



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO – FEAAC**

CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

VICTOR TAJRA DE CASTELLO BRANCO

**A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NA TOMADA DE DECISÕES DE
UMA PEQUENA EMPRESA – ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE
VAREJO DE MODA MASCULINA DE FORTALEZA**

FORTALEZA, CE

2016.1

VICTOR TAJRA DE CASTELLO BRANCO

A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NA TOMADA DE DECISÕES DE UMA
PEQUENA EMPRESA – ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE VAREJO DE
MODA MASCULINA DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Eduardo Rodrigues Linhares

FORTALEZA

2016.1

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B815i Branco, Victor Tajra de Castello.
A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NA TOMADA DE DECISÕES DE UMA
PEQUENA EMPRESA : ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE VAREJO DE
MODA MASCULINA DE FORTALEZA / Victor Tajra de Castello Branco. – 2016.
64 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade
de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Ciências Econômicas,
Fortaleza, 2016.

Orientação: Prof. Eduardo Rodrigues Linhares.

1. Fluxo de Caixa Projetado. 2. Tomada de Decisões. 3. Projeção Financeira. 4. Pequena
Empresa. I. Título.

CDD 330



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE - FEAAC

COORDENAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

08 - Diurno

() 09 - Noturno

Parecer Final da Defesa da Monografia de Graduação

Nome do (a) Aluno (a): VICTOR TAJRA DE CASTELLO BRANCO
NOME COMPLETO E LEGÍVEL

Número de Matrícula: _____ Fones: _____

Título da Monografia: A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NA TOMADA DE
DECISÕES DE UMA PEQUENA EMPRESA - ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA
DE VAREJO DE MODA MASCULINA DE FORTALEZA

À Coordenação do Curso de Ciências Econômicas:

Tendo acompanhado a apresentação da versão final da Monografia acima discriminada, consideramos satisfatório o resultado do trabalho e recomendamos sua aprovação.

Banca:

Nota:

Orientador (a):

Eduardo Rodrigues Linhares
Assinatura

1º. 9,0

EDUARDO RODRIGUES LINHARES
Nome legível

1º Membro:

Carlos Adriano Santos Gomes
Assinatura

2º. 9,0

CARLOS ADRIANO SANTOS GOMES
Nome legível

2º Membro:

Ariane Firmeza Mota
Assinatura

3º. 9,0

ARIANE FIRMEZA MOTA
Nome legível

Média: 9,0

Data da Aprovação:

Fortaleza, 19, 07, 2016

Visto do Coordenador (a): _____

Aos meus pais, por terem me guiado em
todas as decisões da minha vida

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, gostaria de agradecer a Deus, pois, sem ele, nada disso seria possível e essa realização pessoal não estaria acontecendo.

Gostaria de agradecer, em especial, à minha mãe, Vania Maria Magalhães Tajra, motivo de inspiração, superação e vitória. Sem seu suporte, atenção e carinho, nada seria possível em minha vida.

Agradeço às minhas irmãs, Mariana Tajra, Laís Tajra e Larissa Tajra que me acompanharam durante todos os momentos.

Ao meu grande amigo Igor Leal Aderaldo que me apoiou durante esses períodos estudo.

Um agradecimento à minha namorada, Luciana Dellamano Chacon por ter me motivado a concluir essa etapa da minha vida e seguir em frente.

Agradeço aos meus amigos de faculdade Anderson Cruz Barbosa, Augusta Henz, Felipe Barreto, Leonardo Gadelha, Rodrigo Bezerra, Thalys Mesquita, Victor Nascimento e Vitor Monteiro. Cada um contribuiu significativamente para a conclusão dessa etapa da minha vida.

Também gostaria de agradecer aos amigos e colegas de trabalho André Alencar, Camila Passos, Felipe Regys, Paulo Cesar Magalhães, Murilo Monteiro, Flaubert Ribeiro, Allana Wanderley, Guilherme Pequeno e Eduardo Gomes de Matos, por terem apoiado no meu desenvolvimento como profissional.

Um agradecimento para Yasmim Magalhães, Ana Cláudia Feitosa e Isadora Magalhães, por terem participado desse momento especial.

Gostaria de agradecer ao professor Eduardo Rodrigues Linhares por ter aceitado ser meu orientador e me dado total apoio e auxílio necessário para a elaboração e defesa da minha monografia.

Para finalizar, gostaria de agradecer a todos os demais que contribuíram direta ou indiretamente com a conclusão desse estudo. Agradeço a todos vocês que foram fundamentais para essa realização. Muito obrigado por tudo.

RESUMO

Cada vez mais a complexidade e competitividade aumentam no mercado mundial. As empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, necessitam de uma ferramenta eficaz que seja capaz de auxiliar o seu processo de tomada de decisões. Percebe-se que o empresário de uma pequena empresa tem uma dificuldade quando se trata de análise de informações e planejamento do seu negócio, muitas vezes embasando suas decisões em informações contábeis de períodos passados. Este trabalho tem por objetivo evidenciar a importância do fluxo de caixa projetado como um importante instrumento gerencial no controle e planejamento dos recursos financeiros das organizações. O estudo inicia-se pela revisão da literatura, evidenciando os conceitos de fluxo de caixa, como deve ser o planejamento e controle da ferramenta, evidenciando a importância das análises das informações para o processo decisório, bem como a elaboração de um modelo de fluxo de caixa projetado. Por fim, realiza-se um estudo de caso de uma pequena empresa de varejo de moda masculina de Fortaleza e através de análises elabora-se um fluxo de caixa projetado, permitindo o entendimento antecipado da situação de caixa e auxiliando na verificação de eventuais necessidades de captações de recursos.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa Projetado. Tomada de Decisões. Projeção Financeira.
Pequena Empresa

ABSTRACT

The complexity and competitiveness in the world market has increased in the last years. Companies, whether large, medium or small, need an effective tool that is able to assist in the decision-making process. Managers of small business have difficulties when it comes do analyzing information and planning the next step of their business, making decisions based on financial information from previous periods. This paper aims to highlight the importance of the projected cash flow as an important management tool in the planning and control of financial resources of the organizations. The study begins with the literature review, highlighting the concepts of cash flow, and demonstrating how the planning and control of the tool should be utilized and emphasizing the analysis of information for decision making and the development of a cash flow model. Finally, there will be a case study of a small menswear retail business of Fortaleza and through analysis draws up a projected cash flow, allowing early understanding of the cash situation and assisting in verification of requirements of fund raising.

Keywords: Cash Flow. Decision Making. Financial Projection. Small Business

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação do Porte de Empresas

Tabela 2 - Projeção de Contas a Pagar

Tabela 3 - Projeção de Contas a Receber

Tabela 4 - Previsão de Vendas a Vista

Tabela 5 - Estudo de Vendas a Vista (Dez/2015 - Fev/2016)

Tabela 6 - Expectativa de Venda Média

Tabela 7 - Disponibilidades Financeiras

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Principais Ingressos e Desembolsos de Fluxo de Caixa

Ilustração 2 - Fluxo de Caixa é Produto Final da Integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar

Ilustração 3 - Modelo de Fluxo de Caixa Semanal

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Principal Motivo Alegado para o Fechamento

Gráfico 2 - Taxa de Sobrevivência Por Região - 2 Anos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.2. TEMA E PROBLEMA	14
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. OBJETIVO GERAL	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4. JUSTIFICATIVA	16
1.5. LIMITAÇÃO DA PESQUISA	17
1.6. METODOLOGIA DE PESQUISA	17
1.6.1. DELINEAMENTO DO ESTUDO	17
1.6.2. DISTRIBUIÇÃO DO ESTUDO	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. ORIGEM DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA (DFC)	19
2.2. CONCEITO	19
2.3. A IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA CONFIÁVEL DE PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	21
2.4. OBJETIVOS DO FLUXO DE CAIXA	22
2.5. INTERAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COM AS DEMAIS ÁREAS DA EMPRESA	23
2.6. PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	25
2.6.1. PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA	26
2.6.2. A ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	28
2.7. CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA	31
3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	34
3.2.1. RELATÓRIOS E PLANILHAS AUXILIARES	37
3.2.1.1. ESTUDO DE CONTAS A PAGAR	38
3.2.1.2. ESTUDO DE CONTAS A RECEBER	39
3.2.1.3. ESTUDO DE PREVISÃO DE VENDAS A VISTA	41
3.2.1.4. ESTUDO DE RECURSOS DISPONÍVEIS	45
3.2.2. DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA PROJETADO	47
3.2.3. DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA REALIZADO	49
4. CONCLUSÃO	51
ANEXOS	52

ANEXO A - Modelo de questionário para elaboração da projeção do Fluxo de Caixa..	52
ANEXO B – Estudo de Vendas a Vista (Dez/2015 – Fev/2016)	57
ANEXO C – Gráfico do Fluxo de Caixa Projetado.....	58
ANEXO D – Tabela do Fluxo de Caixa Projetado	59
ANEXO E – Gráfico do Fluxo de Caixa Projetado x Fluxo de Caixa Realizado.....	60
ANEXO F – Tabela do Fluxo de Caixa Projetado x Fluxo de Caixa Realizado	61
REFERÊNCIAS	62

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Diante da crescente complexidade do processo administrativo os gestores das empresas necessitam permanecer à frente de um fluxo constante de mudanças no ambiente de negócios. Com isso, a obrigação de avaliar com rapidez o efeito dessas mudanças e como elas podem afetar a empresa se torna um dos principais objetivos dos gestores da atualidade.

“A sobrevivência da empresa depende da obtenção de lucro, da geração de caixa e da preservação da liquidez”. (TRACY, 2000, P19)

Apesar das dificuldades encontradas no processo administrativo envolvido nas empresas, todo negócio envolve três atividades financeiras principais e são essas três atividades que determinam se a empresa terá êxito ou o fracasso. Tracy (2000, P.19) define que as três atividades financeiras são o Lucro, o Fluxo de Caixa e a Saúde Financeira.

Tracy (2000, P.27) afirma que:

As demonstrações financeiras são a referência básica e o paradigma fundamental de qualquer empresa. O objetivo primordial das demonstrações financeiras consiste em apresentar as realizações da empresa em relação a cada um dos imperativos financeiros fundamentais de qualquer negócio: obter lucro (demonstração do resultado), gerar caixa (demonstração do Fluxo de Caixa) e preservar a saúde financeira (balanço patrimonial).

Nesse contexto, o Fluxo de Caixa facilita a gestão da empresa no sentido de saber exatamente qual o valor a pagar com as obrigações assumidas, quais os valores a receber e qual será o saldo disponível naquele momento, ou seja, o Fluxo de Caixa se torna um instrumento essencial para que a empresa possa ter dados corretos, atualizados e fidedignos em suas atividades financeiras.

É a partir de um Fluxo de Caixa bem elaborado que os gestores têm capacidade de analisar a situação financeira da empresa e, com base no resultado da análise, decidir qual caminho deve ser tomado. Dado sua importância para a tomada de

decisões da empresa, essa ferramenta precisa ser elaborada com muita competência para que espelhe a situação econômica da empresa.

De acordo com Santana (2006, P. 14) “A Demonstração do Fluxo de Caixa demonstra ser uma ferramenta de grande importância, sendo um instrumento de controle e planejamento financeiro, projetando, ainda, as receitas, custos, despesas e os investimentos das empresas”.

Permitindo acompanhar e avaliar o comportamento dos recursos financeiros em um determinado período, a Demonstração do Fluxo de Caixa, torna-se um instrumento indispensável para análise de curto e longo prazo de uma organização.

Sendo assim, julga-se importante acompanhar estudos que venham a contribuir para melhor compreensão, elaboração, gerenciamento e utilização dessa importante ferramenta contábil. Através de um planejamento adequado que atenda e satisfaça as necessidades de mercado e das organizações.

1.2. TEMA E PROBLEMA

Diante do atual cenário brasileiro, com uma baixa estabilidade do mercado econômico, um baixo grau de certeza em relação às políticas adotadas e uma economia inconstante, percebe-se que as empresas têm que estar cada vez mais preparadas para que possam atuar de forma assertiva dentro de seus mercados. Para isso, faz-se necessário a utilização, cada vez maior, de ferramentas de gestão que possam ser utilizadas para auxiliar, e até mesmo, embasar a tomada de decisões das empresas.

Diante desse cenário, o papel da contabilidade de fornecer as informações necessárias para elaborar e apresentar os relatórios gerenciais, torna-se cada vez mais importante para a tomada de decisões.

De acordo com Santana (2006, P. 15) “Diante da preocupação em ter informações mais precisas para um melhor gerenciamento, sobretudo no controle interno, é que se tem utilizado uma ferramenta que abrange todas essas necessidades, a Demonstração do Fluxo de Caixa”.

O planejamento do fluxo de caixa é importante pois, de acordo com Zdanowicz (2000, P. 126) “O fluxo de caixa irá indicar, antecipadamente as necessidades

de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados”.

A Demonstração do Fluxo de Caixa permite que as empresas tenham um controle de todas as operações financeiras permitindo, assim, uma análise e, conseqüentemente, uma definição assertiva de como aplicar seus recursos financeiros para cumprir com as obrigações devidas.

Santana (2006, P.15) afirma que a devida construção e planejamento do fluxo de caixa das organizações pode evitar insuficiência de caixa, corte nos créditos e suspensão de entregas de materiais.

Este trabalho busca demonstrar, através da elaboração e análise da ferramenta do Fluxo de Caixa, o dinamismo da administração do setor financeiro das empresas bem como a necessidade de informações assertivas para a boa tomada de decisões dentro das organizações. Respondendo a seguinte pergunta: *Como o fluxo de caixa projetado pode ajudar no processo decisório de uma pequena empresa de varejo de moda masculina?*

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a utilização da ferramenta de fluxo de caixa utilizada na gestão financeira e quais os impactos na tomada de decisões de uma pequena empresa de varejo de moda masculina de Fortaleza.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar os requisitos necessários para a elaboração do fluxo de caixa;
- Apresentar as principais funções do Fluxo de Caixa;
- Demonstrar os benefícios advindos da utilização da ferramenta Fluxo de Caixa dentro de uma empresa.
- Destacar a utilização do fluxo de caixa como instrumento financeiro e base para o processo de decisão.

1.4. JUSTIFICATIVA

De acordo com Santana (2006, P. 16) “A relevância das micro e pequenas empresas na economia vêm tornando-as grandes fatores de geração de empregos e incorporação de tecnologias”. Segundo o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE SP, 2013), no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs).

