

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**QUEILA ANTUNES MENDES**

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

**CRICIÚMA**

**2014**

**QUEILA ANTUNES MENDES**

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso para  
obtenção do grau de Bacharel no Curso de  
Ciências Contábeis na Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

**CRICIÚMA**

**2014**

**QUEILA ANTUNES MENDES**

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC – Prof. Everton Perin - com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

**Criciúma, 14 de Julho de 2014.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Everton Perin - Especialista - Orientador

---

Prof. Esp. Clayton Schueroff– Examinador

***Dedico a este trabalho áqueles que de alguma forma eu considero muito: Deus e Minha Família.***

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por tem me dado a sabedoria para concluir essa trajetória.

Ao meu filho Pedro Henrique que é o meu porto seguro, amor da minha vida, que de alguma forma me ajudou ficando quietinho quando eu precisei concluir este trabalho, foram algumas tardes de sábados, que ele ficou ao meu lado só me observando para a finalização deste trabalho.

Aos meus pais Pedro e Sandra, que me ensinaram a dar meus primeiros passos e que se dedicaram para a minha educação. Aos meus irmãos Elker e Luiz Henrique, minhas cunhadas que me ajudaram, me apoiaram na minha caminhada.

Ao meu marido Jesse, que me incentivou, me apoiou e me compreendeu nos momentos mais difíceis, e que eu sei sempre estará ao meu lado.

Ao meu orientador Everton Perin, que contribuiu com a elaboração deste trabalho, obrigada pelo o apoio e pelas as orientações e pelo todo o conhecimento quem tem passado para mim.

As minhas amigas guerreiras Ellen, Thaissa e Janini, que me ajudaram, me apoiaram, nesses 4 anos e meio de curso, e que levarei para sempre no meu coração, porque a amizade verdadeira continua para a vida inteira.

A empresa Premen Pré-Moldados, que permitiu toda a pesquisa de dados.

Por fim, agradeço todos os meus amigos de coração, os docentes do curso de Ciências Contábeis, e meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para que esse sonho torna-se realidade.

*“Não coloque um ponto final nas suas esperanças. Ainda há muito o que fazer, ainda há muito o que plantar, e o que amar nessa vida.”*

*(PADRE FÁBIO DE MELLO)*

## RESUMO

MENDES, Queila Antunes. **Fluxo de Caixa como Ferramenta de Gestão Financeira no Estudo de Caso no Ramo Construção Civil**. 2014. 43 p. Orientador: Prof. Esp. Everton Perin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho tem como principal objetivo identificar a necessidade dos gestores no que diz respeito a uma ferramenta que traga subsídios apropriados e que os auxilie no processo de tomada de decisão. O objetivo geral deste trabalho consiste em habituar-se nesta ferramenta de gestão de fluxo de caixa para que o administrador tenha um acompanhamento do controle financeiro para na sua empresa. Este estudo será desenvolvido em uma empresa no ramo de Construção Civil localizada em Criciúma, Santa Catarina. A partir do objetivo geral, foram desenvolvidos os objetivos específicos: descrever quais procedimentos internos no setor financeiro da empresa; analisar qual será a dificuldade da implantação da ferramenta fluxo de caixa e identificar as vantagens da adaptação da ferramenta fluxo de caixa. Este estudo constatou a relevância da adoção do fluxo de caixa, de acordo com a estrutura sugerida pelas normas contábeis, com destaque na separação do desempenho financeiro em operacional, investimento e financiamento.

**Palavras-chave:** Fluxo de Caixa, Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 - Lista de funções de administração financeira .....	20
Quadro 02 - Ingressos e Desembolsos de Caixa .....	22
Quadro 03 - Representação Analítica do Fluxo de Caixa .....	25
Quadro 04 - Movimentações de Fluxo de Caixa .....	29
Figura 01 - Empresa Premen Pré-Moldados .....	33
Figura 02 - Organograma da Empresa Estudo de Caso .....	35
Quadro 05: Fluxograma operacional e financeiro da Premen Pré-Moldados.....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Fluxo de Caixa Premen Pré-Moldados.....	38
Tabela 02 - Fluxo de Caixa Orçado Contábil Trimestral.....	39

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BNDES – Banco Nacional Desenvolvimento Econômico Social

DFC – Demonstração do fluxo de Caixa

ME – Microempresa

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS .....	12
1.3	JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1	CONTABILIDADE .....	14
<b>2.1.1</b>	<b>Contabilidade Gerencial .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Previsão e Orçamento .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Demonstrações contábeis.....</b>	<b>17</b>
2.2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	18
<b>2.2.1</b>	<b>Funções do Administrador Financeiro.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Gestão de tesouraria.....</b>	<b>21</b>
2.2.2.1	Conceitos e Funções do Crédito a Receber .....	23
2.2.2.2	Gestão das contas a pagar.....	23
2.3	ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	24
<b>2.3.1</b>	<b>Conceito.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Demonstração do Fluxo de Caixa.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Objetivos do Fluxo de Caixa .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Fatores que afetam o fluxo de caixa.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.5</b>	<b>Projeção de Fluxo de Caixa.....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS .....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>33</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	33
<b>4.1.1</b>	<b>Histórico Empresarial .....</b>	<b>34</b>
4.2	FLUXOGRAMA FINANCEIRO DA EMPRESA PREMEN PRÉ-MOLDADO.....	35
4.3	CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA ATUAL .....	37
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
	REFERÊNCIAS.....	42

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema e o problema deste estudo, bem como define-se os objetivos gerais e específicos do mesmo e evidencia-se a justificativa referente a este trabalho. No segundo capítulo tem-se como finalidade analisar o papel do fluxo de caixa no contexto atual da empresa em estudo.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

A economia moderna brasileira está em fase de consolidação aos impactos da gestão financeira, em referência aos outros países. As entidades procuram amplo acerto nesta ferramenta, conseqüentemente a empresa depende desta gestão para sua autonomia.

Deste modo, pode-se dizer que a administração financeira é parte da ciência administrativa que tem como objetivo tratar dos assuntos inerentes à saúde financeira das organizações, governamentais ou privadas, avaliando e agindo de acordo com as suas necessidades. Tais ações podem originar-se do planejamento financeiro e orçamentário, questões de inadimplência, da necessidade de capital de giro, administração do fluxo de caixa, entre outros.

Para uma boa administração, precisa-se do conhecimento na totalidade dos tramites que se referem ao fluxo de caixa que se molda de forma incipiente em uma reserva monetária. Onde se gerencia algumas particularidades inerentes e fundamentais às vendas, empréstimo e as devidas transações concernentes com base em um saldo vinculado a um histórico de movimentações. Possivelmente será desenvolvido e planejado para um determinado período, precavendo transtornos prospectivos oriundos da inercia deste instrumento, responsável pela seara de gestão financeira.

Empresas de menor potencial aquisitivo possuem alguns problemas no gerenciamento dessa ferramenta de gestão. Dentre estes, destacam-se o fato de que os empresários das organizações acabam por não programarem seus pagamentos para o próximo período, e acabam gastando ou embolsando o dinheiro, sem levar em consideração que no próximo mês terão duplicatas e compromissos que vencem. Outro problema é que os donos de empresa não conseguem

administrar seu dinheiro e acabam confundindo a entidade com sua vida pessoal financeira, e confundem contas bancárias, pagamentos, entre outros.

O objetivo primordial do fluxo de caixa é atenuar estes problemas. Com a implantação desta ferramenta, tem-se a projeção do capital de giro, onde sabe-se, próximo da realidade, o quanto de dinheiro estará disponível no dia do pagamento. Por isso, os dados e números devem ser reais, as projeções devem estar o mais próximo da realidade e, com essa gestão, consegue-se separar o dinheiro do empreendedor do dinheiro da empresa.

O fluxo de caixa não se vincula a um específico modelo, é importante mencionar a diferenciação de cada ramo de empresa. Neste sentido questiona-se: como a adequação do fluxo de caixa embasado nas normas e procedimentos contábeis pode contribuir na gestão financeira de uma empresa do ramo de construção civil localizada em Criciúma-SC?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste presente trabalho consiste em propor a adequação do fluxo de caixa embasado nas normas e procedimentos contábeis pode contribuir na gestão financeira de uma empresa do ramo de construção civil localizada em Criciúma-SC.

A partir do objetivo geral foram elaborados os objetivos específicos, que são:

- ✓ Apresentar o embasamento teórico sobre administração financeira;
- ✓ Descrever as peculiaridades da elaboração da demonstração dos fluxos caixas direto e indireto; e
- ✓ Propor o aperfeiçoamento do fluxo de caixa utilizado pela empresa objeto de estudo para uso gerencial.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A maior dificuldade em relação ao fluxo de caixa encontra-se na sua implantação. Mas, esta ferramenta contribui para que ocorra um eficiente planejamento nas despesas e receitas de uma organização, gerando um saldo

positivo.

