

Fluxo de Caixa: Instrumento indispensável para o planejamento, controle financeiro e sobrevivência das pequenas empresas. O caso Márcio Bueno de Castro – ME.

GERALDO VINÍCIUS RAMOS
geraldodacaixa@yahoo.com.br
UNITAU

CAROLINE CORRÊA ALVES
caroline_ca18@yahoo.com.br
UNIPAC

Resumo: Este trabalho tem a finalidade de apresentar o fluxo de caixa, como instrumento essencial à administração financeira, pois o mesmo evidencia a liquidez de uma empresa e se torna ponto relevante na tomada de decisões, quando se faz necessário optar ou não por contrair obrigações, conceder créditos ou efetuar investimentos. O fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas e as saídas de recursos financeiros, de forma que a saúde financeira da empresa não seja abalada no curto e no médio prazo. Dentre as suas diversas finalidades, o fluxo de caixa permite gerenciar o capital de giro no médio prazo e os investimentos no longo prazo. O objetivo básico do planejamento financeiro é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e a promover a maximização da riqueza. É neste contexto que o fluxo de caixa se destaca como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa. A gestão do fluxo de caixa é indispensável ainda em todo o processo de decisão, sendo, portanto, de fundamental importância para a empresa, constituindo-se numa sinalização permanente para os rumos financeiros dos negócios da empresa.

Palavras Chave: Fluxo de Caixa - Planejamento - Controle - Recursos - Gestão



1. INTRODUÇÃO

O fluxo de caixa é uma ferramenta básica e essencial para administração financeira. Tem como função fundamental registrar as entradas e saídas de dinheiro da empresa. Dessa forma ele é um retrato fiel da composição financeira da empresa, e é ao mesmo tempo uma radiografia permanente das entradas e saídas de seus recursos financeiros. Portanto, permite projetar no dia a dia, a evolução do que ela tem disponível, de forma que se possa tomar com a devida antecedência, medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos.

O fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental para que as empresas com a sua utilização venham a ter um controle e um planejamento financeiro eficientes, e conseqüentemente adquirir saúde financeira suficiente para evitar a mortalidade precoce.

2. AS CAUSAS DAS MORTALIDADES DAS EMPRESAS

Por meio de uma pesquisa de campo realizada pela agência de pesquisa Vox Populi em cumprimento a um contrato celebrado entre a mesma, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e a Fundação Universitária de Brasília – FUBRA, em 26 Estados e no Distrito Federal, visando à identificação das taxas de mortalidade das empresas de pequeno porte no Brasil, apurou-se que a taxa de mortalidade das empresas constituídas com até quatro, três e dois anos de atividade, respectivamente, são as seguintes: 29% das empresas encerram suas atividades já no primeiro ano de vida, 42% sobrevivem até dois anos depois que iniciam suas atividades, 53% sobrevivem até três anos após a criação e 56% das empresas continuam funcionando somente até o quarto ou quinto ano de vida. As principais causas do insucesso das pequenas empresas são as seguintes: escolher o sócio errado, não ter um plano de negócios, desconhecer o mercado, subestimar o capital inicial, não ter um foco definido, não saber lidar com os riscos e principalmente, não ter planejamento financeiro.

3. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Lana (2000), um dos principais fatores do insucesso das empresas é falta de qualquer tipo de planejamento financeiro e principalmente a não utilização do fluxo de caixa.

Quando não é possível ganhar mais, a única saída é gastar menos. Parece óbvio, e é mesmo, mas poucas pessoas quando se tornam micro ou pequenos empresários não levam em conta noções elementares de matemática quando se trata de administrar as próprias finanças.

Segundo Assaf Neto (1997), o planejamento financeiro aborda a programação do orçamento, a racionalização dos gastos e a otimização dos investimentos. É um processo racional de administrar as receitas, os investimentos, as despesas, o patrimônio e as dívidas

Segundo Braga (1995), o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.

Nota-se que o planejamento financeiro, além de indicar caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto a curto como a longo prazo, cria mecanismos de controle que envolvem todas as suas atividades operacionais e não-operacionais. O planejamento e o controle orçamentário, quando realizado juntamente com o controle financeiro, possibilitam mudanças táticas rápidas para tratar de eventos estranhos ao processo administrativo, os quais colocam em risco o alcance das metas estabelecidas.

Segundo Ross (2002), o planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. Um planejamento financeiro é uma declaração do que deve ser feito num período futuro.

Com o fluxo de caixa continuamente atualizado é bem possível diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e rentabilidade para um período em apreciação, de uma forma quantificada em função das metas propostas.

4. CAPITAL DE GIRO

Gitman (1997) conceitua capital de giro como sendo os bens de imediato uso, disponíveis a curto prazo, representados por moeda.

O capital de giro está diretamente associado às fontes, as quais a empresa necessita para financiar seu crescimento. O capital de giro está também sujeito a exposições e riscos oriundos de múltiplas áreas, tais como recebíveis, contas a pagar, gerenciamento de estoques, gerenciamento de caixa, etc. Em cada uma dessas áreas encontramos diferentes desafios no que tange ao alcance da liquidez necessária, à obtenção do processo mais eficiente, à adoção de novas tecnologias e à avaliação da qualidade do capital de giro no balanço patrimonial. As empresas procuram vantagens competitivas especialmente em condições econômicas desafiantes, o que torna mais evidente a importância de um gerenciamento eficiente do capital de giro. Cada real economizado no capital de giro pode contribuir para uma melhor rentabilidade do investimento. O capital de giro é base de todo negócio financeiro. É administrado em empresas de pequeno, médio e grande porte. Capital de giro é o montante estipulado, empregado à aplicação dos meios de produção, de forma que a empresa complete o ciclo operacional.

