

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HEBER FONSECA BRAGA

A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA O PROCESSO DECISÓRIO,
ESTUDO DE CASO DA HOLDING ADMINISTRAÇÃO E PARTICIPAÇÕES LTDA.

FORTALEZA

2013

HEBER FONSECA BRAGA

A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA O PROCESSO DECISÓRIO,
ESTUDO DE CASO DA HOLDING ADMINISTRAÇÃO E PARTICIPAÇÕES LTDA.

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito para obtenção do Título
de Bacharel em Administração.

Orientador: João da Cunha Silva

FORTALEZA

2013

HEBER FONSECA BRAGA

A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA O PROCESSO DECISÓRIO, ESTUDO
DE CASO DA HOLDING ADMINISTRAÇÃO E PARTICIPAÇÕES LTDA

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para a obtenção
do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em __/__/_____.

Banca Examinadora:

Professor João da Cunha Silva
Orientador

Profº Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes
Membro

Profº Carlos Manta Pinto de Araújo
Membro

AGRADECIMENTOS

A minha filha, Maria Lara, que sempre esteve presente na minha vida.

Aos meus pais, Célia e Raimundo, pela educação e pelo amor que tiveram por mim nesta trajetória de vida.

A minha namorada, Larissa, que me ajudou e que sempre me incentivou a realizar meus objetivos.

Aos meus amigos que compartilharam as experiências acadêmicas na busca do conhecimento.

Ao meu orientador, João da Cunha, pelo conhecimento aplicado ao longo do curso na figura de professor e pela paciência e apoio prestado na figura de orientador.

Aos meus colegas de trabalho em especial, Helenita, pelo apoio, dicas e esforço empregados para a concretização deste projeto.

A estas pessoas, meu muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as informações que podem ser extraídas do fluxo de caixa das empresas para fundamentar o processo decisório. O referido trabalho inicia com uma pesquisa bibliográfica sobre o tema escolhido para estudo, onde são destacados os principais pontos sobre o assunto apreciado. Foi realizado um estudo de caso da Holding Administração e Participações Ltda, no estado do Ceará, cujos dados diretos do fluxo de caixa foram analisados para se concluir a importância destes dados para o processo decisório na empresa. É verificado que o fluxo de caixa possibilita ao gestor ter uma visão sistemática e cronológica das movimentações financeiras, com base nos dados do fluxo de caixa é possível fazer o planejamento financeiro da empresa fundamentado em dados realizados e previstos. O fluxo de caixa além de ser simples e de fácil interpretação, é uma ferramenta importante para a empresa, sendo útil no processo decisório, controle das movimentações financeiras, planejamento e gestão dos recursos financeiros.

Palavras-chaves: fluxo de caixa, gestão financeira, decisão.

ABSTRACT

This work has as objective analyze the information that can be extracted from the cash flow of the companies to support the decision making process. That work begins with a literature review on the topic chosen for study, which highlights the main points on the subject appreciated. Was made a case study of company it Holding Administração e Participações Ltda, in the states of Ceará, whose data direct cash flow were analyzed to understand the importance of these data for decision making in the company. It is verified that the cash flow allows the manager to have a systematic and chronological financial transactions, based on data from the cash flow can make the company's financial planning based on actual and projected data. The cash flow in addition to being simple and easy to interpret, is an important device for the company, which is useful in decision-making, control of financial operations, planning and management of financial resources.

Keywords: cash flow, financial management, decision.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Funções da tesouraria x controladoria-----	15
Figura 2 - Fluxo de caixa - Os fluxos de caixa da empresa-----	23
Figura 3 - Fluxo de caixa pelo método direto-----	27
Figura 4 - Fluxo de Caixa pelo Método Indireto-----	27
Figura 5 - Organograma da Holding-----	34
Tabela 1 - Plano de contas-----	35
Tabela 2 - Entradas operacionais de Janeiro à Abril de 2013-----	36
Tabela 3 - Saídas operacionais e não operacionais-----	37
Tabela 4 - Entradas e saídas financeiras-----	38
Tabela 5 - Fluxo de caixa previsto-----	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Saldo disponível em caixa-----39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos	11
1.2	Problematização	11
1.3	Justificativas	11
1.4	Metodologia	12
2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	14
2.1	Funções Financeiras	15
2.2	Administração Financeira de Curto Prazo	16
2.2.1	Capital de Giro	16
2.2.2	Fluxo de Caixa	18
2.2.3	Administração de contas a receber	19
2.2.3.1	Política de crédito	19
2.2.3.2	Política de cobrança	20
3	FLUXO DE CAIXA	22
3.1	Conceito	22
3.2	Importância	23
3.3	Objetivos	24
3.4	Finalidade	25
3.5	Elaboração do Fluxo de Caixa	26
3.5.1	Modelos de administração de caixa	28
3.5.2	Fluxo de Caixa Projetado	29
3.6	Fatores que afetam o planejamento do fluxo de caixa	30
3.7	Administração Eficiente de Caixa	32
4.	ESTUDO DE CASO	33
5.	CONCLUSÃO	42
	Referências	43

1 INTRODUÇÃO

O dinamismo do mercado mundial faz com que as empresas busquem alta eficiência operacional e visando ganhar competitividade elas promovem a redução dos custos e despesas. Para tanto, todos os setores das empresas fazem uso dos mecanismos de controle, saber quanto se gasta, quanto é aplicado, quais os retornos esperados, são ações tomadas para garantir a produção de dados que irão fundamentar as decisões.

Uma das ferramentas utilizadas pelo gestor que possibilita fazer o controle das movimentações de recursos na empresa é o fluxo de caixa, com o registro dos encaixes e desencaixes pode-se planejar melhor o uso dos recursos financeiros.

Por se tratar de um mecanismo simples o fluxo de caixa ganhou um espaço significativo na gestão financeira, pois para ganhar rapidez nas decisões os gestores passaram a incorporar o fluxo de caixa às demonstrações de resultados. Adotado por países como: Estados Unidos, Japão e Inglaterra, devido à necessidade de avaliar os compromissos das empresas, bem como, demonstrar as mudanças nas finanças da empresa.

Segundo Lemes Júnio, (2005, pág. 4) “Administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros, para maximizar a riqueza dos acionistas”.

Demonstrar para o mercado a situação financeira da empresa é um momento crucial, pois se destaca alguns índices importantes, por exemplo, a liquidez e a rentabilidade.

Planejar as finanças da empresa é um desafio para os gestores, saber aplicar e captar os recursos financeiros se faz necessário diante do dinamismo do mercado financeiro, pois diariamente mudam-se as regras das aplicações, taxa de juros, tributações, incentivos fiscais, seja por pressão dos governos ou mesmo mudança natural do mercado que migra para áreas específicas sempre acompanhando as oportunidades. É neste contexto que se destaca a praticidade, rapidez e facilidade de se analisar os dados gerados pelo fluxo de caixa, apresentando para os gestores as variações dos recursos financeiros na empresa e apontando o momento certo de programar as mudanças necessárias para garantir a maximização dos recursos.

A formação de estruturação do conhecimento desenvolveu-se através de um estudo generalizado sobre o tema Administração Financeira para, posteriormente, aprofundamento do estudo sobre Gestão do Fluxo de Caixa. Desse modo, este trabalho de conclusão de curso dividiu-se da seguinte forma: primeiro capítulo contempla a introdução, o objetivo geral, os específicos, a problematização, justificativa e a metodologia utilizada na

pesquisa; o capítulo dois referencia ao estudo da Administração Financeira, bem como a sua relevância e dinâmica nas organizações; o terceiro capítulo aprofunda o estudo sobre fluxo de caixa fazendo referência importância dessa ferramenta de gestão financeira para tomada de decisões; o capítulo quatro apresentará um estudo de caso e, por fim, o capítulo cinco aborda as considerações desenvolvidas a luz da pesquisa.

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho de monografia é mostrar a importância do fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira que auxilia os gestores no processo decisório.

Os objetivos específicos são:

- a) Verificar a importância de fluxo de caixa na organização;
- b) Destacar os mecanismos utilizados na administração do fluxo de caixa;
- c) Mostrar que a utilização do fluxo de caixa contribui para a tomada de decisão.

1.2 Problematização

Muitas empresas têm boa capacidade de geração de caixa, mas muitos gestores não têm uma visão sistemática do fluxo financeiro, ou mesmo, conhecimento das movimentações de contas a receber e contas a pagar. A falta de controle das finanças pode levar a falência da empresa, pois o desequilíbrio das entradas e saídas de recurso pode gerar prejuízos e comprometer a liquidez.

Promover a otimização dos recursos financeiros é o desafio dos gestores, por isso, vamos destacar o fluxo de caixa como ferramenta de controle gerencial que possibilita analisar os dados gerados a partir dele, para fundamentar as decisões e obter o melhor proveito dos recursos, garantindo assim, a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa.

1.3 Justificativas

Dispor de informações para analisar a situação financeira da empresa é fundamental para a gestão, por isso apresentar o fluxo de caixa como ferramenta de suporte para a tomada de decisão.

