



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO EXTERIOR

**ESTRUTURAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NA
EMPRESA MERCADO ARMANI**

Rogéli Armani

Lajeado, novembro de 2008

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO EXTERIOR

ESTRUTURAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA MERCADO ARMANI

Rogéli Armani

Monografia apresentada na disciplina de Estágio III, do Curso de Administração-Habilitação em Comércio Exterior, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração-Habilitação em Comércio Exterior.

Orientador: Ari Künzel

Lajeado, novembro de 2008

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter permitido que eu chegasse até aqui.

Agradeço, em especial, aos meus pais Erasmo e Soeli, que me deram a vida e me ensinaram a viver com dignidade, que se doaram por inteiro, não medindo esforços para que eu pudesse percorrer essa jornada.

À UNIVATES – Centro Universitário.

Aos professores da UNIVATES, em especial ao meu orientador Ari Künzel pela orientação, paciência e dedicação, tornando possível a realização deste trabalho. Muito obrigada.

Aos colegas e amigos que me acompanharam nas viagens até à UNIVATES durante o período de graduação, todos sempre procurando tornar a viagem alegre e menos cansativa e tendo a certeza que o estudo tornará a vida mais compreensível e melhor, com perspectivas de muito sucesso.

Aos amigos e colegas que tive o prazer de conhecer e conviver neste período acadêmico. Em especial, as amigas Ana, Carolina, Vanessa e Tatiana, amigas de coração, pessoas maravilhosas.

À amiga Juliana, pela amizade, paciência, força e motivação durante este período.

Às amigas Ivanca e Marla, pelo companheirismo e convivência durante toda esta caminhada.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que me apoiaram na conquista deste ideal.



RESUMO

O presente trabalho constitui-se num estudo de caso, aplicado na empresa Mercado Armani, do ramo de comércio de produtos alimentícios, situada no município de Boqueirão do Leão, com a finalidade de implantar o sistema de fluxo de caixa como ferramenta de gestão, para auxiliar a gestão financeira. O trabalho aborda os procedimentos para implantação de um fluxo de caixa em uma empresa familiar. Para a sua elaboração, foram utilizados modelos propostos pela literatura especializada adaptados para a empresa. Para alcançar os objetivos, foi realizado um controle dos ingressos e saídas mensais de caixa, do mês de setembro de 2008, e a partir deste, foi feita a projeção do fluxo de caixa para o período de um ano. Sua elaboração permitiu compreender o funcionamento dessa ferramenta de gestão e também projetar o fluxo de caixa anual, considerando a sazonalidade de entradas e saída inerentes a área de atuação da empresa. A empresa depende sensivelmente do movimento das atividades rurais desenvolvidas no município de sua atuação, tendo como exemplo o cultivo de fumo. Através da implantação do fluxo de caixa a empresa terá controle dos seus ingressos e desembolsos podendo visualizar suas disponibilidades, tornando o processo de tomada de decisão mais seguro e eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: Fluxo de caixa. Empresa familiar.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Fluxo de caixa caracterizado	26
FIGURA 02 – Modelo de fluxo de caixa operacional e extra-operacional	28
FIGURA 03 – Mapa auxiliar de pagamentos de compras a prazo	29
FIGURA 04 – Mapa auxiliar de recebimentos das vendas a prazo.....	30
FIGURA 05 – Mapa auxiliar de uma planilha de recebimentos.....	30

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Média de compra anual (2006 – 2007)	68
GRÁFICO 02 – Média de venda anual (2006 – 2007).....	68
GRÁFICO 03 – Projeção mensal de venda à vista x recebimento de vendas a prazo.....	72
GRÁFICO 04 – Projeção de recebimentos mensais x vendas mensais.....	73
GRÁFICO 05 – Projeção de desembolsos x ingressos	74

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Prazo de cobertura.....	27
QUADRO 02 – Fatores externos que influenciam a área financeira da empresa	44
QUADRO 03 – Percentual da participação das compras mensais	66
QUADRO 04 – Percentual da Participação das Vendas Mensais	67
QUADRO 05 – Projeção mensal de compra e venda	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema.....	12
1.2 Objetivo geral	13
1.2.1 Objetivos específicos.....	14
1.3 Delimitação do estudo	14
1.4 Justificativa e relevância do estudo	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Administração financeira.....	16
2.1.1 Administrador financeiro.....	17
2.2 Decisões financeiras relevantes	19
2.2.1 Capital de giro	19
2.2.2 Investimentos	20
2.2.3 Financiamentos	21
2.2.4 Lucro	22
2.3 Fluxo de caixa.....	23
2.3.1 Objetivos do fluxo de caixa	24
2.3.2 Características do fluxo de caixa.....	26
2.3.3 Mapas auxiliares do fluxo de caixa.....	28
2.4 Planejamento e controle	31
2.4.1 Finalidades do controle do fluxo de caixa	32

2.4.2 Importância do planejamento do fluxo de caixa.....	33
2.5 Informações preliminares para a elaboração do fluxo de caixa	33
2.5.1 Orçamento de caixa	34
2.5.1.1 Elaboração do orçamento de caixa	35
2.5.2 Ciclo e giro de caixa.....	37
2.5.3 Contas a pagar e receber.....	37
2.5.4 Estoques	38
2.6 Implantação de um fluxo de caixa	40
2.6.1 Fluxo de caixa operacional.....	40
2.6.2 Fluxo de caixa extra-operacional.....	40
2.7 Equilíbrio financeiro.....	41
2.8 Fatores de alteração nos saldos de caixa.....	41
2.8.1 Fatores internos	42
2.8.2 Fatores externos	43
2.9 Fluxo de caixa realizado x projetado	44
2.9.1 Fluxo de caixa realizado	45
2.9.2 Fluxo de caixa projetado	45
2.10 Objetivos da demonstração do fluxo de caixa	46
2.11 Vantagens e desvantagens do fluxo de caixa	47
2.12 Empresa familiar	48
2.12.1 Vantagens e desvantagens de empresas familiares.....	50
3 METODOLOGIA	52
3.1 Classificação quanto ao método	52
3.2 Classificação do método quanto aos meios.....	53
3.2.1 Pesquisa descritiva.....	54
3.3 Coleta de dados.....	55
3.3.1 Dados secundários	55
3.3.1.1 Levantamentos bibliográficos.....	56
3.3.1.2 Levantamentos documentais	56
3.3.1.2.1 Pesquisa documental.....	57
3.3.2 Dados primários	57
3.3.2.1 Observação participante.....	58
3.3.2.2 Entrevista informal.....	59

3.4 Tratamento dos dados	59
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	60
4.1 Dados principais da empresa.....	60
4.2 Evolução histórica da empresa.....	60
4.3 Hierarquia da empresa.....	61
4.4 Mercado de atuação e política de crédito	62
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	64
5.1 Descrição dos dados coletados.....	64
5.2 Aplicação e análise dos dados	65
5.2.1 Períodos sazonais de compra, venda e recebimento das vendas	66
5.2.2 Fluxo de caixa projetado	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAIS.....	77
APÊNDICES	80

1 INTRODUÇÃO

A nova conjuntura econômica mundial exige que o administrador financeiro esteja preparado para novos desafios. É preciso gerenciar com competência todos os recursos financeiros disponíveis na empresa.

Atualmente a concorrência de mercado e a busca incansável por novidades que conquistem o mercado e o gosto do consumidor, ao mesmo tempo minimizando custos e buscando maximização de lucro, exige das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles. Sabidamente, uma boa gestão dos recursos financeiros reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros, principalmente pela redução das despesas financeiras (Assaf Neto e Silva, 2002).

A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. Uma ótima ferramenta para auxiliar o administrador nas tomadas de decisões é o fluxo de caixa, o qual é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, integrando o caixa, as contas correntes em bancos, contas de aplicações, receitas, despesas e as previsões (Zdanowicz, 2004).

O trabalho visa, a partir do fluxo de caixa, iniciar a estruturação da área financeira da empresa familiar, Mercado Armani, com o intuito de sanar dificuldades no gerenciamento, mostrando ao administrador a importância do fluxo de caixa como sendo uma simples, mas extremamente útil e poderosa ferramenta de gestão.

Neste trabalho serão mostradas técnicas utilizadas no fluxo de caixa, bem como conceitos, objetivos, características, finalidades, importância, planejamento, fatores que o afetam. Identificando suas dificuldades gerenciais, a fim de implantar um método de gerenciamento que possa auxiliar o administrador nas tomadas de decisões e tornar a empresa mais rentável.

1.1 Problema

A gestão dos recursos financeiros representa uma das principais atividades de qualquer tipo e porte de empresa. Dessa forma, se faz necessário um efetivo planejamento dos montantes captados e o acompanhamento dos resultados obtidos, com o objetivo de administrar tais recursos, possibilitando uma melhor operacionalização.

Para se obter uma boa gestão financeira, é necessária a utilização de ferramentas gerenciais, como o Fluxo de Caixa, que visa orientar e planejar os recursos disponíveis na organização a partir da criação de cenários. Com isso, torna-se possível a identificação de necessidades ou oportunidades, para a aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis da empresa.

O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros. O fluxo de caixa é de fundamental importância, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Este instrumento tem a finalidade de direcionar as ações dos coordenadores e gerentes financeiros na busca pelo equilíbrio das contas, a partir da visualização de períodos determinados e de um planejamento (Assaf Neto e Silva, 2002).

Considerando a importância desta ferramenta de gestão financeira e sua importância na tomada de decisão, se tem como objetivo implantar o sistema de Fluxo de Caixa no Mercado Armani, empresa utilizada para desenvolver o presente estágio.

A empresa utiliza métodos de controle ultrapassados, que não fornecem informações seguras para o gerenciamento e para a tomada de decisão. Seu gestor desconhece a real despesa e lucro da empresa, por misturar no mesmo caixa despesas familiares, despesas advindas do plantio de fumo (outro negócio da família) e despesas do Mercado Armani; não conhecendo na verdade nem o lucro do Mercado Armani nem o lucro do plantio de fumo, pois todas as entradas e saídas são do mesmo caixa e conta bancária. Este tipo de gerenciamento é inadmissível e não pode ser mais aceito no atual cenário econômico. Toda empresa deve conhecer seu potencial e, neste caso, um negócio pode estar suprimindo o outro sem o conhecimento da empresa que considera rentável os dois negócios que possui, mas sem saber o lucro real dos dois.

O trabalho proposto busca sanar as dificuldades existentes no gerenciamento do Mercado Armani, através da implantação do sistema de fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira. Entende-se que o fluxo de caixa poderá proporcionar à empresa o controle adequado de suas entradas e saídas de caixa, podendo melhorar o processo de tomada de decisão.

Desta forma surge a seguinte pergunta: quais os procedimentos para a implantação do Fluxo de Caixa na empresa familiar Mercado Armani?

1.2 Objetivo geral

Implantar o sistema de fluxo de caixa no Mercado Armani como ferramenta de gestão.

1.2.1 Objetivos específicos

- Definir os procedimentos para implantação do Fluxo de Caixa na empresa;
- Estruturar um fluxo de caixa que permita controlar o volume de ingressos e desembolsos mensais de caixa;
- Aplicar/testar o modelo de fluxo de caixa no mês de setembro de 2008;
- Verificar os períodos sazonais de compra, venda e recebimento das vendas;
- Projetar o fluxo de caixa mensal do Mercado Armani para o período de um ano.

1.3 Delimitação do estudo

Delimitar o estudo é explicitar o que fica dentro do estudo e o que fica fora. A delimitação trata de fronteiras concernentes a variáveis, aos pontos que serão abordados, ao período de tempo, objeto da investigação (Vergara, 2007).

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho será o estudo de caso, o qual será efetuado no Mercado Armani, localizado na Rua 5 de Junho, centro, na cidade de Boqueirão do Leão. Para o estudo, foram levantados os movimentos diários de caixa de um mês completo. A utilização de um mês se dá por não existir na empresa informações detalhadas de períodos anteriores ao início da realização deste trabalho.

1.4 Justificativa e relevância do estudo

A crescente complexidade do processo administrativo leva os gestores a buscarem incansavelmente alternativas para superar os desafios encontrados no seu dia-a-dia. A escassez de recursos financeiros e o elevado custo para sua captação, juntamente com a falta de planejamento e controle, têm contribuído para

que muitas empresas encerrem suas atividades. Em épocas de crise, o gestor precisa de informações precisas e oportunas para apoiar o seu processo decisório.

De acordo com Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa constitui-se em uma ferramenta de gestão essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Logo, o fluxo de caixa deverá refletir com precisão a situação econômica da empresa, em termos financeiros de futuro, possibilitando que o gestor planeje e controle os recursos da empresa.

A projeção do fluxo de caixa permite a avaliação da capacidade de uma empresa gerar recursos para suprir as necessidades de capital de giro, geradas pelo nível de atividades, remunerar os proprietários da empresa, efetuar pagamento de impostos e reembolsar fundos oriundos de terceiros.

A partir da implementação do Fluxo de Caixa no Mercado Armani, como uma das ferramentas gerenciais para operacionalização da gestão financeira, espera-se obter informações imprescindíveis à tomada de decisão e resultados satisfatórios em um curto espaço de tempo. A empresa poderá separar as entradas e saídas do Mercado Armani, as do outro negócio da família (plantio de fumo) e as despesas familiares. Os gestores poderão visualizar e separar os ingressos e desembolsos das três partes envolvidas. O fluxo de caixa poderá trazer segurança à administração da empresa, porque possibilitará o conhecimento da capacidade da empresa cumprir seus compromissos, no período coberto pelo fluxo de caixa.

A realização deste trabalho, enquanto aluno da Univates, possibilita aplicar na prática os conceitos teóricos, aprendidos durante o período de graduação. Para a Universidade, entende-se que este trabalho constituirá mais um trabalho sobre ferramentas usadas na área de gestão financeira; neste caso, o Fluxo de Caixa. Um estudo de caso sobre implantação de Fluxo de Caixa em empresa familiar de pequeno porte, que poderá contribuir para a melhor compreensão do assunto e mostrar a importância desta ferramenta para a gestão deste tipo de empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O embasamento teórico relatado neste capítulo consiste em uma análise bibliográfica que traz o significado de fluxo de caixa como uma ferramenta de gestão da administração financeira, bem como os mecanismos de planejamento e controle. Também serão abordados os seguintes assuntos: capital de giro, investimentos, financiamentos, lucro, orçamento de caixa, ciclo e giro de caixa, contas a pagar e receber e estoque. E como o trabalho é realizado em uma empresa familiar, será abordado o assunto para melhor conhecimento e compreensão aplicado a uma empresa familiar.

2.1 Administração financeira

A área financeira pode ser considerada o cérebro de qualquer empresa, pois a administração dos recursos gerados pela empresa é de responsabilidade dessa área. Atualmente, com as novas formas de comercialização e a forte concorrência, as empresas precisam projetar seu fluxo de caixa com alto grau de acerto, para ter controle real dos lucros e despesas, reduzindo a necessidade de capital de giro e diminuindo despesas e custos para dispor da liquidez desejada e se manter no mercado.

Não importa o tamanho da empresa, todas necessitam de administração financeira e conforme Santos (2001), a administração financeira tem sido de grande

importância para as empresas de pequeno e médio porte. Isso porque o sucesso empresarial demanda cada vez mais o uso de práticas financeiras apropriadas a cada tipo e porte de empresa.

O princípio da administração financeira é dispor de numerário suficiente para saldar, em tempo hábil, os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros (Zdanowicz, 2004). O autor também complementa, declarando que a administração financeira focaliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na eficiente distribuição dos mesmos, para que a empresa possa operar conforme as metas e objetivos propostos pelos seus dirigentes.

Entretanto, Droms e Procianoy (2002) declaram que a meta da administração financeira é maximizar o valor da organização. E uma gestão financeira bem-sucedida requer o equilíbrio de uma série de fatores e não existem regras ou soluções simples que garantam o sucesso da empresa sob todas as circunstâncias.

2.1.1 Administrador financeiro

O administrador financeiro, através da elaboração do fluxo de caixa, procura conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, para que esta possa cumprir com as obrigações assumidas perante terceiros na data do vencimento, bem com a maximização dos lucros sobre os investimentos (Zdanowicz, 2004).

Segundo Gitman (2004), o administrador financeiro deve gerir os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa, desempenhando as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

De acordo com Zdanowicz (2004), algumas das funções que o administrador financeiro desempenha são as seguintes:

- manter a empresa em permanente situação de liquidez;

- maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
- administrar o capital de giro da empresa;
- interpretar as demonstrações financeiras da empresa;
- se manter atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

Conforme o entendimento de Santos (2001), o administrador financeiro passa grande parte de seu tempo resolvendo problemas de capital de giro, financiamento de estoques, gerenciando a inadimplência de clientes e administração das insuficiências de caixa. Esses problemas podem ser evitados por meio de uma administração de capital de giro que valorize a prevenção de sua ocorrência. Mas, para empresa saber qual é o nível de capital de giro necessário e administrar suas contas com acerto, é essencial ter um fluxo de caixa, o qual auxiliará a empresa na sua gestão.

Zdanowicz (2004, p. 28), diz que:

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

O administrador financeiro é quem administra o caixa da empresa e, de acordo com Padoveze (2005), a geração de caixa é o objetivo que suporta a missão das empresas, efetivando financeiramente os lucros necessários para a remuneração do capital investido, e com isso, permitindo a continuidade. A compreensão da movimentação financeira da empresa é fundamental para o entendimento das operações e para a avaliação da viabilidade de retorno do investimento.

Para Zdanowicz (2004, p. 33),

A administração financeira tem por finalidade não somente manter a empresa em permanente situação de liquidez, como também propiciar condições para a obtenção de lucros que compensem os riscos dos investimentos e a capacidade empresarial.

O fluxo de caixa é quem guia o administrador financeiro na tomada de decisão e mais:

O fluxo de caixa, é o sangue da empresa, é o tema de preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão de finanças no dia-a-dia quanto no planejamento e na tomada de decisões estratégicas voltadas para a criação de valor para o acionista (Gitman, 2004, p. 84).

Diante da crescente complexidade que os negócios e o mercado vem apresentando, o administrador financeiro de hoje não pode deter-se exclusivamente aos modelos mais teóricos e restritivos de solução de problemas. É indispensável uma visão mais crítica e global da empresa. Suas atividades tornam-se mais importantes, assumindo maiores níveis de responsabilidade, prevendo-se cada vez mais, grandes desafios para o futuro (Assaf Neto, 2003).