5. CONTAS A RECEBER

Contas a Receber, segundo Braga (1995), são créditos concedidos aos clientes quando da venda de mercadorias ou da prestação de serviço em certo momento.

6. CONTAS A PAGAR

Segundo Gitman (1997), contas a pagar, é o crédito obtido pelas empresas quando da compra de matéria de matéria prima de fornecedores, mão-de-obra e demais custos e despesas a serem quitados dentro de um determinado tempo.

7. SOLVÊNCIA

Solvência a curto prazo, é a capacidade da empresa para saldar obrigações financeiras repetitivas (ou seja, pagar suas contas). Na medida em que uma empresa conta com Fluxo de Caixa suficiente, ela tende a ser capaz de evitar o descumprimento de suas obrigações financeiras e, com isso, evitar dificuldades financeiras.

8. FLUXO DE CAIXA APLICADO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

É comum ouvirmos de diversos pequenos empresários, comentários do tipo: no dia de pagarmos nossas contas, ficamos sempre “apertados”, pois geralmente não temos dinheiro suficiente para pagá-las. Mas ao mesmo tempo temos muitas contas para receber. Se os nossos clientes nos pagassem antes dos vencimentos de nossas contas, não passaríamos por esta situação.

Nas operações diárias, é necessário trabalhar com um instrumento básico de planejamento financeiro denominado fluxo de caixa. Através dele, problemas como o de comprar com vencimento para um dia que coincida com grandes quantidades de pagamentos a quitar, são minimizados.

Além disso, ao elaborar um fluxo de caixa, o empresário terá uma visão de futuro próximo, ou seja, uma idéia de como a situação financeira estará nos próximos dias e semanas. Esta visão de futuro próximo é o que falta à maioria das empresas de pequeno porte, o que faz com que algumas ações para reduzir dificuldades financeiras só sejam tomadas com algum atraso.

De acordo Santi Filho (2002) “Fluxo de Caixa é a previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período.” Essa previsão deve ser feita com base nos dados levantados nas projeções econômico-financeiras atuais da empresa, levando, porém em consideração a memória de dados que respaldará essa mesma previsão.

Segundo Santi filho (2002), o fluxo de caixa é a demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro.

Segundo Braga (1995) “Fluxo de Caixa é a estimativa dos fluxos de pagamentos e recebimentos, distribuídos durante a vida útil do projeto e constitui o ponto de partida do orçamento de capital”. Ou seja, o fluxo de caixa compreende os valores distribuídos no tempo e que correspondem às saídas líquidas de caixa ou o investimento líquido e as entradas líquidas de caixa ou os benefícios monetários líquidos.

Um fluxo de caixa bem administrado permite ao administrador financeiro manter a empresa em permanente situação de liquidez, administrar o capital de giro da empresa, avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente entre outros. O fluxo de caixa é em síntese um dos eventos mais fundamentais nos quais estão baseados as mensurações contábeis.

8.1 O fluxo de caixa pelo método direto

Segundo Almeida (2000), o fluxo de caixa obtido pelo método direto é o produto final da integração das entradas e das saídas de caixa havidas nas subcontas do Disponível ao longo de um período. Sua equação genérica é: $\text{Saldo Inicial} + \text{Entradas} - \text{Saídas} = \text{Saldo Final}$

8.2 Itens do fluxo de caixa

a) Ingressos ou entradas: são todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período, como as vendas à vista que serão lançadas diretamente no fluxo, ou as vendas a prazo que necessitam de mapas auxiliares de recebimento normal (cobrança simples e bancária) e os recebimentos com atraso e, posteriormente, transportados para o fluxo de caixa.

b) Desembolsos ou saídas: compõem-se das compras à vista e as compras a prazo que necessitam de mapas auxiliares para posterior transporte ao fluxo de caixa. Acrescem-se,

como desembolso, os salários e os ordenados com os encargos sociais de mão-de-obra direta e indireta, além de todas as despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais.

c) Diferença do período: ao comparar-se, período por período, os ingressos e os desembolsos, apura-se o saldo (diferença do período), ou seja, o resultado entre os recebimentos e os pagamentos da empresa. Assim, ela é encontrada a partir da diferença entre os valores projetados, como ingressos e desembolsos pela empresa, podendo ser positiva ou negativa.

d) Saldo inicial de caixa: é igual ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior.

e) Disponibilidade acumulada: é o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa.

f) Nível desejado de Caixa: é a projeção do disponível para o período seguinte, ou seja, a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e de desembolsos futuros.

g) Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros: a partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa.

h) Amortizações ou resgates das aplicações: amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações constituem-se nos recebimentos do principal.

i) Saldo final de caixa: é o nível desejado de caixa projetado para o período que será o saldo de caixa inicial do período subsequente.

8.3 Fluxo de Caixa Operacional.

De acordo com Almeida (2000), fluxo de caixa operacional são as entradas e saídas de dinheiro relacionadas à produção e a venda dos produtos e serviços da empresa.

