



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

### **Fluxo de Caixa:**

## **Uma Ferramenta para Tomada de Decisão, Planejamento e Controle**

DANIEL MÜLLER CAMPOS  
RA N° 2029275/1

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCOS ANDRÉ SARMENTO MELO

Brasília/DF, novembro de 2006

DANIEL MÜLLER CAMPOS

**Fluxo de Caixa:**  
**Uma Ferramenta para Tomada de Decisão, Planejamento e Controle**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Marcos André Sarmiento Melo.

Brasília/DF, novembro de 2006

DANIEL MÜLLER CAMPOS

**Fluxo de Caixa:**  
**Uma Ferramenta para Tomada de Decisão, Planejamento e Controle**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Marcos André Sarmiento Melo.

Banca examinadora

---

Prof. Marcos André Sarmiento Melo  
Orientador

---

Prof(a).  
Examinador(a)

---

Prof(a).  
Examinador(a)

“Muitas vezes nós medimos tudo e não entendemos nada. As três coisas mais importantes a medir num negócio são: a satisfação dos clientes, a satisfação dos empregados e o fluxo de caixa”.

Jack Welch

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
3.1 Fluxo de caixa.....	10
3.2 Componentes do fluxo de caixa.....	12
3.3 Plano de contas.....	13
3.4 Demonstrativo do fluxo de caixa – DFC.....	14
3.5 Apresentação do fluxo de caixa.....	16
3.6 Plano financeiro.....	17
3.7 Ciclo de caixa e ciclo econômico.....	18
3.8 Ferramentas de gestão.....	19
3.8.1 DFC como ferramenta para tomada de decisões.....	19
3.9 Planejamento e controle.....	21
<b>4 RESULTADO.....</b>	<b>22</b>
4.1 Coleta de Informações.....	22
4.2 Plano de Contas.....	23
4.3 Escolha do Método.....	26
4.4 Modelo Genérico Proposto.....	26
4.5 DFC como Ferramenta para Tomada de Decisão, Planejamento e Controle..	29
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICE A – MODELO GENÉRICO PROPOSTO DE DFC.....</b>	<b>33</b>

## RESUMO

O demonstrativo de fluxo de caixa (DFC) é uma ferramenta que deve ser utilizada por toda empresa, independente de seu porte ou atividade, algo que nem sempre ocorre. A principal causa da mortalidade de empresas no Brasil é a falta de capital de giro, que as impede de honrar seus compromissos tributários e com colaboradores e fornecedores. Neste contexto, o objetivo do trabalho é mostrar como o DFC pode auxiliar a administração na tomada de decisão, planejamento e controle financeiro. Para elaboração do modelo genérico proposto, primeiramente foi realizado o levantamento bibliográfico, onde buscou-se mais informações sobre fluxo de caixa, sua elaboração e como as informações do DFC podem auxiliar a gerência financeira a gerir de forma mais eficientes os recursos disponíveis. O resultado do trabalho é o modelo genérico proposto de demonstrativo de fluxo de caixa apresentado no apêndice A. O modelo pode ser adaptado conforme as necessidades e particularidades de cada empresa, podendo ser mais detalhista ou menos detalhista quando for o caso. Ao permitir que o gestor antecipadamente conheça como as entradas e saídas de caixa irão afetar seus recursos de curto prazo, este pode buscar as medidas saneadoras que se fizerem necessárias para não comprometer a saúde financeira da empresa.

Palavras-chave: fluxo de caixa - gestão financeira – planejamento – controle

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe um modelo genérico de demonstrativo de fluxo de caixa (DFC) que se adapte às empresas independentemente de sua área de atuação, sobretudo aquelas onde a área financeira ainda não se utiliza desta ferramenta. O modelo proposto pode ser adaptado conforme as necessidades e peculiaridades do ramo de atividade empresarial e porte da empresa. Sobretudo as pequenas e médias empresas brasileiras que em muitos casos geridas de forma empírica não utilizam as ferramentas existentes para auxiliar na gestão de seu negócio.

Desta forma, o problema encontrado é apresentar uma ferramenta que auxilie a gerência financeira na tomada de decisão e no planejamento e controle financeiro da organização, proporcionando maior eficiência na gestão de seus recursos.

O modelo proposto tem como objetivo permitir que possam ser feitas as demonstrações e projeções dos fluxos de caixa das empresas que optarem por usar esta ferramenta. Seu uso permite antever a necessidade de capital de terceiros, as possibilidades de postergar desembolsos e como investir as sobras de caixa entre outras possibilidades.

A análise dos fluxos de caixa fornece informações consistentes, proporcionando uma visão clara do capital de giro da empresa, já que as informações fornecidas pela contabilidade tradicional não fornecem base suficiente para tomada de decisões, pois retratam períodos passados.

Entre as empresas registradas anualmente nas juntas comerciais brasileiras, 49,4% encerram suas atividades até dois anos após terem sido criadas, e após quatro anos 59,9% delas já deixaram de existir. (SEBRAE).

Desta forma, a mortalidade das empresas gera um custo social ao país decorrente da dispensa da mão de obra, dos impostos que deixam de ser gerados e da distribuição de renda que deixa de se realizar.

O principal motivo que leva as empresas que encerrarem suas atividades é a falta de capital de giro, ocasionado pelo descompasso entre as entradas e saídas

de caixa. (SEBRAE). Desta forma o DFC torna-se uma peça fundamental, permitindo maior controle do saldo de caixa e das contas a pagar e a receber. Facilita ainda a gestão financeira ao possibilitar que sejam criados cenários de fácil compreensão que auxiliem na tomada de decisões.