2.2 Decisões financeiras relevantes

Para a elaboração de um eficiente fluxo de caixa, a empresa deve primeiramente, levar em conta várias decisões financeiras que são relevantes para o correto diagnóstico de fluxo de caixa. Para que esse forneça resultados verídicos e seja o guia de tomada de decisão do administrador financeiro, a empresa deve ter um bom conhecimento sobre capital de giro, investimentos, financiamentos e sobre o que é o motivo e a recompensa por seu trabalho, que é o lucro.

2.2.1 Capital de giro

O capital de giro nada mais é do que todos os recursos materiais de rápida renovação, que formam o capital circulante da empresa. Para Padoveze (2005), a terminologia capital de giro vem da visão circular do processo operacional de geração de lucros: comprar estoques, produzir, vender e receber, voltar a comprar estoques, produzir e vender / receber. Em termos contábeis, o capital de giro é representado pelo total do ativo circulante, também chamado de capital de giro bruto.

Todos os conceitos de capital de giro convergem para o mesmo ponto: “É a soma dos recursos que giram (ou circulam); São os ativos que devem transformar-se em dinheiro; São os recursos que financiam o ciclo operacional e financeiro” (Morante e Jorge, 2007, p. 41).

O capital de giro precisa de recursos para seu financiamento, como acontece com o capital permanente representado pelos imóveis e instalações físicas. Dessa forma, quanto maior for o capital de giro, maior será a necessidade de financiamento, seja com recursos próprios ou com recursos de terceiros (Santos, 2001, p. 22).

A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, valores a receber e caixa. A sazonalidade dos negócios é que determina as variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; também fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc. (Assaf Neto e Silva, 2002).

Santos (2001), argumenta que o capital de giro é fortemente influenciado pelas incertezas inerentes a todo tipo de atividade empresarial. Por esse motivo a empresa deveria manter uma reserva financeira para enfrentar os eventuais problemas que podem surgir.

2.2.2 Investimentos

Os administradores financeiros devem decidir onde investir a renda que a empresa disponibiliza em caixa. A meta é ganhar o maior retorno possível, e para determinar quais ativos são rentáveis e quais não são, os investidores precisam de um ponto de referência, que é a taxa de retorno desejada (Groppelli e Nikbakht, 2001).

Segundo Padoveze (2005), os modelos para a decisão de investimentos e para a mensuração do valor da empresa, compreendem as mesmas variáveis. Todos consideram o valor a ser investido ou atualmente investido, os fluxos futuros de benefícios, a quantidade de tempo em que esses fluxos futuros ocorrerão e o custo do dinheiro no tempo. Tudo parte da idéia de verificar a viabilidade econômica

de um investimento antes de sua implementação, para investir em ativos seguros em que a empresa ganhe o maior e melhor retorno possível.

Todos os benefícios esperados em uma alternativa de investimento deverão ser medidos em função do fluxo de caixa, pois poderá ser usado através dos métodos do valor atual e da taxa interna de retorno. No método do valor atual, calcula-se o valor presente do fluxo de caixa com uso de uma taxa mínima de atratividade; se este valor for positivo, a proposta de investimento será atrativa, caso contrário, não o será. Quando as alternativas de investimento tiverem durações idênticas, deve se escolher a de maior valor atual positivo (Zdanowicz, 2004).

2.2.3 Financiamentos

Os ativos de uma empresa podem ser financiados com capital próprio e de terceiros. A utilização de capital de terceiros é uma prática universal nas empresas, pois permite sua implantação, funcionamento e expansão não dependendo apenas do capital próprio. Mas o uso de capital de terceiros deve atender a duas condições: Seu custo deve ser compensador e a dosagem deve ser adequada de modo que limite o risco da empresa se endividar (Santos, 2001).

As empresas para cobrirem deficiências de fundos, procuram financiamento de curto ou longo prazo, dependendo da situação. Os financiamentos de curto prazo são para captar fundos temporariamente, em antecipação a futuras entradas de caixa, as quais permitirão a empresa pagar a dívida.

De acordo com Groppelli e Nikbakht (2001), o objetivo do financiamento de curto é evitar o de longo prazo, o qual resultaria em excesso de fundos ociosos. O empréstimo de curto prazo preenche temporariamente o vazio de necessidades de financiamento de uma empresa. Dessa maneira, as despesas para suportar fundos ociosos são evitadas.

As necessidades de financiamento de longo prazo de uma empresa dependem do ritmo que ela deseja crescer, da taxa de inflação e da sua postura para competir com sucesso no mercado.

Santos (2001), declara que as linhas de crédito de longo prazo destinam-se a financiar os investimentos permanentes. E o ideal é que essas fontes de recursos financeiros disponibilizem um cronograma de pagamento compatível com a geração de caixa dos projetos por ela financiados.

2.2.4 Lucro

O lucro é o que as empresas perseguem, pois é ele quem faz com que as empresas progridam e consigam cumprir seus objetivos. Muitos problemas surgem sempre que a empresa trabalha com pouco ou nenhum lucro, sendo a falta de capital de giro um dos mais freqüentes. “Bons lucros fazem com que a empresa tenha mais recursos, e os recursos, por sua vez, permitem que a empresa aproveite boas ofertas que correspondem a bons negócios e automaticamente, a bons resultados” (Dahmer, 2001, p. 16).

O caixa de uma empresa gera lucro à medida que sua disponibilidade para aplicação permite o recebimento de juros. Da mesma forma, a ausência de caixa impacta o resultado à medida que pagam os encargos cobrados pelos recursos de terceiros, tornando o resultado menor (Frezatti, 1997, p. 17).

De acordo com Gitman (2004), as margens de lucro se dividem em: Margem de lucro bruto, margem de lucro operacional e margem de lucro líquido. Ele define da seguinte forma as três margens:

A margem de lucro bruto mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que resta após o pagamento do custo dos produtos vendidos. Quanto mais alta a margem, melhor, pois é menor o custo relativo dos produtos vendidos.

A margem de lucro operacional mede a proporção de cada unidade monetária de receita de vendas que permanece após a dedução de todos os custos e despesas. Representa o ‘lucro puro’ obtido em cada unidade de receita porque mede somente o resultado obtido nas operações, ignorando juros, impostos e dividendos preferenciais.

A margem de lucro líquido representa a proporção de cada unidade monetária de receita de vendas restante após a dedução de todos os custos e despesas,

incluindo juros, impostos e dividendos de ações preferenciais. Quanto mais alta a margem de lucro líquido, melhor.

Segundo Santos (2001), mesmo quando o lucro global da empresa é considerado satisfatório, existe a necessidade de se fazer uma avaliação da lucratividade de produtos e serviços. Pois muitas vezes, a empresa mantém produtos e serviços cujos resultados deficitários são compensados pelos lucros gerados por outros.

2.3 Fluxo de caixa

A atual situação do mercado brasileiro, onde o cenário político-social fornece às empresas, de todos os portes e segmentos, um ambiente de incerteza e turbulência, a preservação da liquidez torna-se o foco predominante. E essa liquidez é essencial para o cumprimento e a manutenção de todas as obrigações financeiras, bem como as atividades a curto e longo prazo. Para a análise e a segurança da mesma, o instrumento estratégico que pode e deve ser amplamente utilizado é o fluxo de caixa (Zdanowicz, 2004).

“O fluxo de caixa é o instrumento capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa” (Santos, 2001, p. 57). É uma espécie de "mapa", onde os custos fixos e variáveis ficam evidentes, permitindo-se desta forma um controle efetivo sobre determinadas questões empresariais.

Zdanowicz (2004), declara que o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período. Ele também conceitua de forma mais abrangente, denominando fluxo de caixa como o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado; consiste na apresentação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Segundo Padoveze (2005), o fluxo de caixa pode ser definido como o conjunto de movimentações financeiras provenientes do pagamento e recebimento dos eventos econômicos das operações da empresa e das atividades de captação de recursos e investimentos do capital.

Assaf Neto e Silva (2002), conceituam fluxo de caixa como sendo um instrumento que relaciona os ingressos e saídas de recursos financeiros no âmbito de uma empresa por determinado intervalo de tempo. E, a partir da elaboração do fluxo de caixa torna-se possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, podendo assim determinar medidas saneadoras a serem tomadas.

Silva (2005, p. 11), diz que:

Pode-se dizer que o fluxo de caixa consiste numa representação gráfica (planilha) e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, o que permite às empresas executar suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo.

O fluxo de caixa pode ser desenvolvido e utilizado por qualquer empresa independente de seu tamanho ou segmento, sendo este diferenciado apenas pelas características peculiares existentes (prazos de recebimento e pagamento, sazonalidade de vendas, operações, etc.). Em pequenos negócios, a sobrevivência de novos empreendimentos e a prosperidade nos seus estágios de desenvolvimento são fortemente dependentes de planejamento e controle financeiros efetivos. A razão pelo alto índice de falências ocorrido em novos negócios é a falta de perícia financeira (Droms e Procianoy, 2002).

Também é preciso conhecer bem os objetivos do fluxo de caixa.

2.3.1 Objetivos do fluxo de caixa

O objetivo do fluxo de caixa é projetar os ingressos e desembolsos de recursos financeiros da empresa para determinado período. Pois assim saberá se, na data do vencimento de suas obrigações, terá dinheiro disponível para honrar e saldar os compromissos da empresa.

Conforme Gitman (2004), o objetivo do fluxo de caixa é assegurar a solvência da organização, cumprindo as obrigações financeiras nas datas previstas e gerando fluxo de caixa positivo para seus proprietários.

De acordo com Zdanowicz (2004), outros objetivos podem ser considerados para se elaborar o fluxo de caixa da empresa. A seguir, arrolam-se os principais:

- Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a realização do plano geral de operações, bem como na realização das transações econômico-financeiras da empresa;
- Empregar, da melhor maneira possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos e estudando, antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como dados relativos índices de atividades;
- Pagar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- Procurar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- Analisar as fontes de crédito que forneçam empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- Evitar grandes desembolsos pela empresa, em época de baixo encaixe;
- Desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa.

“O fluxo de caixa é um instrumento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente” (Santos, 2001, p. 57).

A elaboração mensal do fluxo de caixa é fundamental para o acompanhamento das operações e da capacidade de pagamento da empresa. Além disso, ela é necessária para o processo de controle orçamentário, uma vez que a conclusão do orçamento são as projeções das demonstrações financeiras, que devem ser avaliadas mensalmente, sendo justificadas suas variações (Padoveze, 2005, p. 29).

Para Silva (2005), os objetivos do fluxo de caixa são muitos, mas o principal é a visão geral de todas as entradas e saídas diárias, as quais possibilitam ter uma visão das disponibilidades, representando o grau de liquidez da empresa.

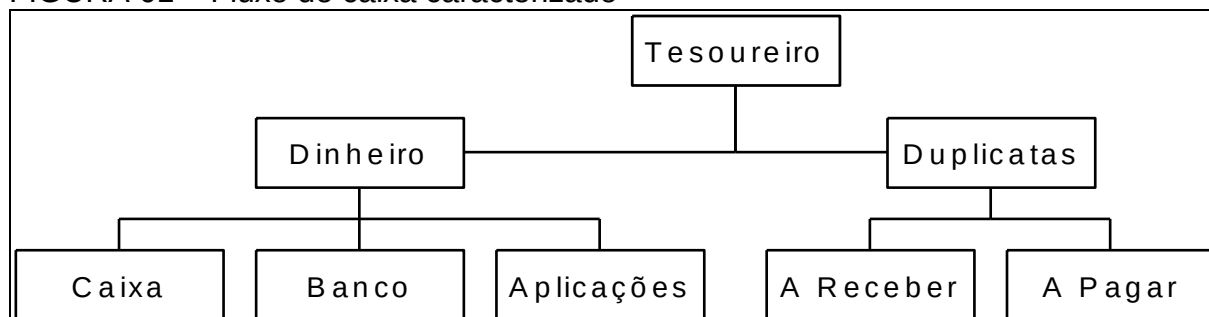
Além dos objetivos do fluxo de caixa, é importante conhecer suas características, as quais são apresentadas a seguir.

2.3.2 Características do fluxo de caixa

O fluxo de caixa tem como característica projetar todos os ingressos e desembolsos de recursos da empresa. Os principais ingressos no caixa são: vendas à vista, recebimento de vendas a prazo, receita de aluguéis, vendas do ativo imobilizado, aumentos de capital social, empréstimos e resgates de aplicações no mercado financeiro (Zdanowicz, 2004). E os desembolsos são caracterizados pelos pagamentos, compra à vista ou a prazo de matéria-prima, salários, aluguéis, impostos e todas as despesas pertencentes à empresa.

De forma simples pode-se caracterizar o fluxo de caixa da seguinte forma abaixo representada em fluxograma:

FIGURA 01 – Fluxo de caixa caracterizado



Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004, p. 25).

Os fatores determinantes do formato do fluxo de caixa são o prazo de cobertura, sua utilização e a disponibilidade de recursos humanos e materiais a serem alocados. Um fluxo de caixa projeta o saldo de caixa para um horizonte de tempo (semana, mês, ano, etc.) que é chamado prazo de cobertura (Santos, 2001).

Santos (2001), descreve que, quando o fluxo de caixa tem um prazo de cobertura de uma semana até três meses, é considerado de curto prazo. Se o prazo de cobertura fica entre 91 dias e um ano, o fluxo de caixa é de médio prazo; um fluxo de caixa de longo prazo tem prazo superior a um ano. E a unidade de tempo em que se divide o prazo de cobertura do fluxo de caixa é denominada de período de informação.

Para melhor compreensão, se utiliza um quadro que corresponde aos tipos de prazo de cobertura e seus respectivos períodos de retirada de informações.

QUADRO 01 – Prazo de cobertura

Prazo de Cobertura	Período de Informação
Semana	Dia
Quinzena	Dia
Mês	Dia ou semana
Trimestre	Dia, semana ou mês
Semestre	Mês
Ano	Mês ou trimestre

Fonte: Adaptado de Santos (2001, p. 59).

Padoveze (2005), cita que a elaboração mensal do fluxo de caixa é fundamental para o acompanhamento das operações e da capacidade de pagamento da empresa. Para a gestão de tesouraria, aí sim há a necessidade de elaboração diária do fluxo de caixa, centrado na necessidade de monitorar o fluxo de pagamentos, recebimentos e disponibilidades. Relatórios de fluxo de caixa anuais servem para dar informações complementares a investidores, analistas de crédito e outros usuários externos, mas, para fins internos e gerenciais, têm pouca utilização.

O fluxo de caixa possui uma dinâmica bem estruturada quanto a sua formatação, cabe ao gestor adaptá-la de acordo com a necessidade da empresa. Abaixo se encontra um modelo de fluxo de caixa mensal operacional e extra-operacional.

FIGURA 02 – Modelo de fluxo de caixa operacional e extra-operacional

FLUXO DE CAIXA MENSAL OPERACIONAL E EXTRA-OPERACIONAL						\$
D E S C R I Ç Ã O	M E S E S					TOTAL
	JAN	FEV	...	NOV	DEZ	
1. INGRESSOS OPERACIONAIS:						
Vendas à vista						
Cobranças						
Desconto de duplicatas						
...						
TOTAL INGRESSOS OPERACIONAIS						
2. DESEMBOLSOS OPERACIONAIS:						
Compras à vista						
Compras a prazo (fornecedores)						
Despesas operacionais						
...						
TOTAL DESEMBOLSOS OPERACIONAIS						
3. FLUXO LÍQUIDO OPERACIONAL (1-2)						
4. INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS						
Empréstimos obtidos						
Vendas de itens de ativo imobilizado						
Vendas de ações						
...						
TOTAL INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS						
5. DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS						
Amortizações de empréstimos						
Compras de itens de ativo imobilizado						
...						
TOTAL DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS						
6. FLUXO LÍQUIDO EXTRA-OPERAC. (4-5)						
7. FLUXO LÍQUIDO GERAL (+/-3 +/-6)						
8. SALDO INICIAL DE CAIXA						
9. SALDO FINAL DE CAIXA (+/-7 +8)						

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004, p. 165).

Para auxiliar na formulação do fluxo de caixa e facilitar a coleta de informações existe os mapas auxiliares.

2.3.3 Mapas auxiliares do fluxo de caixa

Os mapas auxiliares são úteis para a elaboração do fluxo de caixa, os mais usualmente utilizados são os de recebimento das vendas a prazo, recebimentos de venda a prazo com atraso e pagamentos de compras a prazo. Porém, o número de

mapas auxiliares a serem utilizados na empresa depende do porte e tipo de atividade econômica, mas quanto mais organizada for a empresa, em suas atividades operacionais, maior a quantidade de instrumentos gerenciais que a auxiliam (Zdanowicz, 2004).

Na figura 03 pode-se observar um modelo de mapa auxiliar de pagamentos de compras a prazo.

FIGURA 03 – Mapa auxiliar de pagamentos de compras a prazo

MAPA AUXILIAR DE PAGAMENTOS DAS COMPRAS A PRAZO													\$
MÊS DE COMPRA	MÊS DE PAGAMENTO												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	☐
OUT	x										*	*	
NOV	x	x										*	
DEZ	x	x	x										
JAN		x	x	x									
FEV			x	x	x								
MAR				x	x	x							
ABR					x	x	x						
MAI						x	x	x					
JUN							x	x	x				
JUL								x	x	x			
AGO									x	x	x		
SET										x	x	x	
☐													

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004, p. 151).

Na figura 04 pode-se observar um modelo de mapa auxiliar de recebimentos das vendas a prazo.

FIGURA 04 – Mapa auxiliar de recebimentos das vendas a prazo

MAPA AUXILIAR DE RECEBIMENTOS DAS VENDAS A PRAZO													\$
MÊS DE VENDA	MÊS DE RECEBIMENTO												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	☐
OUT	x										*	*	
NOV	x	x										*	
DEZ	x	x	x										
JAN		x	x	x									
FEV			x	x	x								
MAR				x	x	x							
ABR					x	x	x						
MAI						x	x	x					
JUN							x	x	x				
JUL								x	x	x			
AGO									x	x	x		
SET										x	x	x	
☐													

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004, p. 150).

Na figura 05 pode-se observar um modelo de mapa auxiliar de uma planilha de recebimentos.

FIGURA 05 – Mapa auxiliar de uma planilha de recebimentos

PLANILHA DE RECEBIMENTOS		MÊS: /
CLIENTES	RECEBIMENTOS A REALIZAR (\$)	REALIZADO NO MÊS (\$)
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
Vencido até		
...		
TOTAL DE VENCIDOS		
A VENCER ATÉ		
TOTAL GERAL A RECEBER		

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004, p. 151).

Zdanowicz (2004), salienta ainda que outros mapas auxiliares poderão ser elaborados para o melhor planejamento do fluxo de caixa, como por exemplo: despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras entre outros, os quais podem ser elaborados dependendo na necessidade da empresa.

