

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**ANA CRISTINA KAMMER**

**FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE GERENCIAMENTO EM  
UMA IMOBILIÁRIA DE FORQUILHINHA-SC – UM ESTUDO DE CASO**

**CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2010**

**ANA CRISTINA KAMMER**

**FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE GERENCIAMENTO EM  
UMA IMOBILIÁRIA DE FORQUILHINHA-SC – UM ESTUDO DE CASO**

Relatório de Estágio apresentado na disciplina de Estágio Supervisionado III, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Leonel Luiz Pereira

**CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2010**

**ANA CRISTINA KAMMER**

**FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE GERENCIAMENTO EM  
UMA IMOBILIÁRIA DE FORQUILHINHA-SC – UM ESTUDO DE CASO**

Relatório de Estágio apresentado na disciplina de Estágio Supervisionado III, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 29 de Novembro de 2010

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>o</sup>. Leonel Luiz Pereira - Especialista - UNESC - Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Milla Guimarães – Especialista - UNESC

---

Prof<sup>o</sup>. Volmar Madeira - Especialista - UNESC

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos que de alguma forma me apoiaram e ajudaram para que eu tivesse força para que eu tivesse força para continuar nos estudos, e em especial a Deus, aos meus pais e amigos por me darem força e incentivos nesse desafio.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força para chegar nessa conquista e todas as pessoas que estiveram me ajudando no desenvolvimento desse trabalho. Agradeço também ao orientador Leonel Luiz Pereira pelo acompanhamento no desenvolvimento deste trabalho.

KAMMER, Ana Cristina. **FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE GERENCIAMENTO EM UMA IMOBILIÁRIA DE FORQUILHINHA-SC – UM ESTUDO DE CASO**, 2010. 51 páginas. Trabalho de Conclusão do Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar métodos para propor um modelo de fluxo de caixa para um planejamento financeiro eficiente em uma imobiliária de Forquilha. O problema específico desse trabalho consiste em, como gerenciar o caixa de uma empresa para ter um equilíbrio entre as entradas e saídas de recursos. Para responder os objetivos e o problema usou-se uma metodologia baseada em pesquisa bibliográfica, descritiva, estudo de caso, e qualitativa. Foi elaborada uma entrevista com 11 questões abertas que serviram de diagnóstico inicial. O diagnóstico mostrou que a empresa estudada não mantinha gerenciamento de caixa eficaz, dificultando assim o equilíbrio entre as entradas e saídas de recursos. Baseado nessas informações desenvolveu-se um modelo de fluxo de caixa a ser implantado na empresa, com esse modelo o gerenciamento de recursos tende a ser eficaz se seguido pelos gestores da empresa, possibilitando uma apropriada tomada de decisão.

**Palavras Chave:** Fluxo de caixa. Planejamento financeiro. Modelo de fluxo de caixa. Gerenciamento de caixa. Tomada de decisão.

KAMMER, Ana Cristina. **CASH FLOW MANAGEMENT AS A TOOL IN A BUILDING OF FORQUILHINHA-SC – A CASE STUDY**, 2010. 51 pages. Final report of Executive Secretary at Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma.

### **ABSTRACT**

The objective of this project is to identify methods to propose a model for cash flow financial plan in an efficient Real estate for Forquilha. The problem that this project consists of, is how to manage cash and a company to have a balance between inflows and outflows of resources. To answer the objectives and the problem they used a methodology based on bibliographic, descriptions, case study, and qualitative. They prepared an interview with eleven open questions that served as the initial diagnosis. The diagnosis showed that the studied company did not maintain effective cash management, making the balance between inflows and outflows of resources. Based on this information we developed a model of cash flow to be deployed in the company with this model's resource management tends to be effective if followed by the managers of the company, enabling an appropriate decision.

**Keywords:** Cash flow. Financial planning. Cash flow model. Cash management. Decision-making.

KAMMER, Ana Cristina. **FLUJO DE EFECTIVO DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA EN UNA IMOBILIARIA DE FORQUILHINHA-SC – UN ESTUDIO DE CASO**, 2010. 51 paginas. Trabajo de Conclusión Del curso de Secretariado Ejecutivo de La Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, Criciúma.

## RESUMEN

El objetivo es identificar métodos para proponer un modelo de flujo de efectivo para una planificación financiera eficiente en una inmobiliaria Forquilha. El problema específico de este trabajo consiste, cómo manejar dinero en efectivo una empresa para tener un equilibrio entre entradas y salidas de recursos. Para cumplir con los objetivos y el problema se utiliza una metodología basada en la literatura de investigación, estudio de caso descriptivo y cualitativo. Se preparó una entrevista con once preguntas abiertas que sirvió como diagnóstico inicial. El diagnóstico mostró que la empresa estudia no mantener una gestión eficaz del efectivo, por lo que el equilibrio entre entradas y salidas de recursos. Con base en esta información, hemos desarrollado un modelo de flujo de caja que se desplegarán en la empresa con este modelo de gestión de los recursos tiende a ser efectiva si es seguido por los directivos de la empresa, permitiendo una decisión al respecto.