8.4 Fluxo de Caixa de Investimento

De acordo com Gitman (1997) fluxo de caixa de investimento são os fluxos de caixa associados com a compra e venda de ativos imobilizados e participações societárias.

8.5 Fluxo de Caixa de Financiamento

São os fluxos de caixa resultantes de operações de empréstimo e capital próprio.

Segundo Ross (2002), fluxo de caixa de financiamento é o item mais importante que pode ser extraído das demonstrações financeiras de uma empresa. Pois é o item que ajuda a explicar a variação dos saldos de caixa e aplicações financeiras. O fluxo de caixa segundo Ross (2000) é gerado pelas atividades da empresa, incluindo venda de bens e receitas de prestação de serviço.

8.6 O Fluxo de Caixa das Operações

De acordo com Matarazzo (1995), o fluxo de caixa das operações é definido pelos lucros antes de juros e pela depreciação menos impostos. Dessa forma ele mede o volume de

caixa gerado pelas operações, não contando gastos de capital ou necessidades de capital de giro.

Em geral, o fluxo de caixa operacional deve ser positivo: uma empresa estará em dificuldades se o fluxo de caixa das operações for negativo por prazo longo, pois dessa forma não estará gerando dinheiro suficiente para cobrir os custos de operação.

8.7 O Fluxo Total de Caixa da Empresa

O fluxo de caixa total da empresa inclui ajustes em função de gastos de capital e variações de capital de giro líquido.

O fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações dos saldos do disponível da empresa. É o produto final da integração da Contas a Receber com as Contas a Pagar, de tal forma que, quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas tem-se o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado. O fluxo de caixa é um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa. É imediato e pode ser atualizado diariamente, proporcionando ao gestor uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa. O fluxo de caixa evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar, dia a dia, a evolução do disponível, de forma que possam tomar com a devida antecedência, as medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou excesso de recursos.

8.8 Fluxo de Caixa Projetado

De acordo com Martins (1995), o fluxo de caixa projetado tem como objetivo informar como se comportará o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período, podendo ser projetado a curto ou a longo prazo. A curto prazo busca-se identificar os excessos de caixa ou a escassez de recursos dentro do período projetado, para que através dessas informações se possa traçar uma adequada política financeira. A longo prazo, o fluxo de caixa projetado, além de identificar os possíveis excessos ou escassez de recursos, visa também obter outras informações importantes, tais como:

- Verificar a capacidade da empresa de gerar os recursos necessários para custear suas operações;
- Determinar o capital em giro no período;

Uma empresa pode ser lucrativa e mesmo assim fracassar, devido a um insuficiente fluxo de caixa para satisfazer suas obrigações nas datas de vencimento. Além de proteger a empresa contra a falência e prover ganhos financeiros, a elaboração do fluxo de caixa pode e deve ser inserida num programa mais amplo de planejamento da empresa. E a base desse planejamento é a pergunta: onde e como quero que minha empresa esteja no futuro? A resposta a essa questão deve ser dada com base em boas previsões, e o fluxo de caixa é um dos instrumentos que o ajudarão a respondê-la.

8.9 Fluxo de Caixa Realizado

Segundo Marion (1998), o fluxo de caixa realizado tem como objetivo mostrar como se comportam as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa em determinado período.

O estudo cuidadoso do fluxo de caixa realizado, além de propiciar análise de tendência, serve de base para o planejamento do fluxo projetado. Outro aspecto que deve ser considerado

é a comparabilidade que existe entre o fluxo de caixa realizado e o projetado. Isto possibilita identificar os motivos das variações ocorridas, se ocorreram por falha de projeções ou por falhas de gestão. A análise das variações ocorridas no fluxo de caixa permite identificar as causas de eventuais divergências de valores: funciona como feedback, gerando informações para o processo decisório e para o planejamento financeiro futuro.

8.10 Elaboração e análise do fluxo de Caixa

A demonstração do fluxo de caixa é peça imprescindível na mais elementar atividade empresarial.

Segundo Matarazzo (1995), fluxo significa movimento. Assim, fluxo de caixa pode ser definido como movimento de caixa.

Para a montagem do fluxo de caixa devemos considerar os seguintes dados:

Das entradas, as contas a receber, os empréstimos e o dinheiro dos sócios. Das saídas, as contas a pagar, as despesas gerais de administração (custos fixos), pagamentos de empréstimos e as compras à vista.

O fluxo de caixa é construído a partir das informações relativas a todos os dispêndios e entradas de caixa já conhecidos e dos projetados. Para a elaboração do fluxo de caixa, a empresa precisa dispor internamente de informações organizadas que permitam a visualização das contas a receber, contas a pagar e de todos os desembolsos geradores dos custos fixos. A forma de obtenção e organização dessas informações auxiliares passam pela utilização de ferramentas de gestão, cuja forma dependerá do tipo de empresa, do seu porte e disponibilidade financeira. O fluxo de caixa é um grande sistema de informações para o qual convergem os dados financeiros gerados em diversas áreas da empresa. A maior dificuldade para se ter um fluxo de caixa realmente eficaz é gerenciar adequadamente este sistema de informações. Na grande maioria das micro e pequenas empresas tudo pode ser resolvido com a utilização de simples planilhas. O fluxo de caixa é uma simples, mas extremamente útil e poderosa ferramenta de planejamento financeiro. Com a observação de alguns princípios ela trará benefícios significativos para a empresa. Também dispensa grandes investimentos em informática para poder operar satisfatoriamente. De fato, a principal condição para o sucesso do fluxo de caixa é a existência de uma cultura de planejamento na empresa. Quase sempre os problemas de insolvência ou liquidez das empresas ocorrem por falta de adequada administração do fluxo de caixa; daí a importância de sua análise.