Outro fator importante para a implantação de um fluxo de caixa é a função de planejamento e controle.

2.4 Planejamento e controle

Para o administrador financeiro, o instrumento mais importante para planejar as necessidades de recursos financeiros é o fluxo de caixa. A primeira etapa da elaboração do fluxo de caixa está diretamente ligada à função de planejamento e controle.

Conforme Santos (2001), a administração de caixa em uma empresa abrange atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras. A administração de caixa começa com o planejamento de caixa, que consiste em estimar a evolução dos saldos de caixa da empresa; informações que são fundamentais para a tomada de decisão.

As dificuldades das empresas que utilizam o planejamento para a elaboração do fluxo de caixa serão bem menores se elas souberem, no início de cada período, quais as necessidades ou excedentes de recursos financeiros; assim poderão antecipadamente tomar a decisão mais adequada para solucionar seus impasses de caixa (Zdanowicz, 2004).

Para que o fluxo de caixa se torne eficiente no processo de análise e tomada de decisão, é preciso que os gerentes tenham o controle e observem o desempenho financeiro da empresa. Os controles financeiros não apenas mostram se a organização está em uma posição financeira sólida, como também podem ser indicadores úteis de outros problemas de desempenho (Daft, 2006).

Zdanowicz (2004), declara que o planejamento do fluxo de caixa deverá contar com alternativas ou linhas de ação para cada nova situação que se apresente na empresa. E quanto maior a incerteza do futuro, mais flexível terá de ser o planejamento econômico-financeiro da empresa, em termos de fluxo de caixa, e com mais frequência deverá ocorrer o seu controle.

2.4.1 Finalidades do controle do fluxo de caixa

O controle do fluxo de caixa requer uma análise da performance do período, com o objetivo de verificar as causas eventuais e defasagens apresentadas em função do que foi planejado.

Para de Zdanowicz (2004, p. 179), entre as várias finalidades do controle de fluxo de caixa, destacam-se as seguintes:

- Controlar a atividade financeira, pois a noção de responsabilidade relaciona-se com todas as operações da empresa. O nível desejado de caixa fixado deve fazer frente às necessidades correntes da empresa, sem que haja a preocupação de captar fontes de longo prazo, que poderá representar alto custo financeiro. Assim, toda vez que a empresa capta grandes somas de empréstimos às pressas, ou apresenta disponibilidades sem uso, evidencia, a princípio, a falta de controle;
- Controlar a atividade da empresa, em geral, deve-se analisar todo o sistema operacional da empresa. Uma diminuição das disponibilidades pode evidenciar uma redução das entradas provenientes de quedas das vendas, ou devido ao menor ritmo das entradas, em virtude de entregas em atraso. A carência de ingressos pode, igualmente, resultar de um aumento nos desembolsos devido a fatores internos e externos à empresa.

Segundo Santos (2001, p. 57), “as projeções e controle do fluxo de caixa da empresa tem várias finalidades, mas a principal delas é informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo”.

É preciso ter um controle efetivo de todas as atividades da empresa, para acompanhar as mudanças ocorridas em função de fatores não planejados, para diagnosticar a tempo e adaptar o fluxo de caixa às mudanças ocorridas sem que isso prejudique o planejamento financeiro da empresa e cause mudanças bruscas no fluxo de caixa projetado.

2.4.2 Importância do planejamento do fluxo de caixa

É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá identificar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa assumiu, considerando os prazos para serem pagos. Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar, com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas das receitas ou de aumentos no volume de pagamento (Zdanowicz, 2004).

De acordo com Santos (2001), o planejamento do fluxo de caixa é de extrema importância para a empresa, pois é um receptor dos dados financeiros gerados por todas as áreas da empresa. Projeções de recebimentos de vendas e pagamentos de compras, juros, impostos, receitas e gastos diversos são informações importadas de diversas áreas da empresa pelo fluxo de caixa.

Um planejamento financeiro adequado é o elemento-chave para o sucesso de qualquer empreendimento empresarial. Por outro lado, a falta de um planejamento financeiro adequado é freqüentemente uma das principais causas de falência de muitas empresas (Droms e Procianoy, 2002, p. 117).

Além de ter claro a importância de planejamento e controle, o administrador financeiro também deve saber quais são as informações preliminares que são de relevância na elaboração de um fluxo de caixa.

2.5 Informações preliminares para a elaboração do fluxo de caixa

As informações preliminares para a elaboração do fluxo de caixa devem ser enviadas ao administrador financeiro; elas geralmente se originam dos departamentos de: vendas, compras, administração de estoques, recursos humanos, cobrança, entre outros. É fundamental que os responsáveis pelos departamentos tenham seriedade e consciência da confiabilidade dos dados que estão sendo transmitidos. E para a elaboração do fluxo de caixa, é necessário considerar possíveis oscilações, que irão implicar em ajustes dos valores projetados,

assim mantendo a flexibilidade desse importante instrumento de trabalho (Silva, 2005).

Conforme Zdanowicz (2004), elabora-se o fluxo de caixa a partir das informações recebidas de todos os setores da empresa, de acordo com o cronograma anual, mensal ou diário de ingressos e desembolsos, remetidos ao departamento gerencial da empresa. E as seguintes informações ou estimativas, de acordo com os períodos de tempo, são úteis para a elaboração do fluxo de caixa:

- Projeção das vendas, considerando-se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;
- Estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- Levantamento das cobranças efetivas com créditos a receber de clientes;
- Determinação de periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;
- Orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão (Zdanowicz, 2004, p. 131).

Além dos itens citados acima, é de extrema importância para a empresa que quer elaborar e implantar um fluxo de caixa, conhecer um pouco sobre orçamento de caixa, como se elabora um orçamento de caixa, sobre ciclo e giro de caixa, contas a pagar e receber e sobre estoque, pois todas as informações obtidas através desses itens são importantes para um eficaz fluxo de caixa.

2.5.1 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa, não é nada mais do que um plano escrito, expresso em termos de unidades físicas ou monetárias. A complexidade do processo orçamentário e os seus detalhes de elaboração poderão variar de empresa para empresa, porém sua essência será semelhante. Mas as grandes e médias empresas terão a preocupação com todo o sistema orçamentário, enquanto as micro e pequenas empresas, por suas necessidades urgentes de disponibilidades, se concentrarão no orçamento de caixa (Zdanowicz, 2004).

Segundo Gitman (2004, p. 94):

Orçamento de caixa, ou previsão de caixa, é uma demonstração que representa as entradas e as saídas de caixa planejadas da empresa, que a utiliza para estimar suas necessidades de caixa no curto prazo, com especial atenção para o planejamento do uso de superávits e a cobertura de déficits. Geralmente o orçamento de caixa destina-se a cobrir o prazo de um ano, dividido em períodos menores. O número e o tipo de intervalos dependem da natureza do negócio, quanto mais sazonais e incertos forem os fluxos de caixa de uma empresa, maior será o número de intervalos.

Para Zdanowicz (2004, p. 250), “o principal objetivo do orçamento de caixa é dimensionar para um dado período, se haverá ou não, recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa”. Porém, Santos (2001), descreve outras finalidades do orçamento de caixa:

- Planejar a contratação de empréstimos e financiamentos;
- Aumentar o rendimento das aplicações das sobras de caixa;
- Avaliar o impacto financeiro de variações de custo;
- Avaliar o impacto financeiro de aumento de vendas.

O orçamento de caixa mostra as entradas e saídas de caixa projetadas da empresa durante um período de tempo especificado. Geralmente, as empresa utilizam uma previsão de orçamento de caixa diária para o próximo mês. Os orçamentos de caixa mensais são utilizados para planejamento, e os orçamentos diários ou semanais para o controle efetivo do caixa. O orçamento de caixa fornece informações mais detalhadas com respeito a futuros fluxos de caixa do que as demonstrações financeiras projetadas (Brigham, Gapenski e Ehrhardt, 2001). No entanto, é preciso saber elaborar o orçamento de caixa.

2.5.1.1 Elaboração do orçamento de caixa

Para a elaboração do orçamento de caixa, inicialmente, deve-se determinar o período que se quer projetá-lo. Posteriormente, deve-se decidir a maneira que será

usada para elaborá-lo. Zdanowicz (2004, p. 259), descreve as maneiras de elaboração de um orçamento de caixa:

Há duas maneiras do administrador financeiro elaborar o orçamento de caixa. A primeira, de forma clássica, arrolando todos os itens de ingressos e desembolsos de caixa futuros da empresa para o período projetado. A segunda, através do Demonstrativo de Resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial projetados, em função dos elementos de resultados e patrimoniais, respectivamente.

Depois de escolhida a maneira de elaboração, deve-se escolher os métodos para a elaboração do orçamento de caixa da empresa; poderão ser utilizados três métodos: **direto**, **lucro ajustado** e **diferença do capital de giro**, de acordo com o conceito contábil (Zdanowicz, 2004).

“A elaboração do orçamento de caixa, pelo **método direto**, consistirá nas estimativas de ingressos e desembolsos, item por item, para o período projetado”, (Zdanowicz, 2004, p. 261).

Para Zdanowicz (2004), a elaboração do orçamento de caixa, pelo **método do lucro ajustado**, utilizará, em suas projeções, elementos patrimoniais e de resultado da empresa no período orçado. O ponto de partida desse método é o lucro líquido operacional ou prejuízo operacional, considerando os valores projetados à provisão de imposto de renda, às depreciações e às variações patrimoniais, com o objetivo de dimensionar o disponível da empresa para o período orçamentário, a valores constantes.

A elaboração do orçamento de caixa pelo **método da diferença de capital de giro**, se divide em duas etapas. Na primeira etapa, é calculada a variação de capital de giro entre os períodos realizado e orçado. Na segunda etapa, relaciona-se a projeção do lucro ou prejuízo do período projetado, com as variações dos elementos patrimoniais, em itens de longo prazo, pois os de curto prazo são considerados na primeira etapa (Zdanowicz, 2004).

2.5.2 Ciclo e giro de caixa

Ciclo de caixa pode ser definido como “o período de tempo existente desde o desembolso inicial de despesas até o recebimento do produto da venda” (Assaf Neto, 2003).

O giro de caixa é um parâmetro relacionado com o ciclo de caixa que indica quantas vezes, ao longo de um ano, ocorre o revezamento do caixa da empresa. Quanto menor for o ciclo financeiro, maior será o giro de caixa. Por isso é desejável que a empresa tenha alto giro de caixa, de modo que reduza sua necessidade de capital de giro (Santos, 2001).

Zdanowicz (2004), declara que quando se parte do disponível (caixa, bancos e aplicações no mercado financeiro), pode-se verificar os caminhos percorridos por uma unidade monetária na empresa e, principalmente, de operações que aumentam ou diminuem o nível de caixa da empresa. Assim, os fluxos de caixa são cíclicos e podem ser classificados em:

- Regulares: São aqueles ingressos ou desembolsos que a empresa recebe ou paga regularmente, como recebimento de vendas e pagamento de salários aos funcionários da empresa.
- Razoavelmente Regulares: São as entradas ou saídas financeiras que ocorrem de tempo em tempo, quase sempre em períodos iguais, como compras de matérias-primas e secundárias, amortização de empréstimo ou financiamento, etc.
- Irregulares: São todos os aportes de recebimento ou pagamento pela empresa de forma inesperada, como a compra à vista de uma peça de reposição do ativo imobilizado pela quebra da existente, o pagamento de uma ação trabalhista ou multa fiscal pela empresa.

2.5.3 Contas a pagar e receber

Para Brigham e Houston (1999), as empresas geralmente fazem suas compras de outras empresas a crédito, registrando a dívida como uma conta a

pagar. As contas a pagar, ou o crédito dos fornecedores, constituem a maior categoria individual entre as dívidas de curto prazo. Mas o crédito de fornecedores é uma fonte espontânea de financiamento, já que surge de transações comerciais comuns.

As contas a pagar representam a principal fonte de financiamento de curto prazo não garantido. Resultam de transações nas quais ocorrem compras de mercadorias, mas nenhum documento é assinado para comprovar a dívida do comprador ao vendedor. O comprador, na verdade, concorda em pagar ao fornecedor o valor exigido, de acordo com os prazos de crédito normalmente especificados na fatura entregue pelo fornecedor (Gitman, 2004, p. 542).

As empresas, em geral, preferem vendas à vista em vez de vendas a crédito, porém a concorrência e pressões competitivas forçam a maioria das empresas a oferecer crédito. Assim são criadas as contas a receber. Quando os clientes pagarem suas contas, a empresa receberá caixa e suas contas a receber declinarão. E manter contas a receber tem custos, tanto diretos quanto indiretos, porém também tem um benefício importante – o aumento das vendas (Brigham, Gapenski e Ehrhardt, 2001).

Segundo Groppelli e Nikbakht (2001), as contas a receber são parecidas com empréstimos sem juros para o cliente, porque os vendedores devem pagar despesas de juros à medida que seu capital fica empatado nas contas a receber. Porém, antes de decidir pela redução dos padrões de crédito, deve-se comparar o custo de contas a receber adicionadas e os benefícios pelo aumento das vendas. Se o resultado dessa análise de custo/benefício for um lucro líquido, a empresa deve relaxar os padrões de crédito.

2.5.4 Estoques

Para Daft (2006), a administração do estoque é de vital importância para as empresas, porque o estoque que está parado no piso da fábrica ou no armazém custa dinheiro. Há muitos anos, a fortuna de uma empresa era medida pelo estoque. Hoje, o estoque é reconhecido como um ativo improdutivo nas empresas

conscientes do custo, pois o dinheiro que não está empatado em estoques pode ser usado em outros empreendimentos produtivos.

Os estoques podem ser classificados como: suprimentos, matérias-primas, produtos em fabricação ou produtos acabados. É considerado parte essencial de, praticamente todas as operações de negócios e seu nível depende fortemente das vendas (Brigham, Gapenski e Ehrhardt, 2001).

Em certas empresas, a demanda apresenta instabilidades e por isso é necessário manter um estoque de segurança, onde segundo Assaf Neto e Silva (2002): Para acrescentar um volume qualquer de estoque, a fim de atender a instabilidade da demanda, deve-se quantificar adequadamente qual o nível de segurança que se deseja, considerando que a demanda de qualquer produto é probabilística, isto significa determinar a probabilidade que se deseja para a falta de determinado produto.

De acordo com Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001), os objetivos da administração de estoques são: (1) garantir que os estoques necessários para sustentar as operações estejam disponíveis, porém (2) manter os custos de encomenda e manutenção de estoques no nível mais baixo possível.

Os investimentos em estoques são a base para a geração de lucros. Eles podem trazer um retorno sobre o valor do capital investido muito maior que qualquer outro ativo. Porém, é importante ressaltar que se devem dimensionar os investimentos em estoques de maneira a compatibilizar a capacidade de caixa com os objetivos de venda, já que os estoques em excesso absorvem recursos que poderiam ter outro destino, reduzem a capacidade de lucro da empresa, além de gerar custos financeiros, custos de carregamento físico, etc. (Silva, 2005).

Após conhecer um pouco sobre itens importantes na elaboração de um fluxo de caixa, é interessante conhecer os quesitos para a implantação do fluxo de caixa.

2.6 Implantação de um fluxo de caixa

A implantação de um fluxo de caixa consiste em dois importantes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos. Esses dois itens são subdivididos em fluxo operacional e fluxo extra-operacional (Zdanowicz, 2004).

2.6.1 Fluxo de caixa operacional

Conforme Assaf Neto e Silva (2002), o fluxo de caixa operacional representa os resultados financeiros produzidos pelos ativos identificados diretamente na atividade da empresa. Constitui-se, numa medida dos recursos financeiros gerados pelas atividades estritamente operacionais e disponíveis em termos de caixa.

O fluxo de caixa operacional são as entradas e saídas diretamente associadas a vendas e à produção de bens e serviços pela empresa (Gitman, 2004).

De acordo com Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa operacional é constituído por itens decorrentes da atividade fim da empresa. As principais modalidades de ingressos operacionais são as vendas à vista; recebimentos, descontos, cauções e cobranças das duplicatas de venda a prazo realizadas pela empresa. Quanto aos desembolsos operacionais, estes podem ser relacionados com as compras de matérias-prima à vista e a prazo, despesas administrativas, despesas com vendas, salários e ordenados com encargos sociais, custos indiretos de fabricação, despesas financeiras e despesas tributárias.

2.6.2 Fluxo de caixa extra-operacional

O fluxo de caixa extra-operacional corresponde aos ingressos e os desembolsos que não condizem com a atividade principal da empresa, como imobilizações, vendas de itens do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou financiamentos e pagamentos de contraprestações (Zdanowicz, 2004).

Para a implantação de um fluxo de caixa também é importante conhecer sobre o equilíbrio financeiro de uma empresa.

2.7 Equilíbrio financeiro

O equilíbrio financeiro é o ponto em que as despesas são iguais às receitas, consistindo no nível de vendas necessário para cobrir os custos operacionais (Gitman, 2004).

Segundo Zdadowicz (2004, p. 43), as empresas equilibradas financeiramente apresentam as seguintes características:

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

De acordo Assaf Neto e Silva (2002), o equilíbrio financeiro busca a vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos do passivo. Quando o equilíbrio financeiro da empresa está no ponto certo, as coisas vão bem, mas, muitas vezes ocorre a falta de recursos financeiros que prejudica a empresa. A seguir, os fatores que alteram os saldos de caixa.

2.8 Fatores de alteração nos saldos de caixa

A falta de recursos na empresa pode ser ocasionada por vários motivos e pode ser evitada com uma análise criteriosa da capacidade de caixa, que é fornecida pela soma dos recursos financeiros, com o poder de captação não usado, como possíveis linhas de crédito e aumento de capital. A capacidade de caixa

suporta a expansão de qualquer outro ativo e as oscilações nas disponibilidades líquidas do caixa e ultrapassar os limites da capacidade de caixa pode transformar um problema numa crise (Silva, 2005).

Zdanowicz (2004), declara que as principais alterações nos saldos de caixa são decorrentes de fatores externos e internos a empresa. Esses dois fatores ocasionam diferenças acentuadas entre o previsto e o realizado, comprometendo a eficácia do sistema, bem como a sua liquidez. A posição de caixa recebe continuamente o impacto desses fatores, tanto internos como externos, que precisam ser considerados pelo administrador financeiro no dia-a-dia da empresa.