Apesar de sua abrangência, Silva, et al., 2015 afirma que cerca de 22% dessas empresas decretam falência antes de completarem os dois primeiros anos de existência. Segundo Chiavenato (2008 P. 15) “nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam”.

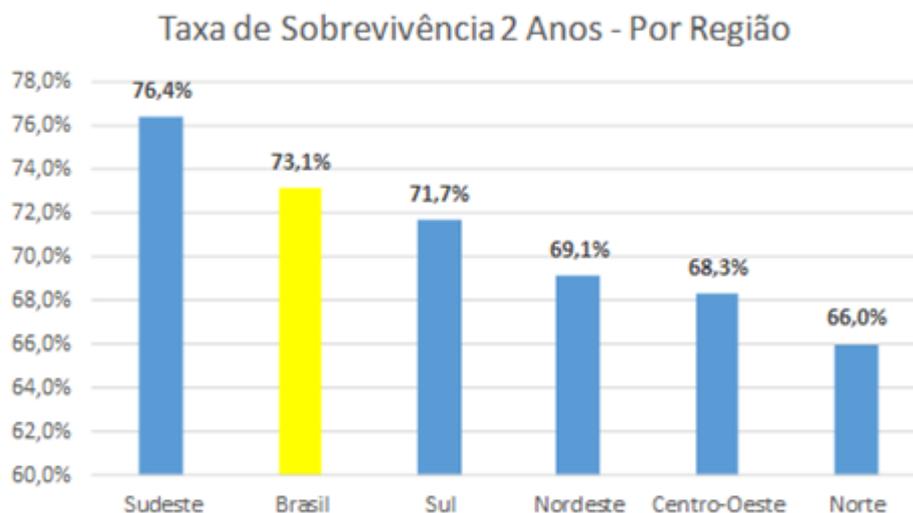
Gráfico 1 – Principal motivo alegado para o fechamento



Fonte: Sebrae-SP. Base: 526 entrevistas.

Dentro da pesquisa do SEBRAE percebe-se que os empresários admitem que uma das principais causas para o fechamento prematuro de uma MPE está na falta de capital/lucro, indicando um descontrole de caixa ou até mesmo um problema financeiro da empresa.

Gráfico 2 – Taxa de sobrevivência 2 anos - Por Região



Fonte: SEBRAE - NA (MPE constituídas em 2006)

Diante do exposto, esta pesquisa busca entender se o uso do fluxo de caixa como ferramenta de gestão consegue garantir o sucesso de uma empresa ou se apenas fornece parâmetros para embasar e direcionar a tomada de decisões contribuindo para a redução da taxa de mortalidade das pequenas empresas em nosso país.

1.5. LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Neste trabalho, pretende-se, através de estudos, analisar antecipadamente os resultados financeiros de uma pequena empresa do ramo de varejo de moda masculina.

Como limitação da pesquisa, este trabalho aborda a importância do fluxo de caixa para a tomada de decisões de uma pequena empresa do ramo de varejo de moda masculina, não se estendendo à empresas de micro, médio e grande porte e com outras atividades econômicas, buscando abordar um único foco. A empresa objeto de estudo localiza-se no bairro do Montese em Fortaleza e atua no ramo varejista de moda masculina. Com isso os resultados obtidos se resumem aos dados da empresa estudada. Essa pesquisa fica restrita aos objetivos propostos.

1.6. METODOLOGIA DE PESQUISA

1.6.1. DELINEAMENTO DO ESTUDO

O presente projeto trabalha com base pesquisas de caráter exploratório; descritiva; bibliográfica; qualitativa, quando se descreve a forma de aplicação da Demonstração de Fluxo de Caixa e suas principais características, e quantitativa, ao apresentar dados referentes à utilização nas empresas. Serão utilizadas fontes de pesquisas teóricas como monografias; artigos e endereços eletrônicos que apresentam informações relacionadas ao tema em estudo.

1.6.2. DISTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho será dividido em quatro seções, seguindo a sequência lógica de conceitos para melhor compreensão e desenvolvimento do assunto abordado. A primeira seção será a introdução, a qual serão apresentados os objetivos, o problema, e metodologia.

Na segunda seção será apresentada a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), contemplando um breve histórico, conceitos, objetivos, finalidades e requisitos para elaboração, além de demonstrar os tipos de Demonstração de Fluxo de Caixa, abordando principalmente a diferença entre o Fluxo de Caixa Projetado e o Fluxo de Caixa Realizado.

A terceira seção visa apresentar a descrição e análise do estudo de caso. Inicialmente apresenta-se a empresa estudada, qual o processo de gestão que a mesma utiliza e a estrutura atual. No segundo momento apresenta-se os dados coletados para a elaboração da demonstração do Fluxo de Caixa.

Por fim, no último capítulo, apresenta-se as conclusões obtidas com a pesquisa e as recomendações para estudos posteriores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ORIGEM DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA (DFC)

No início da década de 1980, o *Financial Accounting Standards Board* (FASB) realizou um estudo sobre a importância das informações do Fluxo de Caixa das empresas. Com esse estudo foi possível perceber que as informações geradas eram de fundamental relevância para os investidores e credores.

Na época essas informações eram apresentadas através da Demonstração de Origens e Aplicação de Recursos (DOAR). Porém, em virtude da difícil compreensão da DOAR e discutível conceito de Capital Circulante Líquido, principalmente em função da incerteza quanto aos itens do Ativo Circulante tais como créditos a receber e estoques, o FASB, através do boletim nº 23 de julho de 1986, propôs às empresas norte americanas a apresentação do modelo de Demonstração de Fluxo de Caixa. Em novembro de 1987 a FASB editou o SFAS nº 95 *Statement of Cash Flows* que requeria a preparação da DFC em substituição a DOAR nos Estados Unidos da América. No Brasil, com a promulgação da Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2007, passou-se a adotar a utilização do DFC em substituição ao DOAR.

2.2. CONCEITO

O Fluxo de Caixa é o instrumento que controla os registros de movimentação financeira de uma empresa, ou seja, todos os registros de entradas e saídas de recursos financeiros em um determinado período. Dessa forma, o Fluxo de Caixa representa a situação financeira de uma determinada empresa, levando em consideração todas as fontes de recursos e aplicações na atividade durante o período em questão.

O Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (2011) define Fluxo de Caixa como um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

Silva (2014, p.31) afirma que:

O Fluxo de Caixa facilita a gestão de uma empresa no sentido de saber exatamente qual o valor a pagar com as obrigações assumidas, quais valores a receber e qual será o saldo disponível naquele momento.

Portanto, o Fluxo de Caixa procura demonstrar a movimentação de recebimentos e pagamentos para um determinado período de tempo. Consistindo de uma representação gráfica e cronológica dos registros de entradas e saídas de recursos monetários da empresa, o que permite elaborar as projeções financeiras e operacionais de um período estabelecido para as organizações.

O Caixa de uma empresa se torna o instrumento fundamental para a tomada de decisões financeiras dentro de uma organização, pois representa a disponibilidade imediata de recursos disponíveis para efetuar pagamentos. De acordo com Silva (2014, P.32) para auxiliar na análise do caixa é possível utilizar a ferramenta de Demonstração do Fluxo de Caixa como principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado.

“Muitos empresários cometem o erro de pensar que lucro e caixa tem o mesmo significado, passam a refletir que quando há um aumento no caixa em um dado período esse aumento será repercutido proporcionalmente no aumento do lucro” (OLIVEIRA, 2010, p.20).

De acordo com Segundo Filho (2005, P.38) “Muitos empresários geralmente só se preocupam com o caixa. Segundo eles, se há caixa, a empresa é lucrativa. Entretanto, mesmo sendo o caixa positivo não significa que a empresa é lucrativa”.

Para que uma empresa mantenha perpetuidade é importante que lucros sejam auferidos, mas somente se esses lucros tiverem a capacidade de se tornar rapidamente em caixa. Oliveira (2010 *apud* SEGUNDO FILHO, 2010) afirma que muitas empresas já foram à falência por falta de caixa e não pela ausência de lucros.

Compreender a diferença entre lucratividade e geração de caixa é o primeiro passo para a elaboração eficiente da Demonstração do Fluxo de Caixa.

O caixa da empresa gera lucro quando há disponibilidade de recursos para aplicação, que conseqüentemente receberá juros.

Silva (2014, p.32) atenta para o fato de ser muito importante ressaltar que o resultado econômico, ou seja, o lucro ou prejuízo de uma empresa, não é, necessariamente, igual ao resultado financeiro da mesma empresa. Existem situações onde uma empresa pode ter liquidez sem que tenha lucro.

2.3. A IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA CONFIÁVEL DE PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

Partindo da definição que o Fluxo de Caixa contém informações gerenciais importantes para a tomada de decisão dentro da organização. Silva (2014, p.33) afirma que é através da apuração das Demonstrações de Fluxo de Caixa projetado e realizado, que serão analisadas as melhores alternativas para investimentos, os motivos que ocasionaram as mudanças da situação financeira da empresa, as melhores formas de aplicação do lucro gerado no período e as possíveis reduções no capital de giro da empresa.

De acordo com Silva (2014, P. 33):

Para o Fluxo de Caixa tornar-se referência de gestão, é necessário que seja possível: mensurar o efeito resultante entre as decisões gerenciais e o nível de liquidez; aumentar o horizonte de projeção, conseqüentemente aumentar uma visão futura da empresa; acompanhar os processos vigentes, bem como fazer uma revisão contínua desses processos no caso de eventuais mudanças nos negócios.

Para obter informações consistentes e fidedignas no Fluxo de Caixa da empresa faz-se necessário entender quais os fatores que afetam a ferramenta.

Existem fatores internos e externos que afetam o Fluxo de Caixa. Esses fatores podem gerar diferenças representativas entre o que foi previsto e o que foi efetivamente realizado, podendo comprometer a eficácia da ferramenta, caso não sejam avaliados de forma correta.

De acordo com Silva (2014, p.33) os fatores internos que podem afetar o Fluxo de Caixa são:

- Aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado;
- Compras que não estão em linha com as projeções no mercado;
- Diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento;

- Ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo médio dado pelos fornecedores;
- Política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais;
- Pequena ocupação do ativo fixo;
- Distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa;
- Custos financeiros altos originários do nível de endividamento.

Silva (2014, p.34) também afirma que os fatores externos que podem afetar o Fluxo de Caixa são:

- Inflação (elevação do nível de preços), recessão e taxas de juros;
- Mudança na política cambial, fiscal e crédito;
- Mudanças na política de importação e exportação;
- Diminuição de vendas em decorrência de retração do mercado;
- Novos concorrentes;
- Mudanças na legislação fiscal (aumento de alíquota de impostos e/ou novos impostos, ou seja, aumento na carga tributária);
- Aumento do nível de inadimplência.

Para que a empresa esteja resguardada quanto aos impactos listados, é necessário um forte engajamento entre todos os setores da empresa. Buscando fornecer as informações necessárias e corretas, para a análise e tomada de decisões visando garantir o futuro e perpetuidade da empresa.

“Assim, o fluxo de caixa é um instrumento gerencial, que permite apoiar o processo decisório da empresa, de modo que ela alcance os resultados estabelecidos.”
(SILVA, 2014, p.34)

2.4. OBJETIVOS DO FLUXO DE CAIXA

Tendo como objetivo principal o registro e a previsão da movimentação de recursos financeiros da empresa em um determinado período, o Fluxo de Caixa busca informar aos administradores quanto à necessidade de captar empréstimos ou aplicar valores excedentes de caixa em aplicações rentáveis para a empresa (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Oliveira (2010 *apud* ZDANOWICZ, 2002), também fazem parte dos objetivos do Fluxo de Caixa:

Buscar o equilíbrio financeiro entre os fluxos de entrada e saídas de recursos; Saldar as obrigações incorridas dentro do prazo estabelecido; prever desembolsos de caixa em volumes elevados em épocas e encaixe baixo; proporcionar ao gestor financeiro uma visão estratégica da situação da empresa; demonstrar em que período a empresa precisa captar recursos ou aplica-los quando existir excedente de caixa; visualização do volume de vendas da empresa; análise da situação de inadimplência dos clientes.

“Os objetivos do Fluxo de Caixa são muitos, 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.” (SILVA, 2014, p. 44)

De acordo com Silva (2014, p.44) os demais objetivos da Demonstração do Fluxo de Caixa são:

- Permitir planejar as necessidades de captação de recursos visando preservar a liquidez da empresa;
- Fornecer recursos para a realização das transações definidas no planejamento financeiro;
- Pagar as obrigações dentro do vencimento;
- Aplicar de forma eficaz os recursos disponíveis, buscando garantir a liquidez da empresa;
- Planejar e controlar os recursos disponíveis utilizando:
- Análise e controle das atividades de planejamento de vendas e despesas;
- Análise para as necessidades de capital de giro;
- Prazos médios de contas a receber, a pagar, estoques etc;
- Verificar as fontes de crédito onerosas de maneira a minimizar o custo do seu uso;
- Visar ao equilíbrio financeiro dos fluxos de entrada e saída de recursos
- Coordenar os recursos a serem usados pelas diversas atividades da empresa em termos de investimentos.