Os dados extraídos do Balanço Patrimonial apresentam limitações e, por isso, novos dados devem ser obtidos para complementar a análise do gestor. Como o Fluxo de caixa da empresa é dinâmico, muda constantemente e apresenta maior sensibilidade às influências dos mercados, podemos através dele e das demonstrações contábeis fazer projeções de caixa e simular investimentos, obtendo assim, maximização dos recursos financeiros.

Muitas vezes as empresas apresentam resultados contábeis que não refletem a atual situação financeira, mas com o uso correto dos dados extraídos das demonstrações de fluxo de caixa podemos esclarecer essas distorções.

Ter um bom entendimento do comportamento financeiro da empresa é fundamental, seja ela nova ou em plena atividade. Segundo Silva (2012), o fluxo de caixa é a principal ferramenta da gestão financeira que possibilita planejar e controlar os recursos financeiros, despesas e receitas, aplicações, investimentos, levando em consideração determinado período que pode ser projetado, por isso o fluxo de caixa é tão importante.

Como o dinheiro (caixa) é um dos principais recursos das empresas, tão logo, ele deve ser bem administrado, através do fluxo de caixa pode-se saber quanto a empresa tem disponível para pagar seus compromissos com fornecedores, funcionários, impostos e tributos, ou mesmo, quanto ela necessita para dar continuidade as suas atividades. A partir da análise dos fluxos de caixa realizados, compromissos assumidos, previsões de vendas e de investimento, ajustado por informações externas, pode-se projetar o fluxo de caixa por um determinado período, dando um horizonte e possibilitando ao gestor direcionar seus esforços rumo as oportunidades e desviando dos obstáculos que possam surgir.

1.4 Metodologia

O método utilizado para a elaboração do trabalho científico será o monográfico, que é um estudo descritivo e aprofundado de determinado assunto sobre todos os aspectos, descritivos e apreciativos em seus menores detalhes, visando a uma análise em termos micro de assunto. Segundo Marconi e Lakatos (1991, p.106) os métodos de procedimentos “constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos”.

A pesquisa bibliográfica será utilizada para dar embasamento e captar dados que posteriormente serão analisados, tendo como fonte: livros, sites de pesquisas.

Este trabalho contará com um estudo de caso sobre o uso do fluxo de caixa na empresa Dias Branco Administração e Participações Ltda, no município de Eusébio no Estado do Ceará, e como a utilização do fluxo de caixa contribui para auxiliar no processo decisório da empresa, onde são apreciados dados diretos da empresa. Na parte final, serão analisados os dados com base nos fundamentos teóricos e interpretados para estabelecer com clareza os reais objetivos.

2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira tem sido de importância crescente para as empresas. O sucesso empresarial demanda cada vez mais o uso de práticas financeiras apropriadas.

Segundo Lemes Junior (2005, p 4) administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros, para maximizar a riqueza dos acionistas.

A administração financeira pode ser exercida nas mais diversas organizações: indústria, comércio ou serviços; empresas estatais ou privadas; voltadas ou não para o lucro; governos, escolas, hospitais. Suas funções principais são planejamento, controle, orçamento, previsões, fluxo de caixa, investimentos, financiamentos, crédito, cobrança, câmbio, operações bancárias e gerenciamento de riscos.

Administração financeira busca maximizar a riqueza dos acionistas através da aplicação de ferramentas financeiras, Lemes Junior (2005, P 4) . Complementando a visão de Lemes, Ross (1998) diz que é objetivo da administração financeira maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes.

A maximização do capital referenciada por ambos é vista pelo acionista através da maior distribuição de dividendos, que representa uma fatia do lucro líquido da organização prevista no seu estatuto social. Para as empresas de Sociedade Anônima (S.A's) há uma legislação promulgada em 2001, lei 10.303, chamada Nova Lei das S.A's, que estabelece que as empresas no momento da sua oferta inicial de ações devem estabelecer um percentual inferior a 25% do lucro ajustado para remunerar os seus acionistas.

Para Assaf Neto (2009), administração financeira é o campo de estudo que tem como objetivo assegurar a melhor captação e alocação de recursos. Ter o controle financeiro assegura à empresa a maximização do seu valor de mercado. Hoji (2001), afirma que a maximização de valor só é possível com a correta aplicação das ferramentas de gestão financeira, bem como por meio de geração de lucro e caixa.

Silva (2008) ressalta que a geração de valor é responsabilidade principal do administrador financeiro, que vão desde as decisões estratégicas de investimento e planejamento financeiro de longo prazo à gestão de caixa e negociação com fornecedores à curto prazo.

Sintetizando as exposições de Assaf Neto (2008) e Silva (2009), aferimos que ambos afirmam que a função da administração financeira é promover à empresa recursos de

caixa suficientes para o cumprimento dos compromissos assumidos maximizando o valor de mercado da empresa.

Assaf Neto (1995) complementa a exposição de Silva (2009) ao elucidar que a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessárias. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza.

2.1 Funções Financeiras

As funções de administração financeira, de modo geral, são divididas em duas áreas, a função de tesouraria e a função de controladoria. Ambas possuem enfoque a curto e longo prazo. Lemes Junior (2005, P 5)

Quadro 1 – Funções da Tesouraria X Controladoria

TESOURARIA	CONTROLADORIA
Administração de caixa	Administração de custos e preços
Administração de crédito e cobrança	Auditoria interna
Administração de risco	Contabilidade
Administração de câmbio	Orçamento
Decisões de financiamento	Patrimônio
Decisões de investimento	Planejamento tributário
Planejamento e controle financeiro	Relatórios gerenciais
Proteção de ativos	Desenvolvimento e acompanhamento de sistemas de informação financeira
Relações com acionistas e investidores	
Relações com bancos	

Fonte: LEMES JUNIOR, 2005.

As funções referentes a curto prazo incluem a administração do caixa, do crédito, das contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos a curto prazo. A companhia precisa dispor de recursos para atender os compromissos assumidos com empregados, fornecedores, tributos e outras obrigações. O recebimento das vendas e prestação de serviços aos clientes necessitam acontecer simultaneamente ao vencimento dos compromissos. Podem existir prazos diferentes de recebimentos e pagamentos, onde faz necessário a empresa captar

recursos no mercado financeiro, mediante empréstimos ou resgatar aplicação de recursos excedentes, Silva (2012, p 7). No curto prazo, o administrador financeiro preocupa-se ainda com o planejamento financeiro e tributário. Lemes Junior (2005, p 5)

As funções financeiras de longo prazo incluem as decisões financeiras estratégicas como orçamento de capital, estrutura de capital, relações com investidores etc. No longo prazo, as decisões financeiras requerem a captação de recursos para projetos e investimentos e a definição dos critérios a serem adotados para escolher investimentos alternativos, Cordeiro e Silva (2012, p 7). A administração financeira é responsável pela saúde econômica e financeira da empresa. Lemes Junior (2005, p 5)

A função financeira é executada por diversas pessoas dentro da empresa. A forma como essas pessoas estão organizadas depende do porte da empresa e das atividades por ela desenvolvidas. Quando a empresa é pequena os sócios costumam acumular as funções financeiras com as demais funções gerenciais da empresa, relativas a produção, marketing e gerenciamento de pessoas. A contabilidade normalmente é terceirizada, realizada por escritórios contábeis. As empresas de maior porte separam melhor as funções financeiras das demais funções gerenciais, e normalmente existe um diretor para cada área.

2.2 Administração Financeira de Curto Prazo

O planejamento de curto prazo pode favorecer o fortalecimento de uma estrutura de suporte ao administrador financeiro na tomada de decisão. De acordo com Zdanowicz (2000), o planejamento financeiro contribui para solucionar problemas de caixa que possam surgir na consequência de redução de receita ou aumento do volume de vendas, além de possibilitar a programação de desembolso e verificar a possibilidade de investimentos com base na liquidez e rentabilidade.

2.2.1 Capital de Giro

A administração eficaz do capital de giro demanda o entendimento da sua definição contábil e gerencial, bem como da sua influência no risco operacional e na rentabilidade. O capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisão direcionada principalmente para a preservação da liquidez da organização.

Para Hoji (2001), o capital de giro é fundamental para a função financeira, porque a organização precisa recuperar todos os custos e despesas incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda de mercadorias ou prestação de serviços.