2.8.1 Fatores internos

Os fatores internos são todas aquelas atividades influenciadoras em decisões internas, nos respectivos setores da empresa, que refletem na área financeira. Segundo (Zdanowicz, 2004, p. 45), “A administração financeira vincula-se a todas as áreas da empresa, uma vez que toda e qualquer tomada de decisão tem conseqüências financeiras”. A seguir, de acordo com Zdanowicz (2004), dispõem-se as principais:

- *Alteração na política de vendas:* O departamento de vendas não deve tomar decisões isoladas, sem uma consideração da área financeira sobre as implicações das medidas a serem implantadas;
- *Decisões na área de produção:* O diretor de produção não pode decidir isoladamente a aquisição de máquinas, equipamentos ou expansão da empresa, sem uma análise com a participação da área financeira, que irá considerar as disponibilidades existentes para inversões em itens do ativo imobilizado;
- *Política de compra:* Os prazos de pagamento concedidos pelos fornecedores devem ser analisados e comparados com os prazos de recebimento de clientes, evitando assim, que haja um descompasso entre os ingressos e os desembolsos de caixa;

• *Política de pessoal*: As admissões, política salarial e de treinamento, etc., são medidas de repercussão direta na área financeira.

Para Silva (2005, p. 13), os fatores internos que afetam 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 de vendas;
- 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.

2.8.2 Fatores externos

O ambiente externo é infinito e abrange tudo que existe fora da empresa. Conforme o entendimento de Silva (2005), os fatores externos que afetam o fluxo de caixa são:

- diminuição das vendas em decorrência de retração do mercado;
- novos concorrentes;
- mudanças na alíquota de impostos;
- aumento do nível de inadimplência.

De acordo com Zdanowicz (2004), são vários os fatores externos que influenciam a área financeira da empresa e o fluxo de caixa. No quadro a seguir, relacionam-se os mais importantes, e que devem ser considerados pelo administrador financeiro no planejamento e no controle do fluxo de caixa:

QUADRO 02 – Fatores externos que influenciam a área financeira da empresa

- Uma redução estacional ou cíclica da atividade econômica pode determinar uma queda das vendas, cuja repercussão é direta na receita operacional da empresa e exigem medidas imediatas de precaução para preservar sua liquidez;
- Em fase de expansão, a pressão é exercida sobre a capacidade produtiva da empresa, com a exigência de maior volume de estoques, acréscimo das compras de matérias-primas, maiores custos operacionais, aumento das vendas, etc.;
- Atraso dos clientes, talvez seja o item que exige mais cuidado, pois os desembolsos de caixa são cobertos pelos valores em disponibilidade e pela cobrança de duplicatas a receber, uma vez que os estoques alimentam a produção e as vendas, porém não pagam as dívidas da empresa;
- Em função do nível de preços, o mercado tem grande influência sobre o fluxo de caixa, pela necessidade que geram os maiores investimentos em valores a receber, em estoques e, eventualmente, em itens do ativo imobilizado;
- Atraso na entrega do produto, seja por más condições de trabalho, ou por dificuldades de distribuição;
- Alterações das alíquotas e criação de novos tributos, podem provocar modificações no fluxo dos desembolsos de caixa para atender este item.

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004, p. 47).

Os fatores internos e externos que alteraram os saldos de caixa, geralmente se refletem nas informações do fluxo de caixa realizado em relação ao projetado.

2.9 Fluxo de caixa realizado x projetado

Existem duas formas de informações relativas ao fluxo de caixa. A primeira é o fluxo de caixa realizado, que apresenta o desempenho passado da empresa, e a segunda forma é o fluxo de caixa projetado (ou orçamento de caixa), que através de dados anteriores, procura prever as situações relacionadas ao caixa da empresa.

Conforme Silva (2005), o fluxo de caixa projetado e realizado da empresa, representam uma importante informação gerencial. Através dessas informações, pode-se analisar as alternativas de investimentos, os motivos que ocasionaram as mudanças da situação financeira da empresa, as formas de aplicação do lucro gerado pelas operações e também as razões de eventuais reduções do capital de giro.

2.9.1 Fluxo de caixa realizado

O fluxo de caixa realizado tem a finalidade de mostrar como se comportam as entradas e as saídas de recursos financeiros da organização em determinado período. Através de sua análise, pode-se avaliar a forma como os recursos de cada fonte vêm sendo aplicados e proporciona uma visão acerca do crescimento da organização. Aliado a outros indicadores, ele serve como base para a construção do fluxo de caixa projetado (Zdanowicz, 2004).

2.9.2 Fluxo de caixa projetado

O fluxo de caixa projetado é o orçamento de caixa que faz parte do orçamento geral de uma empresa, que planeja as operações por períodos curtos de seis meses a um ano, podendo ser de períodos menores. As projeções do fluxo de caixa devem ser atualizadas com base em fluxo efetivo, fazendo os ajustes nas premissas e condições do mercado, para chegar o mais perto possível do resultado financeiro efetivo (Silva, 2005).

Zdanowicz (2004, p. 171), diz que:

O fluxo de caixa, ao ser projetado, tem como objetivo fundamental, levantar todas as necessidades da empresa, para que possa cumprir com seus compromissos financeiros na data aprazada e alcançar resultados positivos, considerando os desembolsos realizados em itens do ativo.

Conforme Silva (2005), geralmente, o fluxo de caixa não é uniforme durante o mês, pois apresenta períodos sazonais. Então a projeção deve ser demonstrada diariamente para períodos próximos. Quanto mais distante estiver o período de projeção, maior será o período de incerteza a ele ligado, por isso não tem sentido apresentar o fluxo de caixa dia a dia para períodos distantes.

O fluxo de caixa projetado é o instrumento que permite ao administrador financeiro saber antecipadamente, se haverá problemas de liquidez ou não, em termos operacionais e não operacionais, no período descrito no fluxo de caixa (Zdanowicz, 2004).

A partir do fluxo de caixa projetado e realizado a empresa pode fazer uma análise da situação da empresa através da demonstração do fluxo de caixa.

2.10 Objetivos da demonstração do fluxo de caixa

O demonstrativo do fluxo de caixa – DFC – tem o objetivo de fornecer informações úteis sobre a performance de uma empresa em determinado período de tempo, permitindo aos administradores as seguintes avaliações: (1) avaliar a capacidade da empresa em gerar fluxos de caixa positivos para atender as obrigações financeiras e pagar dividendos, bem como, sua necessidade de financiamento externo; (2) Identificar as razões para a diferença entre o lucro líquido e a evolução do seu caixa líquido, referente às atividades operacionais; (3) avaliar o efeito, sobre a situação financeira da empresa, das atividades de financiamento e investimento que não geram entradas e saídas de caixa (Santos, 2007).

A demonstração do fluxo de caixa é usada para ajudar a responder questões como: a empresa está gerando caixa o suficiente para comprar os ativos adicionais necessários para o seu crescimento? A empresa está gerando caixa extra que pode ser utilizado para repagar dívidas ou para investir em novos produtos? Tais informações são úteis tanto para gestores quanto para investidores, portanto a demonstração de fluxos de caixa é uma parte importante do relatório anual. Os gestores financeiros geralmente usam essa demonstração junto com o orçamento de caixa, quando prevêm a posição de caixa de suas empresas (Brigham, Gapenski e Ehrhardt, 2001, p. 58).

Para Gitman (2004), a demonstração de fluxos de caixa permite ao administrador financeiro fazer uma análise do fluxo de caixa da empresa. Mas dando atenção especial tanto às principais categorias do fluxo de caixa quanto às entradas e saídas individuais para verificar se aconteceu algo que seja contrário às políticas financeiras da empresa; além disso, a demonstração pode ser usada para contatar o progresso alcançado em termos de metas projetadas ou para identificar situações de ineficiência.

A seguir são apresentadas as vantagens e também as desvantagens de um fluxo de caixa.

2.11 Vantagens e desvantagens do fluxo de caixa

O fluxo de caixa apresenta inúmeras vantagens às empresas, pois segundo Silva (2005), é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado.

Uma das grandes vantagens do fluxo de caixa, é que ele serve de instrumento que pode mostrar em valores e datas os demais dados gerados pelos sistemas de informação da empresa (Hoji, 2004).

De acordo com Zdanowicz (2004), através do fluxo de caixa o administrador financeiro pode determinar os objetivos e as metas a serem alcançadas pela empresa, de forma antecipada, consistente e racional. Assim, o fluxo de caixa constitui-se em um instrumento útil ao processo de tomada de decisão, ou seja, através de prévias análises econômico-financeiras e patrimoniais, obtém-se as condições necessárias para definir as decisões corretas.

Hoji (2004), também considera como vantagens do fluxo de caixa a ajuda à tomada de decisões, organização financeira, a verificação de períodos de maiores entradas e saídas de recursos da empresa e a definição de capital de giro que a empresa dispõe no momento.

Como desvantagem do fluxo de caixa, tem-se a imprecisão das informações, pois ele destina-se a produzir estimativas numéricas que são usadas para apoiar a tomada de decisões, e a qualidade dessas decisões dependerá do grau de precisão dessas estimativas. As informações do fluxo de caixa estão sujeitas à natural imprecisão de toda a atividade de planejamento (Santos, 2001).

Segundo Zdanowicz (2004), as empresas são obrigadas a projetar o fluxo de caixa com alto grau de acerto, visando a reduzir a necessidade de capital de giro, diminuir custos financeiros e dispor da liquidez almejada. Por isso, o despreparo dos administradores financeiros e a falta de conhecimento sobre o fluxo de caixa e sua implantação podem ser uma desvantagem da empresa perante suas concorrentes, pois pode ser mal interpretado, e através disso, tomar-se decisões que afetem a área financeira da empresa fazendo com que ela diminua seu poder de compra e

confiabilidade no mercado; por isso, o administrador deve estar munido de conhecimento e informações para um correto uso do fluxo de caixa.

Para Santos (2001), planejar o caixa não é fácil, pois as incertezas são inúmeras, mas as vantagens oferecidas compensam os esforços que são necessários para sua implementação.

Em empresas familiares a implantação de uma ferramenta de gestão como o fluxo de caixa não é tarefa fácil, pois nesse tipo de empresa costuma-se misturar vida particular com negócio, tornando difícil separar os dois dentro das contas da empresa. Por isso, é interessante conhecer um pouco sobre esse tipo de empresa. A seguir, o conceito de empresa familiar e suas vantagens e desvantagens.

2.12 Empresa familiar

A definição de empresa familiar não está relacionada com o porte da empresa, com o ramo de atuação, com a sua localização, com o modelo de administração ou outros aspectos. Empresa familiar é qualquer organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, a participação na gestão (Adachi, 2006).

Os recursos para a criação e o crescimento de uma empresa familiar costumam vir de fontes como o capital das famílias do fundador. Com isso, muitas vezes o caixa da família e da empresa passam a ser o mesmo. Conforme Werner (2004), quando os caixas se misturam é o primeiro passo para a derrocada do negócio, pois, além de diminuir o lucro, as despesas geradas pela família têm efeitos sobre a remuneração dos profissionais do negócio, os quais sentem-se desmotivados.

Werner (2004, p. 92), diz que:

As melhores práticas de governança familiar indicam que, para evitar desgastes e manter o negócio saudável, é fundamental que as contas sejam totalmente separadas. Essa divisão permite que a empresa tenha vida própria e seja analisada e administrada sem a influência das questões familiares. Ao mesmo tempo, permite que os executivos sintam-se mais parte do negócio e possam contar com algum tipo de remuneração variável sobre os resultados que proporcionam.

A empresa familiar costuma ser para o dono uma segunda casa, onde sua vida pessoal mistura-se com as atividades da empresa, fazendo com que seus valores e culturas sejam permeados na esfera empresarial e familiar. O fundador também costuma se dedicar intensamente à empresa, trabalhando com todos os aspectos relacionados ao negócio, mas, além das atividades operacionais, todas as decisões estratégicas são tomadas por ele geralmente com um planejamento informal. O dono é, portanto, a única autoridade hierárquica na empresa, possuindo o controle de todas as decisões e sendo o centro de toda a comunicação da empresa (Adachi, 2006).

Os valores do dono da empresa são partilhados com seus colaboradores, os quais “não costumam ter cargo e função definidos, especialmente por inexistir organograma formal, porém costumam demonstrar imensa lealdade à pessoa dono, inclusive com assuntos pessoais e familiares” (Adachi, 2006, p. 27). Mas o dono, sendo para os colaboradores o centro de tudo na empresa, às vezes causa queixas pela administração centralizadora.

Em empresas familiares é muito raro não se escutar a crítica de que o fundador é centralizador. Mas essa administração centralizadora acontece porque o fundador, no início, não tem com quem dividir as decisões, normalmente porque a empresa é pequena e possui funcionários sem qualificação; assim, o fundador, não tendo com quem dividir as suas preocupações, toma todas as decisões. Com o passar do tempo a empresa cresce, sendo este um reforço de sucesso, ficando difícil para o fundador escutar alguém com uma nova idéia, pois ele tem a referência de sucesso (Moreira Júnior e Bortoli Neto, 2007).

Mesmo a empresa tendo crescido com as decisões do fundador, nem sempre repetir o passado é a melhor maneira de gerenciar uma empresa, apesar de a experiência contar muito. Para Moreira Júnior e Bortoli Neto (2007, p. 26), “as gerações (pais e filhos) devem buscar o equilíbrio entre a expectativa do jovem e a experiência do mais velho, para assim ter uma empresa compatível com as mudanças de mercado”.

2.12.1 Vantagens e desvantagens de empresas familiares

De acordo com Adachi (2006, p. 45), as empresas familiares costumam apresentar vantagens competitivas sobre outras organizações, como:

- agilidade na tomada de decisões;
- respeito e influência perante a comunidade;
- disposição dos familiares em investir o próprio capital ou oferecer garantias pessoais para levantar recursos;
- união baseada na liderança e no carisma do fundador;
- profundo conhecimento e dedicação ao negócio;
- colaboradores leais e obedientes;
- tradição e compartilhamento de valores.

Werner (2004), descreve como vantagens de empresas familiares:

- **Valores:** tradicionalmente, as empresas familiares cultivam valores como harmonia, união, senso de equipe, ética e moral;
- **Sentido de missão:** tem uma visão única e sabe exatamente o papel da empresa na sociedade, fazendo com que, mesmo tendo divergências entre membros da família, ainda assim se mantém a união para que a empresa sobreviva e seja lucrativa;
- **Informalidade:** a informalidade é uma aliada da empresa familiar, proporcionando condições de trabalho menos burocráticas, reações mais rápidas e apropriadas em situações de crise. Contudo, em empresas mal administradas pode ser extremamente negativa;

- **Conhecimento de mercado:** O empresário conhece o seu mercado e quanto seu produto valem, e conhecer o negócio e saber analisá-lo sem depender de computadores, é uma importante vantagem da empresa familiar.

As desvantagens de empresas familiares são os problemas que são peculiares nesse tipo de empresa, como: papel multifuncional do fundador, centralização de poder, ausência de hierarquia, reduzida capacidade de ascensão profissional, decisões baseadas em aspectos pessoais e intuição, resistência à modernização, mistura de patrimônio pessoal com o da empresa, ausência de planejamento financeiro e tributário, silêncio sobre a sucessão, dissimulação dos resultados profissionais de um filho incompetente, dificuldade para determinar a posição de cada membro da família dentro da organização, entre outros (Adachi 2006).

3 METODOLOGIA

A metodologia é entendida como a “ciência que estuda os métodos de investigação e a apresentação de seus resultados” (Gonçalves e Meirelles, 2004, p. 28). Desta forma, neste capítulo serão mostrados os métodos de investigação que foram utilizados neste estudo, bem como os métodos de abordagem, para que, no final do estudo, possa ser atingido o objetivo da pesquisa, que é implantar o sistema de fluxo de caixa no mercado Armani.

3.1 Classificação quanto ao método

O método classifica-se como pesquisa aplicada, pois tem finalidade prática onde se objetiva solucionar problemas específicos da empresa estudada, pois a “pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática” (Vergara, 2007, p. 47).

Segundo Yates apud Mattar (2005, p. 56), entende-se por pesquisa aplicada “o tipo de estudo sistemático motivado pela necessidade de resolver problemas concretos”. Ainda Castro apud Mattar (2005, p. 56), define pesquisa aplicada como “investigações que respondem diretamente às indagações dos que estão envolvidos na formulação de política, planejamento, ou coisa do mesmo teor”.

Em uma pesquisa aplicada, o pesquisador trabalha com problemas humanos, onde entender a natureza de um problema permite controlar o ambiente. A fonte das questões de pesquisa é centrada em problemas e preocupações das pessoas e seu propósito é gerar soluções potenciais para os problemas humanos. Mas deve-se incluir uma preocupação teórica, pois como a pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas e como lidar com eles, utiliza-se um referencial teórico sobre o assunto problema onde são extraídas soluções alternativas (Roesch, 2006).

3.2 Classificação do método quanto aos meios

Quanto aos meios de investigação, o estudo foi desenvolvido através da realização de um estudo de caso. Yin (2005, p. 33), declara que “o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”.

De acordo com Martins (2006), o estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

O estudo de caso permite uma investigação onde se preservam as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas e maturação de setores econômicos (Yin, 2005).

“Os estudos de casos são métodos adotados para explicar os fenômenos ou problemas que apresentam características peculiares, alguma maneira de ver, reagir com destaque que justifique o esforço de pesquisa” (Gonçalves e Meirelles, 2004, p. 64). O caso pode ser resolvido baseando-se em pesquisa Quantitativa ou pesquisa Qualitativa, podendo ser usado os dois tipos em um estudo, se este lhe for apropriado.

De acordo com Martins (2006), a pesquisa qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. Em contrapartida, na pesquisa quantitativa predominam mensurações. No presente estudo de caso será usada a pesquisa **Qualitativa**.

De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004, p. 59):

Nas pesquisas Qualitativas, os dados são de natureza interpretativa e semântica, ou seja, nomeiam objetos reais ou abstratos de forma simbólica através de atributos que lhes dão significado. Sua representação, normalmente, é através de formas pictóricas e da linguagem verbal oral e escrita; no caso de ciências sociais aplicadas.

O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo exploratório, descritivo ou explanatório. A condição para a escolha de um destes depende basicamente: “(a) no tipo de pesquisa proposta, (b) na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais e (c) no grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos” (Yin, 2005, p. 23). Considerando o objetivo deste estudo, o mais apropriado é o modo de pesquisa descritivo.

3.2.1 Pesquisa descritiva

As pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, serem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. O pesquisador precisa ter grande conhecimento sobre o problema estudado, saber exatamente o que pretende com a pesquisa, o que deseja medir, quando e onde o fará, como fará e por que deverá fazer (Mattar, 2005).

