercialização de móveis planejados, localizada no município de Joinville/SC. A empresa demonstra constante descasamento financeiro, apresentando sérias dificuldades para honrar os compromissos assumidos. As dificuldades vão desde a administração do fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, planejamento de curto e longo prazo, até a administração de capital de giro e investimentos.

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo geral propor um planejamento financeiro para a Fábrica de Móveis Joinville, disponibilizando informações precisas que possam auxiliar a tomada de decisões na empresa.

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, pretendem-se como objetivos específicos:

- Conhecer os controles internos da Fábrica de Móveis Joinville;

- Identificar as principais contas financeiras da empresa e elaborar um modelo de controle para as mesmas;
- Sugerir um modelo de controle de caixa para a empresa.

Trabalhando em uma instituição financeira, no atendimento a Pessoas Jurídicas, o autor desta pesquisa constantemente presencia a precariedade das informações e o despreparo dos administradores na gestão de caixa de suas empresas. Não há controle financeiro algum, levando muitas vezes a um descasamento entre as entradas e saídas. A expectativa é que o resultado deste estudo demonstre os benefícios que um bom fluxo de caixa pode trazer para o futuro das empresas.

Acredita-se que as empresas que possuem boas ferramentas gerenciais e profissionais capazes de interpretá-las, extraindo o máximo de informações, estão mais preparadas para enfrentar desafios e se manterem no mercado. Contudo, aquelas que não evoluem e não investem em tecnologia e profissionais qualificados estão fadadas ao insucesso.

Para apreciação do assunto proposto, este trabalho foi estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo são apresentados os conceitos e definições básicas sobre fluxo de caixa, os mapas auxiliares, as planilhas e ilustrações que facilitam a interpretação do conteúdo. O segundo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento do presente trabalho. E o terceiro capítulo expõe a análise dos resultados obtidos com o desenvolvimento da presente pesquisa.

2 CONCEITOS REFERENCIAIS SOBRE FLUXO DE CAXA

Este capítulo se destina a fazer um breve relato da literatura relacionada à área financeira, mais precisamente ao fluxo de caixa, expondo fundamentação de autores, as quais sustentarão o trabalho proposto.

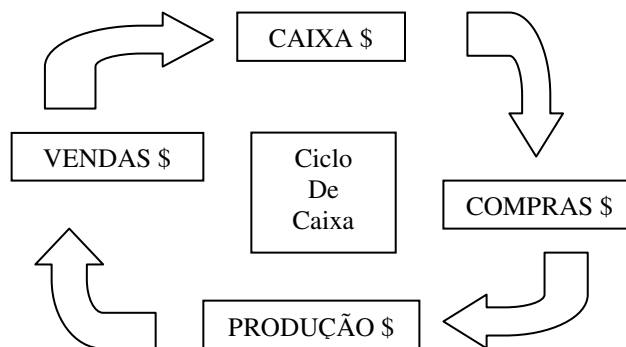
2.1 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é indispensável para uma sinalização dos rumos financeiros da empresa, através de sua elaboração é possível diagnosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa o conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens de ativos, ou seja, é o instrumento de programação financeira, que corresponde as estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado (ZDANOWICZ, 1995, p. 37).

Para uma melhor compreensão, a Figura 1 ilustra o ciclo de caixa de uma empresa.

Figura 1 – ciclo de caixa de uma empresa



Fonte: ZDANOWICZ, (1995, p. 61)

2.2 CONCEITO DE CAIXA

O caixa serve para indicar o valor de recursos disponíveis que poderão ser movimentados de forma extremamente rápida para efetuar pagamentos, é constituída por caixa e banco, mais a soma dos equivalentes de caixa, que são os investimentos da liquidez imediata.

2.3 ENTRADAS DE CAIXA

A manutenção de saldos de caixa proporciona folga financeira imediata a empresa, revelando melhor capacidade de pagamento de suas obrigações.

Entradas de caixas ou ingressos:

São todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período, como vendas a vista que são lançadas diretamente no fluxo, ou vendas a prazo que necessitam de mapas auxiliares e de recebimento (cobranças simples e bancárias) e o recebimento com atraso e, posteriormente, transportado para o fluxo de caixa. Podem-se ter ingressos por aumento de capital social, descontos ou duplicatas, vendas de itens do ativo permanente, alugueis e receitas financeiras (ZDANOWICZ, 2000, p. 147).

As entradas de caixa são todas aquelas que através de recebimentos de numerários, fazem aumentar o saldo da conta. As entradas são representadas por diversas contas, e as que possuem uma abrangência maior são:

- Capital: Há aumento do caixa quando da integralização de capital social em forma de numerário.
- Vendas: Há aumento do caixa pela venda a vista de produtos de fabricação própria, pela revenda de mercadorias e pela prestação de serviços.
- Empréstimos e financiamentos: Registra as obrigações da empresa com as instituições financeiras, que podem estar financiados tanto o ativo fixo, como capital

de giro para a contratante. O ingresso no caixa da-se pela efetivação do contrato, ou seja, por ocasião da liberação do numerário deixando-o disponível para a empresa.

2.4 SAÍDAS DE CAIXA

As saídas de caixa são todas aquelas que envolvem a saída de numerários da empresa, fazendo assim, diminuir o saldo da conta.

Saídas de caixa ou desembolsos:

Compõem-se das compras a vista e as compras a prazo que necessitam de mapas auxiliares para posterior transporte ao fluxo de caixa. Acrescem-se como desembolsos, os salários com encargos sociais de mão de obra direta e indireta, além de todas as despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais. A compra de itens do ativo permanente também representa uma saída de caixa ou bancos (ZDANOWICZ, 2000, p. 147).

As saídas de caixas são representadas por diversas contas, e as que possuem uma abrangência maior são:

- **Fornecedores:** Registra o valor do movimento com aqueles que fornecem suprimentos básicos para a empresa, podem ser fornecedores nacionais ou internacionais. A saída de caixa nesse caso dá-se pelo pagamento dos fornecedores, diminuindo assim o valor das dívidas da empresa para com terceiros, e conseqüentemente o saldo de caixa.
- **Obrigações Fiscais:** Registra as obrigações fiscais da empresa com as repartições arrecadoras de impostos. No caso de pequenas empresas é representado pelo SIMPLES. A saída de caixa nesse caso dá-se pelo pagamento das obrigações fiscais, diminuindo assim o valor das dívidas da empresa para com o fisco.
- **Obrigações sociais e trabalhistas:** Registra as obrigações da empresa para com empregados e respectivos encargos sociais. Podemos destacar: Salários a pagar, 13º salário a pagar, Férias a pagar, INSS e FGTS a recolher. A saída neste caso dá-se pelo pagamento das obrigações trabalhistas e sociais.

- **Contas a Pagar:** Registram as obrigações decorrentes do fornecimento de utilidades e da prestação de serviços, tais como de energia elétrica, água, telefone, propaganda honorários profissionais de terceiros, alugueis e todas as outras contas a pagar, a saída dá-se pelo efetivo pagamento dessas contas.
- **Juros:** Registram os juros referentes a empréstimos, financiamentos e outros débitos, a saída dá-se através de diversas formas, e as duas mais usuais são: o pagamento de fornecedores com juros, e a liquidação e/ou amortização de empréstimos ou financiamentos, cujo pagamento das parcelas é acrescido de juros.
- **Empréstimos e Financiamentos:** Registram as obrigações da empresa com instituições financeiras, a saída dá-se pelo pagamento destes empréstimos ou financiamentos, diminuindo assim a dívida da empresa para com as instituições financeiras.