O fluxo de caixa contribui com as empresas, na administração de seu capital de giro e deve ser analisado de um modo excêntrico para que o bem jurídico se organize de qual forma, que demonstre a melhor data de pagamento de fornecedores, pagamentos de funcionários sem atraso, entre outras despesas e de seus dividendos. Assim sendo, diminui-se às supostas inadimplências. Adotando esta ferramenta de gerenciamento, a empresa irá auferir vantagens ao lidar com o setor financeiro. Entre elas, se destacam a promoção e elaboração para o planejamento dos prospectivos meses, obtendo assim, os demonstrativos financeiros que realizarão com eficácia positiva o seu referido capital.

Esta gestão financeira é imperiosa ao bom desempenho patrimonial do bem jurídico tutelado, necessitando, assim, de posicionamentos críticos e rebuscadas fundamentações teóricas que, sobretudo, é conveniente adentrar-se, não obstante, modificar a visão empírica da realidade do mercado, extinguindo, assim, a conduta irracional imposta pela sociedade capitalista, que compete a um satisfatório e infeliz percentual. A essência deste estudo é, justamente, explanar afincos a ferramenta de gestão no fluxo de caixa, propiciando uma nova realidade nas empresas e, sobretudo e não menos ponderável, no desenvolvimento econômico nacional.

A contabilidade vem ganhando cada vez mais espaço no que compete às empresas, sendo assim, necessário a evidencia usual de informações reais e objetivas nos quais as entidades integram com fidelidade e transparência para seus colaboradores. As demonstrações contábeis como o fluxo de caixa possuem ampla seriedade na análise empresarial, através dessas informações podemos obter índices financeiros, operacionais e econômicos. Tais índices efetivam a situação da organização, assim o gestor da empresa poderá analisar de forma adequada e solucionar os problemas que irão suscitar, sempre em busca de soluções inovadoras e fundamentadas cientificamente.

Existem muitos estudos sobre o fluxo de caixa, é bastante explorado sobre a temática abordada. Mas, na área desta gestão financeira, no ramo da construção civil tem pouco conhecimento, há pouca exploração neste âmbito.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base no referencial teórico, este capítulo incide em pesquisa literária sobre o tema de fluxo de caixa e suas considerações e objetivos, bem como fatores que afetam os mesmos, alguns benefícios e desvantagens. Elucida-se, também a diferença entre previsão e orçamento. Finalizando o assunto, trata-se descrito o planejamento e elaboração do fluxo de caixa.

### 2.1 CONTABILIDADE

Durante séculos a contabilidade vem passando por vários progressos e avanços, principalmente na área financeira e de gestão. Os contadores e administradores estão cada vez mais se preocupando em se atualizar para melhorar o gerenciamento nas empresas em suas diversas aéreas.

A história da contabilidade no Brasil, segundo Ribeiro Filho, Lopes e Pederneiras (2009), não está abertamente sistematizada, o que de fato são descrições cronológicas que marcam a edição de ato normativo de interesse comercial. A concepção de um curso de comércio ou a presença de profissionais de Contabilidade ainda na época colonial, como é o caso de Brás Cubas, tido como o primeiro elementar contador no Brasil, cuja nomeação para o cargo de Provedor da Fazenda Real e Contador das Rendas e Direitos da Capitania, data 23 de Junho de 1551. Brás Cubas nasceu em 1507 na cidade de Porto, em Portugal, fundou a Vila de São Santos, hoje na cidade de Santos e administrou por dois períodos a Capitania de São Vicente, atual cidade de São Paulo.

Sá (2005, p. 29) relata que o amadurecimento intelectual da contabilidade, levou-o a uma consideração mais profunda, essencial, racional, e, então, surgiu a ciência da contabilidade, a amadurecida na obra de J.P. Coffy, em 1836 muito valorizada, a seguir, pela de Francesco Villa, em 1840.

O desenvolvimento da contabilidade foi vagaroso, tal como incidiu com os demais ramos da ciência humana. Conforme Sá (2009), uma das grandes evoluções mais significativas do sistema de registro e que se admite tenha surgido na Idade Média, foi o método das partidas dobradas. O grande inventor deste método foi Luca Pacioli, e também foi ele quem divulgou esse sistema no registro contábil.

Zanluca (2013) diz que a contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio, representando-a de forma sistemática para servir como instrumento básico para a tomada de decisões de todos os seus potenciais usuários. Dentro deste contexto, estuda-se a teoria da contabilidade com a finalidade de se obter subsídios suficientes para aplicação do conhecimento prático contábil.

Ribeiro Filho, Lopes e Pederneiras (2009) acrescentam que do ponto de vista científico, a contabilidade busca avaliar as relações existentes entre os acontecimentos patrimoniais que são ressaltados de que forma estas relações se constituem. Do ponto de vista tecnológico, essa ciência ostenta um compromisso com a informação e a adequada evidenciação numérica dos fatos patrimoniais. Destaca, ainda, que o essencial é a ciência e que a tecnologia é um acessório.

Ribeiro Filho, Lopes e Pederneiras (2009, p. 58) destacam os objetivos da contabilidade. Quais são:

- (a) medição dos recursos que determinada entidade possui;
- (b) a evidenciação dos direitos contra tal entidade e os interesses nela existentes;
- (c) a medição das variedades nesses recursos, direitos e interesses;
- (d) a atribuição a períodos determinados destas variações;
- (e) a utilização de um denominador comum (moeda) para exprimir os dados anteriormente tratados.

Iudícibus, Martins e Carvalho (2005) afirmam que, por sua estreita relação com os fatos econômico-financeiros, cabe à contabilidade capturar e processar esses fatos, valendo-se de uma metodologia adequada, e mantendo-se fiel à sua essência.

Neste sentido, os autores defendem ainda que,

diante disto pode-se dizer que a contabilidade engloba todos os objetivos de uma adequada administração, que auxilia as empresas a tomar decisões. Ela recolhe todas as informações econômicas, mensurando-as financeiramente, armazenando-as, assim gerando relatórios, que contribuem para a tomada de decisões.

Deste modo, pode-se afirmar que a contabilidade é uma ciência responsável por demonstrar da melhor forma as informações da empresa, auxiliando assim os gestores na tomada de decisão, pois eles se baseiam no passado afim de “prever” o futuro e se planejar para o mesmo.

### 2.1.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial passou a existir após a revolução industrial, afim de auxiliar a contabilidade financeira. Crepaldi (1998) ressalta que no sentido amplo, a contabilidade trata da coleta, apresentação e interpretação dos fatos econômicos. Usam-se os termos contabilidade gerencial para delinear essa atividade dentro da organização e contabilidade financeira quando a entidade presta informações a terceiros.

Crepaldi (1998) diz ainda que a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem como escopo, prover instrumentos aos gestores das organizações que os defendam nas suas funções gerenciais. É regressada para a melhor utilização dos recursos econômicos da entidade, através de um apropriado controle dos insumos executado por um sistema de informação gerencial.

Já Padoveze (2009) comenta que a contabilidade gerencial pode ser distinta, de modo superficial, como uma abordagem especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já avaliados e tratado na contabilidade financeira, na contabilidade de custos e na análise financeira e de balanços, entre outras aplicações.

Coronado (2006) elucida que entre os objetivos específicos da ementa de trabalho dos contabilistas, destaca-se o papel organizacional dos contadores gerenciais, em grande parte das empresas, disposto em departamentos ou unidades similares, que são responsáveis por atividades ou funções específicas. Na maioria das organizações, considera-se que o contador gerencial é semelhante ao *controller*.

O principal responsável de uma boa gestão financeira pode-se dizer que, na maioria das empresas, é o administrador financeiro, pois sua atuação é ampla, visto que o gerenciador financeiro pode estar atuar em várias áreas, como gerente de planejamento, analista de investimentos, *controller* financeiro, entre outras.

### 2.1.2 Previsão e Orçamento

O orçamento é uma ferramenta da contabilidade gerencial que tem por finalidade organizar as finanças empresarias da empresa de modo a evitar despesas excessivas e planejar gastos futuros.

De acordo com Warren, Reeve, Fess (2001, p.178) “orçamento traça um curso para uma empresa, delineando seus planos, em termos financeiros. [...] o orçamento pode ajudar uma empresa a operar durante o ano e a reduzir resultados negativos”.

Os objetivos do são, conforme Warren, Reeve e Fess (2001, p.179),

- ✓ O estabelecimento de metas específicas;
- ✓ A execução de planos para atingir suas metas da empresa, incluindo as metas específicas para cada unidade operacional.
- ✓ Estabelecer metas específicas futuras operações faz parte da função administrativa de planejamento, as ações executadas para atingi-las fazem parte da função administrativa.
- ✓ Comparar, periodicamente, os resultados reais com as metas e tomar medidas apropriadas faz parte da função administrativa de controle.