Segundo Gil (1999, p. 44):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações de variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Para Vergara (2007), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza; não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora estes sirvam de base para tal explicação.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados é a etapa onde o pesquisador explica a forma pela qual irá coletar os dados para resolver a pesquisa, tentar resolver o problema e determinar conclusões (Aaker, Kumar e Day, 2004).

Existem seis fontes de evidências para a coleta de dados que são comumente utilizadas ao se realizar estudos de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Entretanto, não é necessário usar as seis fontes de evidências, pois são extensas; o ideal é escolher as que são adequadas à ajuda de coleta de dados e informações para a solução do problema em estudo (Yin, 2005).

Yin (2005, p. 125), destaca que “um ponto muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências”. O autor ainda complementa, afirmando que, a maior vantagem de se usar mais de uma fonte de evidência é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, o que torna qualquer descoberta ou conclusão de um estudo de caso, muito mais convincente e acurada.

As fontes de coleta de dados, incluindo as seis fontes de evidências enunciadas pelo autor acima, são divididas em dados secundários e primários.

3.3.1 Dados secundários

Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros a atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados (Mattar, 2005, p. 142).

Segundo Aaker, Kumar e Day (2004), os dados secundários são dados que foram coletados por pessoas ou agências para outros objetivos que não a resolução do problema específico que temos em mãos. Eles constituem os meios mais baratos e fáceis de acesso às informações. Deste modo, a primeira coisa que o pesquisador deve fazer é verificar a disponibilidade de dados secundários sobre o tópico de seu estudo.

Os levantamentos em fontes secundárias são divididos em: levantamentos bibliográficos, documentais, de estatísticas e de pesquisas realizadas (Mattar, 2005). No presente estudo foram realizados levantamentos bibliográficos, e documentais.

3.3.1.1 Levantamentos bibliográficos

O levantamento bibliográfico é um meio de se aprofundar no problema de pesquisa, através do conhecimento de trabalhos já feitos por outros. Este levantamento envolve procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações apresentadas em faculdade, informações publicadas em jornais, redes eletrônicas, órgãos governamentais, etc. (Mattar, 2005).

Para a realização do estudo foram realizados levantamentos bibliográficos em livros sobre o assunto problema.

3.3.1.2 Levantamentos documentais

De acordo com Mattar (2005), os levantamentos documentais são feitos através de documentos que a empresa mantém em seus arquivos com as mais diversas informações como: registros de gasto em propaganda, promoção de vendas, estoque e vendas mensais, práticas de preço, etc. O levantamento documental também pode ser efetuado fora da empresa, quando se recorre à análise de documentos à disposição em arquivos públicos.

Para o levantamento de dados documentais foi desenvolvida uma pesquisa documental dentro da empresa em que foi realizado o estudo de caso, pois os tipos

de pesquisa “não são mutuamente excludentes, podendo ser, por exemplo, ao mesmo tempo: bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso” (Vergara, 2007, p. 48). Sendo assim, a pesquisa documental, vem a contribuir e acrescentar no estudo de caso.

3.3.1.2.1 Pesquisa documental

Para a condução de um Estudo de Caso, a realização de pesquisa documental é necessária para o melhor entendimento do caso e também para confirmar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, com isso dando confiabilidade aos achados através de triangulação de dados e resultados. Buscas e análise em documentos relevantes são importantes em qualquer planejamento de coleta de dados e evidências (Martins, 2006).

Através da pesquisa documental, foram pesquisados na empresa documentos como: registros contábeis, notas de compra e venda de mercadorias, registros de vendas a prazo, relação de estoque, relação de gastos operacionais, além de registros da movimentação financeira. Documentos estes que são importantes para a elaboração do fluxo de caixa.

3.3.2 Dados primários

Dados primários são aqueles que não foram coletados antes, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são o próprio pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares (Mattar, 2005).

Malhotra (2006, p. 124) define dados primários como “dados gerados por um pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta”.

Segundo Mattar (2005), existem dois meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação.

- Método de comunicação consiste no questionamento verbal ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio;
- Método da observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas com o objetivo da pesquisa e não envolve questionamentos e respostas verbais ou escritas (Mattar, 2005, p. 171).

Tanto o método da comunicação quanto o da observação apresentam grande variedade de formas e técnicas para a sua condução. Geralmente no método da comunicação são utilizadas entrevistas, que podem ser desenvolvidas de inúmeras formas. E o método de observação também é apresentado de várias formas, e no presente estudo o método de observação utilizado é o de **observação participante**, e, no método de comunicação a forma utilizada é o de **entrevista informal**, pois o pesquisador considera que uma forma complementa a outra.

3.3.2.1 Observação participante

A observação participante é uma técnica de coleta de dados onde o pesquisador observador torna-se parte integrante de uma estrutura social, e na relação face a face com os sujeitos da pesquisa, realiza a coleta de dados e informações. A importância de um trabalho dessa natureza é evidenciado pela riqueza e profundidade das descrições obtidas, sendo esse o grande desafio de pesquisadores que buscam avaliações qualitativas (Martins, 2006).

De acordo com Gil (1999), a observação participante pode assumir duas formas distintas: (a) natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga, trabalha na empresa; e (b) artificial, quando o observador se integra ao grupo com o objetivo de realizar uma investigação. No caso do presente estudo o pesquisador trabalha na empresa, portanto assume a forma (a).

Mas no caso em que o pesquisador conduz uma pesquisa em uma empresa, grupo ou comunidade em que ele faz parte, cuidados devem se tomados conforme destaca Martins (2006, p. 10):

Quando o pesquisador-autor conduz o Estudo de Caso em organização de que ele faz parte, cuidados devem ser tomados para se evitarem contaminações das análises e interpretações, fruto de impressões e juízo de valores profissional que, circunstancialmente, desenvolve em seu local de

trabalho uma pesquisa científica que objetiva a compreensão e solução de um problema restrito.

3.3.2.2 Entrevista informal

Entrevista informal é um tipo de entrevista que é menos estruturada possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende com entrevistas desse tipo é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado (Gil, 1999).

3.4 Tratamento dos dados

Os dados desta pesquisa foram tratados de forma qualitativa, podendo assim descrever, compreender e interpretar os fatos e fenômenos. De modo descritivo, objetivando conhecimento sobre o assunto e problema de pesquisa, através da utilização de instrumentos como planilhas e anotações que serviram para a coleta e posterior tratamento dos dados. Visa pesquisar, conhecer e analisar os procedimentos de um sistema de fluxo de caixa, para implantá-lo na empresa estudada.

O estudo contemplou um levantamento bibliográfico do exposto por autores clássicos de administração financeira e fluxo de caixa com os procedimentos adotados e dados coletados na empresa, através de pesquisa documental e entrevista informal.

Os sujeitos da pesquisa, neste estudo de caso, são o proprietário e diretor da empresa estudada e o contador da empresa, os quais se disponibilizaram a fornecer todos os dados que a pesquisa necessita sobre as movimentações de caixa, para a elaboração do fluxo de caixa da empresa. Segundo Vergara (2007, p. 53), “sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados que o pesquisador necessita”.

Através dos meios de coleta de dados e do tratamento dos mesmos, foi realizado o Estudo de Caso no Mercado Armani, empresa escolhida para o estudo.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo será apresentada a caracterização da empresa quanto a sua razão social, o nome fantasia, a localização, ramo de atuação, evolução histórica, hierarquia, mercado de atuação e política de crédito.

4.1 Dados principais da empresa

A razão social da empresa é ERASMO ARMANI e seu nome fantasia é MERCADO ARMANI. Tem como sede a Rua 5 de Junho, nº 1123, centro na cidade de Boqueirão do Leão – RS. Sua atividade principal é de mercado alimentício, mas possuindo também uma seção com artigos de vestuário e calçado. O proprietário da empresa é o Senhor Erasmo Armani.

4.2 Evolução histórica da empresa

O Mercado Armani foi fundado em 1976, quando o Senhor Demétrio Rosmo Armani decidiu deixar a área rural do município de Boqueirão do Leão onde residia e vivia do plantio de fumo, para comprar terrenos e morar no centro da cidade e montar um armazém. Para isso, convidou como sócio seu filho Erasmo Armani que estava residindo em Porto Alegre e trabalhando na rede de supermercados Zaffari,

pois Erasmo já tinha experiência no ramo de mercado, e seu outro filho Rodolfo Armani Neto, que acabara de mudar-se de Porto Alegre para Boqueirão do Leão. Assim, com esses três sócios surgiu o Armazém Erasmo o qual, mesmo possuindo sócios, foi registrado somente no nome de Erasmo, sendo assim uma sociedade informal.

Passados dois anos de trabalho no armazém, Erasmo percebeu que o negócio era pequeno demais para comportar três sócios e retornou a Porto Alegre onde, junto com um primo, abriu uma mercearia. Demétrio, sentindo a falta da contribuição de seu filho no negócio, propôs nova sociedade a Erasmo para que o mesmo retornasse a Boqueirão do Leão e então ele retornou e comprou a parte de seu irmão Rodolfo no negócio. Assim, o armazém passou a ter como sócios apenas Demétrio e Erasmo.

Como o negócio se expandia, e a atual casa de madeira não comportava mais a movimentação do negócio, os sócios compraram um terreno do outro lado da rua do atual armazém e lá construíram um prédio onde, em 1985, o armazém mudou-se para a nova instalação.

Em 1991, Erasmo comprou a parte de seu pai no negócio tornando-se único dono do negócio, surgindo assim o Mercado Armani. O prédio continua o mesmo até hoje, mas as instalações ao longo do tempo foram sendo modificadas para adaptar-se às mudanças e ao perfil dos clientes.

4.3 Hierarquia da empresa

A empresa possui uma hierarquia bem centralizada onde o proprietário é a única autoridade hierárquica. Além do proprietário, Senhor Erasmo, trabalham na empresa sua esposa e sua filha, as quais ajudam no processo decisório, mas prevalecendo a decisão do proprietário a partir das discussões realizadas.

Por ser uma empresa familiar, de pequeno porte, não possui cargos definidos, o que gera conflitos internos, pois é o proprietário que trabalha em todas as áreas ao mesmo tempo, decidindo tudo o que acontece o que o sobrecarrega, fazendo com

que tome decisões rápidas sem ferramentas ou parâmetros adequados à decisão, sendo tudo decidido por instinto. Não existe um controle rígido de entradas e saídas e o lucro real da empresa é desconhecido por misturar no mesmo caixa as despesas familiares, as do mercado e de outros negócios da família.

Mesmo com o crescimento do negócio, e a necessidade de ampliar o quadro de funcionários e de informatizar a empresa, descentralizando as decisões, o proprietário resiste a mudanças, sendo este um paradigma a ser quebrado. A implantação do sistema de fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira poderá fazer com que a empresa dê o primeiro passo a mudança e, a partir disso, mostrar seus benefícios, abrindo caminho para a modernização da empresa.

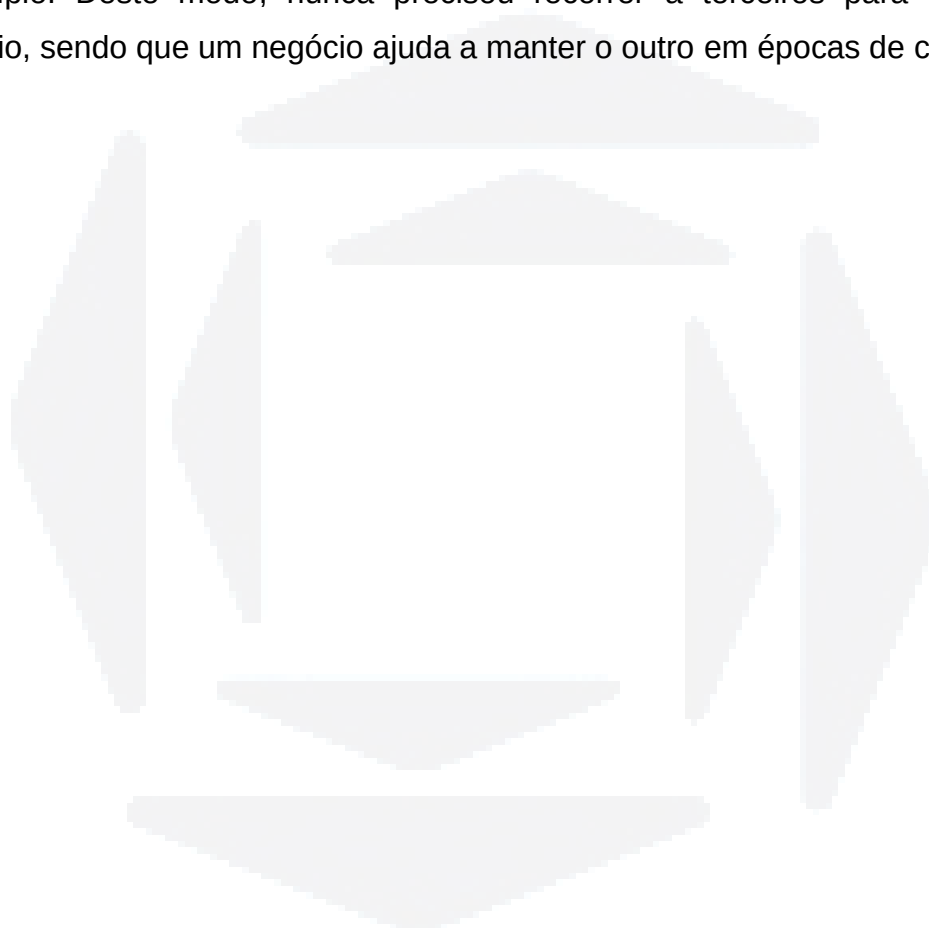
4.4 Mercado de atuação e política de crédito

Seu mercado de atuação é a área rural do município de Boqueirão do Leão, sendo que 90% (noventa por cento) dos seus clientes são da área rural e apenas 10% (dez por cento), da área urbana. Conforme o último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2007), a população do município é de 7.825 (sete mil, oitocentos e vinte e cinco) habitantes, sendo que, desses, a população rural é de 6.260 (seis mil, duzentos e sessenta) habitantes e a população urbana é de 1.655 (um mil, seiscentos e cinquenta e cinco) habitantes, significando que 80% (oitenta por cento) da população do município vive na área rural. Considerando esses dados, o Mercado Armani possui uma boa clientela.

Como a economia da cidade é baseada na agricultura, onde a cultura predominante é o plantio de fumo (tabaco), a maior parte do dinheiro circula e aquece a economia do município na época de venda do fumo, que começa em março e vai aumentando nos meses seguintes, tendo seu “forte” em junho e seu término no final de julho, quando as empresas fumageiras encerram a compra. E, no período de entressafra, o comércio fica dependente de custeios agrícolas, de funcionários públicos e de aposentados. Sendo assim, o Mercado Armani vende normalmente durante o ano, o que não acompanha os recebimentos, pois no período de entressafra a venda é, em maioria, a prazo e os recebimentos iniciam na

época de venda do fumo. A política de crédito da empresa, para com os clientes da área urbana da cidade, é um prazo de 30 dias.

Como a empresa precisa de um bom nível de capital de giro para se manter nos períodos entressafra, honrar seus compromissos e não deixar seus clientes sem mercadoria, a empresa busca financiamento de capital de giro em outro negócio da família, que é o plantio de fumo em propriedades próprias na área rural do município. Deste modo, nunca precisou recorrer a terceiros para financiar seu negócio, sendo que um negócio ajuda a manter o outro em épocas de crise.



5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados, os dados obtidos no estágio prático na empresa e suas respectivas análises. “A análise dos dados consiste em examinar, classificar, categorizar, classificar em tabelas, testar do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo” (Yin, 2005, p. 137).

5.1 Descrição dos dados coletados

Para definir os procedimentos para a implantação do fluxo de caixa na empresa, inicialmente foram realizadas entrevistas informais com o proprietário da empresa e utilizado o método da observação participante para a coleta dos dados. Posteriormente, realizou-se um levantamento e uma pesquisa documental de todas as atividades da empresa, para registrar todas as entradas e saídas. A primeira dificuldade encontrada na obtenção desse objetivo, foi a falta de registro sistemático das entradas e saídas diárias. Para sanar essa dificuldade, inicialmente foi feito um levantamento diário dos saldos iniciais e finais de caixa e anotadas todas as saídas, como: pagamento de fornecedores em cheque, duplicatas, as despesas com compras. Também foram anotados rigorosamente os recebimentos de vendas a prazo de clientes, as despesas da família e os gastos com as propriedades da família, advindos do plantio de fumo; enfim, todas as entradas e saídas do caixa da empresa.

Para a elaboração do fluxo de caixa foi necessário adotar alguns procedimentos que seguem descritos.

Como não existe separação entre o caixa da empresa, das propriedades da família e das despesas familiares, tudo saindo e entrando no mesmo caixa, no fluxo de caixa foram incluídos os itens: Retirada (atividade familiar) e Aplicações (atividade familiar). O item Retirada (atividade familiar), representa as retiradas da família do caixa do mercado e o item Aplicações (atividade familiar) representa as saídas do caixa para pagamentos de despesas das propriedades da família, sendo assim descrito pois é uma retirada que terá retorno ao caixa no período de safra quando o fumo é vendido. Ambos estão descritos no item 5 (cinco) do fluxo de caixa, onde são discriminados os desembolsos extra-operacionais da empresa. E no item 4 (quatro), onde são discriminados os ingressos extra-operacionais, é apresentado o item: Financiamento de capital de giro (atividade familiar), pois é neste item que aparecem as entradas ou retornos advindos da renda das propriedades familiares, conta onde retorna o dinheiro que saiu no item Aplicações (atividade familiar).

Através da discriminação de todos os itens de entradas e saídas da empresa, foi possível estruturar um fluxo de caixa adequado a empresa e suas atividades. Assim, definidos os procedimentos para a implantação do Fluxo de Caixa na empresa, partiu-se para outro objetivo, que era aplicar/testar o modelo de fluxo de caixa no mês de setembro de 2008.

5.2 Aplicação e análise dos dados

O mês de setembro foi o escolhido para testar e aplicar o modelo de fluxo de caixa, por se tratar de um mês antecedente ao término do estudo que foi outubro; podendo assim observar o comportamento do modelo e modificá-lo se este não fosse entendido e de fácil aplicação pelos integrantes da empresa. Deste modo, foi realizado o fluxo de caixa diário do mês de setembro de 2008 no Mercado Armani.

A aplicação/teste do modelo de fluxo de caixa foi um período de adaptação da empresa a essa ferramenta de gestão. O período foi considerado satisfatório, pois foi de fácil entendimento pelos integrantes da empresa, os quais tiveram muita

disciplina na coleta, anotação e tabulação dos dados e inserção dos mesmos no fluxo de caixa. Sendo assim, pode-se observar que a fase de estruturação desse fluxo de caixa adequado à empresa foi bem sucedida. O fluxo de caixa diário do mês de setembro é apresentado nos APÊNDICES A, B, C, D, E e F.