2.5. INTERAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COM AS DEMAIS ÁREAS DA EMPRESA

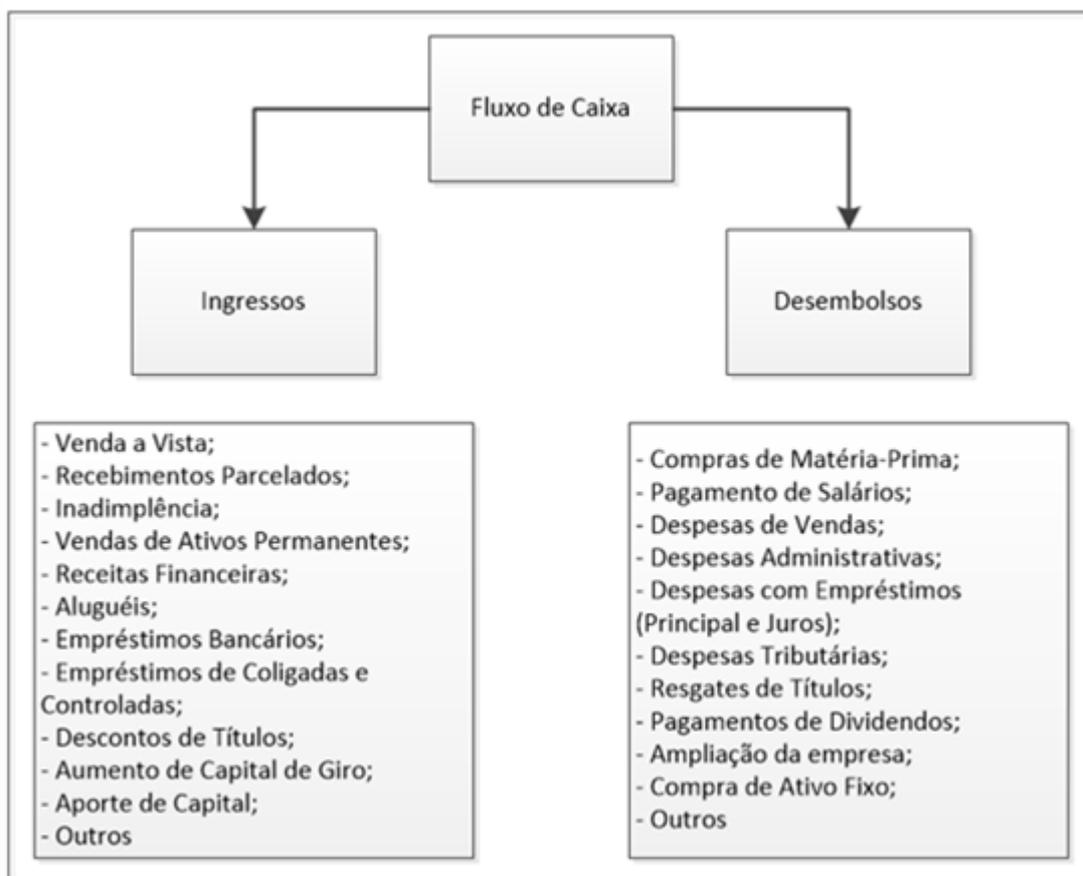
O Fluxo de Caixa não pode ser uma preocupação exclusiva da área de finanças. Todas as áreas da empresa devem se comprometer com o bom desempenho financeiro, Assaf Neto e Silva (2009) destacam as seguintes áreas:

- **Produção:** os custos de produção bem como alteração imprevista durante o processo de fabricação (que comprometerá o prazo para a entrega do produto acabado) reflete nas necessidades de caixa;
- **Compras:** a decisão de comprar matérias-primas, produtos e/ou mercadorias deve estar alinhada com os saldos disponíveis em caixa, procurando sincronizar as datas de pagamento das compras com as datas de recebimento das vendas, considerando ainda a possibilidade de atraso de recebimento dessas vendas;
- **Cobrança:** as políticas de cobranças devem visar a aquisição de recursos financeiros à disposição da empresa de forma ágil sem, contudo, constranger os clientes com cobranças impertinentes;
- **Vendas:** as tomadas de decisões envolvendo vendas (tais como prazos de cobranças, prazo de pagamento dos clientes, etc.) devem ser os primeiros a serem avaliados para que se possa visualizar o impacto sobre os resultados de caixa;
- **Financeira:** avalia rigorosamente a qualidade de endividamento da empresa de modo que as saídas de numerários sejam simultâneas aos ingressos de numerários em caixa.

Cada uma dessas áreas e as demais que possam haver nas empresas devem ser acompanhadas pela sua respectiva gerência e/ou diretoria para que cumpram com o orçamento planejado e que não comprometam a integridade do Fluxo de Caixa.

A Figura 1 mostra os principais ingressos e desembolsos de caixa que podem ocorrer em uma empresa.

Ilustração 1 - Principais ingressos e desembolsos do Fluxo de Caixa



Fonte: Silva (2014, P.53)

2.6. PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

As disponibilidades de caixa de uma empresa devem ser utilizadas da forma mais racional e lucrativa possível. Em um caso prático, isso significa procurar pagar suas duplicatas e demais títulos dentro do prazo de desconto concedido pelo fornecedor ou, no caso de financiamentos, dentro dos prazos concedidos pelas instituições financiadoras do negócio.

Para atingir níveis eficientes de utilização dos recursos de caixa faz-se necessário planejar, elaborar e controlar um Fluxo de Caixa das suas atividades operacionais.

Conforme Zdanowicz (2002, p. 47), “As dificuldades financeiras, especialmente as que embaraçam as micro e pequeno empresas, parecem decorrer das ausências do planejamento e controle de suas atividades operacionais”.

2.6.1. PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA

O planejamento é fundamental em todos os segmentos empresariais. De acordo com Oliveira (2010 *apud* ZDANOWICZ, 2002), o planejamento é importante por duas razões principais:

- Indica com antecedência as necessidades de recursos financeiros;
- Permite a visualização dos períodos em que ocorrerá diminuição dos recursos ingressantes, para que a empresa não programe desembolsos vultuosos para esse período.

O planejamento determina a o horizonte da projeção do Fluxo de Caixa. Ou seja, dependendo do objetivo da elaboração do Fluxo de Caixa, esse planejamento poderá ser de curto ou longo prazo.

Para Segundo Filho (2005) um planejamento financeiro de curto prazo, é aconselhável pois permite que o Fluxo de Caixa a ser elaborado aborde períodos diários, semanais ou mensais. Já para planejamentos financeiros de longo prazo, períodos anuais são recomendáveis, devendo abranger períodos de cinco a dez anos.

Silva (2014, P. 165) afirma que:

Empresas que ainda não possuem um planejamento financeiro estruturado devem começar com projeções e acompanhamentos diários de seus fluxos de caixa (ZUINI, 2013).

Pois dessa forma, podem ter um controle mais assertivo dos ingressos e desembolsos de caixa da empresa e, conseqüentemente, apresentar a real posição de seus recursos financeiros.

As projeções do Fluxo de Caixa devem ser atualizadas com base no fluxo financeiro real da empresa, fazendo os ajustes necessários às condições do mercado, para chegar o mais perto possível do resultado financeiro efetivo (OLIVEIRA, 2010).

As projeções de Fluxo de Caixa devem ser atualizadas com base no fluxo efetivo, ou seja, as previsões devem ser acompanhadas de acordo com o fluxo realizado dado os ajustes necessários às premissas da organização e condições de mercado

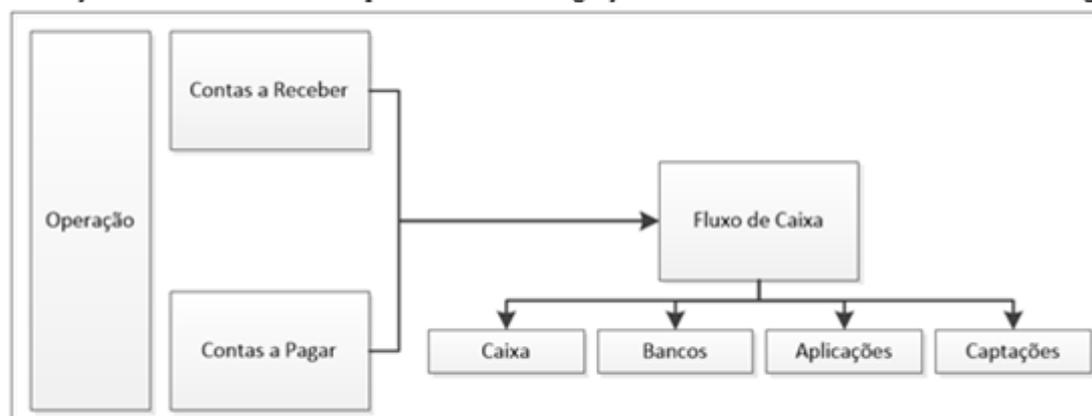
praticadas (SILVA, 2014). Com isso, é possível observar a assertividade da programação e chegar ao resultado mais correto de previsão.

A implantação da ferramenta de Fluxo de Caixa na organização está diretamente associada à apropriação correta dos valores fornecidos pelos demais setores da empresa. E, de acordo com Silva (2014, p.170), para que o Fluxo de Caixa seja implantado, faz-se necessário atender aos seguintes requisitos:

- Apoio da direção da empresa;
- Integração dos diversos departamentos da empresa ao sistema de Fluxo de Caixa;
- Definição do fluxo de informações: qualidade dos dados, planilhas e mapas a serem utilizados, calendário de entrega dos dados, responsáveis pela elaboração de várias projeções;
- Escolha da planilha de Fluxo de Caixa e/ou sistema que atenda às necessidades da empresa;
- Treinamento da pessoa ou do pessoal que não implantar o sistema de Fluxo de Caixa da empresa;
- Conscientização dos responsáveis pelos departamentos para alcançar os objetivos e as metas estabelecidas no Fluxo de Caixa;
- Criar controles financeiros adequados, principalmente de movimentação bancária

A implantação do Fluxo de Caixa constitui-se em trabalhar os valores enviados pelos diversos departamentos da empresa, segundo o regime de caixa.

Ilustração 2 - Fluxo de Caixa é o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar



Fonte: SÁ (1998, P.10)

O planejamento do fluxo de caixa provêm da disponibilidade de Contas a Receber gerados através da operação da empresa bem como das necessidades de pagamentos (Contas a Pagar). Dado a junção sistematizada e organizada desses dois âmbitos temos a estrutura inicial do fluxo de caixa.

2.6.2. A ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A elaboração do Fluxo de Caixa deve partir das informações coletadas dos diversos departamentos da empresa, seguindo a programação de ingressos e desembolsos estabelecidos e posteriormente enviados ao financeiro para ser avaliado.

De acordo com Silva (2014, p.166) o método de elaboração do Fluxo de Caixa mais usado é o método direto, e suas características são:

- É construído a partir das informações de despesas, investimentos e receitas de caixa projetados e já conhecidos;
- São utilizados frequentemente mapas auxiliares para resumir e detalhar as informações recebidas das diversas áreas da empresa.

No Anexo A, Silva (2014) apresenta um modelo de questionário para elaboração da projeção do Fluxo de Caixa e/ou orçamento de caixa e seu acompanhamento.

Antes do efetivo lançamento desses dados no Fluxo de Caixa faz-se necessário uma análise sobre a qualidade das informações remetidas pelos demais departamentos da organização. Para Oliveira (2010 *apud* Silva, 2010, P.130), “É fundamental que os responsáveis pelos departamentos estejam conscientes da seriedade e da confiabilidade dos dados que estão sendo transmitidos.”.

Para ter uma demonstração de Fluxo de Caixa bem elaborada, precisamos reunir, de acordo com Oliveira (2010 *apud* ZDANOWICZ, 2002) as seguintes informações:

- Previsões de vendas, levando em conta as proporções de vendas à vista e à prazo;
- Projeção de compras e as condições de pagamentos oferecidas pelos fornecedores;

- Levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- Estabelecimento do período de abrangência do Fluxo de Caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização e ramo de atividade;
- Previsão dos ingressos e desembolsos de caixa para o período estabelecido.

De posse dessas informações o setor financeiro estará atualizado no que diz respeito às mudanças que possam ocorrer no mercado e, conseqüentemente, terá condições de avaliar se as condições de mercado praticadas pela organização se adequam à realidade da situação econômica do país.

Vale ressaltar que os valores projetados pelo Fluxo de Caixa são passíveis de ajustes, logo, esta ferramenta possui a flexibilidade necessária para orientar a tomada de decisões em uma organização.

“O fluxo de caixa pode ser elaborado de várias formas, dependendo da necessidade de cada empresa.” (OLIVEIRA, 2010, p.27). Importante nesse caso é demonstrar como comparar o previsto com o realizado diário para identificar possíveis excessos ou escassez de recursos num determinado período.

A Ilustração 3, mostra um modelo de Fluxo de Caixa semanal:

Ilustração 3 - Modelo de Fluxo de Caixa semanal

Mês/Ano	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Total	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo Inicial de Caixa								
Dinheiro								
Cheque Pré-Datado								
Duplicatas a Receber								
Cartão de Crédito								
Outros Recebimentos								
Total de Entradas								
Impostos Sobre Vendas								
Pagamento de Fornecedores								
Pró-Labore								
Salários								
Encargos								
Benefícios								
Água								
Luz								
Telefone								
Propaganda e Marketing								
Despesas Bancárias								
Despesas Financeiras								
Honorários Contábeis								
Pagamentos de Serviços								
Despesas com Veículos								
Materiais de Escritório								
Pagamento de Empréstimos								
Outras Despesas								
Total de Saídas								
Saldo Operacional								
Saldo Final								

Fonte: Sebrae MG (Adaptado)

De acordo com o modelo apresentado pelo SEBRAE temos os seguintes itens:

- **Saldo Inicial:** valor que consta no caixa no início do período considerado para a elaboração do Fluxo de Caixa. É composto pelo dinheiro em espécie mais os saldos das contas bancárias disponíveis para saque;
- **Total de Entradas:** correspondem às vendas realizadas à vista, bem como a outros recebimentos, tais como duplicatas, cheques, faturas de cartão de crédito etc. disponíveis na respectiva data;
- **Total de Saídas:** correspondem aos pagamentos de fornecedores e despesas da organização;

- **Saldo Operacional:** representa o valor obtido de entradas menos saídas de caixa na respectiva data. Possibilita analisar como se comportam os recebimentos e gastos da organização dentro daquele período;
- **Saldo Final de Caixa:** representa o valor obtido da soma do saldo inicial com o saldo operacional. Permite constatar a real sobra ou falta de recursos na organização naquele período. Passa a ser o saldo inicial do próximo período;
- **Coluna Previsto:** representa o valor esperado da conta com base em um histórico previamente analisado;
- **Coluna Realizado:** representa o valor efetivo da conta, após seu pagamento pela organização.

Uma vez concluído a elaboração do modelo de demonstração do Fluxo de Caixa, o responsável pelo Fluxo de Caixa estará apto a implantar a ferramenta, coletar os devidos dados, estruturar os valores coletados, analisar a informação segundo o regime de caixa e controlar a real necessidade de recursos da empresa naquele período.

2.7. CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA

O controle do Fluxo de Caixa é tão importante quanto o seu planejamento e sua elaboração. É a partir desse controle que poderá ser avaliado e gerenciado o resultado esperado e o que efetivamente ocorreu dentro do período em questão.

Para Silva (2010, P. 150) “Fazer projeções não garante que os objetivos e as metas propostas serão alcançadas”. Ou seja, mesmo com o controle do Fluxo de Caixa a sua ferramenta pode sofrer oscilações de mercado e imprevistos relacionados à atividade da organização.