Para a análise do fluxo de caixa, apresenta-se uma demonstração, chamada Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa, de extraordinária utilidade para a análise do desempenho financeiro da empresa, e o que é muito importante: essa demonstração pode ser facilmente preparada de fora da empresa.

Através da Demonstração do Fluxo Líquido de Caixas – DFLC pode-se saber se a empresa foi auto-suficiente no financiamento de seu giro e qual sua capacidade de expansão com recursos próprios gerados pelas operações, ou seja, a independência financeira da empresa é posta em cheque. Os principais objetivos da Demonstração do Fluxo de Caixa são:

- Avaliar alternativas dos investimentos.
- Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários.
- Avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não cheque a situações de insolvência.

- Certificar que os excessos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

De acordo com a utilidade que se pretende obter, existem duas demonstrações de fluxo de caixa, que são: Demonstração das “Entradas e Saídas” de Caixa – DESC e Demonstração do “Fluxo Líquido de Caixa” – DFCL.

8.11 Demonstração de entradas e saídas de caixa - DESC

De acordo com Assaf Neto (2002), a demonstração de entradas e saídas de Caixa – DESC – visa mostrar o confronto entre as entradas e saídas de caixa, e conseqüentemente, se haverá sobras ou falta de caixa, permitindo à administração decidir com antecedência se a empresa deve tomar recursos ou aplicá-los. A DESC é, portanto, um instrumento imprescindível. Não se concebe uma empresa que possa operar sem ter uma DESC atualizada mensalmente.

A DESC é normalmente voltada para o futuro, abrangendo períodos curtos, como os próximos 30 dias – dia a dia-, os próximos três meses – mês a mês – e os próximos anos – ano a ano. A DESC permite a análise das causas da posição de caixa da empresa.

8.12 Demonstração do fluxo líquido de caixa – DFCL

Segundo Assaf Neto (2002), a DFCL mostra o efeito de cada variável no caixa, tal como a necessidade de capital de giro, expansão ou redução de atividade, realização de investimentos ou desmobilização, tomada ou amortização de financiamentos, aportes de capital ou distribuição de dividendos. Em resumo, enquanto a DESC é instrumento de trabalho, a DFCL é o instrumento de análise.

Segundo Matarazzo (1995), a demonstração do fluxo líquido de caixa é construída sob a forma que permite uma série de relações e avaliações referentes à capacidade de pagamento da empresa e à administração financeira; portanto, extremamente útil tanto interna quanto externamente à empresa.

As informações dessa demonstração referem-se à capacidade financeira da empresa de:

- Autofinanciamento das operações (compra produção e vendas).
- Independência do sistema bancário no curto prazo.
- Gerar recursos para manter e expandir o nível de investimentos.
- Amortizar dívidas bancárias de curto e de longo prazo.

8.13 A importância do planejamento do fluxo de caixa

É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir com prazos certos pra serem saldados.

De acordo com Zdanowiz (1991), o planejamento do fluxo de caixa permite ao administrador financeiro verificar se poderá realizar aplicações a curto prazo com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos de resgate

Ao planejar e implementar o fluxo de caixa o administrador financeiro estará apto a planejar com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir em

consequência de reduções das receitas ou de aumentos no volume dos pagamentos. Acresce-se que o outro papel importante, que desempenha o fluxo de caixa, é a possibilidade de evitar a programação de desembolsos vultosos para períodos em que os ingressos orçados serão baixos por questões de mercado, por exemplo. O planejamento do fluxo de caixa permite ao administrador financeiro verificar se poderá realizar aplicações a curto prazo com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos de resgate. Nestes termos, o fluxo de caixa é de vital importância para a eficácia econômico-técnico-financeiro e administrativa das empresas, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes, a tal ponto, que muitas instituições de crédito exigem a sua apresentação antes de concederem empréstimos ou financiamentos a seus clientes.

9. A EMPRESA EM ESTUDO

9.1 Breve histórico da Empresa

A empresa iniciou suas atividades em março de 1994, quando então o seu proprietário Márcio Bueno de Castro, após ter trabalhado por cinco anos em outra empresa do ramo, decidiu sair desta e trabalhar por conta própria. Começou fazendo pequenos concertos. A empresa era instalada em um galpão alugado. Possuía poucas ferramentas, duas máquinas elétricas usadas, com pouca capacidade de produção e poucos recursos técnicos. Os recursos financeiros eram baixos, como eram baixos também os seus estoques. Não tinha nenhum empregado. O proprietário executava sozinho todas as tarefas na fabricação e no concerto de móveis. A produção era limitada e os móveis eram pouco diversificados. Devido à restrição de máquinas elétricas, muitos processos eram executados manualmente. A empresa trabalha com os recursos limitados citados acima, até 1996.

Em fevereiro de 1997 consegue um empréstimo junto ao SEBRAE, quando então efetua investimentos em máquinas, equipamentos, estoque e contratação de um empregado, aumentando assim sua produção.

Em 1998 a empresa adquire um terreno de 400m² e passa a funcionar em sede própria.