Gitman, (2003, p 459) define capital de giro como sendo “ a diferença entre os ativos e os passivos circulantes da empresa”. De acordo Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p 336), “ a expressão capital de giro é associada à tomada de decisões financeiras de curto prazo”. A expressão curto prazo para o autor significa que as operações de entradas e saídas financeiras ocorreram no exercício financeiro da empresa.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (1995), o ciclo operacional possui dois comportamentos distintos:

- a) O tempo necessário para adquirir e vender o estoque, chamado de período de estoque;
- b) O tempo necessário para cobrar a venda, chamado de contas a receber;

Deste modo o ciclo operacional descreve o caminho pelo qual um produto passa pelas contas do ativo circulante. E pode ser definido pela seguinte equação:

$$\text{Ciclo operacional} = \text{Período de estoques} + \text{Período de contas a receber}$$

O ciclo de caixa, segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995), é o número de dias transcorrido até receber o valor da venda, medido desde o momento em que se paga pelo estoque adquirido. Portanto, tem-se a partir disto a seguinte equação:

$$\text{Ciclo de caixa} = \text{Ciclo operacional} - \text{Período de contas a pagar}$$

Sanvicente (1987, p 121) ressalva que “o capital de giro é sempre mantido pela empresa para sustentar um dado volume de operações”. Para Gitman (2003) quanto mais previsíveis forem as entradas de caixa, menos será a necessidade de capital circulante líquido.

Ainda segundo Sanvicente (1987, p 126), os princípios básicos do capital de giro são três: liquidez dos ativos correntes da empresa, em fase da composição dos prazos de vencimento das suas dívidas; conflito entre liquidez e rentabilidade; e manutenção dos saldos excessivos com investimentos e custos mais altos e a manutenção dos saldos insuficientes

com investimentos e custos menores, assim a aplicação dos princípios da administração do capital de giro auxiliam a tomada de decisão.

Portanto, a boa administração do capital de giro, para Assaf Neto (1995) e Silva (1997), envolve imprimir alta cotação ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Assim, esse incremento de atividade no capital de giro proporciona menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante e conseqüentemente aumento na rentabilidade.

2.2.2 Fluxo de Caixa

A sobrevivência das empresas depende cada vez mais da efetividade na gestão dos recursos financeiros. O fluxo de caixa tornou-se indispensável para o processo de tomada de decisões financeiras, pois possibilita a boa gestão dos recursos financeiros. É um instrumento que relaciona as entradas e saídas de recursos monetários em um intervalo de tempo, tendo por objetividade a preservação para a liquidez e a manutenção das atividades da empresa.

Segundo Di Agustini (1999) o objetivo fundamental para a gestão do fluxo de caixa é conciliar a posição financeira da empresa com as suas obrigações correntes. O planejamento dos ingressos e dos desembolsos podem ser divididos em fluxo operacional e fluxo extraoperacional.

Os ingressos são as vendas à vista; recebimentos, descontos, cauções e cobranças das duplicatas de vendas a prazo realizadas pela empresa. Os desembolsos operacionais podem ser realizados com as compras de matéria-prima à vista e a prazo; salários e encargos sociais; despesas administrativas, com vendas, tributárias e financeiras.

Os ingressos extraoperacionais são itens não relacionados à atividade principal da empresa, como: imobilizações, venda de ativos permanentes, receitas financeiras, alugueis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou financiamentos.

Segundo Assaf Neto, Silva (1997, p.35) o fluxo de caixa “gerencialmente, é indispensável em todo o processo de tomada de decisões financeiras”. Complementando, Silva (1995, p.39) diz que “o fluxo de caixa é um dos principais instrumentos de análise e identifica o processo de circulação de dinheiro através da variação das disponibilidades mais aplicações financeiras”.

Para Zdanowicz (2000, p. 24 e 25):

O fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

2.2.3 Administração de contas a receber

A administração de valores a receber refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar dívida. Estes compromissos podem ser expressos por meio de duplicatas a receber, notas promissórias, cheque pré-datado, cartão de crédito etc.

Segundo Gitman (2003, p.408), “o objetivo de gerenciar o contas a receber é cobrá-las o mais rápido possível sem perder vendas devido à alta pressão das técnicas de cobrança. Atingir esse objetivo abrange três tópicos: seleção e padrões de crédito, condições de crédito e monitoramento do crédito.”

Na administração financeira de contas a receber existem elementos que classificam a política adotada, se será crédito ou cobrança. Segundo Sanvicente (1987, p.156), esses elementos são:

- a) Fixação de prazos para pagamento pelos clientes (prazo de crédito);
- b) Fixação de critérios para a aceitação (seleção) de clientes;
- c) Estabelecimento de limites para a concessão de crédito, ou seja, valores máximos financiáveis pela empresa a cada clientes;
- d) Formulação de política de cobrança, incluindo métodos de cobrança (instrumentos, agressividade relativa etc);
- e) Estabelecimento de descontos por pagamento antecipado, visando acelerar o recebimento de valores devidos pelos clientes da empresa.

Portanto, quanto mais longo for o prazo concedido, maior tenderá a ser o investimento em contas a receber. Para a melhor compreensão dos elementos da administração de contas a receber, política de crédito e de política de cobrança deve ser avaliada.

2.2.3.1 Política de Crédito

A concessão de crédito atua como elemento do processo de oferecimento de um produto, não só porque afeta diretamente o preço de aquisição como proporciona maior flexibilidade operacional ao comprador, que ganha tempo para gerar recursos com vistas a efetuar os pagamentos devidos. Antes de uma empresa decidir conceder crédito a seus clientes, ela deve estabelecer procedimentos de concessão de créditos e cobrança. Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.176) explicam que há três componentes da política de crédito:

- a) Condições de venda: o prazo de crédito, o desconto por pagamento à vista e o período do desconto, bem como o tipo de instrumento de crédito;
- b) Análise de crédito: utiliza-se de instrumentos para analisar a probabilidade do cliente para saldar a dívida;
- c) Política de cobrança: a empresa enfrenta o problema de cobrar o pagamento quando vende.

As condições de vendas devem ser constituídas por três elementos distintos; o período pelo qual o crédito é concedido, desconto por pagamento à vista e a prazo, e o tipo de instrumento de crédito.

A análise do crédito pode ser avaliada pelos 5 “Cs” conforme Gitman (2003, p. 358):

- a) Caráter: o histórico do cliente quanto ao cumprimento de suas obrigações financeiras, contratuais e morais;
- b) Capacidade: a capacidade do cliente para quitar o crédito solicitado;
- c) Capital: a solidez financeira, conforme indicada pelo patrimônio líquido da empresa;
- d) Colateral: o montante de ativos colocados à disposição pelo solicitante para garantir o crédito
- e) Condições: as condições econômicas e empresariais vigentes, bem como circunstâncias particulares que possam afetar qualquer das partes envolvidas na negociação.

Assaf Neto, Silva (1997, p.98), dizem que “a política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de venda a prazo. Na política de crédito estão os elementos fundamentais para a concessão, monitoria e a cobrança do crédito”.

2.2.3.2 Política de cobrança

O Crédito é um facilitador das vendas. Por meio da concessão de crédito as empresas podem vender muito mais do que vendiam se não utilizassem esse tipo de facilidade. A concessão de crédito exige também grande volumes de investimentos em capital de giro, o que torna a sua administração complexa. (LEMES JUNIOR, p354)

Ainda de acordo com Lemes Júnior (2005), o crédito é a disposição de alguém ceder temporariamente parte do seu patrimônio ou prestar serviços a terceiros, com a expectativa de receber de volta o valor cedido ou receber pagamento, depois de decorrido o período de tempo estipulado, na sua integralidade ou em valor correspondente.

A concessão de crédito aos clientes resulta ativos que têm várias denominações: como valores a receber, duplicatas a receber ou ainda contas a receber. Juntamente com estoques formam os principais valores do ativo circulante. (Lemes Junior, 2005 p354)

Dessa forma, quanto maior o volume de vendas a crédito e o prazo médio de cobrança, maior será a necessidade de capital de giro para financiar esse ativo. (Lemes Junior, 2005 p354)

As políticas de crédito são a base da eficiente administração de valores a receber, pois orientam a forma como o crédito é concedido, definindo padrões de crédito, prazos, riscos, garantias exigidas e diretrizes de crédito.

Conceder crédito significa investir em ativo circulante e o prazo de crédito concedido representa o tempo pelo qual o investimento é realizado. Significa ter disposição de assumir os custos visando a benefícios futuro, ou seja, rentabilidade.

As políticas de crédito também definem o grau de risco relacionados às vendas a crédito. A grande dificuldade está em estabelecer o grau de risco com precisão, como as perdas que representam custos. A legislação brasileira permite às empresas reconhecerem perdas com devedores incobráveis que não honrarão seus compromissos. São os denominados devedores duvidosos. O valor é deduzido do lucro, reduzindo os valores do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro a serem recolhidos pela empresa.

3 FLUXO DE CAIXA

3.1 Conceitos

O fluxo de caixa demonstra as movimentações financeiras da empresa, destaca as entradas e saídas dos recursos financeiros de imediato. O fluxo de caixa ilustra as informações geradas pelas negociações diárias, assim como, seus registros passados podem ser analisados para embasar o processo decisório.

Segundo Gitman, (2003, p250) “o fluxo de caixa é uma questão fundamental em gerenciamento financeiro”.

Para Silva, (2012, p29) fluxo de caixa “é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado”.

Para Matarazzo, (2003, p363) “Fluxo significa movimento. Assim, fluxo de caixa pode ser definido como movimento de caixa”.