**Palabra Clave:** Flujo de caja. La planificación financiera. El modelo de flujo de efectivo. Gestión de efectivo. La toma de decisiones.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Gerenciamento do Fluxo de Caixa.....	20
Figura 02 - Planejamento e Controle Financeiro .....	28
Figura 03 - Orçamento Empresarial .....	32

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Orçamento de Caixa.....	35
Tabela 02: Contas a receber .....	42
Tabela 03: Programação dos Pagamentos na Imobiliária de Forquilha-SC .....	43
Tabela 04: Modelo de fluxo de caixa financeiro .....	45

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	Tema	13
1.2	Delimitação do Tema	13
1.3	Problema	13
1.4	Objetivos	13
1.4.1	Objetivo Geral	13
1.4.2	Objetivo Específico	14
1.5	Justificativa	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
2.1	Conceito de Administração financeira	16
2.2	Administração do caixa	16
2.3	Fluxo de caixa	17
2.3.1	Conceito e a importância do fluxo de caixa	19
2.3.2	Fluxo de caixa projetado	20
2.4	Planejamento	21
2.4.1	Importância do planejamento	22
2.4.2	Tipos de planejamento	23
2.4.2.1	Planejamento estratégico	23
2.4.2.2	Planejamento tático	24
2.4.2.3	Planejamento operacional	25
2.4.2.4	Planejamento financeiro	26
2.5	Planejamento do fluxo de caixa	27
2.5.1	Planejamento do fluxo de caixa a curto prazo	28
2.5.2	Planejamento do fluxo de caixa a longo prazo	29
2.6	Relevância do gerenciamento do fluxo de caixa	29
2.7	Orçamento	30
2.7.1	Orçamento de caixa	31
2.7.2	Orçamento de vendas	33
2.8	Sistema de informações para implantar o fluxo de caixa	34
2.9	Elaboração do orçamento de fluxo de caixa	34

2.9.1 Contas a receber .....	36
2.9.2 Contas a pagar .....	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>38</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	38
3.1.1 Pesquisa bibliográfica.....	38
3.1.2 Pesquisa descritiva .....	39
3.1.3 Estudo de caso.....	39
3.1.4 Pesquisa qualitativa .....	40
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>41</b>
4.1 População e Amostra .....	41
4.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	41
4.3 Local da Pesquisa .....	41
4.4 Resultados obtidos.....	42
4.5 Análise de dados.....	44
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O controle de recursos financeiros é essencial tanto na vida das pessoas físicas quanto para as pessoas jurídicas, pensando na importância deste controle abordar-se á neste projeto uma das principais ferramentas para este controle, para isso o desenvolvimento desse tema envolve inicialmente discussões sobre as conceituações gerenciais básicas, além de justificar sua importância e a utilização de um gerenciamento de fluxo de caixa como ferramenta indispensável para uma boa gestão financeira das organizações.

Na abordagem da pesquisa mostrará uma demonstração de fluxo de caixa proporcionando ao gestor financeiro a elaboração de melhor planejamento financeiro, sendo assim a empresa administrará de forma eficaz as entradas e saídas de seus recursos.

O fluxo de caixa é uma ferramenta importante para as empresas de grande médio porte, pois auxilia os gestores nas tomadas de decisões e tem como resultado melhor eficiência na administração financeira das empresas, uma vez que controla a entrada e saída de recursos financeiros, visualizando o controle das movimentações financeiras em curto e médio prazo.

Finalizando, o projeto abrangerá uma ferramenta de gestão financeira com objetivo de proporcionar ao gestor uma visão antecipada de suas necessidades ou sobras de recursos financeiros.

## **1.1 Tema**

Fluxo de Caixa como instrumento de gerenciamento em uma Imobiliária de Forquilha – Estudo de Caso.

## **1.2 Delimitação do Tema**

O trabalho pretende apresentar o gerenciamento de caixa por meio de uma ferramenta chamada de Fluxo de Caixa, estabelecendo a sua importância e aperfeiçoando a sua utilização nas tomadas de decisão em uma Imobiliária de Forquilha.

## **1.3 Problema**

Com uma economia dinâmica e em constante mutação, a informação atualizada e fiel se tornou ferramenta fundamental para o gestor. O fluxo de caixa como ferramenta de gestão fornece à empresa o controle de capital disponível e necessário para suprir os compromissos do dia-a-dia, assim como disciplinar e alocar os recursos para o caixa e/ou investimentos, acesso a informações atualizadas, com projeções futuras auxiliando no fluxo de informações de forma dinâmica demonstrando tendências (positivas ou negativas) de seu fluxo de caixa.

Diante do que foi comentado tem-se o seguinte problema: como gerenciar o caixa de uma empresa para ter um equilíbrio entre as entradas e saídas de recursos?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Um estudo do gerenciamento do caixa adaptado para uma visualização

antecipada das necessidades ou sobras de caixa em uma Imobiliária de Forquilha.

#### **1.4.2 Objetivo Específico**

- Descrever os princípios e técnicas do fluxo de caixa;
- Verificar os conceitos de gestão financeira, com ênfase à dinâmica do fluxo de caixa;
- Estudar a ferramenta utilizada pela empresa;
- Demonstrar a importância da ferramenta do Fluxo de Caixa;
- Propor um modelo de Fluxo de Caixa adaptado com fonte de orçamento e planejamento de caixa.

#### **1.5 Justificativa**

O objetivo deste trabalho é fornecer subsídios para que a Imobiliária gerencie de forma eficaz seu caixa, em curto e longo prazo. O fluxo de caixa por se tratar de uma ferramenta de apoio à contabilidade gerencial deve demonstrar em tempo real as oscilações no caixa da empresa, ajustando seu planejamento e orçamento, antecipando fatos que possam prejudicar a empresa.