Conforme Jeferson e Márcia (2008), colocando em prática um modelo de ferramenta de previsão orçamentária, adaptado às necessidades da empresa, é possível projetar o resultado de períodos posteriores para compará-los e em seguida com o resultado efetivado, constituindo assim uma ferramenta indispensável, não apenas para o planejamento, mas também para a provisão dos resultados.

Na maioria das vezes, as empresas adotam esta ferramenta em uma planilha de Excel, tendo como principais contas de entradas (contas a receber) e saídas (contas a pagar), assim gerando um saldo.

Para Jeferson e Márcia (2008), esta ferramenta permite gerar previsões apenas das contas de resultado (receitas e despesas), apurando resultados por competência (lançamentos de receitas e despesas nos meses em que estas foram geradas, independentes de pagamento ou recebimento).

Nesta planilha coloca-se as contas futuras como previsões, de tal modo a empresa já está gerenciando os próximos períodos, e visando se o saldo permanece positivo ou negativo. Assim a empresa vai ter uma visão melhor de seus valores reais.

### **2.1.3 Demonstrações contábeis**

Para obter sucesso, se faz necessário que uma empresa possua um sistema de informações confiável e eficaz. Algumas destas informações são obtidas por meio das demonstrações contábeis e financeiras. As demonstrações financeiras são relatórios contábeis que auxiliam na tomada de decisão nas

organizações de caráter público ou privado.

Os demonstrativos mais utilizados nas organizações são o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e o fluxo de caixa.

Zalunca (2005) destaca que as demonstrações contábeis são uma representação monetária estruturada da posição patrimonial e financeira em determinada data e das transações realizadas por uma entidade no período findo nessa data. O objetivo das demonstrações contábeis de uso geral é fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o resultado, e o fluxo financeiro de uma entidade, que são úteis para uma ampla variedade de usuários na tomada de decisões. As demonstrações contábeis também mostram os resultados do gerenciamento pela administração, dos recursos que lhe são confiados.

Nas demonstrações contábeis por Warren, Reeve e Fess, (2001) são escritas as informações da contabilidade financeira, expostas em demonstrativos financeiros que podem ser úteis para pessoas ou organizações, sendo internas ou externas das entidades. Pode-se citar como exemplo de tais usuários: os acionistas, credores, instituições governamentais e o público em geral. O gerenciamento financeiro usa esses demonstrativos para administrar operações atuais e prever operações futuras.

Sendo assim, pode-se dizer que as demonstrações contábeis são de extrema importância para as organizações, visto que, são elas as responsáveis por demonstrar o desempenho da empresa para os usuários de informações, sejam estes internos ou externos. Por isso, a necessidade de que estes demonstrativos reflitam a real situação patrimonial e financeira da entidade em questão.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Os dados da Contabilidade Financeira são mostrados em demonstrativos financeiros beneficiários dos usuários ou instituições externas ou internas das entidades. Hoji (2010) afirma que o objetivo econômico das organizações na administração financeira é a maximização de seu valor de negócio a longo prazo, pois desta forma estará sendo aumentado o lucro das sociedades.

Determinados autores como Coronado, (2006), descrevem que os objetivos da contabilidade financeira são os resultados das operações da empresa

de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade. Os subsídios contábeis são reunidos nos demonstrativos financeiros e direcionados aos seus usuários:

- ✓ Internos: Pessoas ligadas diretamente a entidade, ou seja, gestores, funcionários, acionistas, entre outros; e
- ✓ Externos: Pessoas externas que utilizam-se das demonstrações das entidades como fonte de informação. Pode-se citar: credores, as instituições governamentais, sindicatos entre outros.

Os subsídios contábeis fundamentam-se em resultados passados, colaborando, assim, com a contabilidade gerencial, que trabalha com o planejamento de operações futuras, utilizando-se de números reais e estimados na busca da otimização dos resultados.

Segundo Zdanowicz, (1988. p. 24) “o princípio da administração financeira é fundamental: cuidar em ter-se o numerário para saldar em tempo os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros”.

Silva (2013) afirma que a administração financeira gerencia os recursos financeiros para obter lucros. Diante deste planejamento a empresa aumenta os seus lucros e de seus sócios. A mesma pode ser desempenhada em vários campos de atuação das entidades, voltadas ou não para o lucro, tais como: indústrias, comércio ou serviços, empresas estatais (empresas que o governo possui maior parte do patrimônio), ou privadas.

Sobre o objetivo da administração financeira SILVA (2013, p.06) relata que,

o seu objetivo é maximizar o valor do mercado do capital dos proprietários. Esse objetivo deve estar em sintonia com o desejo mais cobiçado pelo acionista, ou seja, a remuneração de seu capital, sob a forma de distribuição de dividendos e/ou lucros.

Megiorini e Vallim (2008) relatam que o administrador financeiro é o responsável pela execução das funções financeiras da entidade. Em algumas empresas, geralmente de médio e pequeno porte, a estrutura da empresa não suporta um setor para cada função. E assim, às vezes, o proprietário desempenha a função do administrador financeiro. Conforme a empresa vai crescendo, busca-se, adotar uma estrutura organizacional, e assim deixa-se o cargo para um profissional que surge, e pode ter diferente qualificações, como gerente financeiro, diretor financeiro, entre outras.

O Quadro 01 apresenta as principais funções da administração financeira, por meio dos departamentos de tesouraria e controladoria.

#### Quadro 01 - Lista de funções de administração financeira

<b>Tesouraria</b>	<b>Controladoria</b>
Administração de Caixa	Administração de custos e preços
Administração de crédito e cobrança	Auditoria interna
Administração do risco	Contabilidade
Administração de câmbio	Orçamento
Decisão de financiamento	Patrimônio
Decisão de investimento	Planejamento tributário
Planejamento e controle financeiro	Relatórios gerenciais
Proteção de ativos	Desenvolvimento e acompanhamento de sistemas de informação financeira
Relações com os acionistas e investidores	
Relações com os bancos	

Fonte: Silva (2013, p. 52)

#### 2.2.1 Funções do Administrador Financeiro

O administrador financeiro tem muitas funções na área financeira, isso se adequa a necessidade de cada empresa.

Conforme Silva (2010, p. 42), as principais funções do administrador são:

- ✓ Análise financeira dos registros e demonstrativos financeiros;
- ✓ Elaboração do fluxo de caixa, antecipando-se a eventuais problemas de liquidez da empresa, agindo de forma a resolvê-los;
- ✓ Análise econômico-financeira das alternativas de investimento de recursos gerados pela atividade da empresa ou de novos investimentos dos sócios;
- ✓ Fornecimento de informações precisas sobre a situação financeira da empresa que sirvam de base para tomadas de decisões sobre política de compras, de vendas, de crédito e de cobrança, entre outras;
- ✓ Elaboração de orçamentos financeiros referente à obtenção/captação e aplicação de recursos, tanto a curto como a longo prazo;
- ✓ Adoção de medidas para otimização de custos;
- ✓ Elaboração da política de crédito e cobrança;
- ✓ Rigoroso acompanhamento da inadimplência.

Em geral, o administrador financeiro, recebe as orientações dos profissionais das áreas de tesouraria, da controladoria e contabilidade. Mas também não podemos esquecer que depende muito da estrutura da empresa e do tamanho, pois, às vezes o administrador financeiro faz todas essas funções, se, por exemplo, for uma empresa de pequeno porte.