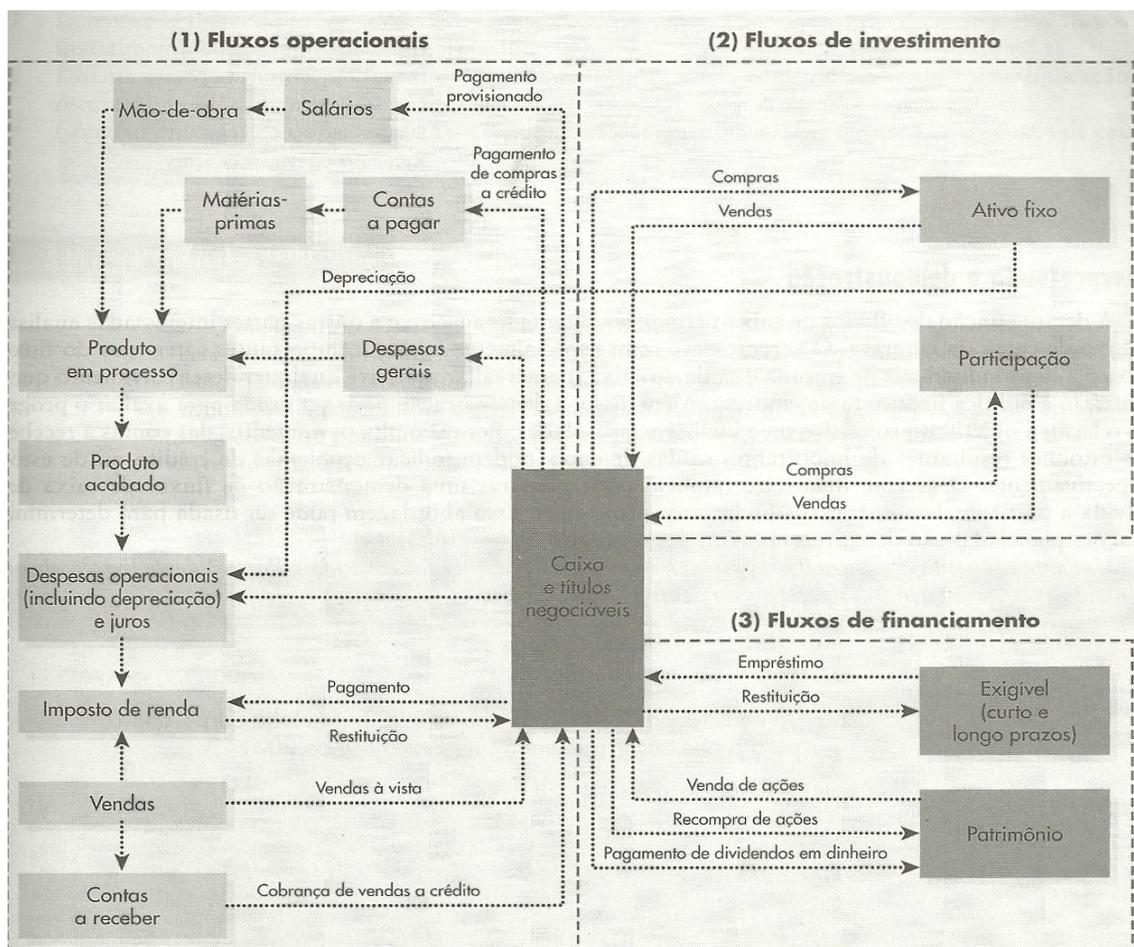
O fluxo de caixa é a combinação das entradas e saídas de recursos de uma empresa ao longo de um período, retratando a real situação financeira da empresa. Por se tratar de um instrumento de uso interno na organização, geralmente não são apresentados pelas empresas, o que limita a análise das informações contábeis divulgadas.

Para Lemes Júnior (2005, p333) o caixa “representa os ativos que têm a característica principal de possuir liquidez imediata, ou seja, a sua utilização independe de ações de terceiros ou de outras ações que não a do seu uso”.

Segundo Gitman, (2003, p250) “tanto o caixa quanto os títulos negociáveis representam um reservatório de liquidez que é aumentado pelas entradas de caixa e diminuído pelas saídas de caixa”.

O autor também considera os títulos negociáveis, elementos que irão compor o caixa da empresa devido sua liquidez imediata e, dividindo o fluxo de caixa da empresa em três partes importantes: fluxo operacional que são as entradas e saídas diretas com vendas e produção; fluxo de investimento que são as entradas e saídas com vendas de ativos; fluxo de financiamento que são a entradas e saídas com financiamentos e endividamentos, conforme ilustração na figura abaixo.

Figura 2 Fluxo de caixa – Os fluxos de caixa da empresa



Fonte: Gitman (2003)

As combinações das movimentações dos caixas de um período irão compor o fluxo de caixa realizado, servindo de fonte de dados para analisar a real situação financeira da empresa. Assim como, o agendamento de compromissos e as promessas de recebimentos irão montar um fluxo de caixa previsto, onde serão lançados futuros investimento, captações de recursos, recebimentos com vendas de produtos e ativos.

3.2 Importância

Como o caixa representa o disponível imediato da empresa, é imprescindível que o gerente financeiro o conheça e o mantenha controlado. Saber quanto está disponível para

honrar os compromissos com os fornecedores ou quanto pode ser investido faz toda diferença na hora de tomar uma decisão.

Matarazzo, (2003, p363) destaca a importância das demonstrações de fluxo de caixa “é a peça imprescindível na mais elementar atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio”.

O empresário deve conhecer o comportamento das movimentações diárias da sua empresa, os recebimentos, os pagamentos e os compromissos futuros para acompanhar os saldos. Se o gestor observa que existem mais saídas do que entradas ocasionando uma redução no saldo de caixa, podem-se verificar quais os motivos estão levando a este desequilíbrio.

Silva, (2012: 29) destaca que “o caixa é o instrumento fundamental para tomada de decisões financeiras, e representa a disponibilidade imediata, ou seja, é diferente do resultado econômico contábil”.

O autor acrescenta que os dados obtidos dos fluxos de caixa real e projetado são de extrema importância para o planejamento financeiro da empresa, faz toda diferença na hora de tomar uma decisão, pois ao identificar que há sobra de recurso o gestor pode fazer uma aplicação financeira o que irá render juros para a empresa.

3.2 Objetivos

Matarazzo, (2003: 364) apresenta os principais objetivos da demonstração de fluxo de caixa, como sendo:

- Avaliar alternativas de investimentos.
- Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários.
- Avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situação de iliquidez.
- Certificar que os excessos monetários de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Silva, (2012: 41) destaca que são muitos os objetivos do fluxo de caixa, “mas o principal é a visão geral de todas as atividades (entradas e saídas) diárias, do grupo do ativo circulante, assim se tem uma visão das disponibilidades, representando o grau de liquidez da empresa”.

O autor apresenta também outros objetivos relevantes do fluxo de caixa: planejamento para preservar a liquidez da empresa; disponibilizar os recursos estabelecidos no planejamento financeiro; liquidar no vencimento os títulos; fazer aplicações sempre que haja sobra de caixa preservando a liquidez; ferramenta de análise das atividades de planejamento; verificar as fontes que estão onerando de maneira a reduzir o uso; buscar o equilíbrio das entradas e saídas de recursos e; coordenar os recursos a serem utilizados pelas outras áreas da empresa estabelecidos em planejamentos e investimentos.

Gitman, (2003: 252) lembra que o gestor deve estar atento a importantes categorias do fluxo de caixa, visando identificar possíveis contrariedades nas políticas das empresas. Por exemplo, caso haja um aumento no estoque e uma redução nas vendas, podendo sinalizar um futuro problema de crédito para a empresa.

3.3 Finalidade

O fluxo de caixa tem a finalidade de garantir a liquidez da empresa, devido a complexidade dos mercados às empresas praticam diferentes formas de negociações, prazo, juros, amortizações, estoque, inadimplência e vendas, com a combinação destes fatores pode haver um desequilíbrio de caixa que pode prejudicar seriamente a situação financeira da empresa.

Conforme Gropelli e Nikbakht, citado por Silva (2012: 3),

O sucesso e a Solvência de uma empresa não podem ser garantidos meramente por projetos rentáveis e pelo aumento das vendas. 'A crise de liquidez', isto é, a falta de caixa para pagar as obrigações financeiras sempre põe em perigo uma companhia.

Além de fonte de dados para análise da liquidez na empresa o fluxo de caixa tem a finalidade de facilitar e agilizar a análise da situação real da empresa, de modo, que o gestor possa tomar as decisões em tempo hábil. Saber quanto e por quanto tempo pode ser aplicado determinado recurso traz para a empresa uma vantagem competitiva, pois ela passa a contar com o acréscimo de juros pagos por terceiros e deixa de captar recursos, que na maioria das vezes são acrescidos de juros mais elevados do que as aplicações.

Matarazzo (2003), destaca a finalidade do confronto entre as entradas e saídas de caixa o que resultará na visão de sobras ou falta de recursos e, que podem ser potencializados na forma de aplicações ou mesmo captações.