Atualmente a empresa que se pretende avaliar o modelo de fluxo de caixa, como instrumento de gestão não adota qualquer tipo de controle. Dessa forma o presente estudo proporcionará maior conhecimento e domínio para a implantação do controle do caixa, para enfrentar a competitividade no setor imobiliário.

As organizações ao adotarem o fluxo de caixa, terão facilidades na gestão do controle de entradas e saídas de seus recursos financeiros, o que possivelmente facilitará sua competitividade no mercado imobiliário, pois uma organização sem gestão de caixa não conhece sua realidade financeira o que na maioria das vezes as leva a grandes prejuízos no mercado.

Não pode-se esquecer que a gestão do fluxo de caixa, muitas vezes passa pelas mãos da secretária executiva, pois estas não são apenas secretárias e sim

assessoras a gestão administrativas, ficando em alguns casos sob sua responsabilidade o papel de gestão financeira tanto da vida pessoal como profissional de seus superiores, por estas razões é imprescindível o conhecimento dessas profissionais nas mais diversas áreas de gestão.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica com ênfase no tema proposto, dados esses coletados de diversas obras. Sendo assim os aspectos utilizados ao tema estudado, mostrará a importância do objetivo abordado para a empresa, e para a sociedade.

### **2.1 Conceito de Administração Financeira**

A administração financeira tem como objetivo maximizar os lucros da empresa, para que a mesma obtenha a importância de mercado. As operações de gerenciamento financeiro vão acontecendo conforme a empresa vai crescendo, tornando-se importante a profissionalização da administração financeira.

Segundo Blauth, (1977, p.10) “a administração financeira centraliza-se na obtenção e utilização dos necessários recursos para uma eficiente operação de empresa”.

A administração financeira busca compreender e cuidar da gestão dos recursos financeiros e suas expectativas.

Entretanto o administrador financeiro tem como meta a liquidez da empresa para honrar os compromissos da mesma e, para isso, tem que dominar o fluxo de caixa.

A administração do caixa é uma ferramenta essencial para o bom desempenho da administração dos recursos financeiros em qualquer empresa ou entidade.

### **2.2 Administração do caixa**

A administração do caixa consiste em controlar as realizações com o pretendido ou previsto, para possibilitar o estabelecimento de novas metas, portanto,

tem a finalidade de governar ou dirigir pessoas e bens para obter um fim, alcançar a meta pretendida pela empresa.

Para Morante e Jorge (2007, p. 30), [...] As empresas dever ter uma previsão do seu dia-a-dia, dos valores que provavelmente serão depositados nos bancos nos diversos dias e dos valores que, com certeza, deverão ser pagos naquelas datas.

Sendo assim a administração do caixa requer a utilização de um conjunto de procedimentos que compreendem o planejamento, a organização, o controle e a direção. Tudo isso para atingir, de forma ordenada, os objetivos propostos pela empresa.

Para a administração do caixa o planejamento proporciona para o gestor financeiro uma visão futura para que possa ser tomadas devidas providencias nas tomadas de decisões.

A administração do caixa compreende uma tarefa de suma importância para a empresa, pois o caixa é o ativo em forma de moeda, que tem como finalidade averiguar os recebimentos e efetuar pagamento de obrigações da empresa.

Para se ter um fluxo de caixa com melhor controle e direção para a administração do caixa da empresa é necessário ter organização e planejamento no setor financeiro, pois são ferramentas que possibilitam visões futuras com parâmetros de controle e senso de direção para coordenar os recursos financeiros da empresa.

### **2.3 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é considerado umas das principais ferramentas gerenciais, pois permite a visualização das operações feitas pela empresa, auxiliando na tomada de decisão, medindo as necessidades futuras de recursos, a capacidade de pagamento dos compromissos assumidos, bem como a disponibilidade para investimentos.

Entre várias ferramentas a mais eficaz na gestão financeira da empresa é o fluxo de caixa, como afirma ZDANOWICZ (1989, p.19): “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar,

dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

Porém, o fluxo de caixa é uma fonte de informações que ajuda os administradores financeiros a sustentarem suas análises.

O fluxo de caixa é elaborado através de dados contábeis, visando verificar o plano de contas mais importantes da empresa tais como:

- Vendas à Vista;
- Vendas á Prazo;
- Compras à Vista;
- Compras á Prazo;
- Impostos;
- Salário;
- Aluguel;

Na projeção do fluxo de caixa os relatórios auxiliares podem permitir melhor elaboração do fluxo de caixa como, por exemplo os relatório de contas a pagar e contas a receber.

O administrador financeiro precisa ter cautela e obter dados contábeis e financeiros para projetar o fluxo de caixa, sendo que pode-se projetar numa planilha as entradas e saídas, incluindo:

- Vendas à Vista;
- Cobrança de Duplicatas a receber;
- Pagamentos de Duplicatas;
- Compras à Vista;
- Folha de Pagamento;
- Impostos (INSS, FGTS, entre outros).
- Pagamento de despesas gerais (aluguel, luz, água, telefone, despesas de escritório, etc.)

A vantagem da projeção do fluxo de caixa é antecipar eventuais necessidades das fontes financeiras, facilitando o planejamento financeiro, buscando fontes alternativas de recursos, a custos mais baixos.

### 2.3.1 Conceito e a importância do fluxo de caixa

O fluxo de caixa é o registro e o controle sobre a movimentação de caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em curto e médio prazo. O fluxo de caixa assume importante papel no planejamento financeiro da empresa. Portanto, deve ser constantemente revisto e atualizado.