Identificando alguma oscilação no modelo adotado, deve-se verificar o resultado alcançado até o período e com base no mesmo, realizar um ajuste no modelo. Esse ajuste deve ser realizado com base em na expectativa do resultado a ser obtido em cima do resultado alcançado até o momento.

De acordo com Silva (2010, p.150), a revisão de caixa considera os seguintes elementos:

- Controle diário da movimentação bancária;
- Boletim diário de caixa e bancos;

- Controle de recebimentos e pagamentos diários;
- Controle de investimentos e financiamentos.

A análise da comparação entre dados projetados e realizados é uma das tarefas mais importantes dentro do gerenciamento e controle do Fluxo de Caixa. Essa comparação, pode ser realizada em diversos períodos, Silva e Zdanowicz recomendam que essa análise seja realizada diariamente buscando reduzir a margem de erro da projeção do Fluxo de Caixa e permitindo que os ajustes sejam realizados de acordo com as necessidades.

Para tanto, Oliveira (2010, p.29) afirma que para utilizar o Fluxo de Caixa como ferramenta de gerenciamento de recursos, faz-se necessário que a ferramenta seja constantemente revisada e atualizada. A revisão e atualização da ferramenta auxilia, principalmente, na previsão e planejamento das necessidades da organização.

2.8. FLUXO DE CAIXA REALIZADO E PROJETADO

Em se tratando da análise entre Fluxo de Caixa Previsto e Fluxo de Caixa Realizado, devemos levar em consideração o dilema do Risco contra Retorno.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2012, p. 34):

A manutenção de saldos de caixa propicia folga financeira imediata à empresa, revelando melhor capacidade de pagamento de suas obrigações. Neste posicionamento, a administração não deve manter suas reservas de caixa em níveis elevados como forma de maximizar a liquidez. Ao contrário, deve buscar um volume mais adequado de caixa sob pena de incorrer em custos de oportunidades crescentes. É indispensável que a empresa avalie criteriosamente seu ciclo operacional de maneira a sincronizar as características de sua atividade com o desempenho do caixa.

De acordo com Santana (2006, p. 44):

A finalidade do fluxo de caixa realizado é mostrar como se comportaram as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa em determinado período. O estudo cuidadoso do fluxo de caixa realizado, além de propiciar análise de tendência, serve de base para o planejamento do fluxo projetado. Na demonstração do fluxo de caixa projetado a finalidade é permitir a visualização com antecedência da posição do saldo de caixa, podendo ser identificadas as prováveis faltas futuras de caixa ou excessos de numerários.

Ou seja, deve ser elaborado o modelo de Fluxo de Caixa no qual a empresa irá apresentar os dados e faz-se necessário coletar as informações necessárias para a elaboração do Fluxo de Caixa Realizado. Tendo em vista que o Fluxo de Caixa Realizado

tem como principal objetivo informar como será o seu fluxo das entradas e saídas de recursos financeiros em um determinado período. Uma boa análise do Fluxo de Caixa Realizado, é crucial para elaborar um Fluxo de Caixa Projetado, pois, é a partir da análise e interpretação das informações do Fluxo de Caixa Realizado que serão avaliadas as tendências que servirão de base para a projeção futura.

Outro aspecto que deve ser considerado é a comparabilidade que existe entre os Fluxos de Caixa Realizado e o Fluxo de Caixa Projetado. Essa análise possibilita identificar possíveis divergências entre a projeção e o efetivamente realizado naquele período, além de fornecer informações sobre os motivos das variações ocorridas, buscando esclarecer se houve uma falha na projeção, ou na gestão. É com o retorno da avaliação que a empresa terá insumos suficientes para a tomada de decisões sobre seu planejamento financeiro.

De acordo com Adduci (2008, p. 9) “O Fluxo de Caixa Projetado pode ser de curto ou de longo prazo”. O que determina a periodicidade do Fluxo de Caixa Projetado é a necessidade da organização em avaliar, controlar e gerenciar seu capital de giro.

Adduci (2008, p. 9) afirma que “Um Fluxo de Caixa Projetado de curto prazo, identifica as sobras ou faltas de recursos da empresa, fornecendo informações para traçar a melhor estratégia para a empresa”. Dado os levantamentos realizados da elaboração do Fluxo de Caixa Projetado, deve ser feita uma avaliação da assertividade dessa informação ao comparar com o Fluxo de Caixa Realizado. Tendo um grau de assertividade adequado, a empresa pode traçar os caminhos adequados para garantir sua estabilidade.

De acordo com Adduci (2008, p. 9):

Com um Fluxo de Caixa Projetado de longo prazo, a empresa trabalha com informações que ainda não aconteceram diferentes do curto prazo que são informações que a empresa já tem disponível. Sendo assim, com o Fluxo de Caixa de longo prazo a empresa fica exposta a possíveis acontecimentos que podem comprometer a sua projeção.

Ou seja, O Fluxo de Caixa trata-se de um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa. De acordo com Assaf Neto e Silva (2012, p.33) o Fluxo de Caixa é indispensável ao processo de tomada de decisões financeiras de uma empresa.

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo trata da descrição e análise da pesquisa. Será nesse momento que será apresentado a aplicação de um fluxo de caixa na empresa estudada.

Inicialmente apresenta-se as informações dos dados da empresa objeto de estudo. Posteriormente, será apresentado o procedimento utilizado para a coleta e elaboração do fluxo de caixa. Na sequência, a ferramenta é aplicada na empresa de forma gerencial, demonstrando quais os resultados obtidos com a utilização do fluxo de caixa em um dado período avaliado.

3.1. INFORMAÇÕES DA EMPRESA

A sede da empresa, objeto do estudo está situada no estado do Ceará no bairro do Montese. Por solicitação do Diretor fundador, foi solicitado que o nome da empresa não seja revelado, nesse caso deve-se adotar o nome fictício “ABC Ltda.”.

A empresa atua no ramo varejista de moda e possui, além de sua sede, 10 unidades atuantes em diversos shoppings da cidade de Fortaleza. Com seus 110 colaboradores divididos em 4 Unidades Gerenciais Básicas (UGB's) sendo elas Varejo, Marketing, Industrial e Administrativo-Financeiro.

De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento (2010) as empresas de todas as áreas exceto as Entidades de Administração Pública Direta (Estados, Municípios e Distrito Federal), devem ser classificadas quanto ao seu porte conforme demonstrado na Tabela 1. Com isso a empresa ABC Ltda, que teve um faturamento de anual de R\$ 8.840.273,16 (oito milhões oitocentos e quarenta mil duzentos e setenta e três reais e dezesseis centavos) no ano de 2015, é classificada como uma empresa de pequeno porte.

Tabela 1 - Classificação do Porte de Empresas

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES

Suas vendas são caracterizadas por recebimento à vista ou parcelado em até 6 vezes no cartão de crédito. Referente à sua linha de produção, a empresa atua com facções terceirizadas, onde envia a matéria prima às facções e recebe a peça montada. Ao receber a peça, dependendo do modelo ainda pode ser realizado uma inclusão de detalhes, acessórios ou adornos.

A unidade Administrativa-Financeira é gerida pela Gerente Administrativa Financeira, contando com uma Coordenadora Financeira que, juntamente com a equipe financeira, se responsabiliza por todos os processos de contas a pagar, contas a receber e tesouraria da ABC Ltda.

Dada a magnitude e dinâmica da empresa, faz-se necessário a elaboração de uma ferramenta que possa mostrar ao Diretor da ABC Ltda. a situação da empresa e a capacidade de honrar com os compromissos financeiros assumidos naquele período. O Fluxo de Caixa permite que a empresa possa se planejar em relação às suas entradas e saídas de caixa, bem como programar sua captação de recursos, buscando otimizar sobras de caixa para serem reinvestidas na empresa e garantir sua perpetuidade.

3.2. ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO

A elaboração da projeção do fluxo de caixa depende da atividade de cada organização bem como seu porte. Ao desenvolver a ferramenta de planejamento de recursos financeiros faz-se necessário que a empresa tenha uma base de dados consistente e que permita visualizar as informações necessárias para a projeção. Recomenda-se que a empresa tenha um sistema de gestão. No caso da ABC Ltda. a empresa trabalha com o

sistema TAYLOR da empresa Jetro e atende às demandas necessárias para a pesquisa de dados e construção do modelo.

Apenas o sistema não é suficiente para a elaboração do fluxo de caixa, o mesmo deve estar devidamente preenchido, com dados atualizados e coesos para que os estudos sejam realizados. Então na ABC Ltda., para iniciar a construção do modelo de fluxo de caixa fez-se as seguintes premissas:

Dia sugerido para a projeção na ABC Ltda.: Sextas-feiras à tarde (devido aos prazos definidos para os processos de contas a pagar, departamento de pessoal e recursos humanos);

· **Recursos disponíveis:**

- o **Bancos:** As contas bancárias precisam ter sido conciliadas e estarem atualizadas até o último dia útil;
- o **Caixas:** Os caixas da empresa precisam ter sido fechados e terem saldo atualizado até o final do dia anterior.

· **Contas a Pagar:**

- o **Contas a pagar efetivas:** Deve estar atualizado com o lançamento de todas as contas que já chegaram até o momento na empresa. Todas as conta pagas devem ter sido baixadas e o sistema deve apresentar somente o que a empresa realmente tem a pagar, com vencimentos e valores corretos;
- o **Previsões – despesas e custos fixos:** os lançamentos das previsões a pagar precisam estar corretos (fornecedores, valores e datas). As previsões com até 07 dias para frente precisam ter sido revisadas e transformadas em efetivas, com cada setor enviando suas informações de forma antecipada;
- o **Previsões – compras:** as previsões de compras devem ser revisadas diariamente pela equipe de compras, para que as previsões de pagamentos estejam sempre atualizadas. Toda NF

de compras deve ter sua entrada dada através do pedido de compra, se transformando em efetiva.

- **Contas a Receber:**

- o **Cartões de Crédito:** As contas a receber de cartões de crédito precisam ter todas as bandeiras com as quais a empresa trabalha inseridas através do sistema;
- o **Duplicatas e Boletos:** Os controles de duplicatas do sistema precisam estar atualizados e refletindo o que está nos relatórios de boletos do banco;
- o **Cheques:** Os controles de cheques precisam estar atualizados e refletindo corretamente o que a empresa tem a receber.

- **Vendas à vista:**

- o Os recebimentos em Dinheiro e Cartão Débito devem ter sido estudados para os últimos meses para que se encontre uma média adequada de recebimentos à vista, bem como a sua distribuição nos dias da semana.

É importante ressaltar que nenhuma baixa de conta paga ou recebida do dia corrente deve ter sido feita ainda no sistema, para evitar erros no saldo final do primeiro dia. Caso já tenham ocorrido baixas de algum desses lançamentos, será necessário emitir, além de relatórios de contas a pagar e contas a receber os relatórios de contas pagas e recebidas no primeiro dia.

Segundo Santana (2006, p. 47), “para a elaboração correta de um fluxo de caixa os dados deverão ser exatos e todas as despesas e receitas da empresa deverão ser conhecidas”. Para um melhor entendimento da projeção serão utilizados os relatórios emitidos pelo sistema, bem como planilhas auxiliares que facilitem a análise e adequação dos dados.

3.2.1. RELATÓRIOS E PLANILHAS AUXILIARES

Os relatórios e planilhas auxiliares ajudam as organizações na elaboração do fluxo de caixa. A quantidade de planilhas ou de relatórios irá depender, principalmente, de como as informações são emitidas pelo sistema. Nesse tópico será demonstrado quais

relatórios foram utilizados na elaboração do fluxo de caixa projetado da empresa ABC Ltda.

3.2.1.1. ESTUDO DE CONTAS A PAGAR

Para o estudo de contas a pagar o fluxo de caixa foi dividido em valor projetado, valor realizado e valor previsto como verificado na Tabela 2.

- **Valor Projetado:** trata-se das informações contidas nos relatórios de contas a pagar previstos e confirmados filtrados por vencimento, sendo necessário realizar a soma dos valores a pagar por data de vencimento. Para os casos de pagamentos com vencimento sábado ou domingo, estes devem ser somados e lançados como previsão na segunda-feira, exceto os pagamentos de impostos, como INSS, FGTS e DARF que devem ser antecipados para a sexta-feira. Para que seja possível acompanhar efetivamente o resultado do planejamento financeiro da empresa ABC Ltda. as informações da coluna “valor projetado (R\$)” não devem ser alterados até que todo o período da projeção feita se realize, com isso será possível comparar os valores que estavam inicialmente projetados com o realizado e aprender novas maneiras de deixar as projeções mais assertivas através da identificação dos erros;
- **Valor Realizado:** trata-se dos valores que foram efetivamente realizados naquele período, ou seja, todos os pagamentos que estavam previstos e confirmados para serem pagos naquela data. Essa coluna deve ser alimentada diariamente para efeito de comparação com o projetado, utilizando os relatórios de contas pagas por data;
- **Valor Previsto:** Coluna que é calculada automaticamente e que é de suma importância para a tela de projeção de fluxo de caixa. Ela inicialmente repete os valores da coluna programado. Conforme os realizados vão sendo preenchidos, os valores previstos deixam de existir. E caso haja novos lançamentos, eles são somados à previsão inicial (novos pagamentos que não estavam na programação inicialmente, para melhoria na assertividade das projeções) para atualização e comparação com o valor projetado;

- **Novos Lançamentos:** Essa coluna serve para acrescentar novos pagamentos que não estavam na projeção inicial (exemplo: uma nova decisão de compra que entrou no contas a pagar antes do término do período projetado).