Por facilitar a visualização antecipada das entradas e saídas de caixa, a DFC facilita o controle dos recursos de curto prazo da empresa, garantindo sua liquidez.

Assim, o demonstrativo de fluxo de caixa em conjunto com outras ferramentas fornecem informações importantes para a gerência financeira embasar suas decisões e permitir que a empresa tenha sua saúde financeira sob maior controle.



## 2 METODOLOGIA

Neste trabalho, baseado em pesquisa bibliográfica, primeiramente foi feito o levantamento sobre fluxo de caixa, buscando conhecer como os autores o definem, qual sua função e como ocorrem os fluxos de entrada e saída de caixa.

Em seguida buscou-se conhecer mais sobre plano de contas e assim auxiliar na elaboração do demonstrativo do fluxo de caixa (DFC), conhecendo os grupos que o compõe e os conteúdos destes grupos.

Apresentação do método indireto e do método direto para elaboração da DFC, plano financeiro e ciclo de caixa e econômico foram os objetos de estudo na seqüência. Para concluir o embasamento teórico, a pesquisa bibliográfica forneceu informações sobre ferramentas de gestão e como a DFC pode ser utilizada como ferramenta para tomada decisões.

Por fim é apresentado o resultado do trabalho com o modelo genérico de DFC proposto e a conclusão.

### 3.1 FLUXO DE CAIXA

O planejamento por parte das empresas dos recursos recebidos, desembolsos previstos e caixa devem ser acompanhados constantemente, possibilitando melhor racionalização dos recursos. Para subsidiar a tomada de decisões a gestão financeira deve utilizar-se do fluxo de caixa dentre outras ferramentas.

Fluxo de caixa é o meio pelo qual o administrador financeiro apura os ingressos e desembolsos financeiros da empresa em dado período. (ZDANOWICZ, 1998, p.23). No sentido restrito fluxo de caixa “significa entradas de numerário deduzidas das saídas e acrescido do saldo inicial de caixa”, mas o termo também é utilizado para designar os recursos financeiros gerados pela operação. (PEREZ JUNIOR, 1995, p. 85).

Fluxo de caixa é a relação de pagamentos e recebimentos que deverão ser honrados num determinado período. (PILÃO e HUMMEL, 2003, p.4). ROSS (2000, p.63), complementou afirmando que é a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou no caixa daquela que dele saiu, e afirma que o fluxo de caixa “talvez seja um dos mais importantes tópicos a respeito de informações que podem ser extraídas de demonstrações financeiras”.

Desta forma, conhecendo-se a quantidade de entrada e saída de numerários da empresa, torna-se mais fácil identificar excedente ou escassez de caixa e assim adotar as medidas saneadoras mais adequadas à situação. (ASSAF NETO e SILVA, 2002, p.39). A quantidade de dinheiro disponível em caixa varia em função do nível desejado pela empresa. (ZDANOWICZ, 1998, p.23).

Conhecer as disponibilidades e obrigações em determinado período possibilita à empresa liquidar seus compromissos financeiros nas datas corretas sem incorrer juro e outros acréscimos. (ASSAF NETO e SILVA, 2002, p.39). Da mesma forma, a falta de elaboração, análise e controle do fluxo de caixa podem gerar problemas de insolvência e iliquidez na empresa. (MATARAZZO, 1998, p. 363).



Outras denominações utilizadas para fluxo de caixa são: orçamento de caixa, fluxo de recursos financeiros, fluxo de capitais, fluxo monetário e movimento de caixa. (ZDANOWICZ, 1998, p.24).

### **3.2 Componentes do Fluxo de Caixa**

A gerencia financeira deve conhecer os recursos que fluem no caixa e classifica-los conforme a periodicidade que ocorrem. Os principais recursos que fluem nos ingressos e desembolsos de caixa estão listados abaixo:

- a) Ingressos no caixa - vendas a vista, recebimentos de vendas a prazo, aumentos de capital social, vendas de itens do ativo imobilizado, receitas de aluguéis, empréstimos e resgate de aplicações no mercado financeiro;
- b) Desembolsos de caixa - para financiar o ciclo operacional da empresa, amortizar seus empréstimos ou financiamentos captados e investir em itens do ativo permanente ou aplicar no mercado financeiro. (ZDANOWICZ; 1998, p.26).

Os desembolsos de caixa, também chamados de saídas de caixa, podem ser divididos em fixos e variáveis. Fixos são aqueles que ocorrem mesmo quando não são comercializados produtos ou serviços, já os variáveis ocorrem somente quando existe a venda.

Os ingressos de caixa, ou entrada de caixa, podem ser de fontes internas ou externas de acordo com suas origens. O Quadro 1 lista as principais fontes de internas e externas de recursos.

<b>Fontes Internas</b>	<b>Fontes Externas</b>
Vendas a vista	Emissão de ações
Recebimentos de vendas a prazo	Capital de terceiros
Alugueis recebidos e receitas financeiras	
Venda de itens do ativo imobilizado	
Aumento do capital social	

Quadro 1 – Principais fontes internas e externas de entrada de caixa

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (1998, p.52).

### **3.3 Plano de Contas**

O modelo da DFC é dinâmico, desta forma permite que cada empresa em função de suas particularidades e peculiaridades de seu ramo de atuação a adapte caso a caso. Assim o demonstrativo de uma empresa que presta serviços será diferente de uma que comercializa produtos, enquanto na primeira a maior parte das saídas de caixa serão referentes a salários, na segunda provavelmente serão referentes a aquisição de mercadorias.

Tais diferenças referem-se ao plano de contas da empresa. No plano de contas estão listadas as principais categorias de entrada e saída de caixa, que conforme mencionado variam conforme a atividade da empresa, porte e objetivos que pretende alcançar com a elaboração e acompanhamento do fluxo de caixa.