O fluxo de caixa vem sendo apresentado por administradores financeiros, pois é um dos instrumentos mais utilizados pelos mesmos para obter um equilíbrio financeiro da empresa.

O fluxo de caixa pode ser também conceituado como:

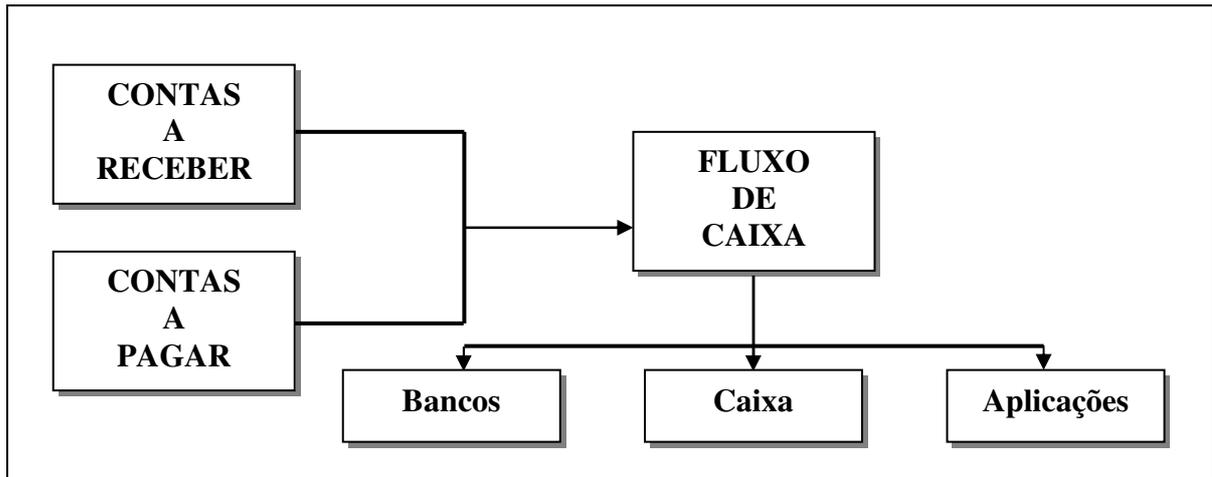
O instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e de desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa. (ZDANOWICZ, 1989, p. 24)

Zdanowicz (1989, p. 37) ainda afirma que “o fluxo de caixa é um instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado”.

Uma boa administração necessita de informações para que a atividade da empresa flua de maneira a atingir seu objetivo final que é o lucro. A partir de um fluxo de caixa projetado o administrador da empresa passa a ter maior controle sobre os recursos financeiros.

Dessa forma o fluxo de caixa disponibiliza ao gestor programar e acompanhar os recebimentos (entradas) e os pagamentos (saídas) de recursos financeiros, possibilitando a empresa a operar de acordo com os objetivos e as determinadas, a curto e a longo prazo.

Diante desses conceitos, o fluxo de caixa é capaz de mostrar os valores e datas, dos diversos dados gerados por todos os sistemas de informação da empresa. Para melhor entendê-lo a seguir está disposto uma demonstração (figura 01), que mostrará o processo de contas a pagar e a receber na construção do fluxo de caixa.



**Figura 01:** Gerenciamento do fluxo de caixa  
**Fonte:** Alves (2008, p. 31)

O fluxo de caixa é o produto final da integração do contas a receber com o contas a pagar. Pode-se afirmar que o fluxo de caixa é um instrumento de controle e análise financeira que juntamente com as demais demonstrações contábeis torna-se efetivamente um instrumento de apoio à tomada de decisões de caráter financeiro.

O gerenciamento do fluxo de caixa é importante para o controle e planejamento financeiro para qualquer empresa, pois oferta subsídios para a tomada de decisão e para ações corretivas e preventivas em relação à disponibilidade.

### 2.3.2 Fluxo de caixa projetado

A partir de um fluxo de caixa projetado a empresa possui uma ferramenta importante ao administrador para a tomada de decisões.

Segundo Helfert (2000, p. 138) afirma que:

O fluxo de caixa projetado ajudam a identificar os movimentos de fundos decorrentes das mudanças no balanço patrimonial. A análise projetada é limitada pela natureza estática do balanço patrimonial, que mostra as necessidades de fundos apenas em pontos específicos de tempo, e não seus fluxos e refluxos.

O fluxo de caixa projetado tem como objetivo informar como o fluxo de entradas e saídas se comportarão junto aos recursos financeiros da empresa em determinado período, podendo ser projetado a curto e a longo prazo.

A projeção a curto prazo busca identificar os excessos de caixa ou a escassez de recursos projetado dentro de determinado período, juntamente com essas informações pode-se ter uma adequada política financeira dentro da empresa. A longo prazo, o fluxo de caixa projetado além de identificar os possíveis excessos ou escassez de recursos visa também obter outras informações mais importantes para a empresa, como por exemplo verificação da capacidade da empresa gerar os recursos necessários nas operações financeiras.

## 2.4 Planejamento

O planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita visões futuras, proporciona senso de direção, focaliza esforços, define parâmetros de controle, potencializa o autoconhecimento organizacional e atua como fonte de motivação e comprometimento.

O planejamento é fundamental para elaborações de objetivos para a empresa, pois o planejamento começa com a formulação dos objetivos organizacionais, e estes estão ligados a visão desta organização aos seus propósitos futuros. O planejamento se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas principalmente nas atividades da área financeira. É usado como demonstrativo de caixa as entradas e saídas projetadas na empresa, para estimar suas necessidades de caixa para curto e longo prazo,

Planejamento é uma peça fundamental para elaborações de objetivos, se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas principalmente nas atividades da área financeira.