### 2.2.2 Gestão de tesouraria

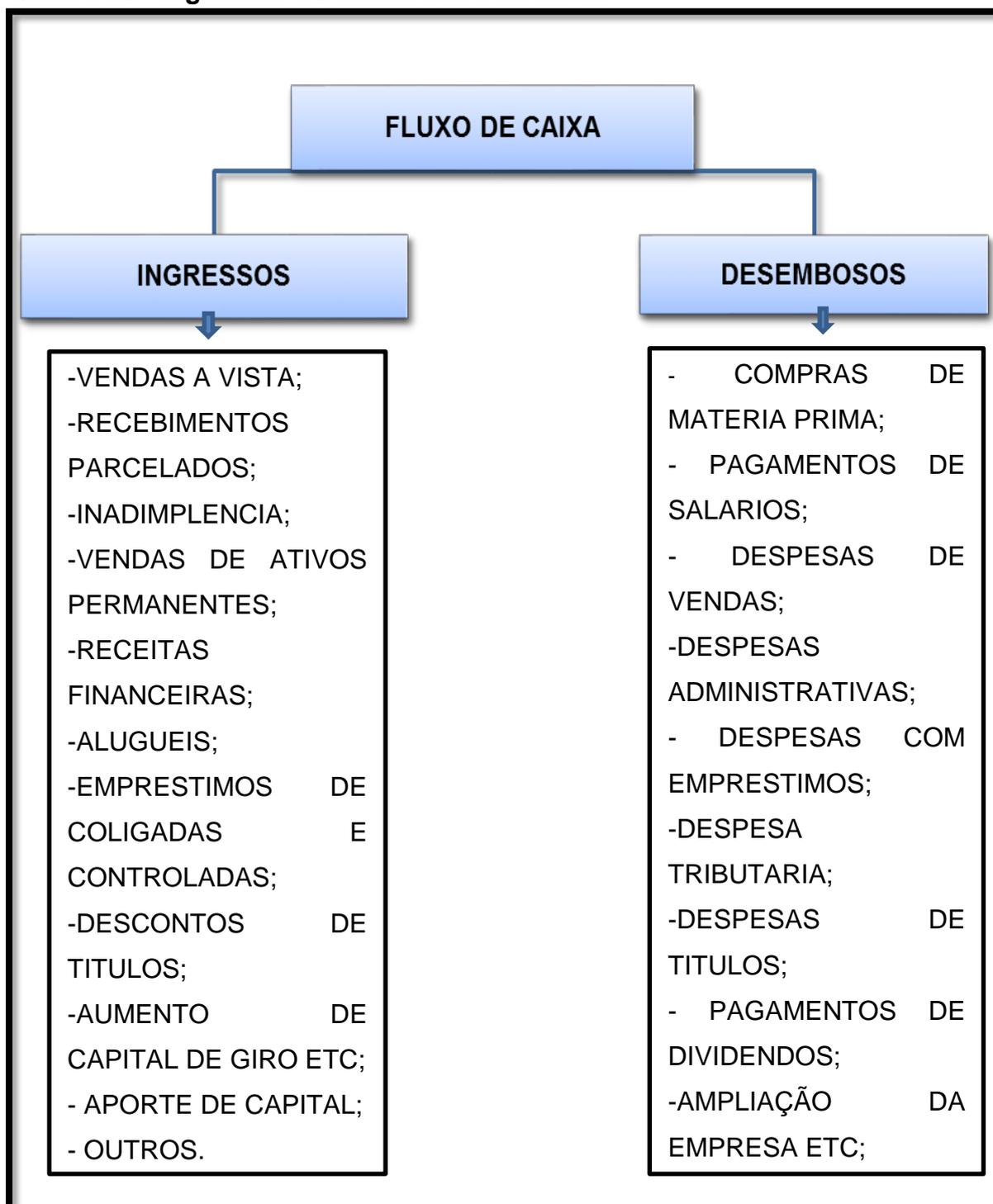
Pode-se dizer que a gestão de tesouraria é uma área muito importante para a administração e planejamento estratégico financeiro, pois esta área acopla todos os recursos financeiros da entidade.

Segue abaixo algumas das principais funções do setor de tesouraria:

- ✓ Contas a Receber: Implantação e melhoria das rotinas de contas a receber. Aspectos operacionais e legais de faturas, duplicatas, notas fiscais, cheques, notas de débito/crédito. Avaliação dos tipos de cobrança (simples, caucionada, escritural etc.). Fixação de descontos e juros de mora. Análise e controle da inadimplência. Técnicas e princípios para a negociação com clientes;
- ✓ Contas a Pagar: Retenção de impostos e contribuições pela empresa adquirente de bens e serviços. Medidas para prevenção de erros e fraudes. Implantação de controle do processo de pagamento. Técnicas de segurança para emissão de cheques. Avaliar as vantagens na antecipação de pagamentos;
- ✓ Organização da Tesouraria: Problemas operacionais típicos da tesouraria e alternativas de solução. Medidas para agilização da conciliação bancária. Técnicas para aumento da produtividade na tesouraria. Rotinas para conferência de cálculos financeiros. Princípios para aperfeiçoar a informatização da tesouraria;
- ✓ Fluxo de Caixa: Implantar ou avaliar o fluxo de caixa. Como os prazos médios de recebimento e pagamento afetam o fluxo de caixa. Princípios para controle do fluxo de caixa deficitário. Erros comuns na formatação do fluxo de caixa. Tratamento da incerteza nas projeções de entradas e saídas de caixa;
- ✓ Captação e Aplicação de Recursos Financeiros: Instrumentos de captação (Conta garantida, descontos de duplicatas, factoring, vendor, capital de giro, linhas do BNDES, etc.). Cálculo do custo efetivo das linhas de crédito. Aplicação das sobras de caixa e reservas financeiras.

A seguir apresenta-se o quadro 04 com os principais ingressos e desembolsos de caixa, que são usados na gestão de tesouraria:

### Quadro 02 - Ingressos e Desembolsos de Caixa



Fonte: Silva, Edson, 2013.

Desta forma, pode-se afirmar que a principal atribuição da tesouraria consiste em gerir o capital de giro a fim de evitar falta de “dinheiro em caixa”. Este departamento tem como principal função administrar as ‘contas a pagar’ e ‘a receber’ da empresa.

### 2.2.2.1 Conceitos e Funções do Crédito a Receber

Para Santos (2001), um dos componentes mais expressivos do capital de giro é as contas a receber, provenientes de suas vendas a prazo. A administração de duplicatas a ser tratada neste capítulo aborda principalmente o crédito comercial concedido às pessoas jurídicas.

Santos, (2001, p. 36) afirma ainda que “uma boa administração de contas a receber deve incluir, além da execução, as funções de planejamento e controle, para que as vendas pelo crédito comercial proporcionem resultados efetivos”, pois a cobrança é a fundamental função operacional de contas a receber. A formulação da política de crédito e o acompanhamento de seus resultados são as funções típicas de planejamento e controle de contas a receber.

Neste sentido, Silva (2010, p.52) relata que as principais funções do crédito contas a receber são:

- ✓ Controlar o float de recebimento dos escritórios de cobrança (externo);
- ✓ Levantar e analisar cadastros de clientes e fixar limites de crédito;
- ✓ Proceder à cobrança e recebimento das duplicatas nos vencimentos estabelecidos;
- ✓ Proceder à cobrança e recebimento de saques de exportação;
- ✓ Controlar as duplicatas em carteira e em cobrança bancária;
- ✓ Providenciar cobrança dos inadimplentes;
- ✓ Negociar novação de crédito;
- ✓ Controlar cobrança, caso seja terceirizada (muita atenção);
- ✓ Controlar as notas promissórias a receber, cheques-pré-datados, contratos de assunção de dívidas e notas promissórias a receber;
- ✓ Analisar cadastro dos clientes para concessão de créditos com base nas informações recebidas do sistema informatizado de crédito e contas a receber;
- ✓ Controlar eventos financeiros contratuais;
- ✓ Emissão de relatórios gerenciais de contas a receber por idade e tipo de operação;
- ✓ Promover mensalmente a conciliação do saldo de contas receber com a contabilidade.

Neste sentido, a tesouraria deve gerenciar suas vendas a prazo a fim de aumentar suas vendas, mas ao mesmo tempo evitar problemas com inadimplência.

### 2.2.2.2 Gestão das contas a pagar

O controle das Contas a pagar, fornece informações para tomada de

decisões sobre todas os compromissos da empresa que representam o desembolso de recursos.

Segue abaixo as principais funções do Contas a Pagar por Silva (2010, p. 53):

- ✓ Conciliar mensalmente o saldo financeiro e contábil dos fornecedores e outros passivos;
- ✓ Fixar políticas de pagamentos e antecipações;
- ✓ Controlar adiantamentos a fornecedores;
- ✓ Controlar abatimentos e devolução de mercadorias;
- ✓ Controlar e liberar pagamentos a fornecedores;
- ✓ Limitar o custo dos financiamentos pelos fornecedores ao CDI, sempre que possível;
- ✓ Estabelecer a tabela de limites de competência e alçadas para liberação de pagamentos e facilidade de auditoria;
- ✓ Solicitar periodicamente certidão negativa de débitos dos tributos junto ao fisco municipal, estadual e federal;
- ✓ Solicitar periodicamente certidões nos cartórios específicos para identificar gravames, gerencial e aponte de títulos;
- ✓ Emitir relatório gerencial sobre os compromissos a pagar.

A gestão das contas a pagar pretende evitar que a empresa não possua recursos necessários para quitar seus compromissos na data de vencimento.

## 2.3 ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma ferramenta contábil que transmite a seus usuários a posição financeira do caixa, que pode ser representada pelas entradas (benefícios) e gastos de caixa (dispêndios) ao longo do tempo para um determinado período. No fluxo de caixa, temos as saídas e entradas no período.

### 2.3.1 Conceito

Zdanowicz (2004, p.23), diz que o Fluxo de Caixa,

pode ser [...] conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa em função do nível desejado pela empresa.

Diante disso, pode-se dizer que o gerente financeiro da entidade, utilizando esta ferramenta, consegue identificar as entradas e saídas de caixa, podendo analisar qual a melhor situação da empresa, evitando consternações de

caixa futuros. Para Silva (2006, p. 11), o Fluxo de Caixa “é a principal ferramenta da gestão financeira, pois permite projetar, controlar e avaliar as entradas, as saídas e as aquisições, ponderando apurado período tencionado”.