Para efeito do estudo serão apresentados os dados relacionados ao mês de março de 2016, dessa forma, foram coletados os dados iniciais de projeção de contas a pagar daquele mês, apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Projeção de Contas a Pagar

CONTAS A PAGAR		mar/16			
TOTAL A PAGAR POR VENCIMENTO					
DATA	DIA	VALOR PROJETADO (R\$)	VALOR REALIZADO (R\$)	VALOR PREVISTO (R\$)	NOVOS LANÇAMENTOS
01/03/2016	TER	47.018,08		47.018,08	
02/03/2016	QUA	16.789,82		16.789,82	
03/03/2016	QUI	36.200,51		36.200,51	
04/03/2016	SEX	43.824,74		43.824,74	
05/03/2016	SAB	0,00		0,00	
06/03/2016	DOM	0,00		0,00	
07/03/2016	SEG	274.017,55		274.017,55	
08/03/2016	TER	28.771,49		28.771,49	
09/03/2016	QUA	14.003,51		14.003,51	
10/03/2016	QUI	84.055,23		84.055,23	
11/03/2016	SEX	28.951,49		28.951,49	
12/03/2016	SAB	0,00		0,00	
13/03/2016	DOM	0,00		0,00	
14/03/2016	SEG	115.206,62		115.206,62	
15/03/2016	TER	64.388,08		64.388,08	
16/03/2016	QUA	44.955,23		44.955,23	
17/03/2016	QUI	50.284,08		50.284,08	
18/03/2016	SEX	91.482,47		91.482,47	
19/03/2016	SAB			0,00	
20/03/2016	DOM			0,00	
21/03/2016	SEG	159.935,67		159.935,67	
22/03/2016	TER	25.660,02		25.660,02	
23/03/2016	QUA	20.802,21		20.802,21	
24/03/2016	QUI	95.641,39		95.641,39	
25/03/2016	SEX	0,00		0,00	
26/03/2016	SAB			0,00	
27/03/2016	DOM			0,00	
28/03/2016	SEG	124.474,34		124.474,34	
29/03/2016	TER	23.648,17		23.648,17	
30/03/2016	QUA	105.238,54		105.238,54	
31/03/2016	QUI	24.314,55		24.314,55	

3.2.1.2. ESTUDO DE CONTAS A RECEBER

Para o estudo de contas a receber o fluxo de caixa também foi dividido em valor projetado, valor realizado e valor previsto como verificado na Tabela 3, essa divisão facilita o entendimento e apresentação dos dados para a diretoria da ABC Ltda.

- **Valor Projetado:** trata-se das informações contidas nos relatórios de contas a receber por vencimento e deve-se somar os valores a receber por data de vencimento, inserindo-os nesta coluna. Caso algum relatório traga recebimentos com vencimento sábado ou domingo, estes devem ser todos somados e lançados na segunda-feira. Essa coluna não deve ser alterada até que todo o período da projeção feita se realize, para que a empresa possa comparar os valores que estavam inicialmente projetados com os realizados, dessa forma, é possível identificar as principais divergências no período e ajustá-las na projeção dos períodos seguintes.
- **Valor Realizado:** Nessa coluna, serão alimentados os valores que efetivamente se realizaram naquele período. Esses valores servem para efeito de comparação com o projetado, utilizando os relatórios de contas recebidas por data de recebimento;
- **Valor Previsto:** Coluna que é calculada automaticamente e que é de suma importância para a tela de projeção de fluxo de caixa. Ela inicialmente repete os valores da coluna programado. Conforme os realizados vão sendo preenchidos, os valores previstos deixam de existir. E caso haja novos lançamentos, eles são somados à previsão inicial (novos recebimentos que não estavam na programação inicialmente, para melhoria na assertividade das projeções) para atualização e comparação com o valor projetado, posteriormente;
- **Novos Lançamentos:** Essa coluna serve para acrescentar novos recebimentos que não estavam na projeção inicial (exemplo: uma nova duplicata que ainda não tinha sido faturada e cujo boleto não tinha sido gerado).

Para efeito do estudo serão apresentados os dados relacionados ao mês de março de 2016, dessa forma, foram coletados os dados iniciais de projeção de contas a receber daquele mês, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Projeção de Contas a Receber

MIDU		CONTAS A RECEBER		mar/16	
TOTAL A RECEBER POR VENCIMENTO					
DATA	DIA	VALOR PROJETADO (R\$)	VALOR REALIZADO (R\$)	VALOR PREVISTO (R\$)	NOVOS LANÇAMENTOS
01/03/2016	TER	59.245,80		59.245,80	
02/03/2016	QUA	30.031,36		30.031,36	
03/03/2016	QUI	26.185,51		26.185,51	
04/03/2016	SEX	28.707,80		28.707,80	
05/03/2016	SAB	0,00		0,00	
06/03/2016	DOM	0,00		0,00	
07/03/2016	SEG	93.053,56		93.053,56	
08/03/2016	TER	47.792,73		47.792,73	
09/03/2016	QUA	52.548,54		52.548,54	
10/03/2016	QUI	63.871,68		63.871,68	
11/03/2016	SEX	101.982,68		101.982,68	
12/03/2016	SAB	0,00		0,00	
13/03/2016	DOM	0,00		0,00	
14/03/2016	SEG	99.436,20		99.436,20	
15/03/2016	TER	65.873,63		65.873,63	
16/03/2016	QUA	23.737,68		23.737,68	
17/03/2016	QUI	25.692,02		25.692,02	
18/03/2016	SEX	25.134,23		25.134,23	
19/03/2016	SAB	0,00		0,00	
20/03/2016	DOM	0,00		0,00	
21/03/2016	SEG	92.829,14		92.829,14	
22/03/2016	TER	29.917,32		29.917,32	
23/03/2016	QUA	30.051,68		30.051,68	
24/03/2016	QUI	31.125,24		31.125,24	
25/03/2016	SEX	0,00		0,00	
26/03/2016	SAB	0,00		0,00	
27/03/2016	DOM	0,00		0,00	
28/03/2016	SEG	142.105,56		142.105,56	
29/03/2016	TER	30.398,04		30.398,04	
30/03/2016	QUA	37.642,20		37.642,20	
31/03/2016	QUI	28.047,32		28.047,32	

3.2.1.3. ESTUDO DE PREVISÃO DE VENDAS A VISTA

Para o estudo de previsão de vendas à vista foram considerados apenas as formas de pagamento Dinheiro e Cartões de Débito. As demais formas de recebimento foram consideradas no estudo de contas a receber.

Da mesma forma como os estudos de contas a pagar e contas a receber a previsão de vendas à vista também está dividida nos seguintes formatos:

- **Valor Projetado:** trata-se dos valores calculados como previsão de contas à vista a receber. Esse estudo foi realizado pegando como base os valores de vendas à vista diários dos meses de dezembro de 2015, janeiro de 2016 e fevereiro de 2016 (vide Tabela 5).

- **Valor Realizado:** Nessa coluna, serão alimentados os valores que efetivamente se realizaram naquele período. Esses valores servem para efeito de comparação com o projetado, utilizando os relatórios de contas recebidas por data de recebimento;
- **Valor Previsto:** Coluna que é calculada automaticamente e que é de suma importância para a tela de projeção de fluxo de caixa. Ela inicialmente repete os valores da coluna programado. Conforme os realizados vão sendo preenchidos, os valores previstos deixam de existir. E caso haja novos lançamentos, eles são somados à previsão inicial (novos recebimentos que não estavam na programação inicialmente, para melhoria na assertividade das projeções) para atualização e comparação com o valor projetado, posteriormente;
- **Novos Lançamentos:** Essa coluna serve para acrescentar novos recebimentos que não estavam na projeção inicial (exemplo: uma nova duplicata que ainda não tinha sido faturada e cujo boleto não tinha sido gerado).

Tabela 4 - Previsão de Vendas à Vista

TOTAL DA VENDA À VISTA PREVISTA			MÉDIAS DE VENDA DIA		VALOR REALIZADO (R\$)	VALOR PREVISTO (R\$)
DATA	DIA	VALOR PROJETADO R\$				
01/03/2016	TER	6.345,60	JAN	10.000,00	6.345,60	6.345,60
02/03/2016	QUA	12.404,40	FEV	13.500,00		12.404,40
03/03/2016	QUI	10.342,80	MAR	12.000,00		10.342,80
04/03/2016	SEX	8.860,80	ABR	10.000,00		8.860,80
05/03/2016	SAB	0,00	MAI	14.000,00		0,00
06/03/2016	DOM	0,00	JUN			0,00
07/03/2016	SEG	46.046,40	JUL			0,00
08/03/2016	TER	6.345,60	AGO			46.046,40
09/03/2016	QUA	12.404,40	SET			6.345,60
10/03/2016	QUI	10.342,80	OUT			12.404,40
11/03/2016	SEX	8.860,80	NOV			10.342,80
12/03/2016	SAB	0,00	DEZ	15.000,00		8.860,80
13/03/2016	DOM	0,00				0,00
14/03/2016	SEG	46.046,40	PESO DO DIA NA SEMANA			0,00
15/03/2016	TER	6.345,60	SEG	383,72%		46.046,40
16/03/2016	QUA	12.404,40	TER	52,88%		6.345,60
17/03/2016	QUI	10.342,80	QUA	103,37%		12.404,40
18/03/2016	SEX	8.860,80	QUI	86,19%		10.342,80
19/03/2016	SAB	0,00	SEX	73,84%		8.860,80
20/03/2016	DOM	0,00	SAB	0,00%		0,00
21/03/2016	SEG	46.046,40	DOM	0,00%		0,00
22/03/2016	TER	6.345,60	TOTAL	700,00%		46.046,40
23/03/2016	QUA	12.404,40				6.345,60
24/03/2016	QUI	10.342,80				12.404,40
25/03/2016	SEX	8.860,80				10.342,80
26/03/2016	SAB	0,00				8.860,80
27/03/2016	DOM	0,00				0,00
28/03/2016	SEG	46.046,40				0,00
29/03/2016	TER	6.345,60				46.046,40
30/03/2016	QUA	12.404,40				6.345,60
31/03/2016	QUI	10.342,80				12.404,40
						10.342,80

Para efeito do estudo foi realizado uma análise de representação das vendas à vista dia a dia. Essa análise foi realizada com base nas informações dos meses de dezembro/2015 à fevereiro/2016. Ao final da análise verificou-se que a representação da receita advinda das vendas à vista nas lojas da ABC Ltda. é a seguinte (a tabela detalhada está disponível no Anexo B):

Tabela 5 - Estudo de vendas à vista (Dez/2015 - Fev/2016)

Estudo de Vendas à Vista (Diário)														
dez/15														
SEG	VALOR	TER	VALOR	QUA	VALOR	QUI	VALOR	SEX	VALOR	SAB	VALOR	DOM	VALOR	
		01/dec	R\$ 4.110,85	02/dec	R\$ 6.035,02	03/dec	R\$ 6.040,50	04/dec	R\$ 6.035,42	05/dec	R\$ -	06/dec	R\$ -	
07/dec	R\$ 55.953,64	08/dec	R\$ 6.821,44	09/dec	R\$ 6.428,90	10/dec	R\$ 7.592,83	11/dec	R\$ 10.322,68	12/dec	R\$ -	13/dec	R\$ -	
14/dec	R\$ 65.627,02	15/dec	R\$ 7.672,77	16/dec	R\$ 14.464,74	17/dec	R\$ 6.487,13	18/dec	R\$ 19.699,60	19/dec	R\$ -	20/dec	R\$ -	
21/dec	R\$ 41.787,58	22/dec	R\$ 5.733,32	23/dec	R\$ 16.072,06	24/dec	R\$ 15.634,25	25/dec	R\$ -	26/dec	R\$ -	27/dec	R\$ -	
28/dec	R\$ 35.795,65	29/dec	R\$ 3.014,75	30/dec	R\$ 6.371,74	31/dec	R\$ 4.912,55							
jan/16														
SEG	VALOR	TER	VALOR	QUA	VALOR	QUI	VALOR	SEX	VALOR	SAB	VALOR	DOM	VALOR	
04/jan	R\$ 21.460,21	05/jan	R\$ 2.869,56	06/jan	R\$ 3.142,22	07/jan	R\$ 3.546,82	08/jan	R\$ 5.824,06	09/jan	R\$ -	10/jan	R\$ -	
11/jan	R\$ 27.254,56	12/jan	R\$ 3.106,45	13/jan	R\$ 3.992,06	14/jan	R\$ 6.032,22	15/jan	R\$ 7.120,46	16/jan	R\$ -	17/jan	R\$ -	
18/jan	R\$ 22.360,16	19/jan	R\$ 4.022,36	20/jan	R\$ 10.587,02	21/jan	R\$ 6.827,44	22/jan	R\$ 5.618,05	23/jan	R\$ -	24/jan	R\$ -	
25/jan	R\$ 20.211,70	26/jan	R\$ 2.475,92	27/jan	R\$ 4.537,29	28/jan	R\$ 4.792,02	29/jan	R\$ 2.025,06	30/jan	R\$ -	31/jan	R\$ -	
fev/16														
SEG	VALOR	TER	VALOR	QUA	VALOR	QUI	VALOR	SEX	VALOR	SAB	VALOR	DOM	VALOR	
01/fev	R\$ 28.572,82	02/fev	R\$ 7.535,65	03/fev	R\$ 7.289,90	04/fev	R\$ 7.844,30	05/fev	R\$ 8.247,79	06/fev	R\$ -	07/fev	R\$ -	
08/fev	R\$ 15.874,20	09/fev	R\$ -	10/fev	R\$ 9.825,65	11/fev	R\$ 6.537,54	12/fev	R\$ 10.080,67	13/fev	R\$ -	14/fev	R\$ -	
15/fev	R\$ 52.265,28	16/fev	R\$ 7.875,41	17/fev	R\$ 14.987,29	18/fev	R\$ 12.479,79	19/fev	R\$ 7.942,20	20/fev	R\$ -	21/fev	R\$ -	
22/fev	R\$ 22.265,29	23/fev	R\$ 6.244,12	24/fev	R\$ 10.691,05	25/fev	R\$ 6.774,63	26/fev	R\$ 4.276,72	27/fev	R\$ -	28/fev	R\$ -	
29/fev	R\$ 28.572,82													
SOMA	SEG	R\$ 469.900,15	TER	R\$ 66.736,67	QUA	R\$ 126.596,08	QUI	R\$ 105.547,58	SEX	R\$ 90.424,05	SAB	R\$ -	DOM	R\$ -
PESO DO DIA NA SEMANA		392,73%		52,68%		126,27%		86,19%		72,84%		0,00%		0,00%

Para efeito de apuração dos dados as vendas à vista realizadas nos dias de sábado e domingo são contabilizadas na segunda-feira, por esse motivo permanecem sem valor no estudo realizado.

Esse estudo serve de base para identificar como as vendas à vista se comportam dentro do período de uma semana, na planilha esses valores estão indicados pelo campo de “Peso do Dia na Semana”. Essa informação servirá para as projeções de vendas à vista que serão incorporadas à elaboração do fluxo de caixa projetado.