O administrador financeiro tem que dispor o caixa de forma clara, ou seja, lucrativa. Segundo Zdanowicz (1989, p. 44) diz que;

O administrador financeiro deve por em funcionamento as disponibilidades de caixa de forma mais racional e lucrativa, por exemplo, o pagamento de títulos dentro do período de desconto concedido pelo fornecedor, quando este for atrativo e de interesse da empresa.

Para que isso ocorra o administrador deverá projetar e controlar o saldo de caixa. Para que o fluxo de caixa apresente eficiência durante sua execução, deverá

considerar funções de planejamento e de controle de todas as atividades operacionais da empresa durante o período em que se está sendo projetado.

#### **2.4.1 Importância do Planejamento**

Na busca de atingir os objetivos com resultados satisfatórios e para o crescimento da empresa, são estabelecidas metas por meio de um planejamento financeiro, sendo ele necessário em todos os departamentos e atividades, mas de maneira especial no campo financeiro.

O administrador financeiro terá uma visão ampla nas disponibilidades de caixa de forma mais lucrativa, um exemplo disto está no pagamento de uma duplicata dentro do período de desconto concedido pelo fornecedor. Para que se tenha essa visão do fluxo de caixa, o administrador deverá ter sempre atualizado o controle de todas as atividades operacionais da empresa para cada período em que se está sendo projetado.

Santos (2001, p. 11) afirma que:

[...] em virtude da crescente complexidade da economia brasileira e da expansão e sofisticação de nosso mercado financeiro [...] a administração financeira tem sido de importância crescente para as empresas de pequeno e médio porte. [...] Durante anos a administração financeira, [...] foi meramente executiva, consistindo basicamente em receber e pagar e, por isso, era considerada uma simples extensão da administração

O planejamento do fluxo de caixa é importante, pois irá mostrar antecipadamente as necessidades de recursos para o gerenciamento dos recursos. Com isso, o gestor poderá administrar com antecedência problemas que poderão surgir.

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações que devem ser tomadas no futuro, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados. O planejamento nada mais é do que traçar um objetivo na qual a empresa deve seguir e orientar-se, demonstrando os resultados financeiros e auxiliando o administrador financeiro na tomada de decisão.

Para Zdanowicz (1989, p. 28):

A função de planejamento relaciona-se com a primeira etapa de elaboração do fluxo de caixa. Em termos práticos, as empresas que o utilizam dificilmente fracassam, o mesmo não ocorre com aquelas que dele não fazem uso para planejar e controlar as suas atividades operacionais.

Planejar é uma das tarefas mais importantes do administrador financeiro, e que não é uma das tarefas mais fáceis. Através do planejamento é que realiza uma gestão eficaz. Se não planejar as atividades, o risco de ser surpreendido por imprevistos e colocar a empresa em grandes dificuldades, ou até mesmo levá-la a falência. O planejamento se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas principalmente nas atividades da área financeira.

Gropelli e Nikbakht, (2002, p. 319) afirma que: “[...] uma empresa fica inadimplente se não for capaz de saldar suas obrigações contratuais [...]”.

Dessa forma a falta de planejamento financeiro pode causar falta de liquidez no caixa, levando a empresa então a falência.

## **2.4.2 Tipos de Planejamento**

O planejamento é um processo gerencial que possibilita ao administrador estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa.

Diante dessa consideração pode-se distinguir quatro tipos de planejamento, a) planejamento estratégico, b) planejamento tático, c) planejamento operacional, d) planejamento financeiro, vejamos a seguir.

### **2.4.2.1 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é projetado a longo prazo, e é um conjunto de etapas que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo, portanto é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível estratégico.

Este é elaborado geralmente pela alta gerência e abrange toda a estrutura organizacional da empresa. É um processo contínuo de tomada de decisões a

serem tomadas no futuro, mas sem considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

Para Chiavenato (2000, p. 149):

[...] o planejamento estratégico procura especificar como fazer para alcançar aqueles objetivos. Trata-se de estabelecer o que a empresa deve fazer antes da necessária ação empresarial. [...] a empresa toda deve ser envolvida no planejamento estratégico: todos os seus níveis, recursos, potencialidades e habilidades, para se obter o efeito sinérgico da interação de todos estes aspectos. Como o planejamento estratégico é genérico e abrangente, ele precisa ser desdobrado em planos táticos desenvolvidos no nível intermediário da empresa, cada qual voltado para o seu departamento. Além disso, cada plano tático precisa ser desdobrado em vários planos operacionais desenvolvidos no nível operacional da empresa, detalhando minuciosamente cada tarefa ou atividade a ser executada.

Como se observa na citação a cima, o planejamento estratégico envolve a empresa como um todo, tornando-se num conjunto de todos os recursos, no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades e potencialidades da empresa.

#### **2.4.2.2 Planejamento Tático**

O planejamento tático é o planejamento a curto prazo que enfatiza as atividades correntes das várias partes da organização – unidades ou departamentos.

O planejamento tático tem como objetivo melhorar determinada área, por tanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. É também desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, ou seja, é realizado no nível gerencial ou departamental, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadoras para o processo decisório organizacional.