Em 2001 adquire mais algumas máquinas, uma camionete para agilizar as entregas, amplia suas instalações, constrói um local para exposição dos móveis acabados e contrata mais dois empregados.

Atualmente a empresa possui quatro empregados e quatorze máquinas. Existe grande demanda pelos seus móveis, sendo os mesmos, de grande aceitação. A empresa faz os próprios projetos dos móveis que fabrica e trabalha somente por encomendas.

10. IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM UMA MICRO EMPRESA

Planejar e registrar com antecedência seus recebimentos e pagamentos no decorrer de um período, bem como manter controle constante sobre eles permite à empresa ser pró-ativa e livrar-se de dias “apertados”, nos quais as contas a pagar são superiores às contas a receber.

Dessa forma, a implantação do fluxo de caixa em uma pequena empresa, no caso, a empresa Márcio Bueno de Castro – ME, apresentou-se como uma ferramenta básica e essencial da administração financeira, tem como função fundamental registrar as entradas e saídas de dinheiro da empresa. Sendo assim, o fluxo de caixa é um retrato fiel da composição financeira da empresa, e é ao mesmo tempo uma radiografia permanente das entradas e saídas de seus recursos financeiros. Portanto, permite projetar o dia a dia, a evolução do que ela tem

disponível, de forma que se possa tomar com a devida antecedência, medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos. Justifica-se, portanto, a sua implantação na empresa a qual é objeto deste estágio, uma vez que a mesma não adotava nenhum procedimento ou instrumento para que possibilitasse ter um planejamento e controle financeiro eficientes. Dessa forma o objetivo é de proporcionar à empresa bases para implantação de uma administração financeira eficiente e obtenção de controle e ajustes necessários entre prazos e valores das contas a pagar e contas a receber. Assim, é possível resolver o problema financeiro principal da empresa que é o descompasso entre as contas a pagar e as contas a receber, que leva a mesma às situações constantes de insolvência, ou seja, a empresa quase sempre não tem recursos suficientes para efetuar seus pagamentos no prazo.

A implantação do fluxo de caixa na empresa teve seu desenvolvimento ancorado em um cronograma. Bastante simples, mas de grande funcionalidade e confiabilidade, ele consiste no lançamento diário de todas as entradas e saídas de recursos que ocorre na empresa, com a atualização automática do saldo disponível. Dessa forma o Gerente tem sempre às mãos, informações que lhe permitem tomar decisões nas questões que envolvam recursos financeiros.

Quando se compara os custos com os benefícios, constata-se que os benefícios são bastante superiores aos custos. Nos meses subsequentes à implantação do fluxo de caixa observa-se que a empresa ao utilizar-se de seus dados, passa a se programar de forma a ter sempre recursos disponíveis para quitar suas obrigações. Assim, ela deixa de contrair empréstimos e pagar altas taxas de juros.

Um cronograma pré-definido estabelece sequencialmente os passos a serem seguidos para a concretização do projeto. Inicia-se com a seleção e contratação do colaborador, passando pelo seu treinamento, concretizando a efetivação dos lançamentos, análises de dados e melhoria contínua do projeto.

Observou-se que o resultado inicialmente esperado que era proporcionar à empresa, uma situação de solvência, foi superado, pois resultados adicionais foram conseguidos. A empresa não só conseguiu fazer caixa suficiente para saldar seus compromissos, como também passou a ter lucros, resultado este que até então a mesma ainda não havia vislumbrado.

10.1 Objetivo

O objetivo principal da implantação do fluxo de caixa na empresa Márcio Bueno de Castro - ME foi proporcionar à empresa a construção de uma base sólida para que a mesma venha a ter controles financeiros eficientes.

10.2 Desenvolvimento do projeto

Inicialmente fizemos o levantamento da necessidade da empresa em adotar o fluxo de caixa, bem como os seus custos. A seguir, apresentamos o projeto ao gerente, mostrando a viabilidade de sua implantação, projetando os benefícios que o fluxo de caixa proporcionaria à empresa.

Após a empresa decidir pela implantação do projeto, demos início ao recrutamento e seleção de pessoal.

Selecionado o colaborador, efetuamos sua contratação, e passamos a lhe ministrar treinamento direcionado especificamente para os registros de fluxo de caixa, bem como

explicando-lhe sobre a importância de tal atividade, que merece toda a atenção, para se evitar lançamentos indevidos, duplicados ou a omissão dos mesmos.

Em 1º de Março de 2006, deu-se o início da implantação do fluxo de caixa, quando adotou-se uma planilha, na qual os lançamentos eram feitos de forma manual. O objetivo nesse início era somente de se registrar as entradas e saídas de dinheiro projetadas e realizadas e também de ter uma noção do que e quanto a empresa estava produzindo. Constatou-se que os registros efetuados de forma manual não eram confiáveis, devido às muitas correções exigidas e à demora na execução da atividade. Então, a empresa adquiriu um micro-computador e passou a elaborar o fluxo de caixa, utilizando uma planilha do excel.

O colaborador passou então a fazer todos os registros de entradas e saídas de dinheiro na planilha citada. As verificações e os controles passaram a ser feitos diariamente.

Os ajustes e correções iniciaram-se a partir Abril de 2006, tendo como base as deficiências detectadas nos fluxos de caixa nos meses anteriores.

Passada a fase inicial que foi aproximadamente de dois meses, o objetivo que até então era de simplesmente de acusar os recebimentos e os pagamentos e ter dados sobre a produção do período, foi acrescentado a análise e a interpretação do fluxo de caixa.