Um plano de contas bem elaborado deve seguir quatro passos. Não deve conter excesso de contas, pormenorizando todas as entradas e saídas de caixa, tal atitude demanda muito tempo e gera detalhes irrelevantes. Em contra partida quando são listadas poucas contas, pode ocorrer distorção na análise do demonstrativo, já que parte considerável da movimentação pode estar na conta “outros”. A nomenclatura dada às contas deve ser de fácil entendimento a todos que

irão se utilizar dela. Por fim o plano de contas deve ser elaborado de forma que facilite a análise entre o real e o previsto. (FREZATTI, 1997, p.67).

### **3.4 Demonstrativo do Fluxo de Caixa – DFC**

O demonstrativo do fluxo de caixa (DFC) é a representação do fluxo financeiro da empresa em determinado período, podendo ser uma planilha, tabela ou qualquer outro meio que possibilite sua visualização.

O DFC possibilita que seja observado, o reflexo no caixa das entradas e saídas financeiras, assim como suas origens e aplicações.

Independente do plano de contas utilizado no modelo da empresa para representar seus fluxos financeiros o resultado obtido será o mesmo, permitir que ela conheça as datas e valores destes fluxos e se valer deste conhecimento para maximizar seu retorno financeiro já que poderá antecipar pagamentos com desconto, aplicar excedente de caixa ou buscar as melhores opções quando necessitar de capital de terceiros.

O DFC é composto de quatro grandes grupos, são eles: disponibilidades, atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento. No grupo disponibilidades estão discriminados os valores que estão no caixa da empresa e que podem ser utilizados naquele momento. O grupo atividades operacionais lista os pagamentos e recebimentos relacionados a atividade fim da empresa. O grupo atividades de investimento relaciona os valores gastos para financiar sua estrutura e o grupo atividades de financiamento lista os recursos próprios utilizados para financiar atividades da empresa e o capital de terceiros. Tal estrutura, além de ser de fácil entendimento, serve para qualquer empresa, independente de seu porte ou tipo de atividade. (CAMPOS FILHO; 1999, p. 25).

No Quadro 2 podem ser observados os conteúdos de cada um dos quatro grupos que compõem o DFC.

**I - Disponibilidades**

- Caixa
- Depósitos bancários a vista
- Aplicações de alta liquidez

**II - Atividades Operacionais**

- Recebimentos Operacionais
  - Vendas a vista
  - Vendas a prazo
  - Adiantamento por parte de clientes
  - Rendimentos de aplicações financeiras
  - Juros de empréstimos concedidos
  - Dividendos recebidos
  - Outros recebimentos
- Pagamentos Operacionais
  - Insumos
  - Salários e encargos
  - Tributos
  - Encargos financeiros
  - Aluguel
  - Outros pagamentos

**III - Atividades de Investimento**

- Aplicações financeiras com vencimento superior a 3 meses
- Empréstimos concedidos
- Participações em controladas, coligadas e outras empresas
- Terrenos e obras civis
- Móveis, utensílios e instalações
- Máquinas, ferramentas e equipamentos
- Veículos
- Softwares
- Outros

**IV - Atividades de Financiamento**

- Empréstimos bancários
- Financiamento/leasing
- Recursos próprios

Quadro 2 – Demonstrativo do Fluxo de Caixa

Fonte: Adaptado de Campos Filho (1999, p. 26 e 27).

Caso a DFC tenha mostrado a insuficiência de recursos em determinado período futuro, a empresa pode iniciar a negociação com instituições financeiras e com tempo hábil providenciar a documentação necessária para aprovação de crédito. Conhecer o fluxo de caixa ainda serve de base para a empresa elaborar sua política de pagamento e recebimento. (SANVICENTE, 2000, p.156).

Deve ser ressaltada a facilidade com que é possível expressar o fluxo financeiro pela DFC, além de ser obrigatória sua elaboração nos Estados Unidos e em alguns países da Europa.

### **3.5 Apresentação do Fluxo de caixa**

Existem dois métodos para gerar a demonstração dos fluxos de caixa, o indireto e o direto. Pelo método indireto os números do regime de competência são transformados em números de caixa, para tal, são utilizados o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados da empresa. (CAMPOS FILHO, 1999, p. 30).

A dificuldade apresentada pelo método indireto é que se torna necessário associar as contas do balanço patrimonial e da demonstração de resultados às contas do demonstrativo de fluxo de caixa, e para tanto ter conhecimento do regime de competência é fundamental, o que não ocorre em pequenas e médias empresas.

No método direto, os números do plano de contas servem de base para elaboração do fluxo de caixa. As informações geradas por este método são baseadas em critérios técnicos, excluindo qualquer interferência da legislação fiscal.

Portanto, para elaboração de um fluxo de caixa futuro (ou projetado), onde não existe o Balanço Patrimonial nem a Demonstração de Resultados para serem utilizados como fonte de dados, somente o método direto pode ser utilizado.

Pelo método direto as movimentações no caixa serão lançadas em cada um dos itens do plano de contas, que pode ser mais pormenorizado quando a empresa achar que assim deve ser. Por este motivo, as contas seguem critérios técnicos, abrindo mão dos aspectos contábeis.



Pelo método indireto existe a necessidade de o balanço de patrimonial e a demonstração de resultados já terem sidos gerados, algo que demanda tempo. No método direto as informações podem estar disponíveis diariamente.

A escolha do método a ser utilizado é precedida da coleta e análise dos dados necessários à elaboração do fluxo de caixa. Na Figura 2 abaixo estão identificadas as etapas para sua construção.