Além desse estudo também foi realizado uma análise de média de vendas diárias em relação ao mesmo período de vendas do ano anterior acrescentando o crescimento esperado para o período. Em conversa com o Diretor da ABC Ltda. a expectativa de crescimento para a empresa, dado o cenário econômico brasileiro, girava em torno de 11%, suficiente para cobrir a inflação sem prejudicar a operação da empresa. Dessa forma, ao levantar os dados do mês de março de 2015 foi verificado os seguintes valores:

Tabela 6 - Expectativa de Venda Média 2016

MÉDIA TOTAL POR DIA	R\$ 9.419,94
QTDE DE LOJAS EM 2015	10
MÉDIA POR LOJA POR DIA	R\$ 941,99
QTDE DE LOJAS EM 2016	12
CRESCIMENTO ESPERADO	11%
MÉDIA POR DIA PROJETADA	R\$ 12.547,36

Para chegar ao resultado mostrado na Tabela 6, coletou-se o valor médio de vendas por dia nas lojas da ABC Ltda. no mês de março de 2015 (R\$ 941,99), e multiplicou-se pela quantidade de lojas ativas até o momento (10), chegando ao valor de R\$ 9.419,94. Com a perspectiva de ter duas novas lojas abertas até o período de março de 2016, aplicou-se o percentual de 11% de crescimento esperado para o período à mesma média de vendas de março de 2015. Quando esse percentual foi aplicado à média de vendas por loja e multiplicado à quantidade de lojas esperadas chega-se ao valor de R\$ 12.547,36. Sendo o perfil do Diretor mais cauteloso, para análise da projeção do fluxo de caixa optou-se por utilizar o valor de R\$ 12.000,00 para a projeção do mês de março de 2016.

3.2.1.4. ESTUDO DE RECURSOS DISPONÍVEIS

O estudo dos recursos disponíveis trata-se do preenchimento das quantias em reais disponíveis em caixas e bancos da empresa ABC Ltda. até o último dia útil antes da elaboração da projeção do fluxo de caixa.

Tabela 7 - Disponibilidades Financeiras

MENU		DISPONIBILIDADES FINANCEIRAS	
DATA DE REFERÊNCIA	01/03/2016	TER	
TOTAL EM CAIXA			1.471,33
0 Caixa Tesouraria			1.430,33
1 Caixa			41,00
TOTAL EM BANCO			4.041,04
TOTAL DE CHEQUE ESPECIAL			50.252,50
CONTAS CORRENTES			3.989,70
1 CEF ABC Ltda			577,74
2 CEF ABC Ltda			0,00
3 BB - ABC Ltda			3.135,23
4 BRADESCO - ABC Ltda			0,00
5 BRADESCO - ABC Ltda			0,00
6 HSBC - ABC Ltda			0,00
7 ITAÚ ABC Ltda			276,73
8 ITAÚ ABC Ltda			0,00
CONTAS GARANTIDAS			51,34
1 CEF CONTA GARANTIDA ABC Ltda			32,04
2 BRADESCO CONTA GARANTIDA - ABC Ltda			0,00
3 CONTA GARANTIDA - ITAU			0,00
4 CEF CONTA GARANTIDA - ABC Ltda			19,30

Para a análise das disponibilidades financeiras fez-se uma contagem dos valores disponíveis em dinheiro na empresa e verificou-se que existia no “Caixa Tesouraria” R\$ 1.430,33 disponíveis para pagamentos diversos em dinheiro. Com os extratos bancários foi pego os saldos das contas bancárias no período. Para as contas que estavam com saldo negativo percebeu-se que o limite disponibilizado pelo banco cobria o saldo utilizando-se do recurso de “cheque especial”. Além disso ainda se verificou que existia um recurso ativo de linha de crédito rotativo sendo utilizado naquele momento, acrescentando ao valor disponível no período “conta garantida” Identificou-se que a empresa ABC Ltda. possuía, na data inicial da elaboração do fluxo de caixa R\$ 4.041,04 de saldo em bancos, contando com a utilização de R\$ 50.252,50 de saldo de cheque especial. Além disso ainda possuía, em caixa R\$ 1.471,33 reais disponíveis para pagamentos diversos.

3.2.2. DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Com os dados obtidos dentro dos relatórios e planilhas auxiliares será elaborado o modelo do demonstrativo do fluxo de caixa projetado.

De acordo com Zdanowicz (2000, p. 125):

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

Assim, conforme demonstrado nos anexos C e D, será apresentado o fluxo de caixa projetado na empresa ABC Ltda. para o período do mês de março de 2016. O modelo foi elaborado com base nas planilhas e relatórios auxiliares previamente apresentados.

Os Anexos C e D mostram o saldo de contas a pagar projetado para o período de março de 2016 conforme demonstrado na Tabela 2, o saldo de contas a receber projetado para o mesmo período, de acordo com a Tabela 3 e a projeção de vendas a vista durante o período em questão, obtida a partir da Tabela 4. Essas informações estão representadas nas colunas denominadas “Projetado a Pagar”, “Projetado a Receber” e “Projetado a Vista”.

Percebam que como o período ainda não havia se realizado as colunas “Pago”, “Recebido” e “Recebido a Vista” ainda não estão preenchidas. Essa informação deve ser preenchida diariamente para avaliar se a projeção realizada está condizente com o resultado realizado.

As colunas denominadas “Previsto a Pagar”, “Previsto a Receber” e “A Vista Previsto”, nesse momento, permanecem com os valores iguais à projeção realizada. Essas colunas representam os valores previstos dos saldos do Fluxo de Caixa, caso a projeção não seja assertiva.

A coluna denominada “Saldo Projetado” representa, em sua primeira entrada, ou seja, no dia 01/03/2016, o saldo disponível em caixa da empresa, adquirido na Tabela 7 somado ao valor do dia 01/03/2016 de projetado a receber juntamente com o valor do

dia 01/03/2016 de projetado a vista, subtraído do valor do dia 01/03/2016 do projetado a pagar.

Para os demais dias da projeção, o saldo da coluna “Saldo Projetado” é calculado pegando-se o valor do saldo do dia anterior, somando-se ao projetado a receber do dia juntamente com o valor do projetado a vista do dia e subtraindo-se o valor do projetado a pagar do dia.

A coluna “Saldo Realizado” segue o mesmo padrão da coluna “Saldo Projetado”, a diferença é que os dados coletados seriam das colunas “Pago”, “Recebidos” e “Recebidos a Vista”.

A coluna denominada “Saldo Previsto” é representada pela previsão de valores com base no saldo realizado do dia anterior, ou seja, a coluna “Saldo Previsto” só possuirá valores enquanto o saldo realizado não se efetivar. O objetivo da coluna “Saldo Previsto” é ajustar a projeção previamente elaborada na coluna “Saldo Projetado” com base nos valores efetivamente realizados durante o mês, representado pela coluna “Saldo Realizado”.

O gráfico demonstrado no Anexo C representa os dados adquiridos do saldo diário projetado para o mês de março de 2016. Os valores nele demonstrado são os valores contidos na coluna “Saldo Projetado”.

Conforme a projeção realizada, percebe-se que a empresa ABC Ltda. projeta ter três momentos onde seu caixa ficará negativo. São eles:

- Do dia 07/03/2016 ao dia 10/03/2016;
- No dia 21/03/2016;
- Do dia 24/03/2016 ao dia 27/03/2016.

Apesar de apresentar esses momentos onde o fluxo de desembolsos será maior que o saldo de ingressos, percebe-se que, ao final do mês, a empresa ABC Ltda. projeta uma sobra de caixa de R\$ 16.300,06.

Nesse caso, o fluxo de caixa indica que a empresa ABC Ltda., apesar de apresentar desencaixes de caixa em certos períodos do mês, efetivamente não precisará realizar nenhuma captação de recursos para honrar com os compromissos assumidos. Além de indicar que a empresa estará resguardada em relação ao mês de março, o fluxo

de caixa também permite que a empresa se planeje previamente, negociando prazos e postergando pagamentos para as melhores datas, dessa forma, poderá evitar pagamentos com multas e juros.

Um fluxo de caixa projetado permite à empresa uma visão coerente de seu futuro financeiro, disponibilizando as informações necessárias para o planejamento de recursos necessários para honrar com seus compromissos.

3.2.3. DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA REALIZADO

Para fins do estudo realizado foi acompanhado o desempenho da empresa ABC Ltda. durante o mês de março de 2016. Todos os ingressos, despesas e captações de recursos foram avaliadas com base no fluxo de caixa projetado de forma que as finanças da empresa ficassem equilibradas.

Ao inserir os dados no campo realizado durante o mês tivemos o resultado dos Anexos E e F.

Ao longo do mês de março de 2016, os valores efetivamente realizados de contas a pagar, contas a receber e recebimentos a vista foram inseridos no Anexo F. De tal forma que ao final do mês o saldo. Percebam, agora, que as colunas “Pago”, “Recebido” e “Recebido a Vista” estão completamente preenchidas, as Colunas “Projetado a Pagar”, “Projetado a Receber” e “Projetado a Vista” permaneceram com os mesmos valores e as colunas “Previsto a Pagar”, “Previsto a Receber” e “A Vista Previsto” estão sem valores.

A coluna “Saldo Projetado” não sofre nenhuma alteração, a coluna “Saldo Realizado” está completamente preenchida com os saldos efetivos adquiridos durante o mês e a coluna “Saldo Previsto” está sem valores pois o período de projeção já foi finalizado.

Percebam que nesse momento, o gráfico apresentado no Anexo E apresenta duas linhas. A linha verde representa os valores adquiridos pelo saldo projetado do fluxo de caixa (essa mesma linha está representada na Tabela 8). A segunda linha (Azul) representa o saldo realizado durante o mês, ou seja, os valores estão contidos na coluna “Saldo Realizado”.

O gráfico ainda tem disponibilidade para apresentar uma terceira linha (vermelha) que seria a representação gráfica da coluna “Saldo Previsto”, como o período em questão já havia sido concluído a linha não apresenta valores.

Com base nos dados do mês de março de 2016 compilados, percebe-se que a projeção estava adequada à realidade da empresa ABC Ltda. Ainda assim, percebe-se distorções de saldos em alguns dias, essas distorções são causadas, principalmente por pagamentos de despesas não programadas e receitas advindas da venda de produtos nas lojas da ABC Ltda.

4. CONCLUSÃO

Todo empreendimento, independentemente de seu tamanho e complexidade deve ter procedimentos de planejamento e controle financeiro implantados para atingir o sucesso esperado.

Ao longo desse trabalho procurou-se demonstrar como o fluxo de caixa projetado pode auxiliar o processo de tomada de decisões dentro de uma pequena empresa de varejo de moda masculina. Dessa forma, buscou-se evidenciar a utilização da ferramenta do fluxo de caixa projetado, através de conceitos, objetivos, características e elementos necessários para sua implantação, elaboração e controle.

Na pesquisa realizada adotou-se a utilização do fluxo de caixa projetado em uma empresa dentro de um período e seu acompanhamento. Ao final desse período foi feita uma comparação entre as informações projetadas e as informações realizadas para medir a assertividade da projeção.

Percebe-se que, quando bem estudado, o fluxo de caixa projetado fornece uma visão adequada e esclarecedora do futuro financeiro do caixa da empresa, demonstrando, para os tomadores de decisão qual deve ser a situação do caixa ao final de um período. Essa informação se torna imprescindível aos tomadores de decisão, pois conseguem planejar ações de correção (tomada de empréstimos, negociação com fornecedores, negociação com devedores, adiantamento de recebíveis etc.) para que o cenário se torne mais favorável para a empresa.

Portanto, o fluxo de caixa projetado implantado dentro de uma empresa permite que o tomador de decisões, seja assertivo em suas ações de potencialização de resultados financeiros dentro da empresa.

ANEXOS**ANEXO A - Modelo de questionário para elaboração da projeção do Fluxo de Caixa**

1. A empresa estabelece um Planejamento Financeiro, definindo as premissas básicas para a projeção, as metas de receitas, custos, despesas e investimentos para os próximos meses?
2. O EBITDA, a margem de contribuição, o lucro líquido e a rentabilidade sobre o PL médio e seu efeito no caixa são discutidos com os executivos da empresa?
3. São realizadas reuniões com os executivos para comparar os valores planejados, realizados e justificar os desvios relevantes na projeção? Os executivos estão comprometidos com a projeção do fluxo de caixa?
4. Os executivos têm conhecimento, hoje, se terá recursos ou não para saldar os seus compromissos no curto prazo?
5. A empresa possui um cronograma de informações por áreas de responsabilidade e com impacto no fluxo de caixa para elaboração do planejamento financeiro de curto prazo?
6. A empresa possui controles financeiros formais que demonstrem o valor de cada gasto realizado no mês e acumulado em relação à projeção do caixa?
7. A empresa possui controles financeiros por área de negócios que demonstrem o valor do superávit ou déficit operacional de caixa obtido no mês e acumulado?
8. A empresa demonstra conhecer e apurar corretamente a margem de contribuição dos produtos ou segmentos de negócios e seu impacto no caixa?
9. A empresa possui um bom controle da estrutura operacional, overhead e financeira para a formação de preço de venda à vista e a prazo dos produtos e serviços?
10. A empresa possui um controle adequado das contas a pagar por fornecedores, vencimento e família de produtos?

11. A empresa possui um controle adequado das contas a receber por clientes, vencimento e espécie de recebíveis?
12. A empresa identifica claramente a necessidade do capital de giro (NCG), o efeito tesoura e o gerenciamento das fontes de recursos?
13. A empresa possui uma política de estoques adequada ao volume de vendas? O prazo médio de rotações de giro dos estoques está sob controle e em sintonia com o fluxo de caixa?
14. Identificar se existe imposto pendente de pagamentos de valor relevante e ação judicial em andamento. Destacar uma linha específica no fluxo de caixa para projeção de contingências fiscais.
15. A empresa possui demonstrativos financeiros de fácil interpretação das atividades operacionais, de investimentos e financeiros de caixa e discute com os executivos seus efeitos na projeção mensal/anual do fluxo de caixa?
16. A empresa utiliza fontes adequadas de captação de recursos para investimentos fixos e de longo prazo (ex.: BNDES etc.)?
17. Como estão sendo gerenciados formalmente o ciclo operacional, econômico e financeiro na empresa, sua evidenciação e seu impacto na projeção do fluxo de caixa?
18. Existe descasamento entre os prazos médios de recebimentos e pagamentos no fluxo de caixa na empresa?
19. Existe déficit operacional de caixa crônico (estrutural) que obriga a empresa a captar recursos caros ou de curto prazo no mercado financeiro para sua cobertura? Quais foram as providências tomadas para sanar o problema de caixa?
20. A empresa está atenta ao processo de <i>Overtrading</i> - Grande expansão no volume de atividades da empresa com uso de recursos caros e de curto prazo?
21. O controle do fluxo de caixa é feito pelo método direto ou indireto ou por ambos? São conciliados periodicamente? Existem diferenças relevantes nas análises efetuadas?