2.5 CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DAS ENTRADAS E SAÍDAS DE CAIXA

As entradas e saídas de caixa devem ser classificadas nos seguintes grupos:

a) **Atividades operacionais:** Fazem parte desse grupo as atividades que envolvem produção e entrega de bens, atividades de prestação de serviços.

São consideradas entradas de caixa resultantes das atividades operacionais o recebimento das vendas de bens e serviços à vista acrescidos do recebimento das duplicatas e outras contas a receber de clientes.

São consideradas saídas de caixa resultantes da atividade operacional o pagamento referente à compra de materiais destinados a produção, mercadorias destinadas a revendas, os pagamentos feitos ao governo, tais como impostos e taxas, multas, etc.; os pagamentos de organizações sociais e trabalhistas e os pagamentos de outros custos e despesas.

b) **Atividades de financiamento:** Podemos chamar atividades de financiamento, a obtenção de recursos dos proprietários, a devolução dos recursos e os rendimentos

desses recursos (dividendos), os recebimentos de empréstimos e os pagamentos decorrentes destes, ou liquidar as obrigações de outro modo e ainda obter e pagar por outros recursos obtidos de credores a longo prazo.

São consideradas entradas de caixa provenientes de atividades de financiamento os produtos de emissão de ações ou quotas; produtos da emissão de títulos, hipotecas, empréstimos e outros, de curto e longo prazo.

São consideradas saídas de caixa provenientes de atividades de financiamento, os pagamentos de dividendos, ou outras distribuições aos proprietários, incluindo desembolsos para readquirir ações ou quotas; pagamento de importâncias tomadas emprestadas; outros pagamentos a credores que concederam créditos de longo prazo.

As estradas e saídas relativas a atividades operacionais devem ter um acompanhamento preciso, com informações atualizadas constantemente, mantendo o fluxo de caixa da empresa adequado a sua realidade, proporcionando a manutenção da atividade produtiva saudável. Estas atividades estão relacionadas diretamente ao dia a dia da empresa, ou seja, ao seu objetivo. As atividades de investimento e financiamento também requerem um acompanhamento preciso, porém não são tão voláteis, permitindo um acompanhamento e atualização periódica.

Zdanowicz, (1995, p. 28) afirma que,

O fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em apreciação, de forma quantificada em função das metas propostas.

Independente da fonte das informações, quanto mais precisas elas forem maior será a chance de retratar a real situação da empresa, seus compromissos e a possibilidade de honrá-los. Desta forma o fluxo de caixa agrupa e organiza as informações, fornecendo subsídios para que o administrador possa tomar decisões adequadas, mantendo a saúde financeira da empresa.

2.6 CONTEXTUALIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

O mecanismo do fluxo de caixa consiste em implantar e implementar uma estrutura de informações que permita planejar os futuros ingressos e desembolsos de caixa. Dessa forma o administrador financeiro poderá visualizar e satisfazer as necessidades financeiras da empresa.

O fluxo de caixa pode ser expresso, de forma genérica, pela seguinte equação:

$$SFC = SIC + I - D$$

Onde,

SFC = Saldo Final de Caixa

SIC = Saldo Inicial de Caixa

I = Ingressos

D = Desembolsos

O fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e de controle financeiro, e poderá ser elaborado de diferentes maneiras, conforme as necessidades ou conveniências de cada empresa, a fim de permitir que se visualizem os ingressos de recursos e os respectivos desembolsos.

2.7 FUNÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Uma das funções do fluxo de caixa é permitir o controle das atividades do ciclo da empresa e tem como objetivo primordial acompanhar o fluxo de entradas e saídas previstas em dinheiro.

O fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro, com a finalidade de detectar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresentará excedente ou escassez de recursos financeiros pela empresa (MOTA, 1990, p. 15).

Caso haja excedentes financeiros, permitirá ao administrador financeiro dar a destinação mais eficiente dos mesmos. Se houver falta de recursos financeiros, possibilitará a ele captar nas fontes menos onerosas do mercado.

É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir com prazos certos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas das receitas ou de aumentos no volume dos pagamentos. Nestes termos, o fluxo de caixa é de vital importância para a eficácia econômica, técnica, financeira e administrativa da empresa sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes, a tal ponto, que muitas instituições de crédito exigem a sua apresentação antes de concederem empréstimos ou financiamentos.

2.8 PERÍODO DE ABRANGÊNCIA DE UM FLUXO DE CAIXA

O período de abrangência pelo planejamento do fluxo de caixa depende do tamanho e do ramo de atividade da empresa. Em geral, quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal ou mensal), enquanto as empresas que apresentam níveis estáveis de produção e vendas preferem projetar o fluxo de caixa para períodos mais longos (mensal, trimestral, semestral ou até mesmo anual).

É importante a empresa trabalhar com um planejamento mínimo para três meses. O fluxo de caixa mensal deverá, posteriormente, transformar-se em semanal e este em diário.

O modelo diário fornecerá a posição dos recursos em função dos ingressos e dos desembolsos de caixa e constituir-se em poderoso instrumento de planejamento e de controle financeiro para a empresa.

2.9 COMO FAZER UM FLUXO DE CAIXA

Para a elaboração de um fluxo de caixa são necessárias informações de diversos departamentos, setores e seções da empresa, de acordo com o cronograma anual ou mensal de ingressos e desembolsos, remetidos ao Departamento ou Gerência Financeira, poderemos elaborar o fluxo preliminar de caixa.

As seguintes informações ou estimativas, segundo os períodos de tempo, são úteis para a elaboração do fluxo de caixa:

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

Para que um fluxo de caixa seja implantado com sucesso, ele deve atender a alguns requisitos básicos:

- a) apoio da cúpula diretiva da empresa;
- b) organização da estrutura funcional da empresa, com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- c) integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema do fluxo de caixa;
- d) definição dos sistemas de informações quanto aos tipos de informações, formulários a serem utilizados, calendário de entrega dos dados (periodicidade) e os responsáveis pela elaboração das diversas projeções;
- e) treinamento do pessoal envolvido para implantar o fluxo de caixa na empresa;
- f) criação de um manual de operações financeiras;
- g) comprometimento dos responsáveis das diversas áreas, no sentido de alcançar os objetivos e as metas propostas no fluxo de caixa;
- h) controles financeiros adequados, especialmente da movimentação bancária;

- i) utilização do fluxo de caixa para avaliar com antecedência os efeitos da tomada de decisões que tenham impacto financeiro na empresa;
- j) fluxograma das atividades na empresa, ou seja, definir as atividades meio e as atividades fins.

A implantação do fluxo de caixa consiste em apropriar os valores fornecidos pelas várias áreas da empresa, segundo o regime de caixa, isto é, de acordo com os períodos que efetivamente deverão ocorrer os ingressos e os desembolsos de caixa.

Assim, o principal aspecto a ser levado em consideração é quanto à apropriação dos valores, conforme as épocas que irão ocorrer os efetivos recebimentos e pagamentos de caixa pela empresa. O importante é considerar todos aqueles itens que alterarão a posição de caixa da empresa.

A implantação do fluxo de caixa consiste essencialmente em estruturar as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos; estes deverão ser subdivididos em fluxo operacional e fluxo extra-operacional.

O fluxo de caixa operacional compõe-se de itens estritamente decorrentes da atividade fim da empresa.

O fluxo de caixa extra-operacional compreende os ingressos e os desembolsos de itens não relacionados à atividade principal da empresa.

Através do fluxo de caixa procura-se analisar o deslocamento dos recursos financeiros da empresa. Em outras palavras, partindo-se do disponível (caixa, bancos e aplicações no mercado financeiro), podem-se verificar os caminhos percorridos por uma unidade monetária na empresa e, principalmente, de operações que aumentam ou diminuem o nível de caixa da empresa.