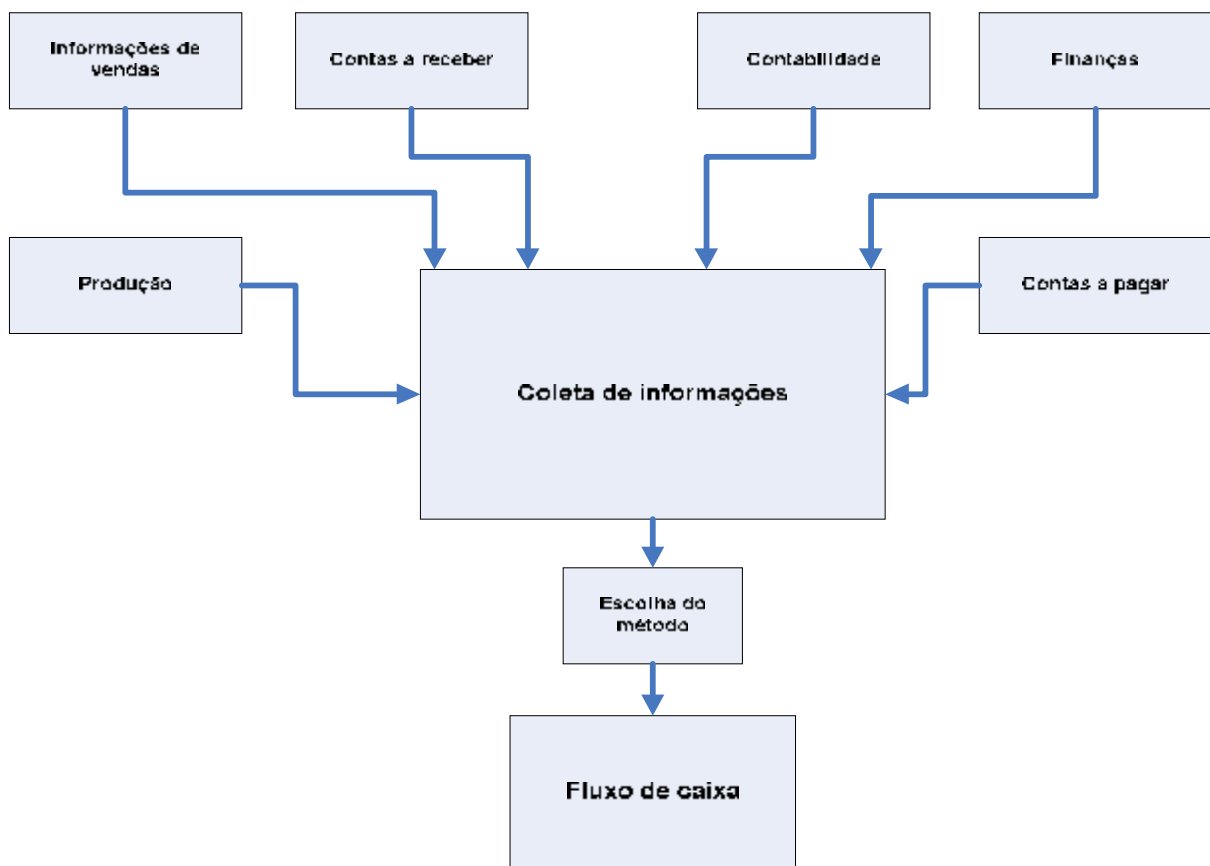


Figura 2 – Fluxo informacional para elaboração do fluxo de caixa  
Fonte: Adaptado de Frezatti (1997, p.70).

### 3.6 Plano Financeiro

O plano financeiro é um dos subplanos do planejamento empresarial. “A função do plano financeiro consiste em permitir que todas as decisões tomadas nos vários subplanos sejam transformadas em um único denominador, no caso, o

monetário”. No plano financeiro são geradas as projeções do balanço patrimonial, da DRE e do fluxo de caixa. (FREZATTI, 1999, p.35).

### 3.7 Ciclo de Caixa e Ciclo Econômico

Ciclo de caixa é o prazo entre o pagamento dos insumos comprados pela empresa e o recebimento pelos produtos vendidos. O ciclo de caixa pode conhecido através das informações presentes no fluxo de caixa. Já o ciclo operacional compreende o período entre a compra dos insumos e o recebimento pelos produtos vendidos. (PEREZ JUNIOR, 1995, p.83).

A Figura 3 a seguir representa os ciclos de caixa e econômico.