Decorridos dois meses desde a adoção do fluxo de caixa procedeu-se a eliminação de alguns campos que julgados desnecessários, ao mesmo tempo em que efetuou-se a inserção de outros que julgados indispensáveis.

Em Julho de 2006 efetuou-se a inclusão de novas funções na planilha.

Em Setembro de 2006 concluiu-se que o modelo de fluxo de caixa adotado, após todas as alterações e ajustes efetuados desde a sua criação era o ideal para o momento da empresa.

O modelo do fluxo de caixa adotado é bastante simples, mas de grande funcionalidade, confiabilidade e conformidade, ou seja, atende plenamente ao que foi proposto, que é mostrar em um período desejado, todo o histórico de entradas e saídas de recursos da empresa, bem com o saldo final de todos os dias, fornecendo assim, subsídios para a tomada de decisões.

Compõe-se de colunas e linhas nas quais se registram: a data da ocorrência, a efetivação ou não da entrada ou saída de dinheiro, o histórico do fato gerador da saída ou entrada, o valor da entrada, o valor da saída e saldo do dia.

Na prática, o colaborador, na confecção do fluxo de caixa, atua da seguinte forma: registra diariamente a data, todas as entradas e saídas de dinheiro programadas para o período nas linhas e colunas correspondentes, bem como o histórico de cada fato. Esses registros constituem o fluxo de caixa projetado. À medida que estas entradas e saídas vão se efetivando, o colaborador marca um “x” na linha da coluna “controle” correspondente ao fato, o que significa que tal entrada ou saída foi realizada, constituindo assim, o fluxo de caixa realizado. Devido às funções inseridas na planilha, o saldo diário atualiza-se automaticamente quando um fato se realiza.

Dessa forma o Gerente passou a ter à sua disposição, dados reais suficientes para tomadas de decisões no curto e médio prazo, no que diz respeito às contas a pagar, contas a receber, investimentos ou financiamentos a realizar.

Verificou-se que após a implantação do fluxo de caixa a empresa passou a organizar-se melhor, em relação aos compromissos assumidos, programando-se de forma que nos vencimentos destes, ela pudesse ter sempre recursos suficientes para honrá-los.

O quadro 1 a seguir, foi confeccionado com dados de um extrato bancário da empresa e dos recibos de pagamentos efetuados pela mesma, durante o mês de Dezembro de 2005. Ele

mostra a situação de caixa da empresa. Observa-se que constantemente ela teve que recorrer à utilização do cheque especial ou a empréstimos junto a bancos ou a terceiros, pagando altas taxas de juros, para quitar seus compromissos. Por outro lado, o quadro mostra também que ao mesmo tempo em que a empresa recorria a empréstimos, possuía contas a receber de terceiros, em valores suficientes para pagar suas obrigações. Verifica-se então, neste período, um total descontrole entre as contas a pagar e as contas a receber, devido a não utilização de ferramentas da administração financeira, como por exemplo, o fluxo de caixa.

PAGAMENTOS EFETUADOS					
MÁRCIO BUENO DE CASTRO ME					
DEZEMBRO DE 2011					
Data	Histórico	Valor	Disponível	Empréstimo	A Receber/Terceiros
03/12/05	Pagt° INSS	180,00	142,00	38,00	150,00
04/12/05	Duplicata-Lixas	165,34	12,65	152,69	250,00
07/12/05	Duplicata-Madeiras	1.434,83	425,38	1.009,45	1.685,00
08/12/05	Salários	2.650,00	1.325,50	1.324,50	2.100,00
09/12/05	Despesas Viagem SP	258,00	98,50	159,50	525,00
08/12/05	Imposto-Simples	75,42	54,60	20,82	600,00
13/12/05	Duplica-Cola e Pregos	284,68	155,40	129,28	720,00
15/12/05	Energia Elétrica	384,25	321,50	62,75	540,00
17/12/05	Reparo-Motor	420,00	342,00	78,00	248,00
20/12/05	Duplicatas-Madeiras	1.750,80	920,23	830,57	1.384,00
21/12/05	ISS	45,50	24,55	20,95	245,00
23/12/05	Telefone	136,64	82,95	53,69	220,00
24/12/05	ICMS Frete	158,80	130,37	28,43	190,00
28/12/05	Duplicata-Fechaduras	485,00	384,00	101,00	345,00
29/12/05	Prestação-Motor	350,60	211,28	139,32	385,00
29/12/05	Duplicata-Seladora	285,36	212,84	72,52	800,00
30/12/05	Duplicata-Madeira	2.284,60	1.120,60	1164,00	1.850,00
30/12/05	Contador	150,00	-	150,00	2.120,00

Quadro 1 – Pagamentos efetuados pela empresa no mês de Dezembro/2005.

O fluxo de caixa referente ao mês de Novembro de 2006, demonstrado no quadro 2 a seguir, mostra outra realidade da empresa em relação às contas a pagar. Constata-se facilmente, que, com a adoção do fluxo de caixa, foi possível à empresa programar-se de forma que todas as vezes que ocorreu o vencimento de uma obrigação ela teve saldo suficiente para ser liquidá-la.