Para Chiavenato (2000, p. 171) planejamento tático:

[...] é o conjunto de tomada de deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. O planejamento tático está contido no planejamento estratégico e não representa um conceito absoluto, mas relativo: o planejamento estratégico geral da organização é estratégico em relação a cada uma das seções que compõem aquele departamento. A distinção entre planejamento estratégico e tático deve ser sempre feita em termos relativos porque, em termos

absolutos, ambos ocupam os dois extremos de um espectro contínuo de possibilidades [...].

Por fim o planejamento tático representa para a organização de integração do processo decisório e alinhamento à estratégia adotada, para orientar o nível operacional em suas atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos.

### **2.4.2.3 Planejamento Operacional**

É considerado como formalização, principalmente através de documentos escritos das metodologias de desenvolvimento e implantações estabelecidas e é desenvolvido pelos baixos níveis de gerência.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Desse modo prevêem-se melhor as atividades que terão que ser feitas e quais os inconvenientes que surgirão. Após esta análise deve-se planejar o tempo que será gasto em cada uma das atividades. A programação do tempo pode ser feita com o auxílio de diagramas, organogramas, cronogramas e tabela indicativas de tempo.

Segundo Chiavenato (2000, p. 184):

[...] Por meio do planejamento operacional os administradores visualizam e determinam ações futuras dentro do nível operacional que melhor conduzam ao alcance dos objetivos da empresa. [...] o planejamento operacional se caracteriza pelo detalhamento com que estabelece as tarefas e operações, pelo caráter imediatista, focalizando apenas o curto prazo, e pela abrangência total, abordando apenas uma tarefa ou uma operação.

Para melhor entendê-lo o planejamento operacional é constituído de uma infinidade de planos operacionais, na verdade os planos operacionais cuidam da administração pela rotina, para assegurar que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos na qual a empresa estabelece, a fim de alcançar os objetivos da empresa.

Diferente do planejamento estratégico, o planejamento operacional é mais específico. Ele elabora as atividades a serem realizadas, o que torna mais segura a realização dos objetivos, já que prevê os custos, o tempo e os riscos envolvidos.

Para se ter um bom planejamento operacional a empresa deve ter um plano de ação. O plano de ação faz com que se tenha decisões rápidas e eficazes, é um método simples.

Muitas vezes há ocasiões em que um plano de ação muito simples é viável, porém em outros casos como empresas de grande porte é necessária a criação de um documento para fins de arquivamento, e principalmente comunicação eficiente e visual com outras pessoas envolvidas.

Este documento também servirá para você coordenar, manter e controlar as ações que deverão ser tomadas dentro de um prazo, em direção ao objetivo estipulado para o plano de ação.

O plano de ação começa com o planejamento estratégico para a solução de determinado problema ou meta que se deseja alcançar. O planejamento estratégico inicia-se com o levantamento de dados que você pode fazer sozinho com ajuda de fluxogramas ou em reuniões.

#### **2.4.2.4 Planejamento Financeiro**

O planejamento financeiro tende a focar a implementação de dispêndios de capital propostos, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de *marketing* e relacionadas com o desenvolvimento de produtos, importantes fontes de financiamento, bem como a conclusão de projetos já existentes, de linhas de produtos, amortização de dívidas e quaisquer aquisições planejadas. Estes planos são respaldados por vários orçamentos e planos de lucros anuais.

O processo de planejamento financeiro se inicia a projeção de planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planejamentos e orçamentos operacionais a curto prazo. De forma geral, é por meio desses planejamentos e orçamentos a curto prazo que se implementam os objetivos estratégicos a longo prazo da empresa.

O planejamento financeiro e orçamentário permite a visualização do caminho que cada número percorrerá através do orçamento de vendas, orçamento de produção e orçamento de despesas operacionais, que são considerados como ferramentas de apoio que possibilitam a obtenção dos instrumentos básicos denominados: orçamento de caixa, demonstrativo de resultado do exercício projetado e balanço patrimonial projetado.

Para Gropelli e Nikbahkt (2002, p. 320):

Planejamento financeiro refere-se ao processo de estimar as necessidades futuras de financiamento e identificar como os fundos anteriores foram financiados e os propósitos em que foram gastos. Com planejamento e controle, a administração pode avaliar se os padrões existentes de financiamento e os fundos gastos são coerentes com as metas gerais da companhia. Tanto os prazos como os montantes de fundos necessários podem ser determinados por meio de técnicas de planejamento.

Entretanto, o planejamento financeiro nada mais é do que um processo que assegura o caixa adequado para as operações de uma empresa. Processo de estimar os fundos necessários de uma empresa e decidir como usá-las.

Salienta-se que o mesmo estabelece as diretrizes de mudanças da empresa. Essas diretrizes incluem a identificação das metas financeiras, a análise das diferenças entre essas metas, a situação atual da empresa e a proposição de um conjunto de ações necessárias para que a empresa consiga alcançar as metas financeiras definidas.

O planejamento financeiro refere-se ao processo de estimar as necessidades futuras de financiamento e identificar como os fundos anteriores foram financiados e os propósitos em que foram gastos.