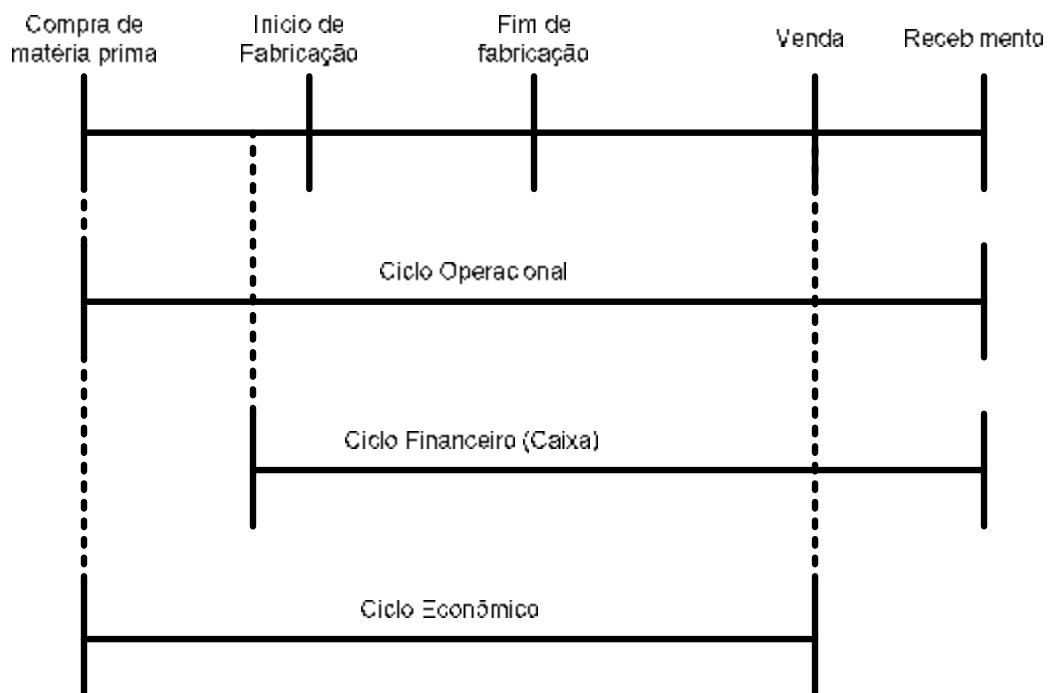


Figura 3: Ciclo Operacional da Empresa  
Fonte: Assaf Neto e Silva (1997)

Como pode ser observado na figura 3, existe uma lacuna do ciclo financeiro em relação ao ciclo econômico, isto se deve ao fato de que geralmente a aquisição de matérias primas ou produtos acabados para revenda é feita a prazo, desta forma a empresa primeiro recebe o bem e depois paga. Da mesma forma o recebimento pelos produtos vendidos também ocorre após as vendas.

### **3.8 – Ferramentas de Gestão**

Com o acirramento da competitividade entre as empresas para conquistar cada vez mais clientes, as decisões a serem tomadas pelos gestores necessitam ser rápidas e eficazes, necessitando para tanto, que sejam subsidiadas por ferramentas que forneçam as informações necessárias à análise.

As atividades empresariais relativas a administração de empresas podem ser auxiliadas por instrumentos de gestão que têm sido criados e aprimorados ao longo da história da administração. (ARANTES, 1998, p.86).

Ainda segundo o autor, as ferramentas de gestão “ajudam a administração a criar os estados futuros, definir os caminhos, conduzir as ações em direção a esse futuro, assegurar que o desempenho está produzindo os resultados desejados”, tornando-se assim um ferramental de suma importância para a administração. (ARANTES, 1998, p.86).

#### **3.8.1 DFC como ferramenta para tomada de decisões**

A informação por si só é um recurso que nada vale, ela depende da ação do administrador para tornar-se um instrumento útil para organização alcançar seus objetivos. (ARANTES, 1998, p. 95).

Por falta de elaboração do fluxo de caixa muitas empresas conseguem um ganho significativo de produtividade mas não conseguem antecipar quando precisarão de financiamento, então de ultima hora acabam tomando dinheiro emprestado a curto prazo a taxas de 40 a 50% ao ano, corroendo parte de seu retorno. (CAMPOS FILHO, 1999, p. 17). Com a elaboração e acompanhamento do fluxo de caixa a empresa pode antecipar-se à necessidade e buscar fontes menos onerosas de recursos, assim como ter tempo hábil para providenciar a documentação exigida.

A elaboração do fluxo de caixa permite que investidores e credores possam:

a) avaliar a capacidade do negócio de gerar fluxos de caixa líquidos futuros positivos;

b) avaliar a capacidade do empreendimento de cumprir suas obrigações, sua capacidade de pagar dividendos e suas necessidades de financiamento externo;

c) avaliar as razões para as diferenças entre o resultado líquido e os recebimentos e pagamentos de caixa associados;

d) avaliar os efeitos sobre a posição financeira do negócio de suas transações de financiamento e investimento de caixa e as que não afetam o caixa durante o período. (MARQUES, 2002, p. 87).

Tais informações servem como fonte de dados para tomada de decisões, já que possibilitam a análise dos fluxos passados, a projeção dos fluxos futuros e a criação de cenários. Desta forma o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta que deve ser utilizada por toda empresa independente de seu porte, demonstrando sua capacidade de honrar compromissos e a geração de fluxos de caixa líquidos positivos.

Além de ser um instrumento de planejamento e controle dos recursos financeiros da empresa, o fluxo de caixa no âmbito gerencial, é indispensável em todas as decisões financeiras a serem tomadas. (ASSAF NETO e SILVA, 2002, p.39).

O fluxo de caixa por demonstrar as operações financeiras da empresa, facilita a análise e auxilia no momento de decidir como comprometer os recursos financeiros, selecionar linhas de crédito, saber quanto dispõe de capital próprio e como utilizar as disponibilidades da melhor forma. (ZDANOWICZ, 1998, p.33).

A projeção dos fluxos de caixa possibilita a criação de cenários permitindo ao administrador analisar as diversas situações que poderão ocorrer. Desta forma, como instrumento de controle financeiro gerencial, o fluxo de caixa auxilia no processo decisório da empresa.

### 3.9 – Planejamento e Controle

Planejamento e controle deveriam ser utilizados efetivamente por todas as empresas, mas não é o que ocorre. De nada adianta planejar, traçando o caminho a percorrer pela organização para atingir seu objetivo se não houver controle para saber se o caminho que está sendo seguido é realmente aquele planejado.

Planejar é decidir antecipadamente. Decidir significa escolher uma alternativa de ação abrindo mão das demais. A alternativa é escolhida “em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco etc”. (FREZATTI apud ACKOFF, 1997, p.18).