Lemes Júnio, Rigo e Cherobim (2005) destaca a necessidade da integração do fluxo de caixa com as demais áreas da empresa, tendo vista que, na ocorrência da disponibilidade de caixa pode-se fazer negociações com ganho de descontos na compra de matéria prima, fazendo do fluxo de caixa uma ferramenta com a finalidade de maximizar os recursos financeiros da empresa.

3.5 Elaboração do Fluxo de Caixa

As variações ocorridas na empresa que são informadas através do fluxo de caixa precisam estar organizadas de acordo com as atividades desenvolvidas na empresa.

Ribeiro (2009) afirma que as transações de mesma natureza devem ser agrupadas, tornando o fluxo de caixa claro, possibilitando ao gestor identificar as origens e os destinos dos recursos ingressos.

Segundo o Pronunciamento Técnico Contábil – CPC n. 03/2008, o ideal para a estrutura de fluxo de caixa é que sejam agrupadas em atividades de entradas e saídas :

- a) Atividades operacionais: estão relacionadas com o objetivo social da empresa;
- b) Atividades de investimento: estão relacionadas com as transações de ativos financeiros, participações em outras empresas, vendas ou compras de ações;
- c) Atividades de financiamento: estão relacionadas à captação de recursos para financiar operações e investimentos.

O fluxo de caixa, ainda pode ser classificado em dois métodos: direto e indireto. Para Ribeiro (2009) o método direto demonstra os recebimentos e pagamentos relativos às atividades operacionais.

Figura 3 - Fluxo de caixa pelo método direto

Saldo Inicial	130.000
<i>mais</i>	
Entradas	1.750.000
Recebidos de clientes	1.500.000
Entradas financeiras	250.000
<i>mais</i>	
Saídas	(1.870.000)
Saídas administrativas	(70.000)
Saídas comerciais	(350.000)
Folha, encargos e benefícios	(175.000)
Serviços de terceiros	(50.000)
Impostos e Taxas	(125.000)
Saídas financeiras	(850.000)
Saídas patrimoniais	(250.000)
<i>igual a</i>	
Saldo Final	10.000

Fonte: Sá (2008)

Segundo Sá (2008), o método indireto é obtido através de informações contidas nas demonstrações contábeis. Por essa razão, o fluxo de caixa indireto é também conhecido como fluxo de caixa contábil.

Figura 4 -Fluxo de Caixa pelo Método Indireto

Saldo Inicial	5.000
<i>mais</i>	
Geração Interna de Caixa	23.500
Lucro líquido	17.000
Depreciação	5.000
Provisão de férias e 13°	1.500
Juros provisionados s/empréstimos	2.000
Lucro de equivalência patrimonial	(2.000)
<i>mais</i>	
Geração Operacional de Caixa	(17.500)
Contas a receber	(10.000)
Estoques	(20.000)
Fornecedores	10.000
Salários, encargos e benefícios	500
Outros Exigíveis	2.000
<i>mais</i>	
Geração não Operacional de Caixa	3.000
Imobilizado	(30.000)
Empréstimos bancários	3.000
Financiamentos	20.000
Capital Social	10.000
<i>igual a</i>	
Saldo Final	14.000

Fonte: Sá (2008)

Sá (2008) destaca que a atualização do fluxo de caixa deve ser feito diariamente, pois assim o gestor terá informações reais das disponibilidades de caixa da empresa.

3.5.1 Modelos de administração de caixa

3.5.1.1 Modelo de Caixa Mínimo Operacional

O modelo de caixa mínimo operacional corresponde a média mínima de recursos necessários para atender as despesas operacionais mensais. Determinar o caixa mínimo operacional é importante para se calcular o custo de oportunidade dos recursos necessários às atividades operacionais.

Segundo Tófoli (2008), o custo de oportunidade baseia-se no fato em que a empresa poderia investir o saldo de caixa operacional disponível a um percentual X, ou amortizar dívidas. O autor salienta que a empresa deixará de aproveitar oportunidades de investimento ou amortização de dívidas caso não opere com saldo mínimo de caixa.

3.5.1.2 Modelo de Baumol

O modelo de Baumol propõem utilizar o conceito de lote econômico de compra. Esse modelo é aplicado quando as entradas de recursos são periódicas e quando as saídas de recursos são contínuas. Este modelo faz uma análise do custo envolvido à manutenção de recursos em caixa, o custo de oportunidade pelos juros que a empresa deixa de ganhar quando não faz aplicações de curto prazo, e o custo para obter dinheiro mediante a conversão de títulos negociáveis em caixa.

Tófoli (2008), apresenta que empresas que possuem recebimentos de caixa em fluxos regulares, podem transformá-los em diversos fluxos de caixa, através de investimentos a curto prazo no mercado financeiro. Nesse caso, a administração de fluxo de caixa, trabalha com o modelo do lote econômico, adotando em estoque, o saldo de caixa de segurança.

Assaf Neto (2002), apresenta dois exemplos onde se pode aplicar o modelo de Baumol:

- a) Orçamento de uma família, onde mensalmente mãe e pai recebem um salário, que será consumido no decorrer do mês, de acordo com as necessidades de pagamento;
- b) Uma empresa de consultoria, onde clientes concentrem os pagamentos em um determinado dia do mês, apesar da empresa possuir compromissos ao longo do mês.

3.5.1.3 Modelo de Miller e ORR

O modelo busca otimizar o saldo de caixa que oscila de um dia para o outro, levando em consideração as entradas e as saídas de caixa. Este modelo fornece os saldos de caixa necessários para minimizar os custos de sua manutenção, consiste na determinação de um limite máximo do saldo de caixa e um ponto de retorno, onde o ponto de retorno estabelece o nível para o saldo de caixa, sendo válido para as conversões de caixa em títulos negociáveis em caixa ou na conversão de caixa em títulos negociáveis. Podendo o saldo de caixa oscilar entre os limites estabelecidos.

Segundo Tófoli (2008), esse modelo trabalha com comportamento de caixa de baixa previsibilidade.

Assaf Neto (2002), diz que nesse modelo procura-se determinar um saldo mínimo e um saldo máximo de caixa. Assim como no modelo de Baumol, este modelo trabalha com um saldo de caixa e um saldo de investimentos.

Dessa forma, quando o saldo mínimo estiver abaixo do limite, será necessário realizar um resgate, nos investimentos da empresa, para o restabelecimento da sua liquidez. E quando o saldo de caixa estiver acima do limite máximo, faz-se a aplicação dos recursos excedentes, evitando excesso de liquidez.

3.5.2 Fluxo de Caixa Projetado

A idéia principal da projeção do fluxo de caixa é a previsão das entradas de recursos em determinados períodos de tempo, em busca do controle de excessos e escassez de caixa. É válido ressaltar que projeção de fluxo de caixa difere de planejamento financeiro. Sá (2008) conceitua projeção de fluxo de caixa como:

...produto final da integração do contas a receber com o contas a pagar. Seu objetivo é identificar as faltas e os excessos de caixa, as datas em que ocorrerão, por quantos dias e em que montante. É a partir do fluxo de caixa projetado que fazemos o planejamento financeiro. (SÁ 2008, p 59)

Neste sentido, a projeção de caixa proporcionará ao gestor financeiro uma visão antecipada das entradas e saídas de moeda e conseqüentemente uma visão mais segura.

Entretanto, a projeção de caixa gera incertezas, pois é baseado em previsões em diversos elementos financeiros. Dessa forma, de acordo com Sá (2008), a consequência dessa incerteza, é que sobrarão ou faltarão recursos no caixa, logo as empresas necessitarão captar ou aplicar recursos.

Com base nas informações oferecidas pela projeção do fluxo de caixa é possível traçar um planejamento financeiro. Sá (2008) define planejamento financeiro como a estratégia que se baseia na projeção do fluxo de caixa, em uma política de saldo mínimo de caixa e em conjunto com captação ou aplicação de recursos objetivando mínimo custo de erros de projeção.

3.6 Fatores que afetam o planejamento do fluxo de caixa.

Existem fatores internos e externos, que podem afetar diretamente o fluxo de caixa e que conduzem a diferenças acentuadas entre o previsto e o realizável, afetando a eficácia do sistema.

3.6.1 Fatores Internos

Segundo Zdanowicz (2004), os fatores internos se dividem em quatro tópicos:

- a) Alteração na política de vendas;
- b) Decisões na área de produção;
- c) Políticas de compras;
- d) Política de pessoal.

Tófoli (2008), apresenta que o gestor de caixa deve analisar alguns fatores internos ao elaborar o planejamento do fluxo de caixa:

- a) Compras externas;
- b) Dilatação dos prazos concedidos aos clientes;
- c) elevação dos valores de folhas de pagamento;
- d) altos custos financeiros;
- e) queda nas vendas;
- f) aumento da inadimplência;
- g) aumento das vendas, exigindo mais capital de giro;
- h) destinação de saldo positivo para objetivos diferentes do planejado

i) mau gerenciamento do ciclo operacional e financeiro.