Através da estruturação do fluxo de caixa da empresa, tornou-se possível atingir outro objetivo, que é um fluxo de caixa que permite controlar o volume de ingressos e desembolsos mensais de caixa. Com sua estruturação e implantação, os gestores da empresa terão uma visão do volume de ingressos e desembolsos mensais, os quais, antes da elaboração do fluxo de caixa, eram somente tidos “na cabeça” e tudo previsto com base na prática do proprietário da empresa.

5.2.1 Períodos sazonais de compra, venda e recebimento das vendas

Por meio do escritório de contabilidade, que faz a escrituração da empresa, foram coletados os dados de compras e vendas mês a mês da empresa, dos anos de 2006 e 2007, através dos quais pode-se elaborar o cálculo de sazonalidade de compras e vendas, transformando os valores em percentuais. Com estas informações foi calculado o percentual que representa as compras e vendas em cada mês, os quais estão expostos nos Quadros 03 e 04, que seguem abaixo:

QUADRO 03 – Percentual da participação das compras mensais

Percentual da Participação das Compras Mensais (%)			
MÊS	2006	2007	MÉDIA
Jan	9,8%	8,2%	9,0%
Fev	8,0%	6,8%	7,4%
Mar	10,8%	7,4%	9,1%
Abr	8,1%	8,8%	8,4%
Mai	8,7%	8,5%	8,6%
Jun	8,3%	6,7%	7,5%
Jul	7,3%	8,4%	7,8%
Ago	9,7%	7,9%	8,8%
Set	5,9%	7,8%	6,9%
Out	6,7%	10,1%	8,4%
Nov	7,8%	8,3%	8,1%
Dez	8,8%	11,1%	10,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

QUADRO 04 – Percentual da Participação das Vendas Mensais

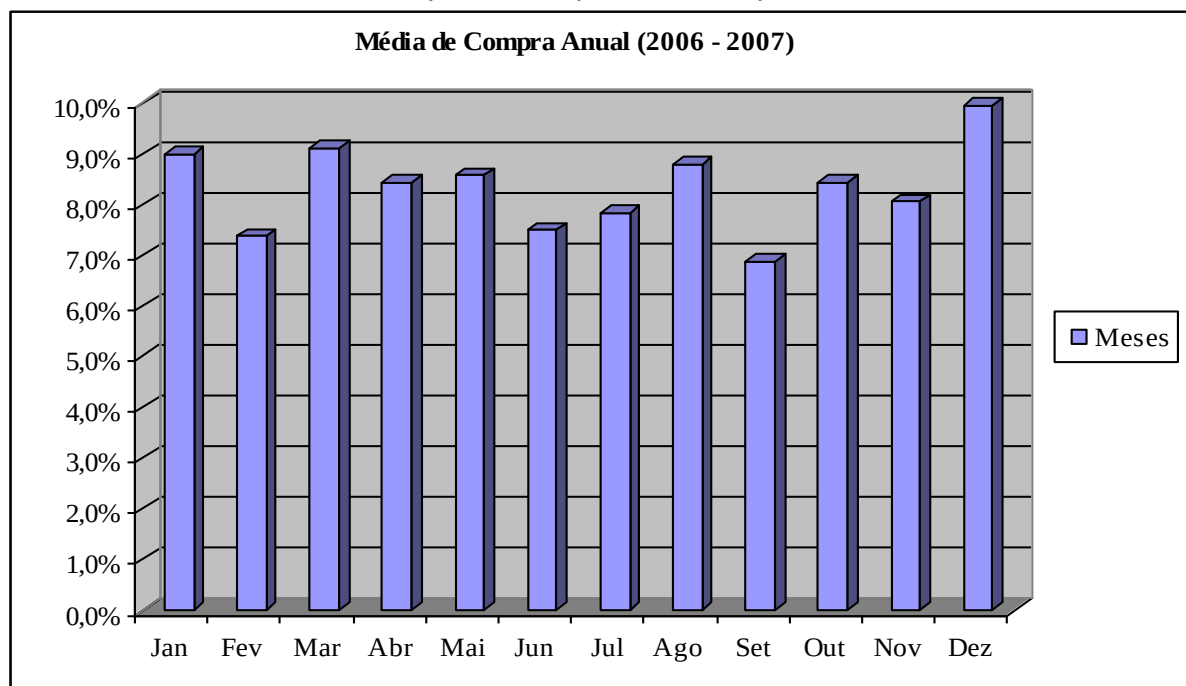
Percentual da Participação das Vendas Mensais (%)			
MÊS	2006	2007	MÉDIA
Jan	9,3%	8,4%	8,9%
Fev	8,4%	7,3%	7,9%
Mar	10,1%	7,5%	8,8%
Abr	8,8%	8,5%	8,6%
Mai	8,8%	8,2%	8,5%
Jun	7,9%	7,9%	7,9%
Jul	8,1%	7,7%	7,9%
Ago	8,9%	8,3%	8,6%
Set	6,6%	7,9%	7,3%
Out	7,0%	9,4%	8,2%
Nov	7,4%	8,6%	8,0%
Dez	8,6%	10,3%	9,5%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Através dos Quadros 03 e 04, é possível visualizar a sazonalidade de compra e venda durante os meses do ano. Onde o mês que representa a maior parte de compra e venda do ano é dezembro, seguido de janeiro e março. E o mês de setembro representa o mês de menor compra e venda, seguido dos meses de fevereiro, junho e julho.

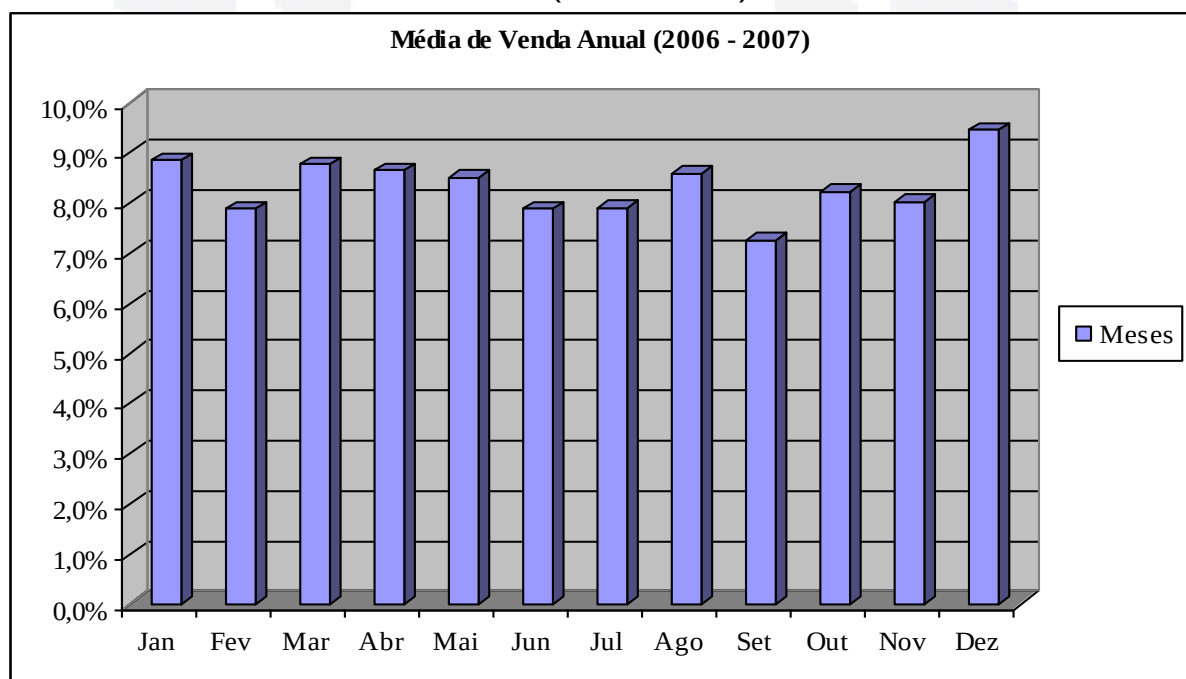
A partir dos Quadros 03 e 04, foi possível montar gráficos, que mostram a média de compra e venda anual. Os quais estão expostos abaixo nos Gráficos 01 e 02:

GRÁFICO 01 – Média de compra anual (2006 – 2007)



Fonte: Elaborado pela autora – a partir da média de compra do Quadro 03.

GRÁFICO 02 – Média de venda anual (2006 – 2007)



Fonte: Elaborado pela autora – a partir da média de venda do Quadro 04.

A sazonalidade existente entre os meses é razão do período de safra do fumo, cultura predominante no município e dos períodos de recebimento de custeios agrícolas. Mas, mesmo existindo sazonalidade, as compras e vendas não sofrem uma variação significativa mensalmente, apresentando pequena sazonalidade.

Porém, enquanto o pagamento dos fornecedores segue de maneira uniforme com as compras, o recebimento das vendas é bastante variável, ou dependente da safra. Pois durante os períodos de entressafra as vendas são, na maioria, a prazo; o que ocorre no mês de dezembro e janeiro, onde as compras e vendas representam o maior percentual do ano, mas, ao mesmo tempo, são os meses de menor recebimento em relação às vendas.

Como a empresa não possui nenhum registro histórico dos recebimentos e seus valores, foi necessário basear-se na experiência de 32 anos de trabalho do proprietário, sendo que há uma situação que se repete durante os anos. A empresa sempre terá esses períodos de maior e menor recebimento de valores, que podem ser visualizados no do fluxo de caixa projetado. Os valores dos recebimentos de venda a prazo na projeção são, com base nas informações que o proprietário conhece, através do valor de vendas efetuadas durante os meses e as previsões destes valores que são recebidos nos meses de safra e custeios agrícolas.

A projeção do fluxo de caixa da empresa para o período de um ano foi desenvolvida a partir dos Quadros 03 e 04, com a representação da média anual de compra e venda da empresa estudada, o qual tornou possível desenvolver a projeção de compra e venda mensal para o período de um ano. Para isso, foi projetado um fluxo de caixa mensal do Mercado Armani para o ano de 2009.

5.2.2 Fluxo de caixa projetado

A elaboração da projeção do fluxo de caixa do Mercado Armani foi desenvolvida seguindo os passos de Zdanowicz (2004). Inicialmente, foi determinado o período de um ano para a projeção, sendo esta de janeiro a dezembro de 2009. Posteriormente, foi decidido que a maneira que será usada para a projeção é a **forma clássica**, onde, segundo Zdanowicz (2004), lista-se todos os itens de ingressos e desembolsos de caixa futuros da empresa para o período projetado.

O método escolhido para a projeção do fluxo de caixa é o **método direto**, o qual de acordo com Zdanowicz (2004), consiste nas estimativas de ingressos e desembolsos, item por item, para o período projetado.

Na projeção, não foi levado em conta possíveis índices de variação de preços. Considerando as variações dos preços dos últimos anos, não se espera que sejam significativos, embora há uma expectativa ou dúvida quanto aos efeitos da atual conjuntura.

O valor lançado na projeção para o caixa inicial são, as disponibilidades em bancos mais o valor estimado em caixa na empresa; juntos, representando o valor do caixa inicial. Como a empresa procura precaver-se de possíveis imprevistos e procura sempre depositar o valor estimado de pagamentos de cheques e duplicatas que serão descontados em conta, os valores disponíveis são de acordo com essas previsões.

Para a projeção de compras e vendas mensais foi utilizado o valor das médias de compra e venda dos anos de 2006 e 2007, os quais estão descritos nos QUADROS 03 e 04, em forma de percentuais mensais. O QUADRO 05 exposto abaixo, ilustra a projeção mensal em valores de compra e venda da empresa para 2009:

QUADRO 05 – Projeção mensal de compra e venda

Projeção Mensal de Compra e Venda		
MÊS	COMPRA (R\$)	VENDA (R\$)
Janeiro	26.736,51	38.195,02
Fevereiro	23.822,29	34.031,84
Março	26.547,26	37.924,66
Abril	26.113,48	37.304,97
Maio	25.667,29	36.667,55
Junho	23.781,63	33.973,76
Julho	23.840,19	34.057,42
Agosto	25.961,01	37.087,16
Setembro	21.886,96	31.267,09
Outubro	24.789,57	35.413,67
Novembro	24.164,62	34.520,88
Dezembro	28.521,37	40.744,81
TOTAL (R\$)	301.832,18	431.188,82

Fonte: Elaborado pela autora.

A projeção das Vendas de mercadorias à vista e dos Recebimentos de vendas a prazo foram feitas através das informações fornecidas pelo proprietário da empresa e com base no fluxo diário do mês de setembro.

Na projeção dos Desembolsos Operacionais, os itens referentes à compra de mercadorias, os quais são descritos no fluxo de caixa, como: Fornecedores (cheque), Fornecedores (duplicata), Compra de mercadoria à vista; foram projetados usando a média mensal de compra e venda dos anos de 2006 e 2007, os quais estão expostos no QUADRO 05.

Para o item honorários do contador, foi projetado o valor estimado em relação ao ano de 2008. E no item referente ao pagamento de impostos, descrito como: Simples (impostos); a projeção para o ano de 2009, foi feita através do cálculo da contribuição para o Simples Nacional, o qual foi realizado utilizando o anexo 01 da partilha do Simples Nacional-Comércio, que, para a venda anual estimada, ficou na faixa de 7,54% sobre a venda.

Os itens Luz, Água e Telefone foram projetados com base no consumo verificado nas contas mensais. O mesmo ocorre com os itens CDL (Câmara dos dirigentes lojistas), Taxas e tarifas bancárias, como também Assinatura e mensalidade de jornal.

No item Combustível e manutenção de veículo, a projeção foi feita com base na estimativa de quilometragem rodada mensal. E o item Despesas operacionais foi projetado com base no mês de setembro, pois antes não havia sido feito nenhum registro de despesas operacionais.

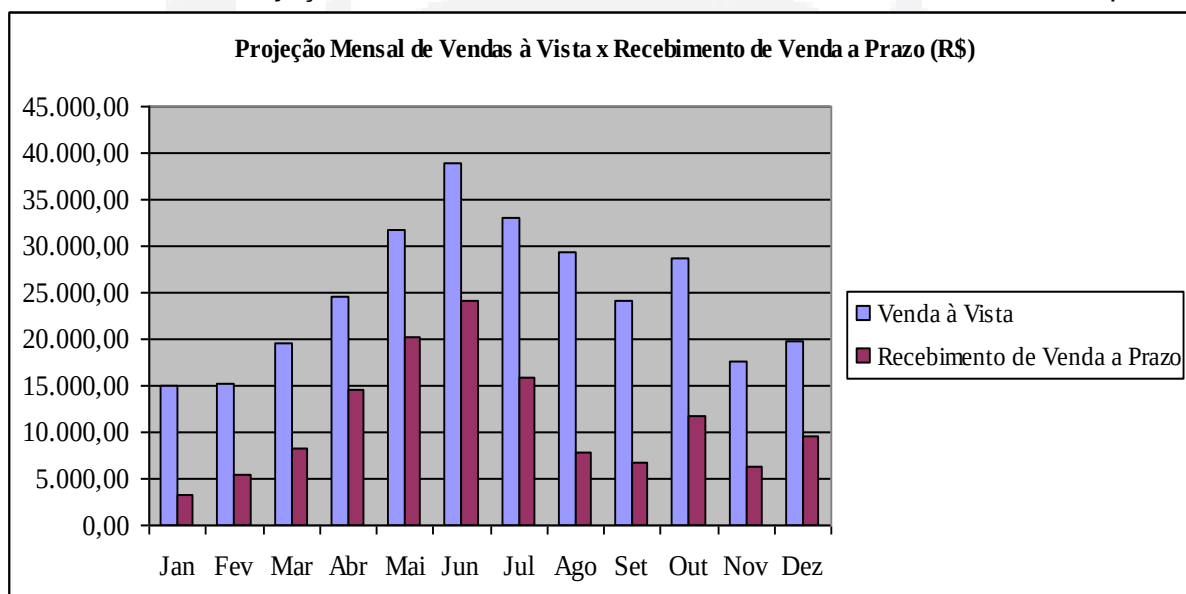
Para o item 4 do fluxo de caixa, onde estão descritos os ingressos extra-operacionais, o item Financiamento de Capital de giro (atividade familiar), foi projetado com base nas informações fornecidas pelo proprietário da empresa, o qual destacou que a empresa recorre a esse capital de giro nos meses de muita venda a prazo e pouco recebimentos. No financiamento desse capital de giro não há cobrança de juros, pois ele advém de outro negócio da família, sendo, portanto, um financiamento de capital próprio.

Os itens Aplicações (atividade familiar) e Retirada (atividade familiar), do item 5 do fluxo de caixa onde são descritos os desembolsos extra-operacionais, foram projetados com base na estimativa de gastos mensais com propriedades da família e na retirada mensal da família do caixa da empresa.

A projeção está exposta nos APÊNDICES G e H.

A partir de uma análise das informações colhidas, pode-se projetar os recebimentos de venda a prazo e vendas à vista. Através dos valores estimados na projeção, foi possível montar um gráfico que ilustra a grande sazonalidade existente nas vendas à vista e recebimentos de venda a prazo. O Gráfico segue abaixo:

GRÁFICO 03 – Projeção mensal de venda à vista x recebimento de vendas a prazo



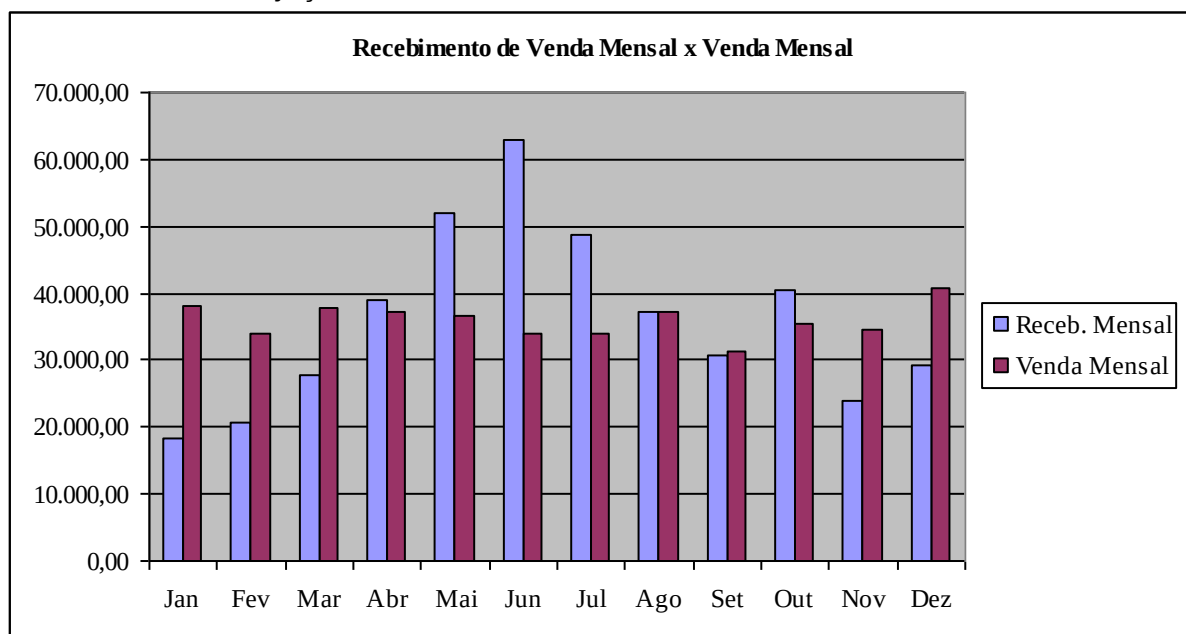
Fonte: Elaborado pela autora – a partir do Fluxo de Caixa Projetado para o ano de 2009 Apêndices G e H.