As organizações dão diferente ênfase ao planejamento e ao controle. Quanto mais profissional for a estrutura organizacional da empresa maior o esforço despendido para o planejamento, em oposição, quanto menor for a estrutura organizacional da empresa maior o esforço despendido para o controle. (FREZATTI, 1999, p.17).

As empresas que elaboram o fluxo de caixa baseado em seu planejamento, saberão antecipadamente da existência de escassez ou excesso de caixa podendo tomar a atitude corretiva necessária. Desta forma, as dificuldades enfrentadas pelas empresas que aliam planejamento e fluxo de caixa são menores que aquelas que não se utilizam destas ferramentas. (ZDANOWICZ, 1998, p.28).

## **4 RESULTADO**

O modelo de DFC apresentado neste trabalho é genérico, podendo servir tanto a empresas de prestação de serviço quanto a comerciais, independente de seu porte. Mas o foco são aquelas empresas que ainda não se utilizam das demonstrações de fluxo de caixa como ferramenta para tomada de decisões, planejamento e controle financeiro de seu negócio.

Desta forma, o modelo pode ser adaptado conforme a necessidade de cada caso, sendo mais detalhista ou menos detalhista. Outro ponto a destacar é a plataforma de criação do demonstrativo, gerado a partir do programa de planilhas Excel, de fácil utilização além de existirem também outros programas disponíveis, inclusive gratuitos para serem baixados na internet.

Uma preocupação do modelo é ser de fácil entendimento para seus usuários, pois sem uma clara compreensão de como utiliza-lo provavelmente faria com que fosse abandonado.

A razão principal deste modelo é apresentar uma ferramenta que auxilie a administração financeira do negócio e que a partir de comprovados os benefícios proporcionados, a empresa busque outras ferramentas administrativas que levem a uma melhoria contínua do negócio.

A seguir estão os passos seguidos para elaboração do modelo.

### **4.1 Coleta de Informações**

O primeiro passo para elaboração do modelo foi seguir o fluxo informacional apresentado na página 17 baseado em Frezatti. De acordo com o fluxo, a coleta de informações financeiras é a base para elaboração do fluxo de caixa.

Estas informações podem ser obtidas junto as áreas de contabilidade, finanças, produção, vendas e nas contas a pagar e a receber. Também servem de

base para coleta destas informações os balanços de pagamentos e demonstrações de resultados além de outros documentos internos da empresa.

As informações recolhidas além de serem fundamentais para elaboração do plano de contas, também trazem dados importantes para que sejam feitas simulações de fluxos de caixa futuros. O histórico do faturamento serve de base para estas simulações, sobretudo em atividades onde a sazonalidade exista. Outra informação importante para as empresas do varejo é gasto médio por tíquete, que permite conhecer o valor médio de cada venda efetuada.

Cada empresa deve listar de forma minuciosa todas as entradas e saídas de caixa que ocorrem, estas informações serão fundamentais para elaboração do plano de contas.

## **4.2 Plano de Contas**

Após coletadas as informações e conhecendo as entradas e saídas de caixa que ocorrem com maior periodicidade, deve ser elaborado o plano de contas para aquelas empresas que por ventura ainda não o possuam.

O plano de contas irá variar conforme a atividade da empresa, seu porte e objetivos que pretende alcançar com a elaboração do fluxo de caixa.

Como apresentado na página 13 deste, Frezatti afirma que um plano de contas bem elaborado deve seguir 4 princípios:

- a) Evitar o excesso de contas;
- b) Evitar o agrupamento de diferentes entradas e saídas em poucas contas;
- c) Usar nomenclatura clara e de fácil entendimento para todos que forem utilizar o modelo;
- d) Facilitar a comparação entre o previsto e o real.

Desta forma, o Quadro 3 abaixo apresenta as contas das saídas de caixa mais corriqueiras nas empresas.

<b>Conta</b>	<b>Observações</b>
Compras	Outras nomenclaturas: compra de mercadorias, insumos, matéria-prima etc.
Salários	Incluir 13º salário
Encargos sociais	FGTS e INSS
Tributos	ICMS, ISS, PIS, COFINS, CPMF, IR, IPTU, Simples Federal e Candango etc*.
Sindicatos	
Aluguel	Incluir condomínio.
Água, luz, telefone, gás	
Terrenos e obras civis	Ou Reformas
Móveis, utensílios e instalações	
Máquinas, ferramentas e equipamentos	
Manutenção	De máquinas, ferramentas e equipamentos
Veículos	
Software	
Material de escritório e consumo	
Aplicações financeiras com vencimento superior a 3 meses	
Honorários	Contador, advogado etc.
Treinamentos	
Publicidade	
Tarifas bancárias	
Juros e amortização de empréstimos	
Remuneração do capital próprio	
Outras saídas	

Quadro 3 – saídas de caixa mais comuns

\*Verificar junto ao contador quais destes tributos incidem.



Da mesma forma, as principais entradas de caixa geraram o Quadro 4 a seguir.

<b>Conta</b>
Vendas a vista de produtos e serviços
Recebimento de vendas a prazo de produtos e serviços
Rendimento de aplicações financeiras
Aporte de capital por parte dos sócios
Empréstimos bancários
Financiamentos/Leasing
Outros recebimentos

Quadro 4 – principais ingressos de caixa

Outras possíveis entradas de caixa como juros de empréstimos concedidos pela empresa e dividendos recebidos não foram inclusos na tabela por raramente ocorrerem em pequenas empresas assim como o lançamento de ações.

O ingresso de capital através da venda de itens do ativo imobilizado da empresa, por não ser algo corriqueiro, quando ocorrer pode ser lançado na conta outros recebimentos.

Cada empresa deve adaptar o modelo às suas necessidades, de forma que inclua em seu demonstrativo de fluxo de caixa todas as contas relevantes, deixando de fora as demais.