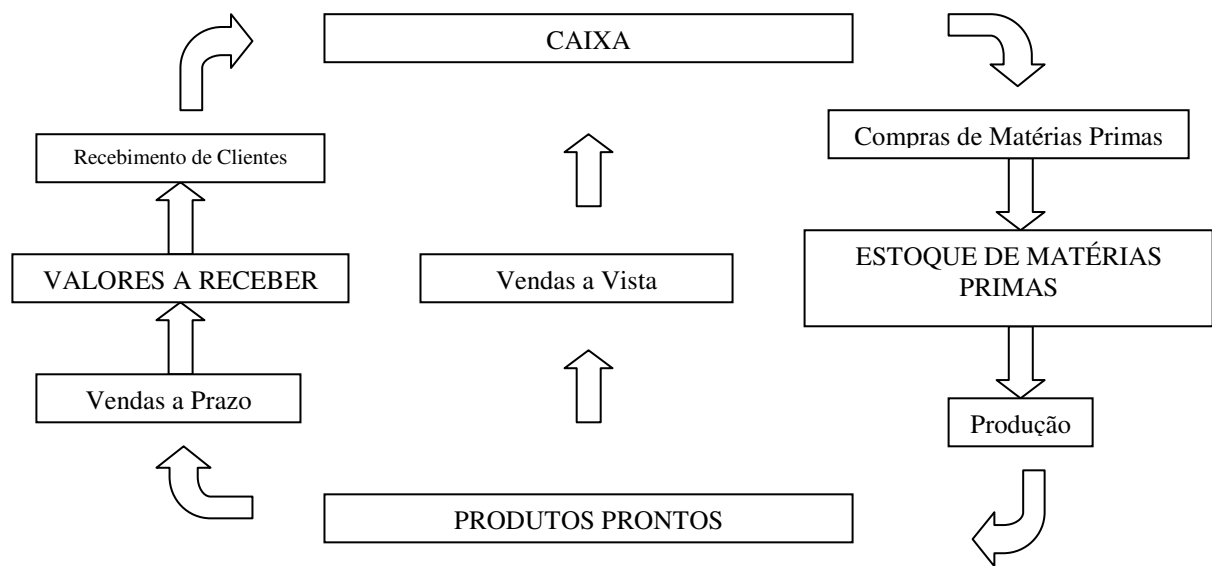
Os elementos que compõem o fluxo de caixa de uma empresa têm comportamentos diferentes:

- a) Contínuos: são aqueles ingressos ou desembolsos que a empresa recebe ou paga regularmente, por exemplo: recebimento de vendas e pagamento de salários aos funcionários da empresa, pagamentos aos fornecedores de suprimentos ou o pagamento de impostos ao governo.
- b) Irregulares: são todos os aportes de recebimento ou pagamento pela empresa de forma inesperada, ou seja, sem um planejamento prévio. Como por exemplo: a

compra a vista de uma peça de reposição do ativo imobilizado pela quebra da existente, o pagamento de uma ação trabalhista ou multa fiscal pela empresa.

Após as colocações, a Figura 2 demonstra outra forma de representar o ciclo de caixa de uma empresa.

Figura 2 – ciclo de caixa de uma empresa



Fonte: ZDANOWICZ, (1995, p. 62)

O ciclo de caixa de uma empresa demonstra que o seu circuito financeiro é constante, envolvendo diversos setores, dentre os quais alguns têm papel fundamental para a manutenção das estratégias e continuidade dos negócios sem rupturas na estrutura existente.

2.10 MODELO DE FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é o conjunto de ingressos e desembolsos financeiros projetados pelo administrador financeiro para um dado período.

Na sua elaboração deverão ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto mais específico 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.

Assim, estas projeções devem ser ordenadas e distribuídas de forma racional para que se tenha um eficiente fluxo de caixa, conforme o modelo apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – modelo de fluxo de caixa

Itens		Avaliação do mês			Projeção para os próximos meses		
		Orçado	Realizado	% Desvio			
OPERACIONAL	RECEBIMENTOS						
	Vendas a vista						
	Cobranças simples						
	Descontos/cauções						
	(-) Reembolsos						
	TOTAL						
	PAGAMENTOS						
	Fornecedores						
	Salários com encargos sociais						
	Despesas gerais de fabricação						
	Despesas administrativas						
	Despesas com vendas						
	Despesas tributárias						
	Despesas financeiras						
TOTAL							
SALDO OPERACIONAL							
EXTRA-OPERACIONAL	RECEBIMENTOS						
	Vendas de itens do ativo imobilizado						
	Aumento de capital social						
	Empréstimos/financiamentos						
	Receitas financeiras						
	TOTAL						
	PAGAMENTOS						
	Amortizações						
	Imobilizações						
	Dividendos a distribuir						
	Gratificações a pagar						
TOTAL							
SALDO EXTRA-OPERACIONAL							
SALDO CALCULADO							
(-) Pagamentos de compromissos vencidos							
Saldo inicial de caixa							
SALDO APURADO							
Empréstimos/suprimentos de caixa							
(-) Pagamentos empréstimos/suprimentos de caixa							
SALDO FINAL DE CAIXA							
FATURAMENTO							
COMPRAS DE MATÉRIAS PRIMAS							
Fornecedores em atraso							
Outros compromissos vencidos							
TOTAL DOS COMPROMISSOS VENCIDOS							

Fonte: ZDANOWICZ, (1995, p. 95)

Para a utilização do modelo apresentado, é necessário que o administrador financeiro elabore uma série de mapas auxiliares como: vendas a prazo, comprar a prazo, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias, despesas financeiras, recebimentos com atraso, etc. cujos totais deverão ser transportados para o fluxo de caixa.

Nota-se que, o modelo é apresentado em três colunas, ou seja, os valores projetados, os valores realizados e as defasagens positivas ou negativas constatadas, que poderão ser em valores absolutos ou relativos dependendo do interesse e do tipo de informação que se buscam no fluxo de caixa, em termos de planejamento e de controle financeiros.

Cumprir destacar que, as defasagens deverão ser analisadas de acordo com a magnitude de sua variação, seja ela positiva ou negativa, buscando as causas, os efeitos e as medidas corretivas para seu equacionamento financeiro.

2.11 MAPAS AUXILIARES DO FLUXO DE CAIXA

Existem alguns mapas auxiliares, que são úteis para a elaboração do fluxo de caixa. Os mapas auxiliares apresentados são os mais usualmente utilizados: recebimentos de vendas a prazo, recebimentos das vendas a prazo com atraso e pagamentos de compras a prazo, etc.

Cumprir salientar que outros mapas auxiliares poderão ser elaborados para o melhor planejamento do fluxo de caixa da empresa, como por exemplo: despesas administrativas, despesas de vendas, despesas financeiras, etc.

Não existe uma quantidade limite de mapas auxiliares a serem utilizados pela empresa, pois depende do porte e do tipo de atividade econômica a qual esta disposta. A prática tem demonstrado que, quanto mais organizada for a empresa, em suas atividades operacionais, maior a quantidade de instrumentos gerenciais, contudo, sem cair no exagero de tornar o sistema muito burocrático.

Mapa auxiliar de recebimento de vendas a prazo: Este mapa possui uma função de auxílio muito grande, pois é nele que faremos todo o controle das vendas efetuadas com algum prazo para o seu efetivo recebimento, deve-se ter um controle global, ou seja, fechado com o total dos meses e posteriormente abrindo seus números dia-a-dia, para que possam ser transcritos de forma clara os seus respectivos valores junto ao fluxo de caixa.