As informações permitem atribuir uma venda mensal à vista e recebimentos mais significantes nos meses de março a julho, tendo seu forte em junho. Este reflexo se justifica pelo período de venda do fumo, período em que os agricultores recebem o dinheiro da venda, comprando à vista e liquidando contas a prazo.

Outro mês em que se projeta uma elevação nas vendas à vista e nos recebimentos de venda a prazo é o mês de outubro. Isso porque esse é um mês de recebimentos de custos agrícolas, financiados pelo governo federal e pelas fumageiras.

A partir da projeção de venda mensal apresentado no Quadro 05 e através da projeção de Ingressos Operacionais, os quais são apresentados no fluxo de caixa através das vendas de mercadorias à vista e recebimentos de vendas a prazo. Foi possível desenvolver o Gráfico abaixo, que representa os valores dos recebimentos dos ingressos operacionais em relação a projeção de venda mensal:

GRÁFICO 04 – Projeção de recebimentos mensais x vendas mensais

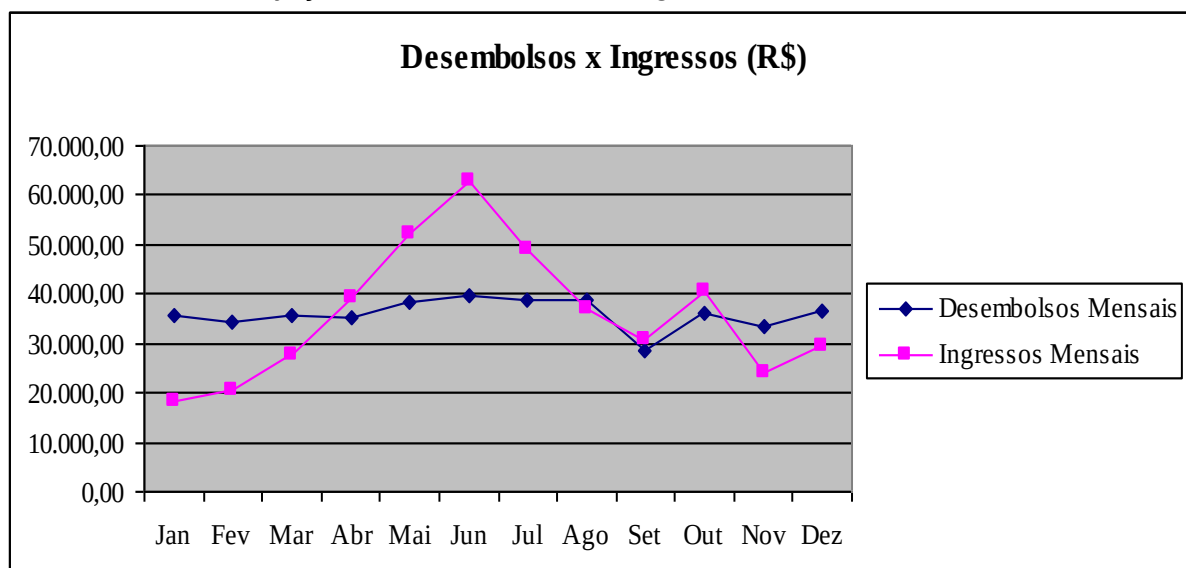


Fonte: Elaborado pela autora – a partir do Quadro 05 e do Fluxo de Caixa Projetado para o ano de 2009 Apêndices G e H.

No Gráfico acima, pode-se observar que o valor total das vendas varia pouco durante os meses do ano, porém o recebimento das vendas varia bastante em função do período de safra. Onde os meses abril, maio, junho e julho e outubro concentram os recebimentos, sendo estes, maior do que o valor das vendas.

O Gráfico a seguir, apresenta o total dos ingressos e desembolsos mensais considerando as retiradas familiares como remuneração a título de pró-labore do proprietário. O Gráfico está exposto abaixo:

GRÁFICO 05 – Projeção de desembolsos x ingressos



Fonte: Elaborado pela autora – a partir do Fluxo de Caixa Projetado para o ano de 2009 Apêndices G e H.

Analisando o gráfico acima, fica evidente a necessidade de obtenção de capital de giro em alguns períodos do ano. Visualiza-se que há meses em que o recebimento de vendas é inferior aos desembolsos operacionais e as retiradas da família. Também demonstra a necessidade da família manter uma reserva financeira de aproximadamente R\$55.000,00 (cinquenta e cinco mil reais), para não necessitar recorrer há empréstimos bancários. Somente no período de safra e recebimento de custeios agrícolas que os ingressos são superiores aos desembolsos.

A obtenção de capital de giro é apresentada no item financiamento de capital de giro (atividade familiar), onde a projeção mostra bem como a empresa capta capital de giro em outro negócio da família em épocas de pouca venda à vista e recebimento de vendas a prazo. Nesse item é retornado o dinheiro que é retirado do caixa da empresa durante o ano, para gastos nas propriedades familiares e nas épocas em que a empresa precisa é retornado em forma de capital de giro. Este procedimento permite que a empresa honre seus compromissos, mantenha a família e as propriedades familiares em períodos de entressafra, sem contrair dívidas com terceiros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar os dados obtidos na empresa durante o período de estágio e ter estruturado um fluxo de caixa adequado à realidade da empresa, foi possível observar alguns pontos que precisam ser revistos e implementados na empresa. Primeiramente, recomenda-se que se abra uma conta jurídica para separar as movimentações financeiras da empresa das movimentações com gastos e recebimentos, advindos de atividades das propriedades da família. Desde modo, possibilitará ao proprietário e gestor da empresa maior controle do negócio, segregando as entradas e saídas, exclusivamente da empresa, das demais.

Foi possível verificar que o fluxo de caixa será, para a empresa, um instrumento auxiliar na tomada de decisão, pois a empresa poderá conhecer e analisar suas entradas e saídas diárias e, a partir desses valores, verificar seus desembolsos, criando estratégias para controlá-los. Recomenda-se que, a partir do fluxo de caixa projetado para o ano de 2009, a empresa acompanhe no decorrer dos meses de 2009 o fluxo de caixa realizado. Esse, junto com o projetado, será útil para projetar o fluxo de caixa para o ano seguinte, assim tornando o processo de tomada de decisão cada vez mais seguro e eficaz.

Para auxiliar no processo de coleta de dados para o fluxo de caixa, a empresa poderá utilizar mapas auxiliares, os quais facilitam o processo de coleta de dados. Como a empresa vende uma parcela significativa a prazo, poderá fazer mapas

auxiliares para controle de valores a receber e de recebimentos de venda com atraso de pagamentos, entre outros.

Além dos pontos a serem revistos e melhorados, pode-se concluir que a realização deste trabalho foi muito importante para a empresa, e pode mostrar ao gestor a importância do Fluxo de caixa como ferramenta de gestão.

O fluxo de caixa serviu para identificar o valor mensal das retiradas a título de pró-labore dos proprietários que até então não eram anotados e controlados.

Entende-se que com o registro de todas as entradas e saídas o gestor tenha uma visão das variações nas disponibilidades, cabendo a empresa continuar efetuando este trabalho para usufruir dos benefícios que o fluxo de caixa pode proporcionar.

Quanto aluno, a realização deste trabalho também foi de extrema importância, pois proporcionou maior conhecimento sobre a área financeira, tanto em relação à parte teórica e bibliográfica, quanto à parte prática, onde a experiência vivida foi importante para o amadurecimento e experiência pessoal.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A; KUMAR, V; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. Tradução: Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A. : gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia de trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cezar Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. Tradução Alexandre Loureiro Guimarães Alcântara, José Nicolas Albuja Salazar; revisão técnica José Carlos Guimarães Alcântara. São Paulo: Atlas, 2001.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Tradução de Imilda da Costa e Silva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHEMIN, Beatriz Francisca. **Guia prático da UNIVATES para trabalhos acadêmicos**. Lajeado: UNIVATES, 2005.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução Robert Brim Taylor. 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAHMER, Gelson Olavo. **O resultado**. Lajeado: o autor, 2001.

DROMS, William G; PROCIANOY, Jairo L. **Finanças para executivos não-financeiros**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. Tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ensan. **Administração financeira**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

HOJI, Masakasu. **Práticas de tesouraria: cálculos financeiros de tesouraria**. São Paulo: Atlas, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contagem da população 2007**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>>. Acesso em: 30 set. 2008.

MALHOTRA, K. Naresch. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaço. **Administração financeira: decisões de curto prazo, decisões de longo prazo, indicadores de desempenho**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira: Texto e exercícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Colaboração de Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Cosme dos. **Guia prático para a elaboração do demonstrativo dos fluxos de caixa – DFC**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

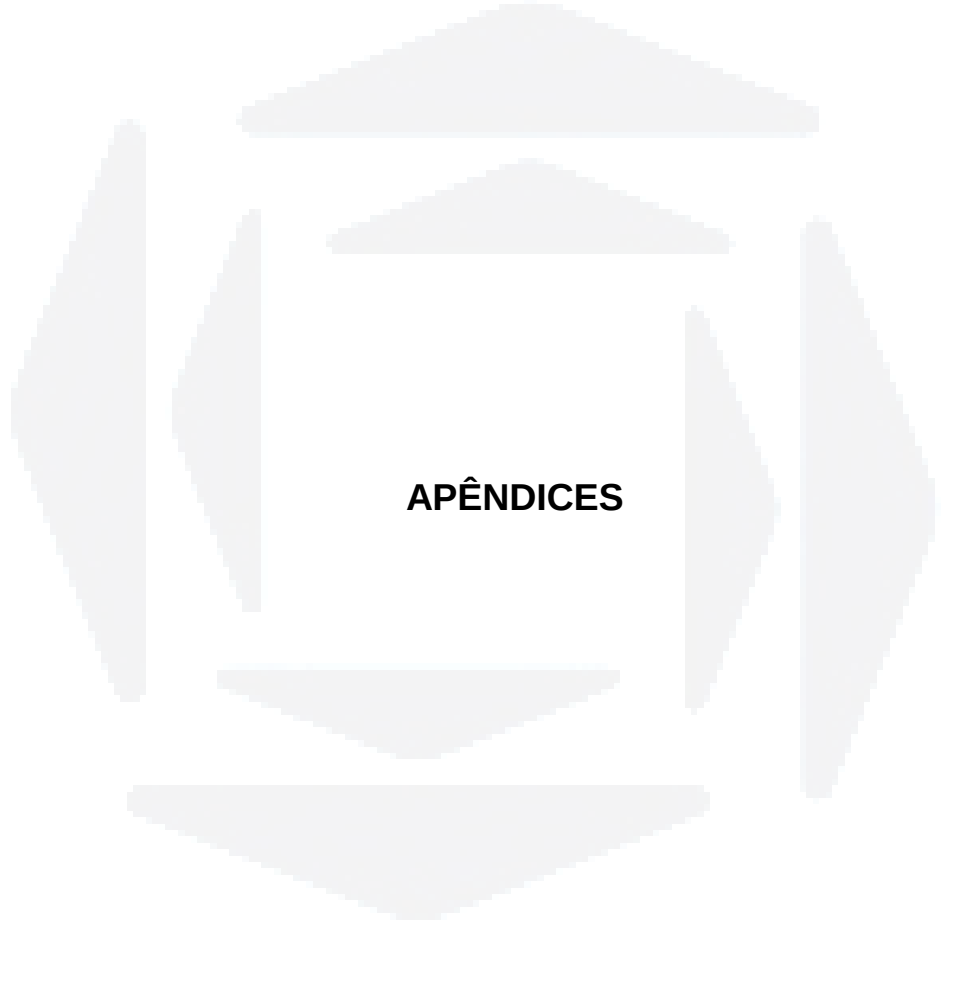
SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WERNER, René A. **Família & negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri, São Paulo: Manole, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.



APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Fluxo de caixa diário do mês de setembro do dia 01 a 07	82
APÊNDICE B – Fluxo de caixa diário do mês de setembro do dia 08 a 14.....	83
APÊNDICE C – Fluxo de caixa diário do mês de setembro do dia 15 a 21.....	84
APÊNDICE D – Fluxo de caixa diário do mês de setembro do dia 22 a 28.....	85
APÊNDICE E – Fluxo de caixa diário do mês de setembro do dia 29 e 30.....	86
APÊNDICE F – Fluxo de caixa diário do mês de setembro – total do mês	87
APÊNDICE G – Fluxo de caixa mensal projetado de janeiro a junho de 2009 ..	88
APÊNDICE H – Fluxo de caixa mensal projetado de julho a dezembro de 2009	89

APÊNDICE A – Fluxo de caixa diário do mês de setembro do dia 01 a 07

FLUXO DE CAIXA DIÁRIO OPERACIONAL E EXTRA-OPERACIONAL DO MÊS DE SETEMBRO

\$

I T E M S	D I A S							TOTAL SEMANA
	1	2	3	4	5	6	07 Domin.	
1. CAIXA INICIAL	32.040,35	29.624,28	27.668,63	28.069,77	27.341,75	28.544,60	29.506,15	32.040,35
2. INGRESSOS OPERACIONAIS								
Vendas de mercadorias à vista	362,55	1.222,15	1.354,05	509,15	1.072,87	641,25	290,75	5452,77
Recebimentos de vendas a prazo	0,00	0,00	0,00	117,70	1.461,95	417,15	215,00	2211,80
TOTAL DE INGRESSOS OPERACIONAIS	362,55	1.222,15	1.354,05	626,85	2.534,82	1058,40	505,75	7664,57
3. DESEMBOLSOS OPERACIONAIS								
Fornecedores (cheque)	1415,90	3099,25	674,61	686,65	1.041,47	0,00	0,00	6917,88
Fornecedores (duplicata)	117,32	0,00	51,95	107,66	178,20	0,00	0,00	455,13
Compra de mercadoria à vista	9,00	13,25	6,00	24,50	11,00	16,75	0,00	80,50
Honorários do contador	0,00	0,00	0,00	325,00	0,00	0,00	0,00	325,00
Simples (impostos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Luz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Telefone	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas operacionais	5,80	0,00	0,00	34,58	0,00	15,00	0,00	55,38
Combustível e manutenção de veículo	0,00	0,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00
CDL (Câmara dos dirigentes lojistas)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Taxas e tarifas bancárias	1,90	21,00	0,00	24,00	0,00	0,00	0,00	46,90
Assinatura e mensalidade de jornal	53,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	53,50
TOTAL DESEMBOLSOS OPERACIONAIS	1603,42	3133,50	762,56	1202,39	1.230,67	31,75	0,00	7964,29
4. INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS								
Financiamento de Capital de giro (atividade familiar)								
TOTAL DE INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS								
5. DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS								
Aplicações (atividade familiar)	1078,70	0,00	40,00	20,00	0,00	0,00	0,00	1138,70
Retirada (atividade familiar)	96,50	44,30	150,35	132,48	101,30	65,10	62,65	652,68
TOTAL DE DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS	1175,20	44,30	190,35	152,48	101,30	65,10	62,65	1791,38
6. CAIXA INICIAL + TOTAL DE INGRESSOS (1+2+4)	32.402,90	30.846,43	29.022,68	28.696,62	29.876,57	29.603,00	30.011,90	39.704,92
7. TOTAL DE DESEMBOLSOS (3 + 5)	2.778,62	3.177,80	952,91	1.354,87	1.331,97	96,85	62,65	9.755,67
8. CAIXA FINAL (6 - 7)	29.624,28	27.668,63	28.069,77	27.341,75	28.544,60	29.506,15	29.949,25	29.949,25

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B – Fluxo de caixa diário do mês de setembro do dia 08 a 14

FLUXO DE CAIXA DIÁRIO OPERACIONAL E EXTRA-OPERACIONAL DO MÊS DE SETEMBRO

\$

I T E M S	DIAS							TOTAL SEMANA
	8	9	10	11	12	13	14 Domin.	
1. CAIXA INICIAL	29.949,25	27.045,74	46.686,90	45.345,54	46.944,38	46.546,96	46.732,46	29.949,25
2. INGRESSOS OPERACIONAIS								
Vendas de mercadorias à vista	686,40	1.050,37	563,05	1.222,85	357,94	448,65	371,65	4.700,91
Recebimentos de vendas a prazo	0,00	414,10	888,00	1276,40	699,45	121,00	0,00	3398,95
TOTAL DE INGRESSOS OPERACIONAIS	686,40	1.464,47	1451,05	2.499,25	1057,39	569,65	371,65	8099,86
3. DESEMBOLSOS OPERACIONAIS								
Fornecedores (cheque)	2406,71	1637,71	1962,43	783,01	1.285,66	0,00	0,00	8075,52
Fornecedores (duplicata)	492,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	492,90
Compra de mercadoria à vista	10,00	5,25	19,25	6,50	19,75	36,60	0,00	97,35
Honorários do contador	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Simples (impostos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Luz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Telefone	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Combustível e manutenção de veículo	0,00	0,00	0,00	0,00	58,00	0,00	0,00	58,00
CDL (Câmara dos dirigentes lojistas)	23,00	0,00	0,00	15,00	0,00	0,00	0,00	38,00
Taxas e tarifas bancárias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Assinatura e mensalidade de jornal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DESEMBOLSOS OPERACIONAIS	2932,61	1642,96	1981,68	804,51	1.363,41	36,60	0,00	8761,77
4. INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS								
Financiamento de Capital de giro (atividade familiar)		20.000,00						
TOTAL DE INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS		20.000,00						20.000,00
5. DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS								
Aplicações (atividade familiar)	180,00	94,00	0,00	49,40	0,00	250,00	0,00	573,40
Retirada (atividade familiar)	477,30	86,35	810,73	46,50	91,40	97,55	27,00	1636,83
TOTAL DE DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS	657,30	180,35	810,73	95,90	91,40	347,55	27,00	2210,23
6. CAIXA INICIAL + TOTAL DE INGRESSOS (1+2+4)	30.635,65	48.510,21	48.137,95	47.844,79	48.001,77	47.116,61	47.104,11	58.049,11
7. TOTAL DE DESEMBOLSOS (3 + 5)	3.589,91	1.823,31	2.792,41	900,41	1.454,81	384,15	27,00	10.972,00
8. CAIXA FINAL (6 - 7)	27.045,74	46.686,90	45.345,54	46.944,38	46.546,96	46.732,46	47.077,11	47.077,11