22. Os controles e/ou indicadores prudenciais sobre o limite de alavancagem financeira e operacional estão sendo acompanhados e ajustados?
23. O índice de inadimplência das contas a receber do fluxo de caixa está dentro dos parâmetros aceitáveis pela empresa, e em sintonia em relação à média setorial do mercado ou a praticada pelos concorrentes?
24. O <i>Mark-up</i> para formação do preço de vendas considera em seu cálculo a provisão para devedores duvidosos com atualizações periódicas?
25. O controle das contas operacionais a receber e estoques que compõem o demonstrativo de Necessidade de Capital de Giro (NCG), bem como o saldo de tesouraria, são acompanhados diariamente, e seus ajustes ficam bem evidenciados?
26. As premissas econômicas e financeiras utilizadas para a projeção do fluxo de caixa e para elaboração do orçamento anual de caixa são revisadas e atualizadas em que periodicidade?
27. Qual a periodicidade em que é elaborada a projeção e controle do fluxo de caixa na empresa (diário, semanal, mensal, trimestral etc.)?
28. Existe uma segregação de funções na empresa entre as atividades de tesouraria e de contabilidade?
29. As contas a receber e a pagar entre tesouraria e contabilidade são conciliadas periodicamente para efeito de auditoria e ajustes de controles internos?
30. O plano de contas de tesouraria é adequado em nível de informação, conciliação bancária, consulta e controle interno?
31. Os controles de reciprocidades de tesouraria são acompanhados e refletidos formalmente no fluxo de caixa?
32. As contas a receber são controladas por espécie de recebíveis no fluxo de caixa, como por exemplo: carnes, cheques pré-datados, duplicatas, notas promissórias, cartão de crédito, contratos de confissão de dívidas, mútuos etc.?

33. A empresa possui operações com instrumentos financeiros - derivativos (em regime de caixa)? Os contratos são tratados em linha separada com destaque no fluxo de caixa (ganhos e perdas financeiras realizadas)?

34. As operações com Swap, Swap cambial reverso, trava de câmbio e ou hedge com ou sem caixa são sempre registradas em linha separada no fluxo de caixa, de forma transparente e com rigoroso controle financeiro das operações para efeito de apuração de perda ou ganho e seu impacto no curto prazo no caixa da empresa?

35. Os pagamentos e recebimentos não operacionais e/ou extraordinários relevantes são destacados em linha separada no fluxo de caixa e justificados?

36. Os dividendos e juros sobre capital próprio a pagar ou a receber são evidenciados no fluxo de caixa da empresa?

37. Os investimentos (desembolsos) em participações societárias relevantes em empresas controladas e coligadas são destacadas no fluxo de caixa para efeito de controle financeiro dos projetos e futuros dividendos a receber?

38. As operações de contratos de mútuos relevantes com empresas ligadas são tratadas de forma destacada no fluxo de caixa para efeito de controle?

39. A projeção e o fluxo de caixa realizado são separados em operações nacionais, internacionais e, posteriormente, consolidados em um único demonstrativo financeiro global?

40. A projeção do fluxo de caixa é elaborada em duas moedas, real e dólar?

41. O controle do endividamento de curto prazo e longo prazo da empresa está demonstrado na projeção do fluxo de caixa (principal, juros, encargos, taxas, vencimento etc.)?

42. A empresa elabora também um fluxo de caixa utilizando a técnica do Valor presente, com escolha de uma taxa de desconto justa (ex.: WACC - custo médio ponderado de capital) para efeito de avaliação financeira do negócio?

43. São feitos inventários periódicos das contas a receber? Qual o nível de inadimplência atual? Qual o nível de sua concorrência?

44. Os valores e prazos de financiamentos das compras para pagamento aos fornecedores estão sendo discutidos satisfatoriamente e o custo financeiro está limitado às taxas de CDI?

45. O caixa mínimo de operação da empresa foi calculado adequadamente em relação à necessidade de capital de giro do negócio?

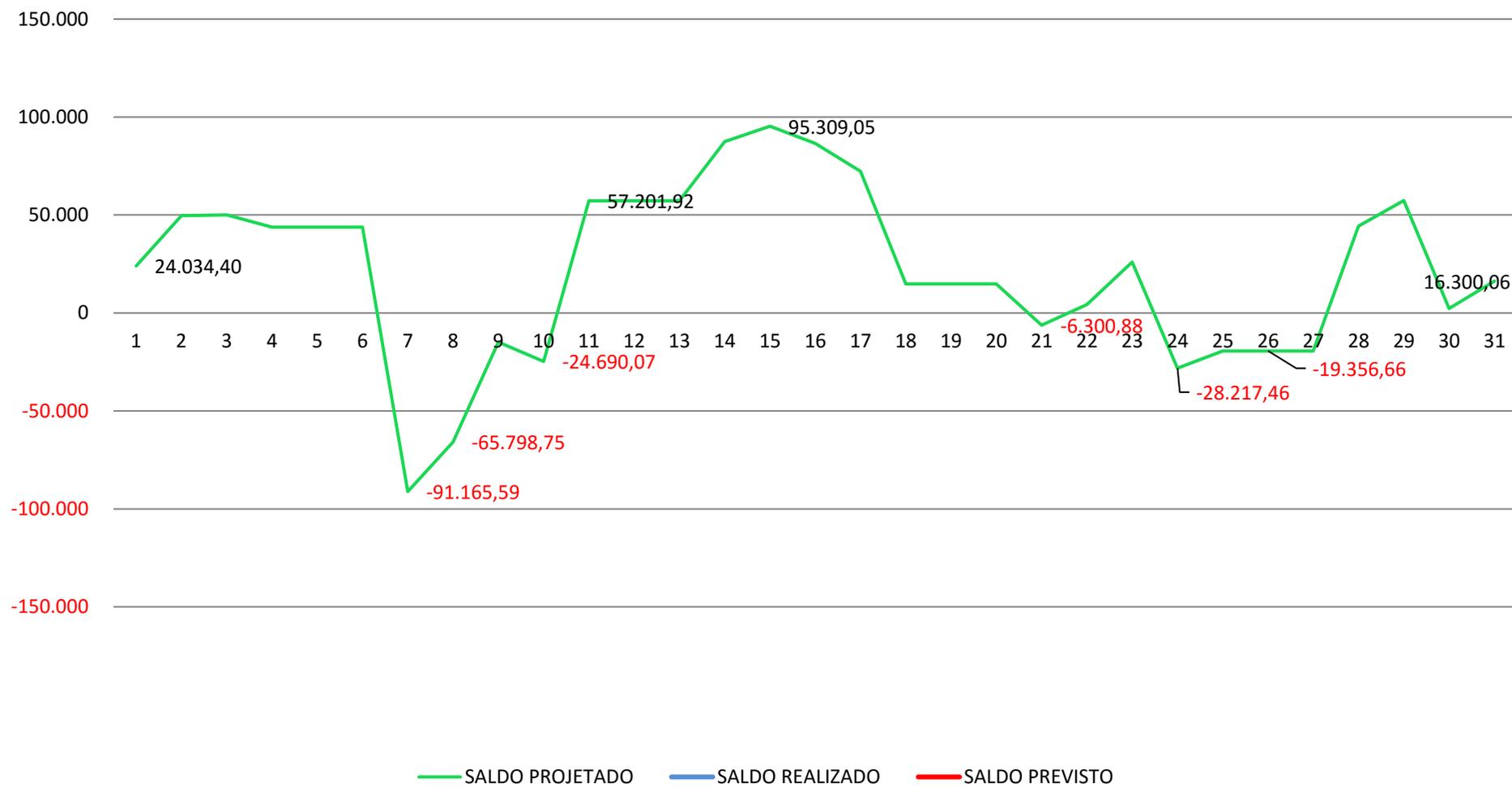
46. Quanto representa a projeção absoluta e percentual do fluxo de caixa livre no exercício para os acionistas da empresa?

Fonte: Silva (2014)

ANEXO B – Estudo de Vendas a Vista (Dez/2015 – Fev/2016)

Tabela 5 - Estudo de vendas a vista (Dez/2015 - Fev/2016)

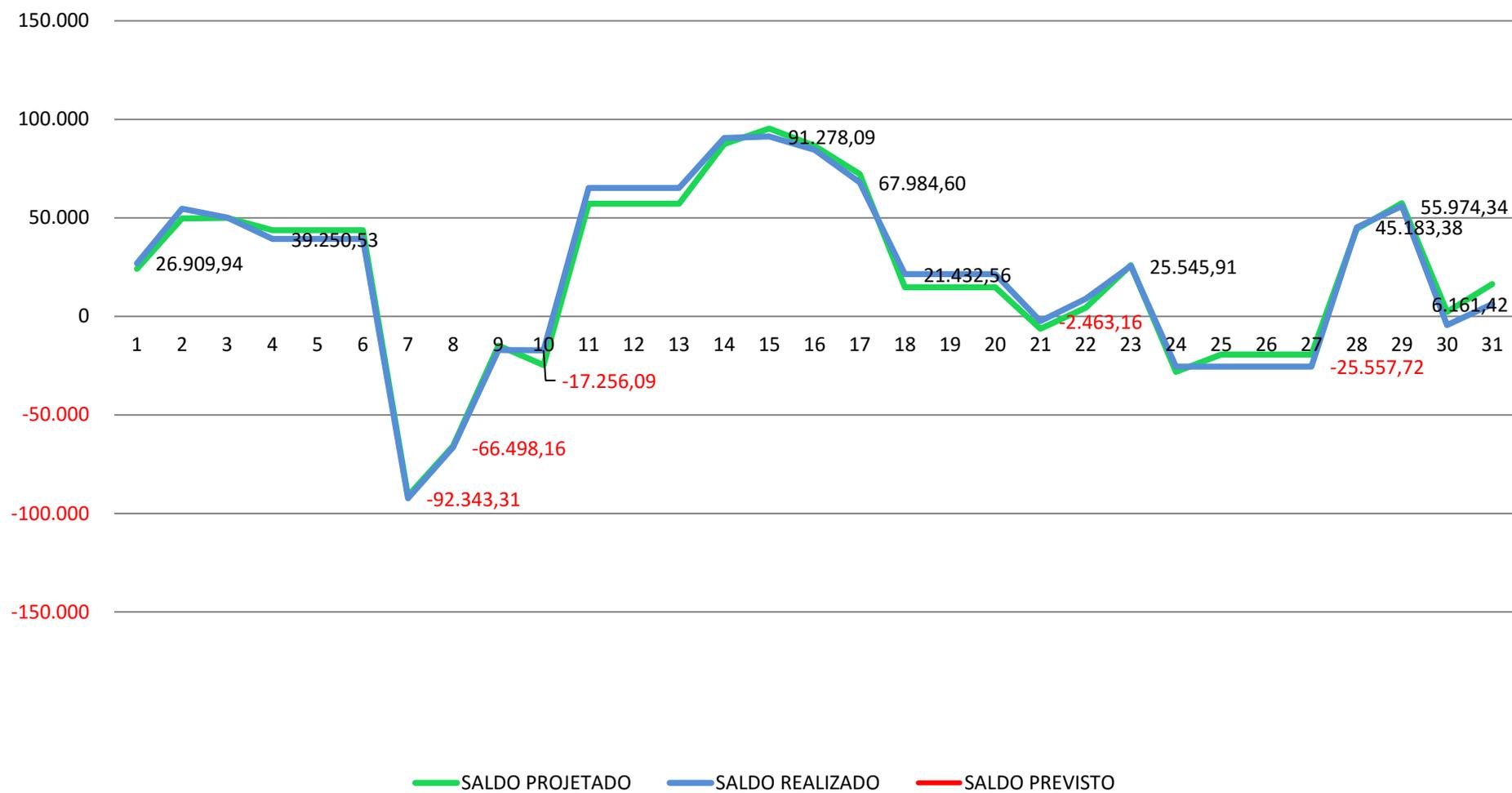
Estudo de Vendas à Vista (Diário)														
dez/15														
SEG	VALOR	TER	VALOR	QUA	VALOR	QUI	VALOR	SEX	VALOR	SÁB	VALOR	DOM	VALOR	
		01/dez	R\$ 4.110,86	02/dez	R\$ 8.036,03	03/dez	R\$ 8.040,50	04/dez	R\$ 8.036,42	05/dez	R\$ -	06/dez	R\$ -	
07/dez	R\$ 55.683,64	08/dez	R\$ 6.851,44	09/dez	R\$ 6.428,90	10/dez	R\$ 7.593,85	11/dez	R\$ 10.332,68	12/dez	R\$ -	13/dez	R\$ -	
14/dez	R\$ 65.627,02	15/dez	R\$ 7.673,77	16/dez	R\$ 14.464,74	17/dez	R\$ 8.487,15	18/dez	R\$ 19.899,80	19/dez	R\$ -	20/dez	R\$ -	
21/dez	R\$ 41.762,58	22/dez	R\$ 5.755,33	23/dez	R\$ 16.072,06	24/dez	R\$ 15.634,35	25/dez	R\$ -	26/dez	R\$ -	27/dez	R\$ -	
28/dez	R\$ 35.796,66	29/dez	R\$ 3.014,75	30/dez	R\$ 8.571,74	31/dez	R\$ 4.913,55							
jan/16														
SEG	VALOR	TER	VALOR	QUA	VALOR	QUI	VALOR	SEX	VALOR	SÁB	VALOR	DOM	VALOR	
								01/jan		02/jan	R\$ -	03/jan	R\$ -	
04/jan	R\$ 31.440,21	05/jan	R\$ 3.868,58	06/jan	R\$ 5.142,23	07/jan	R\$ 5.548,82	08/jan	R\$ 5.834,08	09/jan	R\$ -	10/jan	R\$ -	
11/jan	R\$ 37.054,56	12/jan	R\$ 5.106,45	13/jan	R\$ 9.982,08	14/jan	R\$ 6.053,22	15/jan	R\$ 7.130,48	16/jan	R\$ -	17/jan	R\$ -	
18/jan	R\$ 23.580,16	19/jan	R\$ 4.023,36	20/jan	R\$ 10.587,02	21/jan	R\$ 8.827,44	22/jan	R\$ 5.618,05	23/jan	R\$ -	24/jan	R\$ -	
25/jan	R\$ 20.211,70	26/jan	R\$ 2.475,93	27/jan	R\$ 4.537,29	28/jan	R\$ 4.792,02	29/jan	R\$ 3.025,06	30/jan	R\$ -	31/jan	R\$ -	
fev/16														
SEG	VALOR	TER	VALOR	QUA	VALOR	QUI	VALOR	SEX	VALOR	SÁB	VALOR	DOM	VALOR	
01/fev	R\$ 28.573,82	02/fev	R\$ 7.656,66	03/fev	R\$ 7.269,90	04/fev	R\$ 7.844,50	05/fev	R\$ 8.247,79	06/fev	R\$ -	07/fev	R\$ -	
08/fev	R\$ 15.874,30	09/fev	R\$ -	10/fev	R\$ 9.835,66	11/fev	R\$ 8.557,54	12/fev	R\$ 10.080,67	13/fev	R\$ -	14/fev	R\$ -	
15/fev	R\$ 52.385,38	16/fev	R\$ 7.875,41	17/fev	R\$ 14.967,39	18/fev	R\$ 12.479,79	19/fev	R\$ 7.942,30	20/fev	R\$ -	21/fev	R\$ -	
22/fev	R\$ 33.336,29	23/fev	R\$ 6.344,12	24/fev	R\$ 10.691,05	25/fev	R\$ 6.774,83	26/fev	R\$ 4.276,73	27/fev	R\$ -	28/fev	R\$ -	
29/fev	R\$ 28.573,82													
SOMA	SEG	R\$ 469.900,15	TER	R\$ 64.756,67	QUA	R\$ 126.586,08	QUI	R\$ 105.547,58	SEX	R\$ 90.424,05	SÁB	R\$ -	DOM	R\$ -
PESO DO DIA NA SEMANA		383,72%		52,88%		103,37%		86,19%		73,84%		0,00%		0,00%