FLUXO DE CAIXA					
MÁRCIO BUENO DE CASTRO ME					
OUTUBRO DE 2006					
Data	Controle	Histórico	Entrada	Saída	Saldo
		Saldo Anterior			4.284,26
03/10/06	X	02 Camas	800,00		5.084,26
04/10/06	X	INSS		180,00	4.904,26
04/10/06	X	Duplicata-Verniz		132,49	4.771,77
05/10/06	X	Duplicata/Madeirasas		1.320,82	3.450,95
05/10/06	X	Salários		2.650,00	800,95
07/10/06	X	Despesa Viagem SP		220,00	580,95
07/10/06	X	01 Guarda Roupa	1.800,00		2.380,95
10/10/06	X	Imposto-Simples		84,65	2.296,30
10/10/06	X	02 Cômodas	450,00		2.746,30
11/10/06	X	01 Armário Cozinha	950,00		3.696,30
11/10/06	X	Duplicata/Cola e Lixa		124,83	3.571,47
13/10/06	X	Luz		340,56	3.230,91
14/10/06	X	Reparo-Máquina		148,20	3.082,71
17/10/06	X	01 Armário Embutido	920,00		4.002,71
18/10/06	X	01 Estante	540,00		4.542,71
18/10/06	X	Duplicata/Madeirasas		1.100,74	3.441,97
18/10/06	X	ISS		35,00	3.406,97
19/10/06	X	02 Guarda Roupas	2.200,00		5.606,97
19/10/06	X	01 Mesa Grande	800,00		6.406,97
19/10/06	X	Vales		480,00	5.926,97
20/10/06	X	Telefone		118,45	5.808,52
20/10/06	X	02 Mesas Médias	1.100,00		6.908,52
24/10/06	X	01 Criado Mudo	180,00		7.088,52
25/10/06	X	ICMS Frete		123,96	6.964,56
25/10/06	X	02 Prateleiras-Loja	620,00		7.584,56
27/10/06	X	08 Cadeiras	640,00		8.224,56
27/10/06	X	01 Jogo Sofá	950,00		9.174,56
28/10/06	X	Retirada		1.000,00	8.174,56
28/10/06	X	Duplicata/Compensado		540,37	7.634,19
31/10/06	X	Prestação-Motor		342,50	7.291,69
31/10/06	X	Duplicata-Madeira		2.145,60	5.146,09
31/10/06	X	Contador		150,00	4.996,09
TOTAIS			11.950,00	11.238,17	

Quadro 2 - Fluxo de caixa da empresa no período de 01/10/2006 a 31/10/2006.

10.3 Relação Custo Benefício

No início da implantação do fluxo de caixa, a empresa teve que desembolsar o equivalente a R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) referente aos custos com a compra de um microcomputador, impressora, mesa, papel e adequação de um local próprio para a execução da atividade (pintura e rede elétrica). Os custos posteriores foram somente relativos aos pagamentos de salários do colaborador contratado. Por outro. Com o fluxo de caixa já implantado, os benefícios começaram a aparecer. Pois o mesmo passou a fornecer dados que serviram de estudo e análise para a tomada de decisão gerencial sobre o quanto produzir em determinado período, o prazo concedido nas vendas a crédito e os sistemas de cobrança adequados para cada venda efetuada a prazo.

O fluxo de caixa apresentado no quadro 2 mostra o benefício principal que sua adoção trouxe à empresa, que foi a conquista de uma situação financeira estável, ou seja, a empresa passou a ter sempre dinheiro em caixa para quitar seus compromissos.

Analisando a situação financeira da empresa a partir da comparação do quadro de pagamentos em Dezembro de 2005 (anterior à adoção do fluxo de caixa), com a situação financeira após a implantação do fluxo de caixa, constata-se que na relação custo benefício, os benefícios foram muito superiores aos custos. Em números, podemos concluir que se a empresa teve um custo inicial de R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) e custos mensais de R\$ 300,00 (trezentos reais), por outro lado com a implantação do fluxo de caixa, ela deixou de pagar o equivalente a R\$ 5.385,47 (Cinco mil trezentos e oitenta e cinco reais e quarenta e sete centavos) comparando-se com o mês Junho de 2005, somente de empréstimos, sem contar os juros.

Ainda não foi mensurado exatamente o quanto os benefícios dessas atividades adicionais trazem em termos de valores para a empresa, mas verificamos que a execução de algumas delas pelo colaborador responsável pelo fluxo de caixa, proporcionaram maior tempo disponível para o gerente, para que o mesmo pudesse alavancar os negócios da empresa, o que também resulta em ganhos financeiros.

Cronograma para Implantação do Fluxo de Caixa - Período de Março a Dezembro de 2006							
Atividade	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Levantamento/Necessidades	X						
Levantamento dos Custos	X						
Recrutamento de pessoal	X						
Seleção do colaborador	X						
Contratação e Treinamento	X						
Implantação do fluxo de caixa	X						
Verificações e Controles		X	X	X	X	X	X
Análises do fluxo de caixa			X	X	X	X	X
Ajustes e Correções		X	X	X	X	X	X
Inserção de Novos Campos					X	X	
Inserção de Novas Funções						X	X
Consolidação do fluxo de caixa							X

Quadro 3 – Cronograma de Implantação do Fluxo de Caixa.