Complementando, Silva (2007) nos apresenta alguns outros fatores que podem gerar alterações na previsão de caixa:

- a) Giro lento de estoque;
- b) Aumento no prazo de vendas concedido, como uma maneira de aumentar a competitividade;
- c) Compras não alinhadas com a projeção de vendas;
- d) Diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento;
- e) Descontrole de cobrança, cadastro e seletividade do crédito, aumentando a inadimplência;
- f) Ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo médio dado pelos fornecedores;
- g) Política salarial incompatível com as receitas e demais receitas operacionais;
- h) Distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa;
- i) Custos financeiros altos, originários do nível de indevidamente;
- j) Falta de políticas para controle de custos fixos e programas para eliminação de desperdícios na empresa.

Segundo Stávale Júnior (2005), alguns fatores internos podem afetar o fluxo de caixa:

- a) capitalização inadequada, com excessiva utilização de capital de terceiros, aumentando o índice de endividamento da empresa;
- b) distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de lucro;
- c) projeção de vendas abaixo do volume de mercadorias compradas.

3.6.2 Fatores Externos

Stávale Júnior (2005), elenca fatores externos que são causadores de afetação no fluxo de caixa:

- a) redução de vendas devido à mercado retraído;
- b) entrada de novos concorrentes no mercado;
- c) aumento de impostos.

Silva (2007) nos apresenta a sua análise de fatores que influenciam o equilíbrio financeiro da empresa:

- a) diminuição de vendas em decorrência da retração do mercado;
- b) Novos concorrentes;
- c) Mudança na alíquota de impostos;
- d) Aumento do nível de inadimplência;
- e) Mudanças nas políticas econômicas do mercado.

3.7 Administração Eficiente de Caixa

Tófoli (2008) cita que para a eficiente administração de caixa, faz-se necessária a análise de alguns requisitos como:

- a) Retardar ao máximo o pagamento de fornecedores, sem que isso comprometa o crédito da empresa para com terceiros. No ato da compra é importante negociar prazos de pagamento, observando as vantagens de descontos;
- b) Rapidez no giro do estoque, sem gerar falta de mercadoria;
- c) Encurtamento dos prazos de recebimento, sem gerar excesso de liquidez nas políticas de crédito

Tófoli (2008) acrescenta que a empresa não deve pagar seus clientes antes do prazo de vencimento, exceto quando houver descontos financeiros que justifiquem a antecipação de pagamento, analisando sempre as disponibilidades do fluxo de caixa.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da empresa

A Holding Administração e Participações Ltda, objeto de estudo, foi fundada no ano de 2006, com o propósito de administrar instituições, empresas, não financeiras pertencentes ao sócio majoritário do Grupo. A pedido do gestor iremos chamar a empresa estudada de: Holding Administração e Participações Ltda.

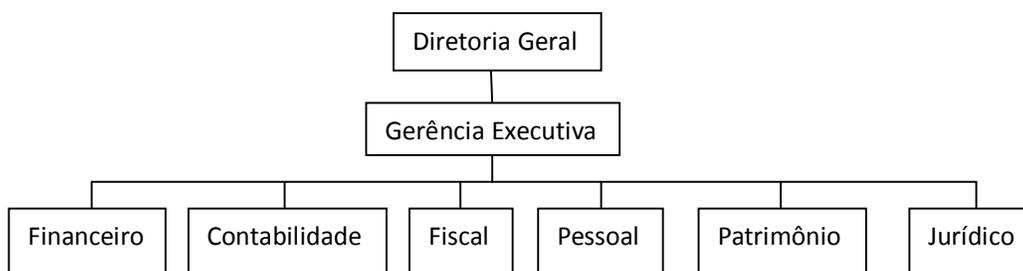
Orientada pela solidez dos negócios do Grupo, a Holding Administração e Participações Ltda atua como holding das empresas do ramo não alimentício, chegando a ter participação em mercados diversificados tais como: logística de porto naval, posto de combustível, hotéis, indústria de cimento e incorporação imobiliária. As responsabilidades da Holding Administração e Participações Ltda, são: administração financeira, contábil, fiscal, setor pessoal, patrimônio, projetos, departamento jurídico, contratos e outros. Atualmente conta com cinquenta e nove funcionários atuantes distribuídos nos setores citados anteriormente.

Os empreendimentos administrados pela Holding Administração e Participações Ltda não fazem parte do Grupo, mesmo assim a empresa e seus funcionários estão situados em um prédio administrativo dentro das instalações de uma das principais Fábricas, localizada no município do Eusébio.

A estrutura interna desta empresa está organizada por uma gerência executiva e diretoria geral que está subordinada a presidência:

- Presidência
- Diretoria Geral: responsável pela gerencia executiva
- Gerencia executiva: responsável por todos os gerentes dos demais setores, setor pessoal, patrimônio, informática.
- Gerencia financeira: contas a pagar, receber, cobrança, investimentos.
- Gerencia Contábil: contabilidade, fiscal, faturamento.

Figura 5 – Organograma da empresa Holding:



Uma das principais fontes de recursos da Holding Administração e Participações Ltda, são: recebimentos de alugueis, além de ser incorporadora de imóveis a empresa faz a gestão de um hangar, localizado próximo ao terreno de uma das unidades fabril do Grupo, participa também de empreendimentos imobiliários, onde os imóveis são negociados gerando receita para a empresa. Como a Holding Administração e Participações Ltda é controladora das outras empresas e está em constante expansão, eventualmente são necessários ingressos de recursos por parte de seus sócios, que aportam os referidos recursos para garantir a execução das atividades administrativas e os constantes investimentos.

4.2 Análise do fluxo de caixa da empresa

Para podermos analisar a importância do fluxo de caixa no processo decisório, tivemos acesso às informações geradas pelo fluxo de caixa da empresa estudada, onde retiramos as informações armazenadas que são utilizadas pelos gestores e pelos funcionários envolvidos no processo decisório.

Na tabela 1, temos o plano de contas da empresa. Conforme o plano de contas os recebimentos e os desembolsos vão se alocando e assim vai sendo montado o fluxo de caixa, de acordo com a origem da movimentação, na medida em que o fluxo de caixa vai se desenvolvendo novas informações vão sendo disponibilizadas para análise.

Tabela 1 – Plano de contas

CONTAS
05 ENTRADAS OPERACIONAIS
05.01 Ingressos operacionais
10 ENTRADAS NÃO OPERACIONAIS
10.01 Ingressos não operacionais
15 SAÍDAS OPERACIONAIS
15.01 Fornecedores
15.02 Despesas Aeronave/Automóveis/Embarcações/Outros
15.04 Pessoal
15.05 Encargos sociais / trabalhistas
15.06 Impostos e Taxas
15.08 Despesas Gerais
20 SAÍDAS NÃO OPERACIONAIS
20.01 Viagens e estadas
25 ENTRADAS FINANCEIRAS
25.01 Empréstimos
25.11 Aporte de Capital
30 SAÍDAS FINANCEIRAS
30.01 Despesas Bancárias
30.02 Empréstimos
30.05 Aporte de Capital

Fonte: empresa estudada 2013

Na tabela 2, retirada do fluxo de caixa da empresa X Ltda, destacamos as entradas operacionais no período de Janeiro à Abril de 2013, conforme plano de contas apresentado anteriormente. A pedido do gestor foi feita uma conversão de Reais para Unidades, como todos os valores foram convertidos na mesma proporção isso não prejudica a análise.

TABELA 2 - Entradas operacionais de Janeiro à Abril de 2013

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Total
05 ENTRADAS OPERACIONAIS	1.949,28	12.856,15	2.067,09	3.071,59	19.944,11
05.01 Ingressos operacionais	1.949,28	12.856,15	2.067,09	3.071,59	19.944,11
05.01.04 Cessão de Uso – Hangar	1.443,45	1.788,68	1.563,84	1.460,95	6.256,92
05.01.05 Venda de Imóveis Incorporados	202,64	10.141,92	277,67	325,76	10.947,99
05.01.06 Aluguel de Imóveis	170,42	251,34	225,58	564,64	1.211,98
05.01.09 Outras Entradas	132,77	674,21	0,00	720,24	1.527,22

Fonte: empresa estudada 2013, modificado pelo autor.

Assim, nesta tabela 2, podemos compreender claramente como ocorre às entradas operacionais na empresa nestes quatro meses estudados. Podemos destacar o mês de Fevereiro que apresentou um significativo aumento quando comparado ao mês anterior e aos meses seguintes, chegando a representar mais de 50% das entradas operacionais do período estudado. A classificação das entradas no fluxo de caixa nos permite identificar a origem dos recebimentos, por exemplo: destacando que a Cessão de uso é a principal fonte de entradas de recursos da empresa, salvo as vendas de imóveis incorporados conforme destacado anteriormente. No período estudado não houve entradas não operacionais.