ANEXO C – Gráfico do Fluxo de Caixa Projetado

ANEXO D – Tabela do Fluxo de Caixa Projetado

DATA	DIA	PROJETADO A PAGAR	PROJETADO A RECEBER	PROJETADO A VISTA	PAGO	RECEBIDO	RECEBIDO A VISTA	PREVISTO A PAGAR	PREVISTO A RECEBER	A VISTA PREVISTO	SLD PROJETADO	SLD REALIZADO	SLD PREVISTO
01/03/2016	TER	47.018,03	59.245,80	6.345,60	0,00	0,00	6.345,60	47.018,03	59.245,80	6.345,60	24.034,40	#N/D	#N/D
02/03/2016	QUA	16.789,82	30.031,36	12.404,40	0,00	0,00	0,00	16.789,82	30.031,36	12.404,40	49.680,34	#N/D	#N/D
03/03/2016	QUI	36.200,51	26.185,51	10.342,80	0,00	0,00	0,00	36.200,51	26.185,51	10.342,80	50.008,14	#N/D	#N/D
04/03/2016	SEX	43.824,74	28.707,80	8.860,80	0,00	0,00	0,00	43.824,74	28.707,80	8.860,80	43.752,00	#N/D	#N/D
05/03/2016	SAB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43.752,00	#N/D	#N/D
06/03/2016	DOM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43.752,00	#N/D	#N/D
07/03/2016	SEG	274.017,55	93.053,56	46.046,40	0,00	0,00	0,00	274.017,55	93.053,56	46.046,40	-91.165,59	#N/D	#N/D
08/03/2016	TER	28.771,49	47.792,73	6.345,60	0,00	0,00	0,00	28.771,49	47.792,73	6.345,60	-65.798,75	#N/D	#N/D
09/03/2016	QUA	14.003,51	52.548,54	12.404,40	0,00	0,00	0,00	14.003,51	52.548,54	12.404,40	-14.849,32	#N/D	#N/D
10/03/2016	QUI	84.055,23	63.871,68	10.342,80	0,00	0,00	0,00	84.055,23	63.871,68	10.342,80	-24.690,07	#N/D	#N/D
11/03/2016	SEX	28.951,49	101.982,68	8.860,80	0,00	0,00	0,00	28.951,49	101.982,68	8.860,80	57.201,92	#N/D	#N/D
12/03/2016	SAB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57.201,92	#N/D	#N/D
13/03/2016	DOM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57.201,92	#N/D	#N/D
14/03/2016	SEG	115.206,62	99.436,20	46.046,40	0,00	0,00	0,00	115.206,62	99.436,20	46.046,40	87.477,90	#N/D	#N/D
15/03/2016	TER	64.388,08	65.873,63	6.345,60	0,00	0,00	0,00	64.388,08	65.873,63	6.345,60	95.309,05	#N/D	#N/D
16/03/2016	QUA	44.955,23	23.737,68	12.404,40	0,00	0,00	0,00	44.955,23	23.737,68	12.404,40	86.495,90	#N/D	#N/D
17/03/2016	QUI	50.284,03	25.692,02	10.342,80	0,00	0,00	0,00	50.284,03	25.692,02	10.342,80	72.246,69	#N/D	#N/D
18/03/2016	SEX	91.482,47	25.134,23	8.860,80	0,00	0,00	0,00	91.482,47	25.134,23	8.860,80	14.759,25	#N/D	#N/D
19/03/2016	SAB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.759,25	#N/D	#N/D
20/03/2016	DOM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.759,25	#N/D	#N/D
21/03/2016	SEG	159.935,67	92.829,14	46.046,40	0,00	0,00	0,00	159.935,67	92.829,14	46.046,40	-6.300,88	#N/D	#N/D
22/03/2016	TER	25.660,02	29.917,32	6.345,60	0,00	0,00	0,00	25.660,02	29.917,32	6.345,60	4.302,02	#N/D	#N/D
23/03/2016	QUA	20.802,21	30.051,68	12.404,40	0,00	0,00	0,00	20.802,21	30.051,68	12.404,40	25.955,89	#N/D	#N/D
24/03/2016	QUI	95.641,39	31.125,24	10.342,80	0,00	0,00	0,00	95.641,39	31.125,24	10.342,80	-28.217,46	#N/D	#N/D
25/03/2016	SEX	0,00	0,00	8.860,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.860,80	-19.356,66	#N/D	#N/D
26/03/2016	SAB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-19.356,66	#N/D	#N/D
27/03/2016	DOM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-19.356,66	#N/D	#N/D
28/03/2016	SEG	124.474,34	142.105,56	46.046,40	0,00	0,00	0,00	124.474,34	142.105,56	46.046,40	44.320,96	#N/D	#N/D
29/03/2016	TER	23.648,17	30.398,04	6.345,60	0,00	0,00	0,00	23.648,17	30.398,04	6.345,60	57.416,43	#N/D	#N/D
30/03/2016	QUA	105.238,54	37.642,20	12.404,40	0,00	0,00	0,00	105.238,54	37.642,20	12.404,40	2.224,49	#N/D	#N/D
31/03/2016	QUI	24.314,55	28.047,32	10.342,80	0,00	0,00	0,00	24.314,55	28.047,32	10.342,80	16.300,06	#N/D	#N/D
TOTAL	31	1.519.663,69	1.165.409,92	365.092,80	0,00	0,00	6.345,60	1.519.663,69	1.165.409,92	365.092,80	16.300,06	#N/D	#N/D

ANEXO E – Gráfico do Fluxo de Caixa Projetado x Fluxo de Caixa Realizado



ANEXO F – Tabela do Fluxo de Caixa Projetado x Fluxo de Caixa Realizado

DATA	DIA	PROJETADO A PAGAR	PROJETADO A RECEBER	PROJETADO A VISTA	PAGO	RECEBIDO	RECEBIDO A VISTA	PREVISTO A PAGAR	PREVISTO A RECEBER	A VISTA PREVISTO	SLD PROJETADO	SLD REALIZADO	SLD PREVISTO
01/03/2016	TER	47.018,03	59.245,80	6.345,60	49.528,23	61.973,70	9.003,44	0,00	0,00	0,00	24.034,40	26.909,94	#N/D
02/03/2016	QUA	16.789,82	30.031,36	12.404,40	18.294,91	32.851,74	13.167,17	0,00	0,00	0,00	49.680,34	54.633,94	#N/D
03/03/2016	QUI	36.200,51	26.185,51	10.342,80	36.590,23	22.739,30	9.309,32	0,00	0,00	0,00	50.008,14	50.092,33	#N/D
04/03/2016	SEX	43.824,74	28.707,80	8.860,80	43.841,68	24.189,91	8.809,97	0,00	0,00	0,00	43.752,00	39.250,53	#N/D
05/03/2016	SAB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43.752,00	39.250,53	#N/D
06/03/2016	DOM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43.752,00	39.250,53	#N/D
07/03/2016	SEG	274.017,55	93.053,56	46.046,40	274.582,16	95.309,27	47.679,05	0,00	0,00	0,00	-91.165,59	-92.343,31	#N/D
08/03/2016	TER	28.771,49	47.792,73	6.345,60	30.051,03	45.800,82	10.095,36	0,00	0,00	0,00	-65.798,75	-66.498,16	#N/D
09/03/2016	QUA	14.003,51	52.548,54	12.404,40	15.611,98	53.873,38	11.157,60	0,00	0,00	0,00	-14.849,32	-17.079,16	#N/D
10/03/2016	QUI	84.055,23	63.871,68	10.342,80	84.749,01	73.954,88	10.617,20	0,00	0,00	0,00	-24.690,07	-17.256,09	#N/D
11/03/2016	SEX	28.951,49	101.982,68	8.860,80	29.269,59	101.124,37	10.617,20	0,00	0,00	0,00	57.201,92	65.215,89	#N/D
12/03/2016	SAB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57.201,92	65.215,89	#N/D
13/03/2016	DOM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57.201,92	65.215,89	#N/D
14/03/2016	SEG	115.206,62	99.436,20	46.046,40	116.106,24	97.850,53	43.594,05	0,00	0,00	0,00	87.477,90	90.554,23	#N/D
15/03/2016	TER	64.388,08	65.873,63	6.345,60	69.036,35	61.436,36	8.323,85	0,00	0,00	0,00	95.309,05	91.278,09	#N/D
16/03/2016	QUA	44.955,23	23.737,68	12.404,40	45.371,14	24.991,71	13.539,46	0,00	0,00	0,00	86.495,90	84.438,12	#N/D
17/03/2016	QUI	50.284,03	25.692,02	10.342,80	54.160,23	25.773,11	11.933,60	0,00	0,00	0,00	72.246,69	67.984,60	#N/D
18/03/2016	SEX	91.482,47	25.134,23	8.860,80	93.322,14	35.161,24	11.608,86	0,00	0,00	0,00	14.759,25	21.432,56	#N/D
19/03/2016	SAB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.759,25	21.432,56	#N/D
20/03/2016	DOM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.759,25	21.432,56	#N/D
21/03/2016	SEG	159.935,67	92.829,14	46.046,40	162.217,41	89.163,10	49.158,59	0,00	0,00	0,00	-6.300,88	-2.463,16	#N/D
22/03/2016	TER	25.660,02	29.917,32	6.345,60	25.754,96	28.039,30	9.094,96	0,00	0,00	0,00	4.302,02	8.916,14	#N/D
23/03/2016	QUA	20.802,21	30.051,68	12.404,40	21.709,91	27.586,56	10.753,12	0,00	0,00	0,00	25.955,89	25.545,91	#N/D
24/03/2016	QUI	95.641,39	31.125,24	10.342,80	96.853,58	35.757,25	9.992,70	0,00	0,00	0,00	-28.217,46	-25.557,72	#N/D
25/03/2016	SEX	0,00	0,00	8.860,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-19.356,66	-25.557,72	#N/D
26/03/2016	SAB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-19.356,66	-25.557,72	#N/D
27/03/2016	DOM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-19.356,66	-25.557,72	#N/D
28/03/2016	SEG	124.474,34	142.105,56	46.046,40	125.504,40	150.237,57	46.007,93	0,00	0,00	0,00	44.320,96	45.183,38	#N/D
29/03/2016	TER	23.648,17	30.398,04	6.345,60	25.280,09	30.596,70	5.474,35	0,00	0,00	0,00	57.416,43	55.974,34	#N/D
30/03/2016	QUA	105.238,54	37.642,20	12.404,40	105.489,44	33.968,26	11.078,52	0,00	0,00	0,00	2.224,49	-4.468,32	#N/D
31/03/2016	QUI	24.314,55	28.047,32	10.342,80	27.338,25	26.719,23	11.248,76	27.338,25	26.719,23	11.248,76	16.300,06	6.161,42	6.161,42
TOTAL	31	1.519.663,69	1.165.409,92	365.092,80	1.550.662,96	1.179.098,29	372.265,06	27.338,25	26.719,23	11.248,76	673.819,73	683.030,30	#N/D

REFERÊNCIAS

ADDUCI, R. A.; SOARES, B.U. **Fluxo de caixa**. 2008. 15 f. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Nove de Julho, São Paulo – SP.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, U. G. **Fluxo de caixa como instrumento de gerenciamento das micro e pequenas empresas – Uma pesquisa de campo nas bombonieres situadas no Conjunto Ceará e bairros adjacentes**. 2010. 42 f. Trabalho de conclusão de curso. Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza – CE.

SÁ, C. A. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTANA, D.V. **A importância do fluxo de caixa projetado para as micros e pequenas empresas**. 2006. 61 f. Trabalho de conclusão de curso. Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

SEBRAE, SÃO PAULO. **Pequenos negócios em números**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 23 abril de 2016.

SEGUNDO FILHO, J. **Controles financeiros e fluxo de caixa**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, A.B.; BRASIL, A.S.; ALVARENGA, L.M.S.; SANTOS, S.M. Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista Conexão Eletrônica**, v. 12, n. 1, p. 3-15, 2015.

SILVA, E. C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TRACY, J. A. **MBA compacto: finanças descomplicando conceitos, soluções dinâmicas, ideias inovadoras e dicas que realmente funcionam**. 3ª. Ed. São Paulo: Campus, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 8ª. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

ZUINI, P. 4 erros imperdoáveis no fluxo de caixa do seu negócio. **Exame**, São Paulo, Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/4-erros-imperdoaveis-no-fluxo-de-caixa-do-seu-negocio>>. Acesso em: 30 abril de 2016.