Vide anexo 1

Mapa auxiliar de recebimento das vendas a prazo com atraso: Este mapa segue a mesma determinação do controle de vendas a prazo, contudo, é nele que passamos a controlar os clientes inadimplentes, ou seja, aqueles que já tiveram os seus vencimentos originais ultrapassados.

Vide anexo 2

Mapa auxiliar de pagamentos das compras a prazo: Este mapa é de grande auxílio ao setor financeiro, pois é nele que serão informadas todas as compras a prazo, obedecendo a política de pagamentos da empresa, bem como nas vendas, também se deve fazer um mapa com os valores fechados mês-a-mês, e posteriormente abrindo-os de forma diária, para que possam assim os seus valores serem transportados para o fluxo de caixa diário respectivo.

Vide anexo 3

Planilha de recebimento: Esta planilha auxilia o setor financeiro de forma que, possibilita um controle dos recebimentos realizados e a realizar dos valores cujos vencimentos já tenham ocorrido, possibilitando ainda uma visão geral da posição do contas a receber da empresa, informada com os títulos vencidos e a vencer, ainda através desta planilha, pode-se fazer uma análise de qual é a taxa e o período de inadimplência, possibilitando assim, também o abastecimento dessas informações junto ao fluxo de caixa.

Vide anexo 4

Planilha de projeção das compras: Para que esta planilha possa auxiliar o setor financeiro, este deve estar integrado, ou seja, em perfeita harmonia com o setor de compras, pois com esta planilha pode-se ter uma previsão das possíveis entradas de mercadorias na empresa, estas que por sua vez, posteriormente serão um desembolso de caixa, e para que não se tenham surpresas, devem-se transcrever tais valores para junto de nosso fluxo, possibilitando assim uma reserva de numerários já devidamente programada.

Vide anexo 5

Planilha de pagamentos: Esta planilha é de fácil utilização, com ela pode-se ter um contas a pagar sintético, onde colocam-se os pagamentos efetuados e também os pagamentos passíveis de realização junto aos fornecedores da empresa. É de grande ajuda quando a empresa possuir

fornecedores em atraso, pois possibilita um acompanhamento do saldo devedor total dentro do mês em curso.

Vide anexo 6

Planilha de despesas administrativas: Esta planilha é de vital importância para o controle das despesas dos setores administrativos, pois cada setor tem uma meta fixada, sendo a mesma informada no campo específico para as projeções mensais, deveria ser distribuída para todos os setores para que houvesse controle, e não se gastasse mais que o valor projetado, analisando de forma racional a necessidade real do setor. O que muitas vezes acaba ocorrendo com o uso dessa planilha é exatamente o contrário, pois se alguns setores possuem um saldo disponível para uso dentro do mês, tentará ele de qualquer forma utilizá-lo, pois este valor não será cumulativo para os meses seguintes, deixando assim de contribuir para possíveis reduções dentro da empresa.

Vide anexo 7

2.12 REVISÃO DO FLUXO DE CAIXA – CONTROLE

A revisão do fluxo de caixa é muito importante e necessária para que a empresa possa analisar os resultados que estão sendo auferidos, em função dos valores projetados. Como o fluxo de caixa é projetado pela empresa, ele está sempre sujeito às oscilações de mercado, bem como imprevistas e inerentes à atividade empresarial.

Em empresas menores o fluxo de caixa pode ser revisto com maior frequência, faz-se a menor quantidade de transações financeiras existentes. Recomenda-se adaptar essa revisão a necessidade da empresa e a disponibilidade das informações, pois de nada adianta efetuar a revisão dos números sem os mesmos estarem atualizados.

Nas grandes empresas é comum trabalhar com sistemas integrados, com atualização on-line das informações e maior quantidade de relatórios disponíveis, nestas empresas realizam-se previsões de longo prazo, que podem sofrer revisões mensais ou bimestrais, efetuando os ajustes necessários a manutenção de suas atividades.

2.13 ACOMPANHAMENTO E INTERPRETAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

O administrador financeiro deverá acompanhar o desempenho dos planos traçados pela cúpula administradora e periodicamente atualiza-los. A interpretação dos números ali apresentados também é de sua responsabilidade, proporcionando a tomada das decisões com base nas informações disponibilizadas.

O acompanhamento de ingressos e de desembolsos do fluxo de caixa deve estar comprovado por documentos, os pedidos de compras, as planilhas de vendas, os empréstimos bancários, são alguns exemplos disponíveis. Desta forma, estar-se-á garantindo a legitimidade das operações de caixa. Tal procedimento irá permitir que se faça um controle de todas as operações realizadas pela empresa, em determinado período.

O fluxo de caixa relaciona todos os valores que ingressarão na empresa e todos os valores que serão desembolsados em determinado período, projetando o excedente ou a escassez de recursos financeiros para a formação do saldo final de caixa.

O esquema de funcionamento do fluxo de caixa consiste em coletar, ao final de cada período, as estimativas de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros que comporão o fluxo de caixa para o período subsequente desejado.

2.14 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De nada adianta projetar o fluxo de caixa, se o mesmo não for considerado para auxiliar no processo decisório. A projeção de necessidades futuras poderá indicar a escassez ou o excedente de recursos.

No caso de insuficiência de recursos, o controle do fluxo de caixa permitirá que se tomem providências em tempo hábil, permitindo assim a escolha de alternativas mais viáveis à empresa. A prática de buscar recursos depois de ter surgido a necessidade, denota a falta de planejamento e de controles financeiros na empresa.

O controle do fluxo de caixa requer uma análise de performance do período, a fim de verificarem-se as causas eventuais e defasagens apresentadas em função do que foi planejado. É recomendável que, além dos valores absolutos, sejam avaliadas e interpretadas as defasagens, em valores relativos.

Paralelamente, é interessante também relatar por escrito todas as considerações mais relevantes. Esta prática possibilita análises comparativas futuras das situações de cada período projetado.

Assim, podem ser feitas considerações sobre as causas dos atrasos nos pagamentos a fornecedores, as dificuldades encontradas na obtenção de créditos ou os motivos dos desvios favoráveis ou não. Enfim, destacar todos os fatores que contribuíram para um bom ou mau desempenho do fluxo de caixa.

Cópias dos relatórios e análises econômico-financeiras deverão ser distribuídas a todos os responsáveis da empresa, nas suas diversas áreas. Só assim poderão contribuir para evitar a repetição de erros ou omissões futuras. Por outro lado, cada gerente deverá conhecer as metas fixadas para o próximo período, para nela concentrar seus esforços.

2.15 FINALIDADE DO CONTROLE

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

- a) 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. Assim toda vez que a empresa captar grandes somas de empréstimos às pressas, ou apresenta disponibilidades sem uso, evidência a princípio, a falta de controle. A rentabilidade das atividades financeiras pode ser medida comparando, por exemplo, o montante dos custos financeiros ao volume de negócios e a análise das evoluções dos mesmos;
- b) 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. Uma diminuição das disponibilidades pode evidenciar uma redução das entradas provenientes de quedas das vendas (situação do mercado ou ação insuficiente de vendedores, ou ainda, por tratar-se de mercados que apresentam um comportamento sazonal), ou devido ao menor ritmo

de entradas, em virtude de entregas com atraso. A carência de ingressos pode, igualmente, resultar de um aumento nos desembolsos devido a fatores internos e externos à empresa.

2.16 MODELOS DE MAPAS E DE PLANILHAS DE CONTROLE

A seguir encontram-se dispostos alguns modelos de mapas e de planilhas de controle do fluxo de caixa da empresa.