Os valores das contas caixa, depósitos bancários e aplicações de alta liquidez são facilmente identificados através de extratos bancários. Os estoques e ativos fixos caso não haja um controle, podem ser inventariados. Os valores a pagar e a receber podem ser conhecidos através de algum controle já existente na empresa.

A identificação das contas com uso de códigos facilita que sejam criados subitens como ilustrado no Quadro 5 a seguir.

<b>Código</b>	<b>Descrição</b>
10	Vendas a vista
10.1	Vendas a vista do produto X
10.2	Vendas a vista do produto Y
20	Recebimentos de vendas a prazo
20.1	Recebimentos de vendas a prazo do produto X
20.2	Recebimentos de vendas a prazo do produto Y

Quadro 5 – Uso de códigos para identificar as contas

### **4.3 Escolha do Método**

O método utilizado para elaboração do modelo genérico proposto foi o direto, mostrando as principais entradas e saídas de caixa. Neste método as informações geradas são baseadas em critérios técnicos, deixando de lado qualquer interferência da legislação fiscal.

Outra vantagem que levou a escolha do método direto é que por não ser baseado em informações contábeis (balanço de pagamentos e demonstração de resultado entre outros), torna-se mais fácil ser manipulado e compreendido por quem não está familiarizado ao regime de competência.

### **4.4 Modelo Genérico Proposto**

O modelo proposto, baseado em Campos Filho, classifica as movimentações do caixa em quatro grandes grupos. São eles:

- I. Atividades Operacionais;
  - Entradas Operacionais;
  - Saídas Operacionais;
- II. Atividades de investimento;
- III. Atividades de Financiamento.
- IV. Saldo Final

Assim, cada uma das contas geradas a partir das informações recolhidas conforme descrito anteriormente, será lançada em um dos quatro grupos conforme suas características. Na coluna ao lado de cada conta estará seu valor naquele período.

Nos três primeiros grupos as entradas de caixa são deduzidas das saídas, mostrando o saldo de cada um dos grupos.

O grupo *saldo final* aparece como último dos quatro grupos, nele a conta *saldo inicial* e refere-se ao quanto de dinheiro disponível existe na empresa no início daquele período. Ao *saldo inicial* é acrescido o fluxo de caixa líquido do período quando for positivo ou deduzido quando negativo. O resultado desta operação é chamado de *saldo final* e apresenta se ao final daquele período a empresa gerou fluxo de caixa positivo ou negativo, este valor passa a ser o *saldo inicial* do período seguinte.

O modelo proposto em sua íntegra encontra-se no apêndice A, no Quadro 6 está representado um resumo do modelo, objetivando facilitar sua visualização.

A montagem do primeiro fluxo de caixa deve ser acompanhada por alguma pessoa que já tenha tido contato com a ferramenta, como um contador ou consultor, desta forma o empreendedor que tenha optado pelo seu uso, terá menos chance de cometer erros.

Quadro 6: Modelo Proposto Resumido

		Qua		Qui	
		1-nov	.....	30-nov	Total
	<b>OPERACIONAIS</b>				
10	<b>Entradas Operacionais</b>				
10.1	Venda a vista produto X				
10.2	Receb. vendas a prazo produto X				
10.3	Outros				
20	<b>Saídas Operacionais</b>				
20.1	Compras				
20.2	Salários				
20.3	Encargos sociais				
20.4	Tributos				
20.5	Sindicatos				
20.6	Aluguel e condomínio				
20.7	Água				
20.8	Luz				
20.9	Telefone				
20.10	Gás				
20.11	Manutenção de equipamentos				
20.12	Material de escritório e consumo				
20.13	Contador				
20.14	Publicidade				
20.15	Tarifas bancárias				
20.16	Juros e amortização de empréstimos				
20.17	Remuneração do capital próprio				
20.18	Outros				
30	<b>INVESTIMENTOS</b>				
30.1	Terrenos e obras civis				
30.2	Móveis, utensílios e instalações				
30.3	Máquinas, ferramentas e equipamentos				
30.4	Veículos				
30.5	Software				
30.6	Aplicações financeiras ≥ 3 meses				
30.7	Treinamentos				
30.8	Outros				
40	<b>FINANCIAMENTOS</b>				
40.1	Recursos próprios				
40.10	Aporte de capital				
40.11	Rendimento de aplicações financeiras				
40.2	Capital de Terceiros				
40.20	Empréstimos bancários				
40.21	Financiamento/Leasing				
40.3	Outros				
5	<b>SALDO FINAL</b>				
5.1	Saldo inicial				
5.2	Fluxo líquido				

#### 4.5 DFC como Ferramenta para Tomada de Decisão, Planejamento e Controle

O modelo de DFC proposto permite o conhecimento antecipado das entradas e saídas de caixa, possibilitando que a administração financeira do negócio possa fazer simulações de fluxos de caixa futuros, e desta forma, ser utilizado como uma ferramenta para tomada de decisão, planejamento e controle financeiro.

Uma loja de roupas por exemplo, pode com meses de antecedência fazer simulações para o natal. Realizar projeção das vendas, dos gastos que terá com funcionários temporários e qual o impacto da aquisição de estoques em suas contas. Assim, o administrador financeiro pode experimentar vários cenários e simular como será o fluxo de caixa se as vendas do período forem 10% superiores as do ano anterior ou para vendas 50% superiores.