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE C – Fluxo de caixa diário do mês de setembro do dia 15 a 21

FLUXO DE CAIXA DIÁRIO OPERACIONAL E EXTRA-OPERACIONAL DO MÊS DE SETEMBRO

\$

I T E M S	DIAS							TOTAL SEMANA
	15	16	17	18	19	20	21 Domin.	
1. CAIXA INICIAL	47.077,11	45.739,83	44.689,85	43.443,77	36.473,18	28.531,67	30.577,07	47.077,11
2. INGRESSOS OPERACIONAIS								
Vendas de mercadorias à vista	2.517,86	353,38	121,67	744,30	740,15	1.588,00	391,65	6.457,01
Recebimentos de vendas a prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	548,90	0,00	548,90
TOTAL DE INGRESSOS OPERACIONAIS	2.517,86	353,38	121,67	744,30	740,15	2.136,90	391,65	7.005,91
3. DESEMBOLSOS OPERACIONAIS								
Fornecedores (cheque)	1.245,45	1.257,91	830,00	1.541,99	615,41	0,00	0,00	5.490,76
Fornecedores (duplicata)	175,92	0,00	88,20	0,00	0,00	0,00	0,00	264,12
Compra de mercadoria à vista	20,50	10,50	13,00	18,25	56,00	0,00	0,00	118,25
Honorários do contador	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Simples (impostos)	1.772,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.772,15
Luz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Telefone	30,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,21
Despesas operacionais	1,60	4,80	0,00	1,50	24,90	0,00	0,00	32,80
Combustível e manutenção de veículo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDL (Câmara dos dirigentes lojistas)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Taxas e tarifas bancárias	22,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22,20
Assinatura e mensalidade de jornal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DESEMBOLSOS OPERACIONAIS	3.268,03	1.273,21	931,20	1.561,74	696,31	0,00	0,00	7.730,49
4. INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS								
Financiamento de Capital de giro (atividade familiar)				1.800,00				
TOTAL DE INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS				1.800,00				1.800,00
5. DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS								
Aplicações (atividade familiar)	411,5	65,5	66,1	0,00	0,00	0,00	0,00	543,1
Retirada (atividade familiar)	175,61	64,65	370,45	7953,15	7985,35	91,50	32,40	16673,11
TOTAL DE DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS	587,11	130,15	436,55	7953,15	7985,35	91,50	32,40	17216,21
6. CAIXA INICIAL + TOTAL DE INGRESSOS (1+2+4)	49.594,97	46.093,21	44.811,52	45.988,07	37.213,33	30.668,57	30.968,72	55.883,02
7. TOTAL DE DESEMBOLSOS (3 + 5)	3.855,14	1.403,36	1.367,75	9.514,89	8.681,66	91,50	32,40	24.946,70
8. CAIXA FINAL (6 - 7)	45.739,83	44.689,85	43.443,77	36.473,18	28.531,67	30.577,07	30.936,32	30.936,32

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE D – Fluxo de caixa diário do mês de setembro do dia 22 a 28

FLUXO DE CAIXA DIÁRIO OPERACIONAL E EXTRA-OPERACIONAL DO MÊS DE SETEMBRO

\$

I T E M S	D I A							TOTAL SEMANA
	22	23	24	25	26	27	28 Domin.	
1. CAIXA INICIAL	30.936,32	30.430,47	29.371,40	29.173,02	28.581,96	28.469,80	29.449,70	30.936,32
2. INGRESSOS OPERACIONAIS								
Vendas de mercadorias à vista	1.094,10	579,60	761,40	1.330,10	1.031,45	1.004,55	409,40	6.210,60
Recebimentos de vendas a prazo	0,00	0,00	0,00	156,85	0,00	116,00	0,00	272,85
TOTAL DE INGRESSOS OPERACIONAIS	1.094,10	579,60	761,40	1.486,95	1.031,45	1.120,55	409,40	6483,45
3. DESEMBOLSOS OPERACIONAIS								
Fornecedores (cheque)	1.034,77	1.122,17	794,90	1.485,83	738,11	0,00	0,00	5175,78
Fornecedores (duplicata)	436,08	0,00	42,48	0,00	112,00	0,00	0,00	590,56
Compra de mercadoria à vista	19,00	21,25	10,50	30,25	12,50	12,25	0,00	105,75
Honorários do contador	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Simples (impostos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Luz	0,00	0,00	0,00	347,19	0,00	0,00	0,00	347,19
Água	0,00	0,00	0,00	31,80	0,00	0,00	0,00	31,80
Telefone	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas operacionais	0,00	0,00	0,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,60
Combustível e manutenção de veículo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDL (Câmara dos dirigentes lojistas)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Taxas e tarifas bancárias	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00
Assinatura e mensalidade de jornal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DESEMBOLSOS OPERACIONAIS	1.489,85	1.143,42	848,48	1.895,07	872,61	12,25	0,00	6.261,68
4. INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS								
Financiamento de Capital de giro (atividade familiar)								
TOTAL DE INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS								
5. DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS								
Aplicações (atividade familiar)	43,00	450,00	0,00	45,00	87,00	50,00	0,00	675,00
Retirada (atividade familiar)	67,10	45,25	111,30	137,94	184,00	78,40	34,65	658,64
TOTAL DE DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS	110,10	495,25	111,30	182,94	271,00	128,40	34,65	1.333,64
6. CAIXA INICIAL + TOTAL DE INGRESSOS (1+2+4)	32.030,42	31.010,07	30.132,80	30.659,97	29.613,41	29.590,35	29.859,10	37.419,77
7. TOTAL DE DESEMBOLSOS (3 + 5)	1.599,95	1.638,67	959,78	2.078,01	1.143,61	140,65	34,65	7.595,32
8. CAIXA FINAL (6 - 7)	30.430,47	29.371,40	29.173,02	28.581,96	28.469,80	29.449,70	29.824,45	29.824,45

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE E – Fluxo de caixa diário do mês de setembro do dia 29 e 30

FLUXO DE CAIXA DIÁRIO OPERACIONAL E EXTRA-OPERACIONAL DO MÊS DE SETEMBRO \$

I T E N S	D I A S		TOTAL DIAS
	29	30	
1. CAIXA INICIAL	29.824,45	28.872,84	29824,45
2. INGRESSOS OPERACIONAIS			
Vendas de mercadorias à vista	617,95	597,28	1215,23
Recebimentos de vendas a prazo	0,00	200,00	200,00
TOTAL DE INGRESSOS OPERACIONAIS	617,95	797,28	1.415,23
3. DESEMBOLSOS OPERACIONAIS			
Fornecedores (cheque)	1.322,20	1.606,45	2.928,65
Fornecedores (duplicata)	110,51	0,00	110,51
Compra de mercadoria à vista	17,50	13,00	30,50
Honorários do contador	0,00	0,00	0,00
Simples (impostos)	0,00	0,00	0,00
Luz	0,00	0,00	0,00
Água	0,00	0,00	0,00
Telefone	0,00	0,00	0,00
Despesas operacionais	0,00	0,00	0,00
Combustível e manutenção de veículo	0,00	0,00	0,00
CDL (Câmara dos dirigentes lojistas)	0,00	0,00	0,00
Taxas e tarifas bancárias	1,50	0,00	1,50
Assinatura e mensalidade de jornal	0,00	0,00	0,00
TOTAL DESEMBOLSOS OPERACIONAIS	1.451,71	1.619,45	3.071,16
4. INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS			
Financiamento de Capital de giro (atividade familiar)			
TOTAL DE INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS			
5. DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS			
Aplicações (atividade familiar)	38,00	336,00	374,00
Retirada (atividade familiar)	79,85	406,87	486,72
TOTAL DE DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS	117,85	742,87	860,72
6. CAIXA INICIAL + TOTAL DE INGRESSOS (1+2+4)	30.442,40	29.670,12	31.239,68
7. TOTAL DE DESEMBOLSOS (3 + 5)	1.569,56	2.362,32	3.931,88
8. CAIXA FINAL (6 - 7)	28.872,84	27.307,80	27.307,80

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE F – Fluxo de caixa diário do mês de setembro – total do mês



FLUXO DE CAIXA DIÁRIO OPERACIONAL E EXTRA-OPERACIONAL DO MÊS DE SETEMBRO

\$

I T E M S	D I A S					TOTAL DO MÊS
	01 a 07	08 a 14	15 a 21	22 a 28	29 e 30	
1. CAIXA INICIAL	32.040,35	29.949,25	47.077,11	30.936,32	29.824,45	32.040,35
2. INGRESSOS OPERACIONAIS						
Vendas de mercadorias à vista	5452,77	4.700,91	6.457,01	6.210,60	1.215,23	24036,52
Recebimentos de vendas a prazo	2211,80	3.398,95	548,90	272,85	200,00	6632,50
TOTAL DE INGRESSOS OPERACIONAIS	7664,57	8.099,86	7.005,91	6.483,45	1.415,23	30669,02
3. DESEMBOLSOS OPERACIONAIS						
Fornecedores (cheque)	6917,88	8.075,52	5.490,76	5.175,78	2.928,65	28588,59
Fornecedores (duplicata)	455,13	492,90	264,12	590,56	110,51	1913,22
Compra de mercadoria à vista	80,50	97,35	118,25	105,75	30,50	432,35
Honorários do contador	325,00	0,00	0,00	0,00	0,00	325,00
Simples (impostos)	0,00	0,00	1.772,15	0,00	0,00	1772,15
Luz	0,00	0,00	0,00	347,19	0,00	347,19
Água	0,00	0,00	0,00	31,80	0,00	31,80
Telefone	0,00	0,00	30,21	0,00	0,00	30,21
Despesas operacionais	55,38	0,00	32,80	0,60	0,00	88,78
Combustível e manutenção de veículo	30,00	58,00	0,00	0,00	0,00	88,00
CDL (Câmara dos dirigentes lojistas)	0,00	38,00	0,00	0,00	0,00	38,00
Taxas e tarifas bancárias	46,90	0,00	22,20	10,00	1,50	80,60
Assinatura e mensalidade de jornal	53,50	0,00	0,00	0,00	0,00	53,50
TOTAL DESEMBOLSOS OPERACIONAIS	7964,29	8.761,77	7.730,49	6.261,68	3.071,16	33789,39
4. INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS						
Financiamento de Capital de giro (atividade familiar)						
TOTAL DE INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS		20.000,00	1.800,00			21800,00
5. DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS						
Aplicações (atividade familiar)	1138,70	573,40	543,10	675,00	374,00	3304,20
Retirada (atividade familiar)	652,68	1.636,83	16.673,11	658,64	486,72	20107,98
TOTAL DE DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS	1791,38	2.210,23	17.216,21	1.333,64	860,72	23412,18
6. CAIXA INICIAL + TOTAL DE INGRESSOS (1+2+4)	39.704,92	58.049,11	55.883,02	37.419,77	31.239,68	84.509,37
7. TOTAL DE DESEMBOLSOS (3 + 5)	9.755,67	10.972,00	24.946,70	7.595,32	3.931,88	57.201,57
8. CAIXA FINAL (6 - 7)	29.949,25	47.077,11	30.936,32	29.824,45	27.307,80	27.307,80

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE G – Fluxo de caixa mensal projetado de janeiro a junho de 2009



FLUXO DE CAIXA MENSAL PROJETADO PARA O ANO DE 2009

I T E M S	M E S E S					
	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09
1. CAIXA INICIAL	5.000,00	4.852,30	3.279,28	1.443,50	2.344,17	14.028,00
2. INGRESSOS OPERACIONAIS						
Vendas de mercadorias à vista	14.969,27	15.150,35	19.650,40	24.582,21	31.806,21	38.973,76
Recebimentos de vendas a prazo	3.268,20	5.389,42	8.200,00	14.540,70	20.300,25	24.050,10
TOTAL DE INGRESSOS OPERACIONAIS	18.237,47	20.539,77	27.850,40	39.122,91	52.106,46	63.023,86
3. DESEMBOLSOS OPERACIONAIS						
Fornecedores (cheque)	24.235,20	22.500,50	25.325,70	23.460,50	24.340,60	22.750,87
Fornecedores (duplicata)	1.900,80	830,25	870,81	2.100,00	1.050,20	720,40
Compra de mercadoria à vista	600,51	491,54	350,75	552,98	276,49	310,36
Honorários do contador	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00
Simples (impostos)	3.070,00	2.880,00	2.860,50	2.812,80	2.764,75	2.561,62
Luz	488,41	470,17	485,85	458,54	451,22	455,98
Água	26,25	23,13	29,37	29,37	44,97	23,13
Telefone	70,00	75,45	74,00	69,65	80,50	96,19
Despesas operacionais	87,50	55,20	70,30	60,70	74,40	150,50
Combustível e manutenção de veículo	130,50	210,30	235,10	250,70	264,00	230,00
CDL (Câmara dos dirigentes lojistas)	17,00	17,00	25,00	18,00	17,00	17,00
Taxas e tarifas bancárias	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Assinatura e mensalidade de jornal	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50
TOTAL DESEMBOLSOS OPERACIONAIS	31.084,67	28.012,04	30.785,88	30.271,74	29.822,63	27.774,55
4. INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS						
Financiamento de Capital de giro (atividade familiar)	21.000,00	15.000,00	9.000,00			
TOTAL DE INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS	21.000,00	15.000,00	9.000,00			
5. DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS						
Aplicações (atividade familiar)	3.800,50	2.600,75	3.100,30	2.900,20	2.100,00	1.200,00
Retirada (atividade familiar)	4.500,00	6.500,00	4.800,00	5.050,30	8.500,00	11.800,00
TOTAL DE DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS	8.300,50	9.100,75	7.900,30	7.950,50	10.600,00	13.000,00
6. CAIXA INICIAL + TOTAL DE INGRESSOS (1+2+4)	44.237,47	40.392,07	40.129,68	40.566,41	54.450,63	77.051,86
7. TOTAL DE DESEMBOLSOS (3 + 5)	39.385,17	37.112,79	38.686,18	38.222,24	40.422,63	40.774,55
8. CAIXA FINAL (6 - 7)	4.852,30	3.279,28	1.443,50	2.344,17	14.028,00	36.277,31

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE H – Fluxo de caixa mensal projetado de julho a dezembro de 2009

FLUXO DE CAIXA MENSAL PROJETADO PARA O ANO DE 2009

\$

I T E M S	M E S E S						TOTAL DO ANO
	jul/09	ago/09	set/09	out/09	nov/09	dez/09	
1. CAIXA INICIAL	36.277,31	44.979,78	38.203,64	23.416,60	23.015,49	11.482,96	5.000,00
2. INGRESSOS OPERACIONAIS							
Vendas de mercadorias à vista	33.057,42	29.280,15	24.036,52	28.750,60	17.650,00	19.850,70	297.757,59
Recebimentos de vendas a prazo	15.812,64	7.800,50	6.632,50	11.636,42	6.300,00	9.500,50	133.431,23
TOTAL DE INGRESSOS OPERACIONAIS	48.870,06	37.080,65	30.669,02	40.387,02	23.950,00	29.351,20	431.188,82
3. DESEMBOLSOS OPERACIONAIS							
Fornecedores (cheque)	21.325,19	24.120,30	20.030,88	23.340,80	22.875,60	26.620,30	280.926,44
Fornecedores (duplicata)	2.050,40	1.300,80	1.120,90	1.138,57	1.010,02	1.500,30	15.593,45
Compra de mercadoria à vista	464,60	539,91	735,18	310,20	279,00	400,77	5.312,29
Honorários do contador	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	3.900,00
Simples (impostos)	2.567,92	2.796,37	2.357,53	2.670,20	2.602,90	3.072,15	33.016,74
Luz	530,10	450,86	347,19	398,81	383,46	470,07	5.390,66
Água	35,18	31,80	31,84	26,25	26,25	23,13	350,67
Telefone	89,30	96,10	31,21	85,20	75,80	70,21	913,61
Despesas operacionais	110,90	83,70	88,78	97,60	70,40	170,30	1.120,28
Combustível e manutenção de veículo	285,30	260,15	88,00	230,00	180,00	280,50	2.644,55
CDL (Câmara dos dirigentes lojistas)	25,00	18,00	38,00	32,00	20,00	18,00	262,00
Taxas e tarifas bancárias	80,00	80,00	80,60	80,00	80,00	80,00	960,60
Assinatura e mensalidade de jornal	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	642,00
TOTAL DESEMBOLSOS OPERACIONAIS	27.942,39	30.156,49	25.328,61	28.788,13	27.981,93	33.084,23	351.033,29
4. INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS							
Financiamento de Capital de giro (atividade familiar)						10.000,00	55.000,00
TOTAL DE INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS						10.000,00	55.000,00
5. DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS							
Aplicações (atividade familiar)	1.575,00	5.200,00	16.823,25	4.500,00	2.100,00	9.100,00	55.000,00
Retirada (atividade familiar)	10.650,20	8.500,30	3.304,20	7.500,00	5.400,60	3.494,40	80.000,00
TOTAL DE DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS	12.225,20	13.700,30	20.127,45	12.000,00	7.500,60	12.594,40	135.000,00
6. CAIXA INICIAL + TOTAL DE INGRESSOS (1+2+4)	85.147,37	82.060,43	68.872,66	63.803,62	46.965,49	50.834,16	491.188,82
7. TOTAL DE DESEMBOLSOS (3 + 5)	40.167,59	43.856,79	45.456,06	40.788,13	35.482,53	45.678,63	486.033,29
8. CAIXA FINAL (6 - 7)	44.979,78	38.203,64	23.416,60	23.015,49	11.482,96	5.155,53	5.155,53

Fonte: Elaborado pela autora.