Estes modelos poderão ser utilizados pela empresa, conforme estão apresentados, ou mediante adaptações dos itens relacionados nos mesmos, dependendo do tamanho e do tipo de atividade econômica.

Controle do fluxo de caixa mensal: Através deste mapa é possível controlar (analisar) o resultado de caixa do mês, pois ele possui colunas específicas para a demonstração do valor orçado, realizado, e do % de desvio, ainda possibilitando a visualização das projeções para os próximos meses. Com o relatório na mão, e a análise feita, caso haja algo com um desvio muito grande, o mesmo deve ser rastreado, abrindo os números e fazendo uma análise mais criteriosa, a qual ficará mais fácil com o auxílio do fluxo de caixa semanal ou até mesmo diário.

Vide anexo 8

Controle diário do caixa e bancos: Com esta ficha faz-se o controle resumido das entradas e saídas ocorridas no caixa e nos bancos com os quais a empresa trabalha. Auxilia o setor financeiro demonstrando os respectivos saldos de forma diária, demonstra assim se os níveis e os valores das disponibilidades da empresa estão próximas ao projetado, fazendo assim uma ponte para o saldo projetado do próximo dia.

Vide anexo 9

Controle do fluxo de caixa semanal: Através desta planilha de controle, pode-se ter um acompanhamento semanal do fluxo de caixa, onde se pode identificar com mais facilidade o período onde houve uma variação mais acentuada dentro do fluxo caso ela venha a acontecer. Tal planilha diferencia-se da planilha de controle mensal, pois naquela tem-se três colunas

específicas, já no controle semanal existem apenas duas, uma para valores orçados e outra para realizados.

Vide anexo 10

Controle de cobrança – clientes: Nesta planilha, há o controle de toda a carteira de clientes da empresa, informando os respectivos valores vencidos e a vencer, distribuídos estes por seus respectivos vencimentos, é muito importante seu uso pelo setor financeiro, pois faz-se um paralelo com o controle de contas a pagar, visualizando assim se o período de maiores liquidações das duplicatas de clientes está próximo ao maior período de pagamentos das duplicatas dos fornecedores.

Vide anexo 11

Controle de contas a pagar – fornecedores: Nesta planilha, há o controle de todos os valores já cadastrados na empresa, para futuros pagamentos a fornecedores da mesma, sua atualização contínua é de vital importância, pois precisa-se do contas a pagar diário confirmado para o devido abastecimento do fluxo e para se fazer também um cruzamento com a posição de clientes, também devidamente atualizada.

Vide anexo 12

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para subsidiar a pesquisa, tal como os caminhos percorridos para a coleta dos dados e a análise de resultados.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICADO

No presente trabalho foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa, análise documental e exploratória. Para Gil (2002) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso foi realizado na Fábrica de Móveis Joinville, com o propósito de melhorar a gestão financeira da empresa, apresentar informações precisas e confiáveis.

Gil (2002) diz que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Gil (2002) complementa: Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Foi utilizada pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento do conteúdo trabalhado, utilizando livros impressos, periódicos, sites da internet, dentre outros materiais disponíveis. Como foi dito por Cervo e Bervian (1983), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicado em documentos. Pode ser realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental.

A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência como trabalho científico original, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica, conforme Cervo e Bervian (1983).

De acordo com Martins (1990, p.23):

Pesquisa bibliográfica é a que se efetua para se resolver problemas ou adquirir conhecimentos a partir de consultas a livros, artigos, jornais (materiais impressos). Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as condições teóricas já existentes sobre determinado assunto.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de dados primários e secundários. Segundo Mattar (2001), os dados primários correspondem àqueles colhidos diretamente pelo observador, enquanto os secundários correspondem aos dados já existentes, tais como: relatórios, planilhas, dentre outros.

Foram utilizadas técnicas de observação e entrevistas, realizadas com o administrador, que acumula diversas funções: administrativa, financeira e até mesmo operacional, ele é o responsável direto por todas as decisões que envolvem aspectos financeiros. Através destas, percebeu-se o funcionamento da empresa, da produção a comercialização, a centralização das decisões e a falta de informações disponíveis, identificando desta forma as medidas a serem tomadas para implementar um planejamento financeiro adequado para a empresa.

3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As entrevistas foram aplicadas diretamente ao administrador da empresa, que é o responsável pela área administrativa e financeira. Sua realização ocorreu no parque fabril, onde são produzidos os móveis e encontra-se toda a estrutura administrativa. Desta forma pode ser observado alguns itens de suma importância para o desenvolvimento do trabalho, como: área produtiva, disposição de mão de obra e equipamentos, estrutura administrativo-financeira, existência ou não de sistemas integrados de gestão, relatórios ou planilhas de controle ou informações, funcionamento da estrutura decisória, etc.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise ocorreu com base nos dados extraídos das entrevistas e das observações ocorridas in loco, onde se conheceu o ambiente de trabalho, a existência ou não de relatórios ou planilhas de controle financeiro.

Baseado nas informações apresentadas, e na inexistência de um fluxo de caixa ou outra ferramenta financeira, está sendo desenvolvido um modelo de controle e acompanhamento de caixa, com o auxílio de algumas planilhas acessórias que remetem as informações diretamente ao fluxo de caixa gerencial, facilitando sua compreensão.

Com o desenvolvimento do fluxo de caixa para a empresa, o administrador poderá observar os diversos fatores (produção, compras/vendas, pessoal, encargos, etc.) apenas com a utilização de um único instrumento administrativo, facilitando a percepção financeira da empresa, proporcionando a identificação de eventuais sobras ou déficits de recursos, gerindo a empresa de forma mais eficaz.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A Fábrica de Móveis Joinville, localizada na cidade de Joinville-SC, iniciou suas atividades no ano de 2001, atuando apenas na fabricação de esquadrias de madeira, onde vendia os seus produtos para materiais de construção de toda a região, atendendo também o consumidor final. Com a entrada no mercado de produtos de PVC e alumínio e percebendo que a procura por estes já era crescente, resolveu mudar os rumos da empresa, e no ano de 2005 passou para a produção e comercialização de móveis planejados. Produtos que possuem maior valor agregado e proporcionam maior rentabilidade.

É uma empresa familiar de porte médio, com faturamento anual na casa de R\$ 1.800.000,00. Atua com clientes de diversos segmentos, pessoa física e jurídica, focando seus produtos para o nicho das classes A e B, que procuram produtos de maior qualidade aliada a um atendimento personalizado. Seu objetivo é deixar o cliente satisfeito, proporcionando sua fidelização.

Atualmente possui uma loja para exposição e venda de seus produtos, atendimento a clientes, desenvolvimento de projetos etc. Está localizada em área central, privilegiada e com bom fluxo de clientes, possui 3 funcionários em um espaço de aproximadamente 120 m², onde proporciona conforto e bem estar a seus clientes.

A área produtiva encontra-se em outro local, próprio, com cerca de 600 m² de área construída e possibilidade de ampliação em mais 200m². Atualmente são 16 funcionários em seu quadro, 01 secretária e 05 equipes de produção, com 03 funcionários cada (composta por um marceneiro e dois ajudantes), que são os responsáveis pela execução de um novo projeto, desde sua produção até a montagem.