Na tabela 3, são destacadas as saídas operacionais e as saídas não operacionais da empresa nos meses de Janeiro à Abril de 2013. Seguindo o mesmo processo dos recebimentos os desembolsos são classificados para que possam ser identificados e representados com clareza para quem vai analisar o fluxo de caixa. Podemos verificar logo a grande diferença entre as entradas operacionais mostradas na tabela 2 e as saídas operacionais e não operacionais na tabela 3, veja que em nenhum dos períodos estudados as entradas operacionais superou as saídas operacionais. Diante destas duas informações podemos apontar que nestes períodos apresentados, a empresa desembolsou mais do que arrecadou, mostrando claramente que existe um desequilíbrio de caixa. Ao analisar os meses anteriores ao período apresentado, verificamos que o desequilíbrio é mantido, indicando que a Holding Administração e Participações Ltda não está gerando caixa suficiente para equilibrar as movimentações financeiras. Vale destacar que esta análise está contemplando apenas as informações obtidas a partir do fluxo de caixa, para

aprofundar as observações é necessário que seja analisado conjuntamente o balanço patrimonial e DRE

TABELA 3 - Saídas operacionais e Saídas não operacionais

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Total
15 SAÍDAS OPERACIONAIS	-31.903,36	-46.851,20	-21.646,10	-39.843,34	-140.244,01
15.01 Fornecedores	-2.008,34	-10.981,00	-2.702,12	-9.871,28	-25.562,74
15.01.01 Fornecedores	-2.008,34	-10.981,00	-2.702,12	-9.871,28	-25.562,74
15.02 Despesas					
Aeronave/Automóveis/Embarcações/Outros	-2.297,54	-11.558,72	-10.861,27	-8.126,04	-32.843,56
15.02.01 Manutenção	-1.192,94	-799,83	0,00	0,00	-1.992,76
15.02.05 Arrendamento	-806,40	-10.425,95	-10.861,27	-6.645,84	-28.739,46
15.02.08 Outros	-298,20	-332,94	0,00	-1.480,20	-2.111,34
15.04 Pessoal	-1.598,99	-1.676,00	-1.737,79	-2.155,09	-7.167,87
15.04.01 Salários	-1.504,77	-1.603,24	-1.559,40	-2.105,09	-6.772,51
15.04.03 Férias	-93,41	-10,98	-57,55	-50,00	-211,95
15.04.20 Outros	-0,80	-61,78	-120,84	0,00	-183,42
15.05 Encargos sociais / trabalhistas	-2.589,79	-1.130,73	-949,70	-1.670,57	-6.340,80
15.05.01 FGTS	-252,61	-251,10	-169,06	-182,70	-855,47
15.05.02 INSS	-1.437,82	-755,17	-780,65	-1.486,84	-4.460,47
15.05.03 Contribuição sindical	-774,91	0,00	0,00	0,00	-774,91
15.05.07 Vale Transporte	-11,13	-11,13	-11,12	-11,15	-44,54
15.05.08 Pensão Alimentícia	0,00	0,00	0,00	-1,03	-1,03
15.05.09 Assistência médica e odontológica	-113,33	-113,33	-113,33	-113,50	-453,49
15.06 Impostos e Taxas	-12.654,46	-14.112,12	-247,66	-8.009,17	-35.023,41
15.06.01.01 IPTU	0,00	-13.878,26	0,00	-3.460,66	-17.338,93
15.06.01.03 ITBI	-11.981,53	0,00	0,00	0,00	-11.981,53
15.06.03.05 IRRF	-672,93	-233,85	-247,66	-4.548,51	-5.702,96
15.08 Despesas Gerais	-10.754,25	-7.392,64	-5.147,56	-10.011,18	-33.305,63
15.08.01.01 Fretes e Carretos	0,00	0,00	0,00	-117,52	-117,52
15.08.01.03 Combustíveis e Lubrificantes	-10,32	0,00	0,00	0,00	-10,32
15.08.02 Energia Elétrica	-16,73	-19,34	0,00	0,00	-36,07
15.08.04 Telecomunicações	-45,91	0,00	0,00	0,00	-45,91
15.08.06 Informática	-22,47	-3,57	0,00	-10,69	-36,73
15.08.10.01 Serviços Diversos	-19,27	-650,62	-3.622,44	-723,16	-5.015,49
15.08.10.02 Assessoria jurídica	-177,58	-5.744,79	-563,10	0,00	-6.485,46
15.08.10.06 Cursos e Eventos	-9,20	0,00	0,00	0,00	-9,20
15.08.11 Outras despesas	-972,34	0,00	0,00	0,00	-972,34
15.08.13 Aluguel de Imóvel	-8.250,00	0,00	0,00	-8.250,00	-16.500,00
15.08.15 Suprimento de caixa	-170,00	-60,00	-50,00	0,00	-280,00
15.08.18 – Condomínio	-1.060,43	-914,33	-912,02	-909,82	-3.796,59
20 SAÍDAS NÃO OPERACIONAIS	-443,62	-145,75	0,00	-86,16	-675,53
20.01 Viagens e estadas	-443,62	-145,75	0,00	-86,16	-675,53

Fonte: empresa estudada 2013, modificado pelo autor.

Para equilibrar o fluxo de caixa são registradas as entradas e as saídas financeiras, que representam as captações de recursos, juros recebidos, dividendos, aportes de capital, pagamento de financiamentos e outros.

Tabela 4 – Entradas e Saídas Financeiras

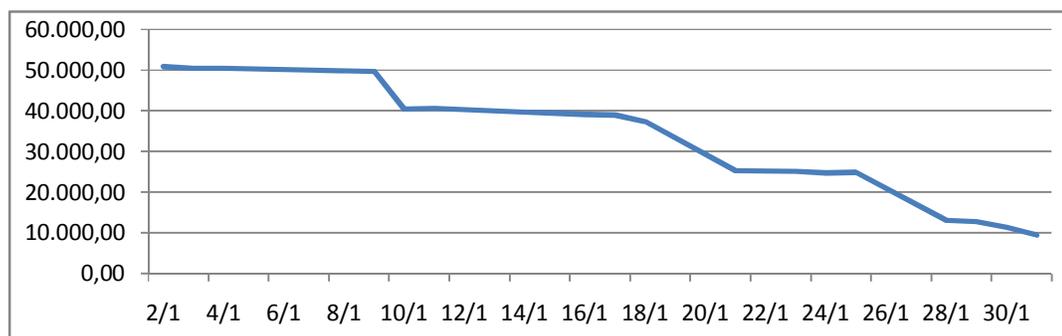
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Total
25 ENTRADAS FINANCEIRAS	0,00	61.592,31	40.000,00	13.011,07	114.603,38
25.11 Aporte de Capital	0,00	61.592,31	40.000,00	13.011,07	114.603,38
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Total
30 SAÍDAS FINANCEIRAS	-11.076,21	-7.258,47	-16.146,26	-1,52	-34.482,46
30.01 Despesas Bancárias	-5,14	-2,92	-2,15	-1,52	-11,73
30.02 Empréstimos	0,00	0,00	-2.483,22	0,00	-2.483,22
30.05 Aporte de Capital	-11.071,07	-7.255,55	-13.660,89	0,00	-31.987,51

Fonte: empresa estudada 2013, modificado pelo autor.

Analisando a tabela 4, podemos verificar as elevadas entradas financeiras, destacada pelos aportes de capital realizados pelos sócios da empresa, estas entradas são importantes para garantir os recursos necessários à execução das atividades. Cabe ao gestor determinar qual a melhor forma de captar recurso para a empresa, visto os custos existentes, o gestor decide que o aporte de capital é a forma que apresenta menor custo para a empresa. Também podemos verificar que existem saídas financeiras como: despesas bancárias, pagamentos de financiamentos e aporte de capital em outras empresas, estas saídas contribuem para reduzir o saldo de caixa.

Diante dos elevados gastos da empresa, o gestor decide manter uma quantia razoável em caixa, disponível nas contas correntes ou em aplicações de curto prazo, por isso é representado no fluxo de caixa o saldo das aplicações financeiras, destacado na tabela a seguir.

Gráfico 1 – Saldo disponível em caixa



Período: Janeiro de 2013.

No gráfico 1, são destacados os saldos disponíveis no decorrer do período de Janeiro de 2013. Representamos graficamente para que possamos analisar o comportamento das sobras e das necessidades de caixa ao longo do mês estudado. Como podemos verificar, a empresa inicia o período de Janeiro com saldo de 50.816,49 Unidades em caixa e em aplicações de curto prazo junto nas instituições financeiras, na medida em que as obrigações vão surgindo são feitas conversões dos títulos negociáveis em dinheiro que será utilizado para honrar os compromissos, salários de funcionários, imposto, fornecedores e outros. Como podemos verificar no gráfico, existe uma redução do saldo no decorrer do período destacado, justificada pelas maiores saídas de recursos do que as entradas, finalizando o período de Janeiro com saldo de 9.413,94 Unidades.