O ferramental pode revelar dados sobre a saúde financeira da empresa, mostrando problemas e alternativas de solução. Como por exemplo:

Quadro 7: informações que podem ser conhecidas pela DFC

Problema:	Falta de geração de fluxos positivos de caixa ou a captação de recursos de terceiros (empréstimos bancários) periodicamente.
Possíveis causas:	Diferença acentuada entre ciclo financeiro e ciclo econômico, excesso de estoque ou falta de controle dos custos operacionais entre outros.
Ações corretivas:	Aumento do capital social, buscar formas de reduzir a lacuna entre os ciclos financeiro e operacional, incentivar o pagamento a vista pelos clientes, maior controle dos custos operacionais etc.

O Quadro 7 tem objetivo apenas de ilustrar hipoteticamente como o DFC pode orientar a administração financeira a conhecer problemas existentes e possíveis alternativas de solução. Como já citado anteriormente, os problemas, suas causas e as ações corretivas a serem tomadas variam de acordo com inúmeros fatores internos e externos à organização.

De fácil implementação e utilização, a ferramenta DFC pode auxiliar aquelas empresas com problema crônico de caixa, que realizam boas vendas mas que ao final do mês não conseguem saldar suas obrigações, e por falta maturidade administrativa não sabem por que isto ocorre. Com a utilização do DFC como ferramenta para auxiliar na tomada de decisão, planejamento e controle, a empresa passa ser mais competitiva que seus concorrentes que não utilizam ferramentas do tipo.

## 5 CONCLUSÃO

O modelo proposto objetiva auxiliar as empresas que não utilizam o fluxo de caixa como ferramenta de gestão, de fácil utilização, o modelo pode ser facilmente adaptado a diferentes tipos de atividades possibilitando maior eficiência na gestão dos recursos financeiros.

Alem de identificar antecipadamente a escassez ou excesso de caixa, a utilização do modelo também permite saber como as decisões a serem tomadas refletirão no resultado da empresa.

Por facilitar o controle dos recursos de curto prazo, e assim garantir a liquidez da empresa, o uso do demonstrativo reduz a possibilidade de que ocorra aquela que é a principal causa de mortalidade de empresas no Brasil, a falta de capital de giro.

Há de se ressaltar que o modelo aqui proposto por si só não resolve as dificuldades financeiras, sua função é auxiliar na identificação de problemas e por meio de simulações buscar alternativas.

Por fim, o que se espera também com o trabalho é mostrar, sobretudo as pequenas empresas, muitas vezes geridas de forma empírica, como as ferramentas de gestão podem auxiliar na condução de seu negócio e torna-lo mais competitivo.

Como limitação e recomendação para trabalhos futuros, deve ser considerado que o modelo proposto trata apenas dos recursos de curto prazo, não entrando em detalhes como os recursos de longo prazo influenciarão nas finanças empresariais.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélio. **Sistema de Gestão Empresaria.I** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César AT. **Administração do Capital de Giro.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma Ferramenta Indispensável para administrar sua empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário.** São Paulo: Atlas, 1997.

MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. **Análise Financeira das Empresas: Liquidez, Retorno e Criação de Valor.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2002.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços – Abordagem Básica e Gerencial.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREZ JUNIOR, José Hernandes; PESTANA, Armando O; FRANCO, Sérgio P.C. **Controladoria de Gestão – Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 1995.

PILÃO, Nivaldo Elias; HUMMEL Paulo Robert Vampre. **Matemática Financeira e Engenharia Econômica: a Teoria e a Prática da Análise de Projetos de Investimentos.** São Paulo: Pioneira, 2003.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANVICENTE. Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle.** São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE – em [http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas/](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/)

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa.** 7 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.



### APENDICE A – Modelo Genérico Proposto de DFC

		Qua	Qui		
		1-nov	2-nov	.....	Total
	<b>OPERACIONAIS</b>				
10	<b>Entradas Operacionais</b>				
10.11	Venda a vista produto X				
10.12	Venda a vista produto Y				
10.13	Venda a vista produto Z				
10.21	Receb. vendas a prazo produto X				
10.22	Receb. vendas a prazo produto Y				
10.23	Receb. vendas a prazo produto Z				
10.30	Outros				
20	<b>Saídas Operacionais</b>				
20.1	Compras				
20.10	Produto X				
20.11	Produto Y				
20.12	Produto Z				
20.2	Salários				
20.20	João				
20.21	Maria				
20.22	Flávia				
20.3	Encargos sociais				
20.30	FGTS				
20.31	INSS				
20.4	Tributos				
20.40	ICMS / ISS				
20.41	PIS				
20.42	COFINS				
20.43	CPMF				
20.44	IR				
20.45	IPTU				
20.46	Simplex federal/candango				
20.5	Sindicatos				
20.6	Aluguel e condomínio				
20.7	Água				
20.8	Luz				
20.9	Telefone				
20.10	Gás				
20.11	Manutenção de equipamentos				
20.12	Material de escritório e consumo				
20.13	Contador				
20.14	Publicidade				
20.15	Tarifas bancárias				
20.16	Juros e amortização de empréstimos				
20.17	Remuneração do capital próprio				
20.18	Outros				
30	<b>INVESTIMENTOS</b>				
30.1	Terrenos e obras civis				
30.2	Móveis, utensílios e instalações				
30.3	Máquinas, ferramentas e equipamentos				
30.4	Veículos				

30.5	Software				
30.6	Aplicações financeiras $\geq$ 3 meses				
30.7	Treinamentos				
30.8	Outros				
40	<b>FINANCIAMENTOS</b>				
40.1	Recursos próprios				
40.10	Aporte de capital				
40.11	Rendimento de aplicações financeiras				
40.2	Capital de Terceiros				
40.20	Empréstimos bancários				
40.21	Financiamento/Leasing				
40.3	Outros				
5	<b>SALDO FINAL</b>				
5.1	Saldo inicial				
5.2	Fluxo líquido				