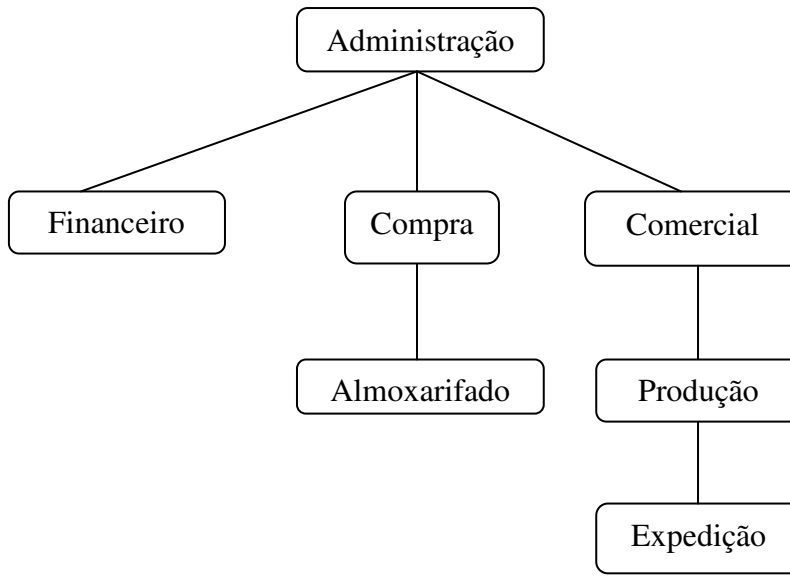
No primeiro trimestre de 2011 efetuou alguns ajustes no layout da sua área de produção, otimizando o espaço e a mão de obra disponível. Aliada a essas mudanças estruturais, efetuou a substituição de 2 máquinas manuais por equipamentos mais modernos, elevando sua capacidade produtiva sem a necessidade de contratação de novos funcionários.

Analisando a estrutura administrativa da empresa, verifica-se a centralização de diversos serviços/setores sob a responsabilidade do sócio administrador. Atualmente ele é responsável pelo setor Financeiro, Contas a Pagar e Receber, Compras e Produção, absorvendo ainda a definição de custo para confecção dos orçamentos. Os únicos setores que não estão diretamente sob sua responsabilidade são o almoxarifado, controlado pela

secretária, a expedição, que é responsabilidade das equipes de produção e o setor comercial, que está sob à gerencia de sua esposa, que é a outra sócia da empresa.

A figura 3, representa a estrutura organizacional da empresa.

Figura 3 – Estrutura organizacional da empresa



PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Não há um planejamento financeiro definido. Seu sócio administrador trabalha apenas com algumas informações restritas que são exclusivas de seu conhecimento.

Seu contas a receber é precário, controlando os títulos emitidos através do site do banco que trabalha, boa parte dos recebimentos em cheque, são pré-datados, e acabam sendo descontados no banco, acarretando encargos financeiros de 1,8% a.m. + IOF por operação realizada. O controle dos cheques acaba sendo realizado através de relatórios emitidos pelo próprio banco também.

Como não há planejamento, utilizou o capital de giro disponível para a realização de investimentos fixos, aquisição de estoque de matéria prima etc., necessitando dessa forma operacionalizar seus recebíveis para honrar novos compromissos assumidos, como folha de pagamento, encargos, fornecedores e despesas diversas para a manutenção da empresa.

Possui um “contas a pagar” onde são relacionados apenas os cheques emitidos e os compromissos mensais tidos como fixos (água, energia elétrica, telefone, financiamentos, etc). A atualização das informações em seu “contas a pagar” é mensal, sendo realizada de

forma manual pelo sócio administrador em um relatório no Word. Este relatório acaba sendo utilizado para controle de eventual necessidade financeira no mês seguinte.

A empresa tenta trabalhar com o dinheiro dos clientes, recebendo pelo menos 30% de entrada, a título de sinal, na assinatura do contrato, e o saldo (70%) pode ser financiado em até 7 parcelas, no boleto ou cheque. Produz produtos de alto padrão, atendendo a clientes com maior poder aquisitivo, sendo sua carteira de recebíveis bem líquida, com pequeno volume de inadimplência.

O principal produto utilizado em seus móveis são as chapas de MDF, que são compradas sempre em 5 parcelas, e pagamento realizado com cheque pré-datado.

Percebe-se um descasamento financeiro constante em seu fluxo de caixa, tendo uma defasagem de até 60 dias entre a liquidação da última parcela junto aos fornecedores e o recebimento final das vendas realizadas.

O quadro 2 representa a forma como está estruturado o fluxo de caixa (inexistente) da empresa, disponibilizando poucas informações.

Quadro 2 - Fluxo de Caixa da Fábrica de Móveis Joinville

	A Vista	30 dias	60 dias	90 dias	120 dias	150 dias	180 dias	210 dias
Vendas (a)	30000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Compras (b)		15000	15000	15000	15000	15000		
Salários (c)		5000	5000					
Simples (d)				4500				
Saldo (a-b-c-d)	30000	20000	10000	500	-4500	-9500	500	10500

Representação do que seria o fluxo de caixa da empresa, apenas considerando uma venda de R\$ 100.000,00 (Cem mil reais) para a confecção de móveis planejados para um pequeno apartamento. A margem bruta para o projeto é de 25%, e o salário pago para os funcionários por dois meses, que é o prazo para a conclusão da produção e emissão da NF. Não foi possível identificar percentual de correlação entre outras despesas e o valor da venda realizada. A alíquota do simples que a empresa paga hoje é de 4,5%, recolhida no mês seguinte ao faturamento, que ocorre normalmente 60 dias após a negociação/assinatura do contrato. Foram considerados os prazos de recebimento e pagamento atualmente praticados pela empresa para geração das informações no fluxo.

Pode-se verificar, mesmo com as poucas informações disponíveis, que no quarto mês a empresa já tem a necessidade de buscar dinheiro no mercado para sanar os compromissos assumidos. Desta forma acaba comprometendo sensivelmente sua rentabilidade final. Outro problema existente é que não ocorre a separação dos compromissos financeiros da empresa e de seus proprietários, sacrificando ainda mais a estrutura financeira existente.

Sua política de estoques prevê a manutenção de um volume de chapas de madeira (MDF) para atender 30 dias de produção, e os demais itens chegam a permanecer até 60 dias no estoque. Novas compras são realizadas a medida que os novos pedidos entram em produção. Não há um controle para estas aquisições, sendo realizadas de forma sistemática, gerando compromissos em diversas datas e prejudicando seu fluxo financeiro. Não é feito um planejamento, nem mesmo a identificação das datas com valores elevados ou com concentração de compromissos.

CONTROLES INTERNOS

Não existe uma política de controles dentro da empresa. Como ocorre a centralização de diversas atividades com o ADMINISTRADOR, esse se torna detentor de todas as informações que envolvem os setores sob sua responsabilidade. Percebe-se que não existem informações claras, muito menos precisas. Isso acaba dificultando a tomada de decisões e impossibilita o planejamento da empresa.

A única informação disponível de forma impressa, é uma espécie de contas a pagar, que relaciona alguns compromissos e os cheques emitidos pela empresa, conforme o quadro 3.

Quadro 3 - Contas a pagar da Fábrica de Móveis Joinville

Data	Banco	Nr. Cheque	Valor	Beneficiário	Bom Para
99/99/9999	Brasil	000001	R\$ 5.000,00	Chapas de MDF	A vista
99/99/9999	Bradesco	000001	R\$ 5.000,00	Chapas de MDF	A Vista
99/99/9999	Brasil	000002	R\$ 10.000,00	Chapas de MDF	99/99/9999
99/99/9999	Bradesco	000002	R\$ 10.000,00	Chapas de MDF	99/99/9999
99/99/9999			R\$ 2.000,00	Energia Elétrica	
99/99/9999			R\$ 500,00	Telefone	
99/99/9999	Brasil		R\$ 2.500,00	Empréstimo	

Nota-se que com as informações apresentadas fica difícil tomar qualquer decisão, muito menos planejar uma política de compras, estoques, redução de endividamento bancário, etc.