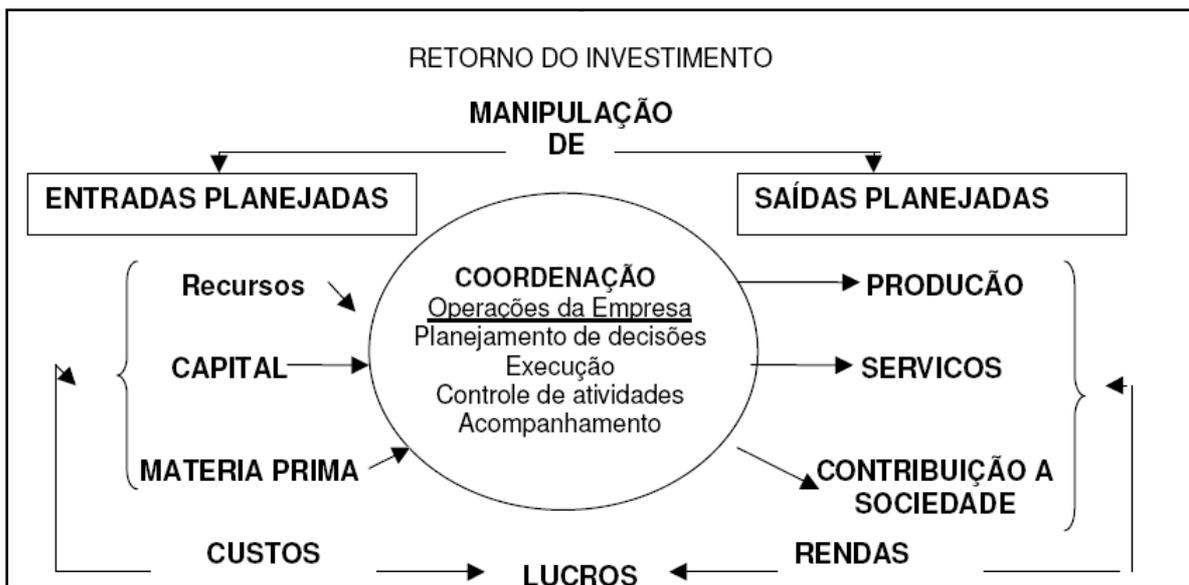
## **2.5 Planejamento do fluxo de caixa**

Ao planejar uma empresa, procura-se formular de maneira explícita as tarefas a serem cumpridas e prever a obtenção dos recursos necessários dentro de uma limitação específica de prazo. Portanto as atividades da empresa e suas subunidades para um período futuro, a própria dimensão temporal já introduz uma distinção entre o planejamento á longo prazo e o planejamento á curto prazo.

### 2.5.1 Planejamento do fluxo de caixa a curto prazo

O planejamento a curto prazo é planejado para um período de curto tempo, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. O principal insumo inclui a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros, os resultados mais importantes incluem orçamentos operacionais como o orçamento de caixa e as demonstrações financeiras projetadas.

Segundo Santos e Pereira (1995), o gerenciamento dos recursos a curto prazo é importante para um negócio e deve receber grande atenção do empreendedor. Compreender a geração, controle e previsão financeiras de curto prazo, entre outras fontes disponíveis (caixa, depósitos, aplicações financeiras de curto prazo, entre outras fontes líquida), são os itens que representam dinheiro disponível para a empresa.



**Figura 02:** Planejamento e Controle Financeiro  
**Fonte:** Welsh (1996, p. 24)

Na figura 2, é possível observar que os fluxos de entrada essenciais são os de recursos, capital e matéria-prima, e que eles geralmente representam custos para a organização. Por outro lado, os fluxos de saída planejados são os de produtos, serviços e contribuições da empresa à sociedade. Os fluxos de produtos e serviços geram receitas, enquanto os de contribuições à sociedade tendem a implicar custos, pelo menos a curto prazo.

O planejamento e controle de resultados justificam-se na medida em que facilitam o desempenho do processo de administração. A contabilidade disponibiliza informações e parâmetros de controle, ou seja, subsídios para o processo de tomada de decisões.

### **2.5.2 Planejamento do fluxo de caixa a longo prazo**

O planejamento a longo prazo apresenta menos detalhes no fluxo de caixa, pois o mesmo altera os saldos de caixa para o futuro. Zdanowicz (2004, p. 128) diz que:

[...] De acordo com os planos de ações aprovados pela cúpula diretiva, deverão resultar de expansão ou de modernização da capacidade de produção e/ou comercialização, lançamento de novas linhas de produtos e crescimento almejado da empresa dentro de um ou três anos, ou em futuro próximo.

Tem por objetivo demonstrar a possibilidade de serem geradas as disponibilidades de caixa, indicando em que as possibilidades poderão ser insuficientes, a fim de que o administrador fique apto a prever aumentos de capital social.

O planejamento financeiro a longo prazo busca conhecer antecipadamente o impacto da implementação de ações projetadas sobre a situação financeira da empresa, indicando ao gestor se haverá excesso ou insuficiência de recursos financeiros.

Portanto o planejamento a longo prazo tem por objetivo demonstrar a possibilidade de serem geradas as disponibilidades de caixa, ou obtidos os recursos financeiros necessários à manutenção das atividades planejadas para um certo período.

## **2.6 Relevância do gerenciamento do fluxo de caixa**

O gerenciamento do fluxo de caixa é algo fundamental nas empresas. Afinal, as decisões empresariais buscam de certa forma, demonstrar a geração de

caixa que possam trazer o processo decisório da organização, dando-lhes os resultados pretendidos.

O fluxo de caixa de uma organização como um instrumento gerencial não significa que ela vai prescindir de outros relatórios gerenciais. Dessa forma, com o fortalecimento dos relatórios gerenciais pretende aliar a potencialidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar suas decisões.