Nota-se que os recursos disponíveis não foram utilizados de uma única vez, mas sim gradativamente ao longo do período conforme as necessidades, logo o gestor decide aplicar as sobras de caixa que são convertidas em títulos negociáveis de curto prazo, gerando assim juros que serão incorporados diariamente aos saldos das aplicações. Para que essas sobras de caixa sejam visualizadas é necessário projetar as movimentações financeiras da empresa, para isso o gestor utiliza o fluxo de caixa projetado que será útil na criação do planejamento financeiro, norteador as movimentações que vão se realizando no decorrer de cada período, garantido a execução das atividades da empresa, e visando maximizar os recursos disponíveis.

Tabela 5 – fluxo de caixa previsto

CONTAS	Maio	Junho	Total
05 ENTRADAS OPERACIONAIS	2.334,74	2.439,13	4.773,87
05.01 Ingressos operacionais	2.334,74	2.439,13	4.773,87
05.01.04 Cessão de Uso – Hangar	1.500,42	1.500,42	3.000,84
05.01.05 Venda de Imóveis Incorporados	348,80	370,00	718,80
05.01.06 Aluguel de Imóveis	365,52	368,00	733,52
05.01.09 Outras Entradas	120,00	200,71	320,71
15 SAÍDAS OPERACIONAIS	(14.388,87)	(14.955,16)	(29.344,03)
15.01 Fornecedores	(1.865,36)	(1.650,25)	(3.515,61)
15.02 Despesas			
Aeronave/Automóveis/Embarcações/Outros	(2.301,96)	(6.101,96)	(8.403,92)
15.02.01 Manutenção	(3,76)	(3,76)	(7,52)
15.02.05 Arrendamento	(2.000,00)	(5.800,00)	(7.800,00)
15.02.08 Outros	(298,20)	(320,00)	(618,20)
15.04 Pessoal	(1.776,59)	(2.266,59)	(4.043,17)
15.04.01 Salários	(1.717,59)	(2.207,59)	(3.925,17)
15.04.03 Férias	(50,00)	(36,20)	(86,20)
15.04.09 Seguro de vida	(9,00)	(9,00)	(18,00)
15.05 Encargos sociais / trabalhistas	(1.198,28)	(1.284,48)	(2.482,76)
15.05.01 FGTS	(250,00)	(255,00)	(505,00)
15.05.02 INSS	(850,00)	(931,21)	(1.781,21)
15.05.07 Vale Transporte	(11,13)	(11,13)	(22,26)
15.05.08 Pensão Alimentícia	(1,03)	(1,03)	(2,05)
15.05.09 Assistência medica e odontológica	(86,12)	(86,12)	(172,23)
15.06 Impostos e Taxas	(650,00)	(500,00)	(1.150,00)
15.06.03.05 IRRF	(650,00)	(500,00)	(1.150,00)
15.08 Despesas Gerais	(6.596,69)	(3.151,88)	(9.748,57)
15.08.01.03 Combustíveis e Lubrificantes	(45,74)	(59,00)	(104,74)
15.08.02 Energia Elétrica	(2,66)	(2,66)	(5,31)
15.08.06 Informática	(16,53)	(16,53)	(33,05)
15.08.10.01 Serviços Diversos	(2.246,40)	(1.872,78)	(4.119,18)
15.08.10.02 Assessoria jurídica	(395,56)	0,00	(395,56)
15.08.11 Outras despesas	(2.742,68)	(28,79)	(2.771,47)
15.08.15 Suprimento de caixa	(110,00)	(135,00)	(245,00)
15.08.18 – Condomínio	(1.037,13)	(1.037,13)	(2.074,26)
20 SAÍDAS NÃO OPERACIONAIS	(199,62)	(225,63)	(425,25)
20.01 Viagens e estadas	(199,62)	(225,63)	(425,25)
30 SAÍDAS FINANCEIRAS	(5,08)	(5,08)	(10,17)
30.01 Despesas Bancárias	(5,08)	(5,08)	(10,17)
SALDO PARCIAL (ENTRADAS E SAIDAS)	(12.268,84)	(12.746,75)	(25.005,59)

Fonte: empresa estudada 2013, modificado pelo autor.

Na tabela 5, temos o fluxo de caixa previsto da Holding Administração e Participações Ltda, nos meses de Maio e Junho, que será utilizado para planejar e controlar as movimentações deste período. Neste fluxo previsto podemos visualizar previamente como irá se comportar as movimentações financeiras neste período, no caso da Holding Administração e Participações Ltda sempre existem distorções na medida em que os compromissos vão sendo realizados, mas toda a empresa se esforça para reduzir o máximo essas distorções, o departamento de contas a receber estima os recebimentos, o departamento de contas a pagar as saídas, o departamento fiscal estima os impostos, o departamento pessoal estima os salários a serem pagos e os gestores apresentam as diretrizes, esclarecendo se haverá investimentos ou desinvestimentos. Conforme podemos verificar haverá uma necessidade de caixa no mês de Maio de 12.268,84 Unidades e para o mês de Junho uma necessidade de 12.746,75 totalizando para este período apresentado 25.005,59 Unidades que deverão ser captadas para equilibrar o fluxo de caixa. Para a Holding Administração e Participações Ltda, poder visualizar previamente um cenário é fundamental, principalmente neste caso apresentado onde é constante a necessidade de recursos.

Seguindo o mesmo processo do fluxo de caixa realizado nos meses anteriores de Janeiro à Abril de 2013, na medida em que o saldo disponível em caixa é reduzido, novas captações são programadas dentro de um intervalo estabelecido pelos gestores, estabelecendo um saldo máximo de acordo com o custo da captação dos recursos, e um saldo mínimo que garante com segurança o cumprimento de obrigações inesperadas até uma nova captação, podendo o saldo oscilar dentro destes limites.

CONCLUSÃO

Este trabalho de monografia teve como objetivo analisar os dados obtidos do fluxo de caixa para enriquecer e servir de embasamento no processo decisório das empresas. Foi utilizado para atingir os objetivos uma pesquisa bibliográfica sobre o tema escolhido visando destacar as principais práticas existentes para podermos apreciar um estudo de caso da empresa, Holding Administração e Participações Ltda, em Eusébio/CE, onde através da consulta dos documentos foram coletados os dados que por sua vez foram analisados para concluirmos o referido trabalho.

Concluimos que, com o uso do fluxo de caixa o gestor pode criar um cenário propício ao processo decisório, embasado nos dados realizados do fluxo de caixa pode-se identificar como os recursos financeiros se comportam para então poder projetar um possível comportamento futuro destes recursos, que de posse destes dados projetados o gestor cria um planejamento financeiro que irá otimizar os recursos disponíveis, garantindo que as sobras de caixa, bem como, as necessidades de caixa sejam identificadas previamente o que refletirá em ações que garantam tanto a liquidez da empresa como ganhos financeiros pelo aproveitamento das oportunidades.

Desta forma o gestor pode fazer o controle do saldo de caixa, antecipar pagamentos com descontos ou mesmo postergar vencimentos, fazer investimentos de acordo com a realidade financeira da empresa refletida diariamente pelo fluxo de caixa, assim essa dimensão proporciona com clareza e rapidez o melhor momento da tomada de decisão, pois relaciona cronologicamente as movimentações financeiras.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A e Silva, César A. T. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ASSAF NETO, A e Silva, César A. T. **Administração do capital de giro**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ASSAF NETO, Alexandre: **Estrutura e análise de balanço**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre: **Mercado financeiro**. 8 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ASSAF NETO, Alexandre: **Finanças Corporativas e Valor**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- AUGUSTINI, Carlos Alberto Di. **Capital de giro**. Rio de Janeiro. São Paulo. Atlas, 1999.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Administração financeira: Uma abordagem gerencial** / Lawrence J. Gitman, Jeff Madura; tradução Maria Lucia G. L. Rosa; revisão técnica Rubens Famá. 2ª Ed. Pearson Addison Wesley, 2003.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira, uma abordagem prática**. São Paulo. Atlas, 2001.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. 7 Ed. São Paulo. Atlas, 2008.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª Ed. São Paulo. Atlas, 1991.
- LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas trabalhista** / Antônio Barbosa Lemes Junior, Cláudio Miessa Rigo, Ana Paula Mussi Szabo Cherobim. 2ª Ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanço: abordagem básica e gerencial**. 6 Ed. São Paulo. Atlas, 2003.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Demonstrações financeiras – mudança na lei das sociedades por ações: como era e como ficou**. 2ª Ed. São Paulo. Saraiva, 2009.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. São Paulo. Atlas, 1995.

ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, Bradford D. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo. Atlas, 1998.

SÁ, Carlos Alexandre. Fluxo de caixa. **A visão da tesouraria e da controladoria**. 3ª Ed. São Paulo. Atlas, 2008.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. São Paulo. Atlas, 1987.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 6ª Ed. São Paulo. Atlas, 2012.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 5 Ed. São Paulo. Atlas, 2007.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial: uma tratativa prática**.

Campinas. Arte Brasil Editora / UNISALESIANO – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2008.

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração estratégica do capital de giro**. 2 Ed. São Paulo, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controles financeiros**. Porto Alegre. Editora Safra Luzzato, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 8ª Ed. Porto Alegre. Editora Safra Luzzato, 2004.