Essa ferramenta de gestão pode ser usada em longo prazo e curto prazo, conseguindo idealizar a realidade atual e futura da organização. Geralmente este controle é feito por planilhas em Excel, em sistemas aderidos de uma empresa fornecedora de softwares, e às vezes até mesmo sendo controlada pela uma planilha manuscrita. Esta adoção é feita conforme a melhor forma de adaptação da empresa.

Para melhor entendermos, podemos ver abaixo no Quadro 02, uma representação analítica do fluxo de caixa.

**Quadro 03 - Representação Analítica do Fluxo de Caixa**

Instantes	Em colunas Separadas		Em coluna Única
	ENTRADAS	SAÍDAS	ENTRADAS/ SAÍDAS
0		10.000,00	-10.000,00
1			
2	4.000,00		+4.000,00
3	5.000,00		+5.000,00
4		1.000,00	-1.000,00
5			
6	6.000,00		+6.000,00

Fonte: HOJI, Mariano Yoshitake Masakazu (1997, p. 56)

Este gráfico é um exemplo de planilha que algumas empresas aderem para estar acompanhando suas entradas e saídas diárias. Assim fica mais fácil prever gastos desnecessários.

### 2.3.2 Demonstração do Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um demonstrativo composto por entradas e saídas que interferem no resultado do caixa. Santos (2005) diz que nessa demonstração deve conter os recebimentos e pagamentos que causam a variação no saldo de caixa e equivalentes ao caixa em três grupos de atividades, que são: as atividades operacionais, as atividades de investimentos e as atividades de financiamentos.

De acordo com Padoveze (2005, p. 16), o DFC,

é um demonstrativo que complementa o balanço patrimonial e a demonstração de resultados. Utilizando as principais movimentações econômico-financeiras de uma empresa, considerando-as como se estivessem iniciando suas operações, desenvolveremos um exemplo numérico que ilustra a estruturação dessas demonstrações financeiras, evento por evento, **apresentados de forma cumulativa**.

Sendo assim, pode-se dizer que o fluxo de caixa é um demonstrativo voltado para demonstrar as variações ocorridas no período que afetaram o disponível da empresa.

Segundo Azevedo (2008), o DFC que pode ser elaborado e apresentado por meio de dois métodos:

- ✓ Direto: Esse modo objetiva discriminar todas as entradas (origens) e saídas (aplicações) de numerários do caixa/equivalente, para efeito de justificar a variação encontrada nessa conta/equivalente;
- ✓ Indireto: Esse método parte do lucro líquido do exercício, regime de competência, efetuando-se alguns ajustes de valores, para efeito de justificar a variação encontrada na conta caixa/equivalente.

Cabe ressaltar que esses dois métodos apuram um mesmo resultado.

O Fluxo de Caixa é tido pelo gestor como principal foco na empresa, seja na gestão das finanças diárias, ou no planejamento e tomada de decisões a respeito da concepção de valor para o acionista.

Pode-se dizer que é um demonstrativo cuja finalidade é mostrar os valores efetivamente gastos e recebidos de um determinado período. Desta forma, esta é a ferramenta responsável por demonstrar o impacto sofrido no disponível da empresa em um período. Apresenta apenas o resultado financeiro da operação.

De acordo com Silva (2006, p. 11),

o fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e avalia os ganhos e as perdas e as aquisições, ponderando determinado tempo tencionado. Ainda assim, traz outro conceito com relação ao fluxo de caixa, também se pode expor que incide numa planilha gráfica e cronológica de ingressos e desembolsos de recursos monetários, o que aceita às empresas adimplir suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo.

Já Zdanowicz (1989) afirma que o fluxo de caixa tem como desígnio básico, a projeção de entrada e saídas de recursos financeiros para apurado tempo, dispondo-se prenciar a indigência de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais lucrativas para a empresa.

Portanto o fluxo de caixa, conforme Zdanowicz (1989) tem outras denominações, tais como: a expressão inglesa *cash flow*, Orçamento de Caixa, Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos e Quadro de Fontes e Usos dos Recursos.

Conforme Silva (2006), o caixa é o núcleo dos resultados, para tomada de decisões financeiras, e simula a “disponibilidade imediata”, ou seja, é desigual do “resultado econômico contábil”.

Com tudo isso, entende-se que cada organização, deve-se implantar dentro da empresa um modelo de fluxo de caixa ajustado segundo suas necessidades.

Existem alguns objetivos do fluxo de caixa que são fundamentais para uma progressão para tomada de decisões, que conforme Zdanowicz (1989, p. 25), são assim destacados:

- ✓ Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações, e também, da realização das transações econômico-financeiras pela empresa;
- ✓ Utilizar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa para que não fiquem ociosos, estudando antecipadamente, a melhor aplicação, e a segurança dos mesmos;
- ✓ Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e de desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividade: prazos médios de rotação de estoques, de valores a pagar;
- ✓ Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- ✓ Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- ✓ Analisar as fontes de crédito que proporciona empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- ✓ Evitar desembolsos vultosos pela empresa; em época de pouco encaixe;
- ✓ Desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- ✓ Permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

Colocando esses objetivos em prática, a empresa vai poder ter uma visão e gerenciar melhor seu caixa, e vai saber quando que vai poder comprar seus estoques, aquisições, sem sofrer futuros encargos de inadimplência.

Pela DFC os usuários conseguem esclarecer qual a atividade que está gerando maior entrada de dinheiro, visualizar qual atividade de que menos está atribuindo para a entidade, detectar qual a atividade que absorve mais recursos.

### 2.3.3 Objetivos do Fluxo de Caixa

São múltiplos, os objetivos de fluxo de caixa, pois ele constitui a visão geral de todas as atividades de receitas e despesas cotidianas de todo o ativo circulante da empresa, portanto obtêm-se uma percepção das disponibilidades, representando toda a estrutura financeira da empresa.

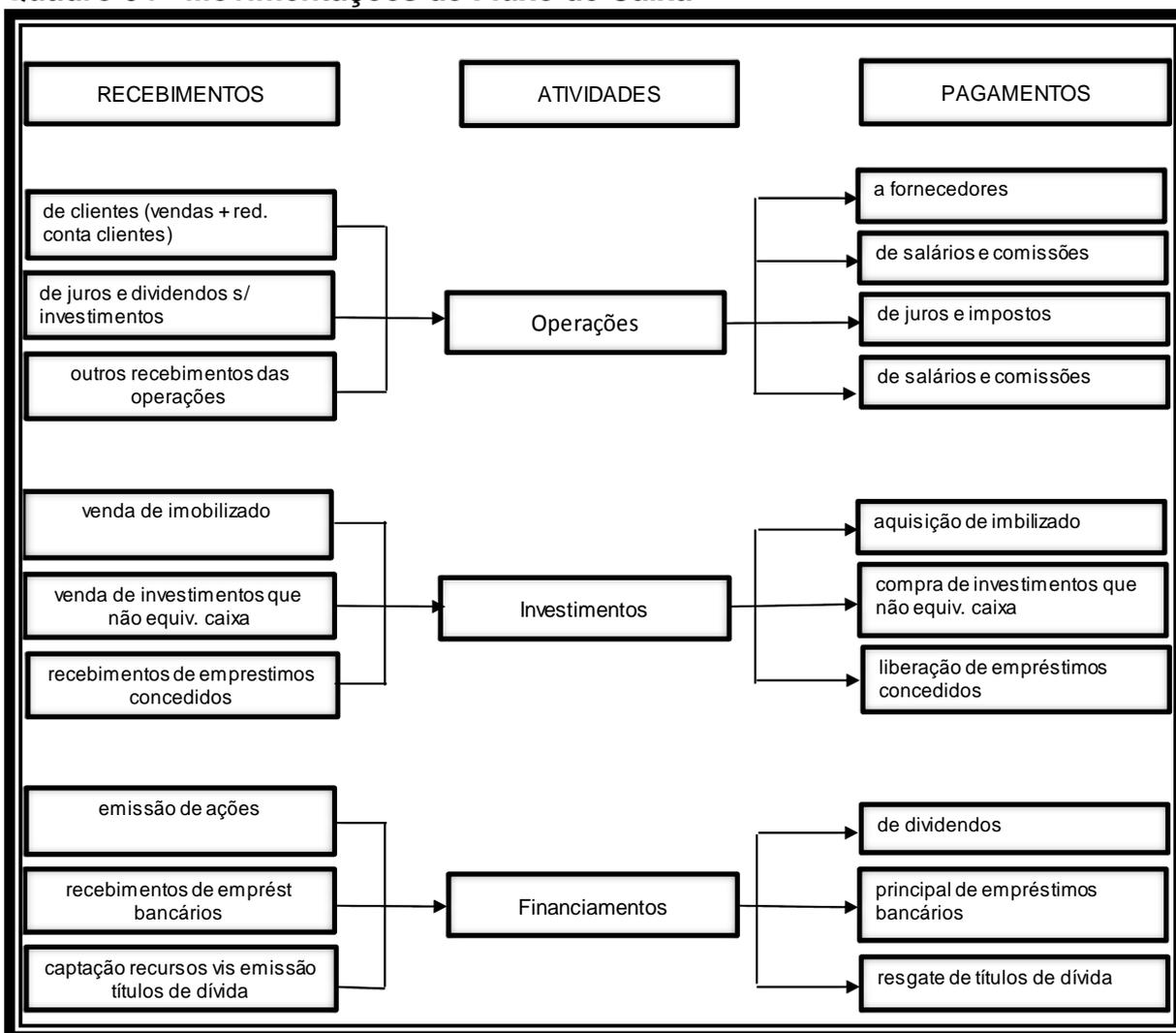
Conforme Silva (2013, p.41), constituem objetivos do fluxo de caixa:

- ✓ **Planejar:** as necessidades de entradas da empresa, assim vendo quando que a empresa terá maior necessidade de receita;
- ✓ **Quitar:** as obrigações dentro do vencimento, evitando juros ou encargos;
- ✓ **Analisar e controlar:** as atividades de planejamento de vendas e despesas;
- ✓ **Gerir:** a necessidade de capital de giro;
- ✓ **Ter visão:** de prazo de recebimentos, pagamentos, estoque e entre outros;
- ✓ **Efetuar a estabilização financeira:** dos fluxos de entrada e saída de recursos;
- ✓ **Evitar:** desembolsos desnecessários ou de forma elevada em situações que a empresa se encontra em baixo nível financeiro.

Com todos esses objetivos aplicados dentro da organização, pode-se fazer avaliação de uma empresa, proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, integrando o caixa central, as contas correntes em bancos, contas de aplicações, receitas, despesas e as previsões. As decisões relacionadas a compra, venda, investimentos, aportes de capital pelos sócios captação ou pagamento de empréstimos e desinvestimentos, constituem um fluxo contínuo entre as fontes geradoras e as utilizadoras de recursos. Pode-se ser utilizado por empresas de qualquer porte dada a sua importância e simplicidade, entre os Micro e Pequenos Empresários.

A seguir, demonstra-se no Quadro 03, a visão simplificada na classificação das movimentações de fluxo de caixa.

#### Quadro 04 - Movimentações de Fluxo de Caixa



Fonte: Silva e Edson (2013)

O fluxo de caixa é uma ferramenta, cujo objetivo consiste em confrontar suas despesas com as receitas visando apurar o saldo de caixa do período e avaliar quais as operações que tiveram um maior impacto no capital circulante da entidade.

#### 2.3.4 Fatores que afetam o fluxo de caixa

Conforme Silva, (2006, p.13), “existem fatores internos e externos que afetam o fluxo de caixa, o que ocasiona discussões aguçadas entre o antecipado e o efetivado, afetando a eficácia do sistema, bem como a sua liquidez”.

Silva (2006, p.13) destaca os fatores internos:

- ✓ Aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado;

- ✓ Compras que não estão em linha de projeções de vendas;
- ✓ Diferenças representativas nos prazos médios de recebimentos e pagamentos;
- ✓ 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; e
- ✓ Custos financeiros altos originários do nível de endividamento.

Silva, (2006, p.13) destaca também os fatores externos: “diminuição das vendas em decorrência de retração do mercado; novos concorrentes; mudanças na alíquota de impostos; e aumento do nível de inadimplência”

De acordo com Silva (2006), para que esses descompassos não aconteçam e comprometam o fluxo de caixa, é necessário que haja entrosamento entre setores, para que as decisões a serem tomadas sejam conversadas e analisadas com o administrador financeiro, para em conjunto verificar e conhecer os possíveis impactos no caixa, e assim preservar os interesses da empresa.

Assim o fluxo de caixa, é um instrumento gerencial, que permite apoiar o processo decisório da empresa, de modo que ela alcance os resultados estabelecidos.

### **2.3.5 Projeção de Fluxo de Caixa**

A projeção de fluxo de caixa é uma ferramenta utilizada na maioria das empresas para uma eficaz gestão financeira.

Hoji (1997) destaca o objetivo da projeção do fluxo de caixa: certificar a disponibilidade de fundos da empresa, de todas as formas econômicas e alcançar o maior retorno dos excessos de caixa.

Com essa projeção de caixa o gestor financeiro tem como saber se a empresa terá disponibilidade de caixa futuros, se a organização precisará fazer uma retirada alta, realizar financiamentos, conseguir colocar melhores prazos para pagamentos de boletos em dia e analisar como a empresa está com em relação à sua disponibilidade de caixa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Para a realização deste estudo científico se faz necessário a utilização de aspectos metodológicos, os quais servem de base para se aproximar-se ao resultado acreditado de maneira correta. Neste caso, utiliza-se pesquisa descritiva, bibliográfica e, para finalizar, um estudo de caso.

Barros e Lehfeld (2000, p. 01), explanam que a pesquisa descritiva,

consiste em estudar e avaliar métodos disponíveis, identificados suas limitações ou não em nível das implicações de suas utilizações. A metodologia, em um nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a captação e processamento de informações com as vistas a resolução de problemas de investigação.

Com a finalidade de abranger os objetivos deste estudo será utilizado o método de pesquisa descritiva. Conforme e Bervian (2002, p.66),

a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los [...] Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorram na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Sendo utilizada a pesquisa descritiva, será possível obter maior esclarecimento sobre o assunto abordado.

Em seguida, para dar ênfase a pesquisa, será necessário um estudo de caso. Martins (ano, p. 89) afirma que,

estudo de caso é um meio para se coletar dados preservando o caráter unitário do objeto a ser estudado. Não pode ser considerado um recurso metodológico que realiza a análise do objetivo da pesquisa em toda a sua unicidade, mas é uma tentativa de abranger todas as características mais importantes do tema que está sendo pesquisado. Pode como uma análise qualitativa, complementar a coleta dos dados nos trabalhos acadêmicos ou, constituir em si, um trabalho monográfico.

Para a concretização deste estudo serão utilizados e desenvolvidos a pesquisa documental, em observância a análise dos dados, em uma empresa varejista no ramo de construção civil localizada em Criciúma - SC.

Adentrando-se no enredamento do problema de estudo, será utilizado o método qualitativo, que por sua vez, Nagel (1978 p. 84) aborda:

a distinção entre leis e teorias do ponto de vista de suas características "qualitativa": as possibilidades de as primeiras 1entre características observariam, ou experimental, formularem determináveis, de um objeto de

estudo ou classe de fenômenos, ao contrário das segundas, denominadas “leis teóricas” ou, simplesmente “teoria”. Este método possibilitara a obtenção de respostas corretas com relação a pergunta problema deste trabalho.

Com tudo isso, pode-se dizer que esse estudo vai ser teórico e com base em respostas corretas.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, abordam-se as informações da empresa objeto de estudo, sendo desenvolvido uma relação entre o referencial teórico apresentado e a prática empresarial. O objetivo da elaboração deste estudo é confirmar a utilidade da Contabilidade Gerencial para o empreendimento em questão.

O desenvolvimento deste capítulo tem como intuito abordar uma sugestão de um controle financeiro, utilizando um fluxo de caixa como ferramenta gerencial, visando demonstrar as vantagens para a empresa estudada. Esta pesquisa será acoplada a organização, buscando definir o método mais adequado no empreendimento.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Premen Pré-Moldados é uma empresa atuante do ramo de Construção Civil. Sua atividade é construir pavilhões em pré-moldados - várias peças de concreto que fazem parte de um composto de uma obra - e também com estruturas metálicas e telhamento. É uma empresa familiar, fundada em agosto de 2009, em Criciúma, onde está estabelecida até os dias atuais. A figura 01 mostra a sede da empresa.

**Figura 01 - Empresa Premen Pré-Moldados**



Fonte: Empresa Objeto de Pesquisa

#### 4.1.1 Histórico Empresarial

A empresa em estudo foi fundada em agosto de 2009, por uma sócia individual Sandra Elena Antunes Mendes, com ajuda de seu Administrador Pedro de Souza Mendes, em 2014 houve uma alteração contratual, ingressando mais uma sócia, Queila Antunes Mendes, cujo a empresa mais conhecida por seu nome fantasia Premen Pré-Moldados. Atualmente, a empresa encontra-se em Criciúma/SC, e é uma empresa familiar, atuando com regime tributário diferenciado, ou seja, Simples Nacional.

Pedro de Souza Mendes, o idealizador do negócio, nasceu no dia 2 de agosto de 1965, em Tubarão-SC, e sempre teve a construção como uma preocupação contínua na cabeça. Aos dez anos já demonstrava toda sua inclinação para os assuntos da construção, produzindo e sempre trabalhando com seu pai.