10.4 Análise dos Resultados

Após seis anos da implantação do fluxo de caixa na empresa podemos dizer que os resultados esperados quando da sua implantação, foram plenamente alcançados e até mesmos superados. Esperava-se que a empresa saísse da situação de insolvência constante em que estava e viesse atingir uma situação financeira no mínimo estável, possuindo recursos suficientes para quitar suas obrigações no vencimento, sem recorrer a empréstimos junto a bancos ou a terceiros. Após a adoção do fluxo de caixa, a empresa não só passou de uma situação de insolvência para uma situação de solvência, como também conseguiu outros resultados positivos. Dentre esses resultados podemos destacar o controle e o equilíbrio entre as contas a receber e as contas a pagar, eliminando o descompasso antes existente entre elas, a adoção de um sistema eficiente de vendas a prazo, implantação de um sistema de cobrança eficiente, cumprimento das metas propostas, entregas no prazo, controle nas retiradas, adequação de preços ao mercado e acima de tudo, a empresa passou a ter lucratividade. Com a continuidade do cronograma de implantação do fluxo de caixa, que como já citado acima, prevê-se a incorporação de novos campos e novas funções ao mesmo, espera-se adicionar novos e bons resultados aos já conquistados, que seriam: diminuição de estoques, melhor programação e maior controle sobre as compras e maior lucratividade.

Constatamos que a implantação do fluxo de caixa na empresa em questão, proporcionou à mesma a construção de uma base sólida a partir da qual ela veio a ter controles financeiros eficientes. Implantado o fluxo de caixa, conseqüentemente outros objetivos foram alcançados, mas destacamos em especial um objetivo que julgamos ser primordial para a sobrevivência da empresa, que foi a obtenção do controle e o ajuste necessário entre prazos e valores das contas a pagar e a receber, resolvendo o descompasso existente entre as mesmas, evitando situações de insolvência pelas quais a empresa passou constantemente. A confecção do fluxo de caixa aliada às análises pontuais das entradas e saídas de dinheiro, bem como do saldo de caixa projetado e/ou realizado, permitiu à empresa ser pró-ativa, antecipando os prazos e valores das contas a receber aos prazos e valores das contas a pagar. Entre os demais objetivos alcançados destacamos: a efetivação de sistemas de cobranças eficientes, programação para as compras e pagamentos, controle dos custos e das despesas, cumprimento das metas estabelecidas e dos prazos de entrega e diminuição das contas a receber.

11 CONCLUSÃO

A existência de uma empresa está condicionada basicamente à sua saúde financeira, a qual lhe permite manter-se atuante e competitiva. Dessa forma, é essencial identificar seus problemas e deficiências, agindo corretivamente a fim de se evitar situações que a levam à insolvência. Conhecer e fazer uso de ferramentas que permitem visualizar a situação atual e servir de fonte de informações para planejar o futuro, bem como implementar ações que proporcionam uma melhor administração de uma empresa, é essencial para a sua saúde financeira. Tomar ações de forma intuitiva, experimental ou tendo como referência situações já vividas, não devem constituir o perfil do administrador. É preciso aliar o embasamento teórico à prática, pois assim, atua-se de forma disciplinada, organizada e coerente, o que leva à eficiência e a eficácia nos processos, que por sua vez determinam o sucesso da empresa. Registrar entradas e saídas de dinheiro efetivamente realizadas, bem como as que estão por realizar, receber as contas com prazos suficientes para quitar os compromissos, analisar e conceder créditos de valores com possibilidade reais de recebimento e dentro de prazos adequados, são ferramentas e ações que possibilitam a estabilidade financeira de uma empresa e conseqüentemente proporcionam sua competitividade. E é isso que foi proposto neste

trabalho, mostrar a importância, as vantagens de se registrar e de acompanhar operações básicas de uma empresa, quesitos essenciais para a sua sobrevivência. A utilização do fluxo de caixa como ferramenta básica da administração financeira é imprescindível para se planejar e registrar com antecedência as receitas e despesas no decorrer de um período, bem como para manter um controle contínuo sobre as mesmas, permitindo à empresa ser pró-ativa, livrando-se dos “dias apertados”, nos quais as contas pagar são superiores às contas a receber. Por isso, o mesmo foi proposto e implantado como projeto de melhoria na empresa Márcio Bueno de Castro – ME, e devido aos resultados conseguidos, conclui-se que à sua utilização e sua análise, são imprescindíveis, pois proporcionaram à empresa tomar decisões racionais a respeito da disponibilidade de seus recursos. Estas decisões mudaram totalmente a situação financeira da mesma. A empresa passou de uma situação de insolvência para uma situação de solvência, adquirindo saúde financeira, perspectiva de crescimento e capacidade competitiva.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do Capital de Giro**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRAGA Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FILHO, Armando de Santi. **Análise do Demonstrativo do Fluxo de Caixa**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, LAWRENCE J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª ed. São Paulo: Harbra, 1997.

LANA, Márcio. **As razões da mortalidade das pequenas empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MATARAZZO, Dante Carmine Matarazzo. **Análise Financeira de Balanços**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NETO, Adelino de Bortoli. **Erros Fatais dos Empreendedores**. Disponível em: <<http://www.google.com.br>>. Acesso em 20/08/2007.

ROSS, Stephen e outros. **Demonstrações Financeiras e Fluxo de Caixa**. Tradução: Zorato Sanvicente. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. **Mortalidade das Empresas**. Disponível em <<http://www.portal.sebrae.com.br>>

VOX POPULI. **Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas Constituídas no período de 2003 a 2005**. Disponível em <<http://www.Voxpopuli.com.br>>.