O contas a receber é inexistente, sendo seu controle exercido através do extrato bancário e das informações disponibilizadas pelos próprios bancos. A empresa efetua diariamente a consulta aos extratos bancários, verificando a disponibilidade financeira existente, que será utilizada para honrar os compromissos daquele dia, ou a necessidade de descontar cheques ou duplicatas.

Não existe uma relação entre despesas fixas ou variáveis e o valor das receitas da empresa. Todos os cálculos são feitos com base em informações desatualizadas, que não proporcionam segurança, nem subsidiam decisões futuras.

Analisando o funcionamento da empresa, tudo começa no setor comercial, com a venda de um novo projeto. Hoje o recurso que entra a vista, normalmente 30% é utilizado para sanar compromissos com projetos já em execução, gerando um descasamento mais acentuado, não só no prazo mas principalmente em valores.

A partir daí inicia-se um novo ciclo financeiro, com a necessidade de fazer caixa frente aos compromissos para a conclusão do projeto até sua entrega/montagem.

Seu administrador não consegue efetuar uma política de investimentos, trabalhado de forma equivocada com os recursos da empresa, muitas vezes imobilizando seu capital de giro, na tentativa de fugir dos empréstimos bancários. Desta forma está proporcionando gargalos, sacrificando a rentabilidade e a saúde financeira da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito desenvolver um modelo de planejamento financeiro através da utilização de um fluxo de caixa na empresa Fábrica de Móveis Joinville, visando contribuir para a sua gestão financeira, disponibilizando informações precisas e confiáveis acima de tudo.

Nas várias visitas realizadas na empresa, observou-se que ela não possui um planejamento financeiro, não existem relatórios confiáveis, sendo as informações controladas de forma manual, pelo próprio administrador.

Baseado no modelo do fluxo de caixa apresentado por Zdanowicz, desenvolveu-se um modelo mais adequado para a empresa, onde são apresentadas todas as informações consideradas estratégicas, seu fluxo de recebimentos e pagamentos, os compromissos bancários e as despesas financeiras existentes. Com esta ferramenta a empresa pode efetuar o seu planejamento financeiro, evitando surpresas desagradáveis.

O modelo proposto vai disponibilizar a relação entre os prazos praticados, entre as despesas operacionais e o custo de produção e a eventual necessidade de recursos.

Foi proposta a implantação de relatórios de contas a receber e a pagar, em Excel, visando facilitar o acompanhamento e o controle dos direitos e obrigações da empresa. Integrando essas informações com o fluxo de caixa desenvolvido.

Como, no momento, o administrador é o responsável por todas as decisões administrativas e financeiras da empresa, sugere-se que a secretária que já cuida do almoxarifado, seja a responsável pelo controle do contas a pagar e a receber, abastecendo as planilhas e atualizando as informações periodicamente, para que as mesmas possam subsidiar a política financeira da empresa.

Foi recomendado ao administrador, rever a política de compras, adequando o pagamento a períodos de menor comprometimento financeiro. Também foi proposta a redução no prazo do recebimento das vendas, visando equalizar a relação compras x vendas, equilibrando seu fluxo de caixa.

No desenvolvimento do trabalho ocorreram limitações na apresentação das informações por parte da empresa, por inexistirem relatórios ou planilhas, pela falta de controles ou indisponibilidade de informações.

Através deste estudo foi possível conhecer os processos internos, a estrutura e as informações disponíveis na empresa, foram revistos os conceitos de planejamento financeiro e

ocorreu o desenvolvimento de um modelo de fluxo de caixa mais adequado para as suas necessidades.

O presente trabalho contribuiu significativamente para a formação de seu autor, bem como para a empresa onde está sendo implantado o modelo de planejamento financeiro de caixa, pois com o modelo desenvolvido já é possível para o administrador planejar as ações a serem tomadas pela empresa, proporcionando redução de custos financeiros, controle da inadimplência, identificação do seu ciclo de caixa, ou seja, possibilitando uma melhor gestão administrativa e financeira da empresa.

REFERÊNCIAS

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 3ª edição. São Paulo: Mcgraw-hill, 1983. 249 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 159 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias**. São Paulo: Editora Atlas, 1990. 90 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 275 p.

MOTA, Prof. L. A. **Orçamento empresarial e fluxo de caixa – um enfoque prático**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Ltda., 1990. 78 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa – uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 6ª edição. Porto Alegre: Sagra – DC Luzzatto Editores, 1995. 270 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa – uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 8ª edição. Porto Alegre: Sagra – DC Luzzatto Editores, 2000. 270 p.

APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Empresa: Fábrica de Móveis Joinville

Entrevistado: João da Silva

Cargo do Entrevistado: Sócio Administrador

Data da Entrevista:

BLOCO 1: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

- 1.1. Fazer um relato sobre a empresa: Quando foi o início das atividades da empresa? Qual sua área de atuação? Quais são os produtos fabricados? Quantos funcionários possuem? Qual seu regime de tributação?
- 1.2. Estrutura existente na empresa: Qual a área e a capacidade instalada? Quais são os cargos e departamentos existentes?

BLOCO 2: PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- 2.1. A empresa possui um planejamento financeiro?
- 2.2. Como é elaborado esse planejamento financeiro? Como são geradas as informações que o abastecem?
- 2.3. Qual o período de abrangência desse planejamento financeiro? De curto ou longo prazo?
- 2.4. O planejamento costuma ser revisado? Com que frequência?
- 2.5. O que é planejado normalmente se concretiza?
- 2.6. Quem é o responsável pelo setor financeiro da empresa?
- 2.7. Qual a sua formação?

BLOCO 3: CONTROLES INTERNOS

- 3.1. Como é feito o fluxo de caixa da empresa?
- 3.2. Existem relatórios gerenciais? Quais?
- 3.3. Que tipo de informação é controlada?
- 3.4. Qual o período de controle e atualização do fluxo de caixa?
- 3.5. Como é feito o acompanhamento do contas a pagar e a receber?
- 3.6. A empresa trabalha com estoque? Qual o volume? Qual o prazo de permanência?
- 3.7. Existe um controle das despesas fixas e variáveis? Quanto elas representam do faturamento?

- 3.8. Qual o regime de tributação da empresa? Qual sua alíquota?
- 3.9. Existe um controle dos compromissos bancários mensais?
- 3.10. Qual o prazo de recebimento das vendas?
- 3.11. Qual o prazo de pagamento das compras?
- 3.12. A empresa considera os controles internos eficientes e confiáveis?

ANEXO 1 – MAPA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO

Mês da Venda	Mês de Recebimento												\$ Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Outubro	X										*	*	
Novembro	X	X										*	
Dezembro	X	X	X										
Janeiro		X	X	X									
Fevereiro			X	X	X								
Março				X	X	X							
Abril					X	X	X						
Mai						X	X	X					
Junho							X	X	X				
Julho								X	X	X			
Agosto									X	X	X		
Setembro										X	X	X	
Total													

NOTAS: * Recebimentos ocorridos no ano anterior

a) O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa.

b) As condições de recebimento das vendas a prazo da empresa, obedecem à seguinte programação financeira, 40% a 30 dias, 30% a 60 dias e 30% a 90 dias, for a o mês.