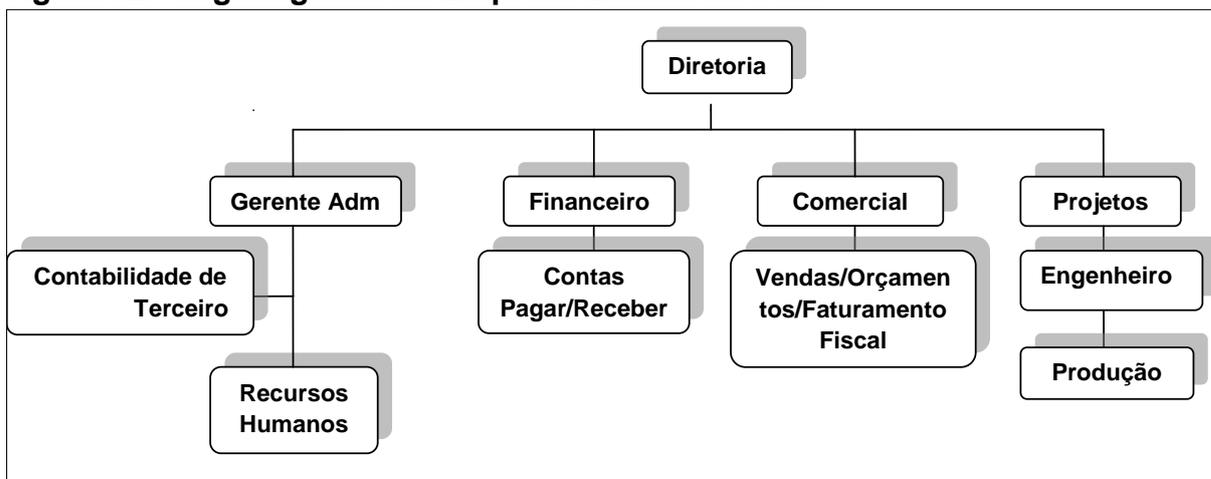
Na adolescência, aos 17 anos, se mudou para Criciúma –SC, onde trabalhou em várias empresas de grande conceito, que uma delas, concedeu a oportunidade de aderir o cargo como Encarregado Geral de Produção, onde permaneceu 10 anos, depois desses longos anos de experiência, aos 36 anos surgiu a vontade de montar seu próprio negócio.

Sua primeira ideia foi abrir uma Metalúrgica de Estruturas Metálicas & Acessórios e Fixação, na forma de empresário individual. Ao passar dos anos, surgiu a vontade de abrir o negócio no ramo da construção, tendo hoje as empresas Acimetal – Estruturas Metálicas & Acessórios de Fixação e a Premen Pré-Moldados, onde seus três filhos trabalham firmemente. As empresas contam também com a parceria da empresa Tecnosulmetal.

Mantendo uma estrutura de profissionais capacitados e treinados para a melhor qualidade nos seus serviços. A entidade trabalha com vinte e três funcionários. Buscando sempre um diferencial, a Premen Pré-Moldados está sempre à disposição de seus clientes para visitação nas empresas, projetando e fazendo pavilhões sempre ao gosto, design e adaptado ao seu cliente. Estes são os motivos que fazem a empresa estar em constante crescimento.

De acordo com as informa es citadas acima, a empresa   formada por duas sócias, um administrador, vinte e três funcionários e um contador externo.

A figura 02 representa o organograma da empresa e demonstra as fun es, conforme sua hierarquia.

**Figura 02 - Organograma da Empresa Estudo de Caso**

Fonte: Premen Pré-Moldados, 2012

Os sócios participam indiretamente das decisões da empresa, pois a maioria delas são tomadas pelo o administrador que planeja e decide sobre tudo o que vai ocorrer. E o serviço da contabilidade é terceirizado. A empresa envia todas as suas notas de entradas e saídas, extratos bancários mensais, e outros documentos necessários de funcionários e de qualquer outro que seja necessário para a contabilidade.

#### 4.2 FLUXOGRAMA FINANCEIRO DA EMPRESA PREMEN PRÉ-MOLDADO

Nesta etapa será apresentado e explicado passo a passo como funciona o fluxograma financeiro da empresa. A seguir apresenta-se o fluxograma de processos da empresa que inicia-se pelo orçamento e finaliza-se nas contas a receber. A seguir demonstra-se essas atividades em seis passos, conforme observa-se no quadro 05.

**Quadro 05: Fluxograma operacional e financeiro da Premen Pré-Moldados**

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Orçamento:** Na Premen Pré-Moldados, o orçamento é realizado com projetos arquitetônicos cedidos pelo o cliente, ou ideias a serem concretizadas em papel, conforme a necessidade do mesmo. Hoje na nossa empresa, os orçamentos são realizados por um engenheiro orçamentista. Logo em seguida é repassado para o setor de projetos, conforme necessidade por meio de projetos em 3D.

**Compras:** As compras são realizadas com a aprovação de orçamento, pois nosso produto vendido é sob encomenda e necessidade do cliente. Nossas compras não possuem nenhum tipo de planejamento, são efetuadas conforme precisão. Os aços, vergalhões e cimentos, matérias primas da empresa, são adquiridos em São Paulo, já que os preços dessas matérias primas são mais acessíveis do que na região de Santa Catarina. Na maioria das vezes, as compras são efetuadas diretamente com o fornecedor. Já os concretos prontos são comprados nas concreteiras da região.

**Contas a Pagar:** A empresa possui um controle interno de suas contas fixas, variáveis, despesas e previsões. Os pagamentos de fornecedores são realizados por meio de boletos bancários, na maioria das vezes com vencimentos para 28 dias, ou depósito bancário antecipado. As despesas e previsões são pagas com cheques da empresa, e o pagamento de seus funcionários é feito através de

um sistema folha web por meio de depósito bancário.

**Almoxarifado:** O controle da Premen Pré-moldados é gerenciado, conforme a entrada e saídas de mercadoria, por meio de um sistema operacional de Almoxarifado, Ajuste de Estoque e Balanço de Estoque, conforme a mercadoria vai saindo do estoque, é realizado uma requisição pelo encarregado de produção e é alimentado no sistema operacional para fazer o balanço de estoque. Como nosso controle de estoque é mercadorias de matéria prima e produtos de uso e consumo, fica mais fácil gerenciar

**Venda de Mercadoria:** Para a finalização da venda, é feito uma ficha cadastral do cliente e análise de crédito junto ao SPC/Serasa. As vendas dos pavilhões são feitas pelo o representante de vendas da empresa, ele vai até o cliente e leva o contrato para assinar. Neste contrato já está especificado tudo o que a Premen Pré-Moldados fornece, e prazos de pagamento, conforme condições negociadas. Nossa forma de recebimento é por meio depósito bancário; boleto bancário e em carteira.

**Contas a Receber:** A empresa possui um controle interno, tudo é realizado no sistema operacional software Bee Tecnologia. Este sistema possui o Bee\_ban – Integração Bancária, fluxo de caixa previsto, contas a pagar e contas a receber, cobrança de remessa e retorno de títulos, integração com movimentações bancárias e movimentações de caixa. Todos os dias são impressos relatórios do fluxo de caixa previsto, assim vendo a situação da empresa. É visto na lista de títulos as contas a receber do dia. A empresa não possui muitos problemas com inadimplência, é muito raro acontecer, até hoje a empresa só tem uma dívida de 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) de um único cliente. A empresa fatura em média de 200.000,00 (duzentos mil reais) mensais.

#### 4.3 CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA ATUAL

Segue abaixo o controle de fluxo de caixa atual realizado na empresa. Conforme a tabela 01, pode-se verificar desvantagens que serão apontadas posteriormente, visto que a empresa não aceitou a utilização dos valores reais e os mesmos foram modificados mediante a multiplicação por um valor base.

**Tabela 01 - Fluxo de Caixa Premen Pré-Moldados**

<b>FLUXO DE CAIXA - TRIMESTRAL</b>	<b>jan/14</b>	<b>fev/14</b>	<b>mar/14</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>385.645,00</b>	<b>428.669,01</b>	<b>242.254,30</b>
Receitas Diárias	482.276,15	322.439,00	332.117,05
Receitas Financeiras	1.649,00	1.984,00	1.798,00
Outras Entradas	210.000,00		
<b>TOTAL DE RECEITAS</b>	<b>1.079.570,15</b>	<b>753.092,01</b>	<b>576.169,35</b>
<b>PREVISÕES DE DESPESAS DIÁRIAS</b>			
Fornecedores	260.534,94	290.748,12	256.387,88
Salários	85.000,00	85.000,00	85.000,00
Pagamento de Terceirizados	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Água	116,00	182,00	155,00
Luz	560,00	680,00	612,00
Telefone	445,00	445,00	445,00
Encargos	462,10	-	-
Despesas Financeiras	268,00	365,00	346,00
Comissões de Vendas	9.645,52	6.448,78	6.642,34
Tributos Pagos	46.646,92	38.422,09	22.345,77
Material de Escritório	160,00	-	240,00
Honorários Contábeis	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Pagamento de Empréstimos	-	10.484,06	10.484,06
Retirada de Sócios	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Compra de Central de Concreto	200.000,00	-	-
Outras Despesas	13.062,66	44.062,66	-
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>650.901,14</b>	<b>510.837,71</b>	<b>416.658,05</b>
<b>SALDO DO MÊS</b>	<b>428.669,01</b>	<b>242.254,30</b>	<b>159.511,30</b>

Fonte: Disponibilizado pela empresa.

Analisou-se que o fluxo da empresa não segue os padrões estabelecido pelo o fluxo de caixa contábil que devem ser divididos em três grupos. A partir desta observação, existem alguns equívocos na estrutura da demonstração que são:

As despesas administrativas, comerciais e custos apresentam-se inclusos na conta fornecedores;

- a) Não são separadas as informações nos níveis de investimentos, financiamentos e de operação;
- b) Não mostra-se as amortizações e empréstimos das parcelas de financiamentos;
- c) Não apresenta-se o montante de dividendos distribuídos aos sócios;

Após essa análise, sugere-se a implantação de um novo modelo de controle de fluxo de caixa, embasado na demonstração contábil da DFC, adaptada as necessidades informacionais da empresa estudada.

**Tabela 02 - Fluxo de Caixa Orçado Contábil Trimestral**

<b>FLUXO DE CAIXA ORÇADO - TRIMESTRAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>jan/14</b>	<b>fev/14</b>	<b>mar/14</b>
<b>ENTRADAS OPERACIONAIS</b>	<b>1.136.832,20</b>	<b>482.276,15</b>	<b>322.439,00</b>	<b>332.117,05</b>
Venda de Produção	1.136.832,20	482.276,15	322.439,00	332.117,05
Outras Entradas	-	-	-	-
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>	<b>1.224.324,46</b>	<b>412.570,48</b>	<b>430.925,99</b>	<b>380.827,99</b>
Gastos com Pessoal	279.000,00	93.000,00	93.000,00	93.000,00
Férias e 13º Salário	-	-	-	-
Pagamento de Insumos	807.670,94	260.534,94	290.748,12	256.387,88
Administrativas	7.502,10	2.743,10	2.307,00	2.452,00
Comerciais	22.736,64	9.645,52	6.448,78	6.642,34
Tributárias	107.414,78	46.646,92	38.422,09	22.345,77
Outras Saídas Operacionais	-	-	-	-
<b>GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA</b>	<b>- 87.492,26</b>	<b>69.705,67</b>	<b>- 108.486,99</b>	<b>- 48.710,94</b>
<b>ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA</b>	<b>4.452,00</b>	<b>1.381,00</b>	<b>1.619,00</b>	<b>1.452,00</b>
Entradas Financeiras Operacionais	5.431,00	1.649,00	1.984,00	1.798,00
Saídas Financeiras Operacionais	- 979,00	- 268,00	- 365,00	- 346,00
<b>GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>	<b>- 83.040,26</b>	<b>71.086,67</b>	<b>- 106.867,99</b>	<b>- 47.258,94</b>
<b>INVESTIMENTOS PERMANENTES</b>	<b>- 257.125,32</b>	<b>- 213.062,66</b>	<b>- 44.062,66</b>	<b>-</b>
Investimentos na Fábrica	- 200.000,00	- 200.000,00	-	-
Investimentos no Comercial	- 57.125,32	- 13.062,66	- 44.062,66	-
<b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>	<b>114.031,88</b>	<b>185.000,00</b>	<b>- 35.484,06</b>	<b>- 35.484,06</b>
Entradas de Empréstimos	-	-	-	-
Empréstimos de Financiamentos	210.000,00	210.000,00	-	-
Outras Entradas	-	-	-	-
Amortização Empréstimos	-	-	-	-
Amortização Financiamentos	- 20.968,12	-	- 10.484,06	- 10.484,06
Dividendos Distribuídos	- 75.000,00	- 25.000,00	- 25.000,00	- 25.000,00
<b>ENTRADAS/SAÍDAS NÃO OPERAC.</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Entradas Não-Operacionais	-	-	-	-
Saídas Não-Operacionais	-	-	-	-
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	<b>- 226.133,70</b>	<b>43.024,01</b>	<b>- 186.414,71</b>	<b>- 82.743,00</b>
<b>SALDO DE CAIXA ANTERIOR</b>	<b>385.645,00</b>	<b>385.645,00</b>	<b>428.669,01</b>	<b>242.254,30</b>
<b>SALDO DE CAIXA ATUAL</b>	<b>159.511,30</b>	<b>428.669,01</b>	<b>242.254,30</b>	<b>159.511,30</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante desta tabela 02, pode-se notar que separando as contas, pode-se analisar de um modo mais complexo, pois através dessa planilha o administrador financeiro conseguirá com mais facilidade controlar as contas de forma correta, e com uma visão mais exata da empresa, pode-se avaliar as possíveis retiradas, possibilitando também fazer investimentos com mais segurança, e pode-se obter uma visão de toda a situação real da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se através deste trabalho evidenciar a importância do fluxo de caixa, por meio da demonstração de alguns aspectos para o planejamento de controle financeiro, indicando um método aplicável para as empresas. Apresentou-se o fluxo de caixa da empresa estudada, propondo um modelo de gestão financeira para melhor análise do saldo real para a entidade.

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial, cuja função consiste em auxiliar a empresa na administração de seu capital de giro. Conforme o fluxo de caixa projetado podem-se prever os desembolsos e recebimentos futuros, para um melhor planejamento de pagamentos. Assim, é possível determinar quando a empresa terá melhor saldo de caixa evitando que a mesma não possua recursos para quitar suas obrigações.

Pode-se constatar que a empresa em estudo utiliza-se deste demonstrativo, porém, há possibilidade de aplicação dessa ferramenta de forma a representar mais fielmente a realidade da sociedade. Com base no que foi pesquisado conclui-se que, para uma análise fidedigna dos desembolsos efetuados pela empresa, seria melhor para a mesma a separação destes em saídas operacionais, de investimento e de financiamento.

Por se tratar de empresa familiar, muitas vezes, a separação de gastos da empresa e pessoais dos sócios, apresenta-se como uma dificuldade. Todavia, com as devidas informações e uma melhor administração de caixa, essa adversidade seria superada.

Após a análise deste trabalho, pode-se demonstrar as vantagens da implantação das ferramentas da contabilidade gerencial na entidade estudada, bem como para outras pequenas empresas. Uma vez que, estas encontram dificuldade na administração de seu capital de giro e na gestão de suas contas a pagar e a receber. Pois, muitas vezes, não possuem profissionais específicos para esta área, sendo a mesma desempenhada pelos próprios sócios.

Quanto ao profissional da área contábil, é válido o conhecimento do presente estudo, visto que, propõe melhorias ao fluxo de caixa de uma entidade com o intuito de adequá-lo à realidade. Sugere-se que para os próximos estudos sejam abordadas as vantagens de outras ferramentas gerenciais como: orçamento e planejamento estratégico, voltados a empresas de pequeno porte.



## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Reis Osmar. **DFC e DVA CPC-03: Demonstração dos Fluxos de Caixa e do Valor Adicionado, Método Direto e Indireto passo a passo**. 1. ed. São Paulo: IOB, 2008.

Assaf Neto, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Ed. Markron Books, 2000.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CORONA, Lucia Cerne Guimaraes; NAGEL, Lizia Helena. **Preconceitos e estereótipos em professores e alunos**. Petrópolis: ed. Vozes, 1978.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria gerencial e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

FREZATTI, Fábio; AGUIAR, Anderson Braga de; GUERREIRO, Reinaldo. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. Vol. 18. São Paulo: Revista Contabilidade & Finanças, Mai/Ago. 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772007000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772007000200002&script=sci_arttext). Acesso em 29/10/2013.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Comercial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia Científica**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2004.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Aurélio Marco. **Administração Financeira: Uma abordagem brasileira**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6. Ed. Atlas, 2009.

**Planejamento Orçamentário**. Disponível em:

<http://wikipedia.procontroller.com.br/wiki/hwiki.aspx?Planejamento+Or%C3%A7ament%C3%A1rio>. Acesso em 31 out 2013.

RIBEIRO FILHO, Francisco José; LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Maricleide. **Estudando teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

SÁ, Antônio Lopez. **Fundamentos da Contabilidade Geral**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia sobrevivência empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WARREN, Carl S.; REEVE, M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

YOSHITAKE, Mariano. **Gestão de Tesouraria: Controle e análise de transações financeiras em moeda forte**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ZANLUNCA, Jonatan de Sousa. **Teoria da contabilidade**. Disponível em:

[http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/teoria\\_da\\_contabilidade.htm](http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/teoria_da_contabilidade.htm). Acesso em 30/10/2013. Acesso em 11 jun 2014.

ZANLUCA, Júlio Cesar. **Demonstrações contábeis (ou financeiras)**. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/demonstracoescontabeis.htm>. Acesso em 30 out 2013.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento financeiro**. 3. Ed. D.C. Luzzatto Ed, 1989.

\_\_\_\_\_. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10° Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.