Fonte: ZDANOWICZ, (1995, p. 67)

ANEXO 2 – MAPA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO COM ATRASO

Mês da Venda	Mês de Recebimento												\$ Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Outubro	X	X										*	
Novembro	X	X	X										
Dezembro		X	X	X									
Janeiro			X	X	X								
Fevereiro				X	X	X							
Março					X	X	X						
Abril						X	X	X					
Mai							X	X	X				
Junho								X	X	X			
Julho									X	X	X		
Agosto										X	X	X	
Setembro											X	X	
Total													

- NOTAS: * Recebimentos com atraso ocorridos no ano anterior
- a) O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa.
- b) A inadimplência calculada pela empresa é uma defasagem de 30 dias, em função das condições de venda a prazo, e o período máximo é de 120 dias.

Fonte: ZDANOWICZ, (1995, p. 68)

ANEXO 3 – MAPA AUXILIAR DE PAGAMENTOS DAS COMPRAS A PRAZO

Mês da Compra	Mês do Pagamento												\$ Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Outubro	X										*	*	
Novembro	X	X										*	
Dezembro	X	X	X										
Janeiro		X	X	X									
Fevereiro			X	X	X								
Março				X	X	X							
Abril					X	X	X						
Mai						X	X	X					
Junho							X	X	X				
Julho								X	X	X			
Agosto									X	X	X		
Setembro										X	X	X	
Total													

NOTAS: * Pagamentos efetuados no ano anterior

a) O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa.

b) As condições de pagamento das compras a prazo da empresa, obedecem a seguinte política: 50% a 30 dias, 30% a 60 dias e 20% a 90 dias, for a o mês.

Fonte: ZDANOWICZ, (1995, p. 68)

ANEXO 4 – PLANILHA DE RECEBIMENTOS

		Mês: /
CLIENTES	Recebimentos a realizar	Realizados no mês
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Total de vencidos		
A vencer até		
Total geral a receber		

Fonte: ZDANOWICZ, (1995, p. 70)

ANEXO 5 – PLANILHA DE PROJEÇÃO DAS COMPRAS

								Mês: /
Material (código)	Quantidade	Fornecedor	Data de Entrega	Data de Pagamento	Valor			Ordem de Compra
					IPI	Material	Total	

Fonte: ZDANOWICZ, (1995, p. 71)

ANEXO 7 – PLANILHA DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS

		Mês: /
Natureza das despesas	Projetadas para o mês	Despesas no mês
Ordenados e férias		
INSS a recolher		
FGTS a recolher		
Serviços prestados por terceiros		
Aluguéis a pagar		
Luz e telefone		
Conservação e limpeza		
Seguros		
Despesas de conservação de veículos		
Combustíveis		
Material de expediente		
Transportes		
Representações		
Correios		
Xerox		
Despesas com cartório		
Total		

Fonte: ZDANOWICZ, (1995, 73)

ANEXO 8 – CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA MENSAL

Itens	Avaliação do mês			Projeção para os		
	Orçado	Realizado	% Desvio	próximos meses		
OPERACIONAL	RECEBIMENTOS					
	Vendas a vista					
	Cobranças simples					
	Descontos/cauções					
	(-) Reembolsos					
	TOTAL					
	PAGAMENTOS					
	Fornecedores					
	Salários com encargos sociais					
	Despesas gerais de fabricação					
	Despesas administrativas					
	Despesas com vendas					
	Despesas tributárias					
	Despesas financeiras					
	TOTAL					
SALDO OPERACIONAL						
EXTRA-OPERACIONAL	RECEBIMENTOS					
	Vendas de itens do ativo imobilizado					
	Aumento de capital social					
	Empréstimos/financiamentos					
	Receitas financeiras					
	TOTAL					
	PAGAMENTOS					
	Amortizações					
	Imobilizações					
	Dividendos a distribuir					
	Gratificações a pagar					
	TOTAL					
SALDO EXTRA-OPERACIONAL						
SALDO CALCULADO						
(-) Pagamentos de compromissos vencidos						
Saldo inicial de caixa						
SALDO APURADO						
Empréstimos/suprimentos de caixa						
(-) Pagamentos empréstimos/suprimentos de caixa						
SALDO FINAL DE CAIXA						
FATURAMENTO						
COMPRAS DE MATÉRIAS PRIMAS						
Fornecedores em atraso						
Outros compromissos vencidos						
TOTAL DOS COMPROMISSOS VENCIDOS						

Fonte: ZDANOWICZ, (1995, p. 95)

ANEXO 9 – CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA E BANCOS

\$

ITENS		Saldo de Caixa Hoje	Ingressos	Desembolsos	Data: / /	
					Nível desejado de Caixa (Amanhã)	
CAIXA	Em dinheiro					
	Em vales					
	Em cheques					
TOTAL DE CAIXA						
BANCOS						
TOTAL DOS BANCOS						
TOTAL CAIXA + BANCOS						

Projeções dos Ingressos

Banco	Valor	Data
Total		

Projeções de Desembolsos

Banco	Valor	Data
Total		

Observações	Cobrança Simples	
	Títulos Descontados	

Fonte: ZDANOWICZ, (1995, p. 97)

ANEXO 10 – CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA SEMANAL

Especificações	Períodos								\$	
	1ª Semana		2ª Semana		3ª Semana		4ª Semana		Total	
	Orc	Real	Orc	Real	Orc	Real	Orc	Real	Orc	Real
1 INGRESSOS										
1.1 Vendas a vista										
1.2 Cobrança de valores a receber										
1.3 Vendas de itens do ativo fixo										
1.4 Aumento de capital social										
1.5 Aluguéis a receber										
1.6 Receitas financeiras										
TOTAL DE INGRESSOS										
2 DESEMBOLSOS										
2.1 Fornecedores										
2.2 Salários e ordenados										
2.3 Despesas administrativas										
2.4 Despesas com vendas										
2.5 Despesas tributárias										
2.6 Despesas financeiras										
2.7 Dividendos a distribuir										
2.8 Gratificações a pagar										
2.9 FGTS a recolher										
TOTAL DOS DESEMBOLSOS										
3 INGRESSOS LÍQUIDOS DE CAIXA (1-2)										
4 SALDO INICIAL DE CAIXA										
5 SALDO FINAL DE CAIXA (3+4)										
6 SALDO MÍNIMO DE CAIXA										
7 FUNDOS NECESSÁRIOS OU APLICAÇÕES										
8 AMORTIZAÇÕES OU RESGATES										
9 NOVO SALDO DE CAIXA										
10 RECURSOS NECESSÁRIOS										
11 EMPRÉSTIMO ORIGINAL										
12 NECESSIDADE TOTAL DE RECURSOS										

Fonte: ZDANOWICZ, (1995, 98)

ANEXO 11 – CONTROLE DE COBRANÇA-CLIENTES

\$

Prazos	Valores					
	Carteira	Cobrança Bancária	Desconto	Caução	Vinculada	Total
Títulos vencidos						
Mais de 60 dias						
31 a 60 dias						
Até 30 dias						
Total de vencidos						
Títulos a vencer						
Dentro de 30 dias						
31 a 60 dias						
61 a 90 dias						
Acima de 90 dias						
Total a vencer						
Total de cobrança						

Fonte: ZDANOWICZ, (1995, 99)

ANEXO 12 – CONTROLE DAS CONTAS A PAGAR-FORNECEDORES

Mês de:
 Vencidos \$
 A Vencer \$

Fornecedor	Nr Da NF	Nr da ordem de Compra	Nr da dupl.	Classificação			Bco	Venc.	Data do Pagamento	Observações
				Matéria Prima	Despesa Indireta de Fabricação	Itens do Ativo Imobilizado				
Total										

Fonte: ZDANOWICZ, (1995, p. 100)