Acresce-se ainda que o fluxo de caixa além de ser importante para as empresas que por sua função demonstra as operações financeiras que são realizadas, facilitando por sua vez a análise e decisão, também otimiza aplicações de capitais próprios e de terceiros nas atividades da empresa.

É através do mesmo que o administrador financeiro controla as entradas e saídas de recursos e o grau de liquidez imediata da empresa.

## 2.7 Orçamento

O orçamento é uma ferramenta que o administrador financeiro deve utilizar na empresa, a função segundo Brigham e Houston (1999) do orçamento é melhorar tanto a oportunidade das aquisições de capital quanto a qualidade dos ativos comprados. E ainda afirmam que:

[...] Se uma empresa prevê suas necessidades de capital antecipadamente, ela pode comprar e instalar esses ativos antes de precisar deles. [...] O orçamento de capital envolve, de modo geral, gastos substanciais e, antes que uma empresa possa gastar grandes quantias não estão disponíveis automaticamente. (BRIGHAM e HOUSTON, 1999, p. 376 e 377).

Uma empresa é um sistema complexo que aumenta os recursos nela investidos. Os recursos têm um valor econômico que assegura um resultado esperado em relação às atividades, devem organizar suas decisões com base num sistema orçamentário, o qual é considerado um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros. É utilizado para avaliar e demonstrar por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da empresa, bem como das unidades que a compõem.

Para Finney (2000, p. 11):

O orçamento prevê o conteúdo dos demonstrativos financeiros da empresa lucros e perdas, balancete e demonstrativo de fluxo de caixa durante o ano. Prevê também detalhadamente os resultados financeiros pertinentes, como

receita e custos de todos os tipos, de todos os elementos organizacionais da empresa.

Os orçamentos expressam fisicamente e monetariamente os gastos gerais com investimentos, vendas, produção, qualidade, compras, recursos humanos, estoques, transporte, serviços de assistência aos clientes, inovações tecnológicas, etc. Ao implantar um sistema orçamentário, este deve estar de acordo com os planos de ação da empresa e acompanhá-los com base em sistemas de informações gerenciais adequadamente estruturados. Os eventuais desvios devem ser corrigidos ao longo do tempo na medida em que os dirigentes acompanham os resultados projetados.

Quando controlado o orçamento proporciona maior facilidade de uso e com informações íntegras e oportunas, permite mais eficiência no remanejamento de recursos e evolução, a empresa não deve perder de vista a importância da confiabilidade da informação financeira para ajudar em suas decisões.

### **2.7.1 Orçamento de Caixa**

Orçamento de Caixa é uma ferramenta indispensável, pois é uma ferramenta gerencial necessária. Portanto a principal característica do Orçamento de caixa é dimensionar se haverá ou não recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa.

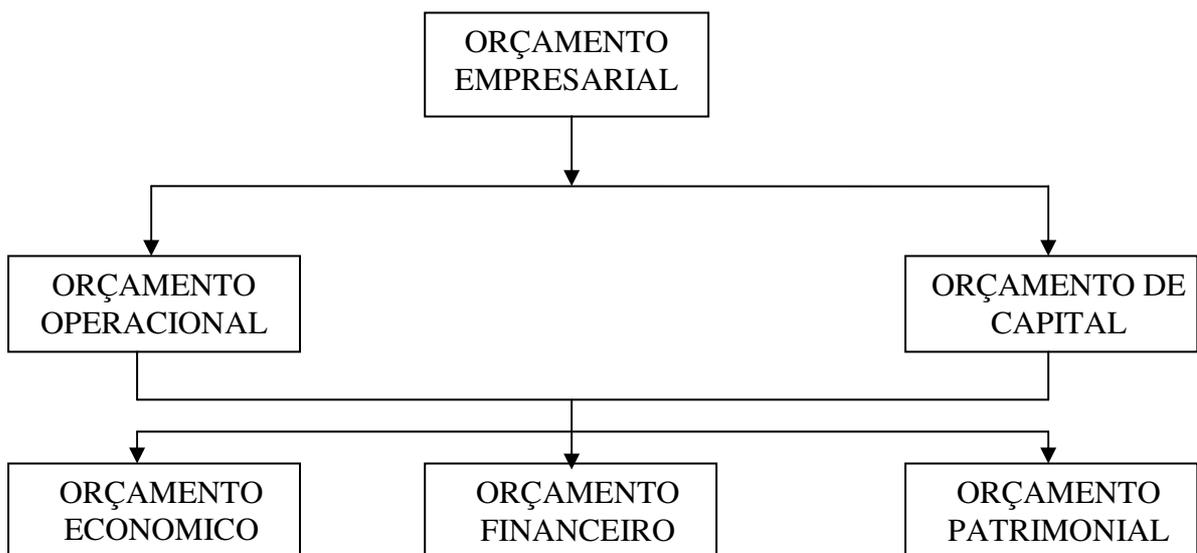
Como instrumento de gerenciamento financeiro, é essencial para auxiliar nas decisões a curto prazo. O orçamento de caixa é automaticamente preparado como parte do orçamento anual global da empresa, ou seja, é o “orçamento operacional” para vendas, produção, etc., pode ser considerado como um plano ou previsão do objetivo de lucro da operação da empresa, sendo que a mesma terá que ter a capacidade de financiar este plano. A partir daí, um orçamento de caixa pode ser preparado para mostrar o nível de empréstimos bancários necessários para apoiar o plano de lucro, e também podendo mostrar quando os empréstimos podem ser pagos

Para ajudar a determinar a época adequada para um melhor gerenciamento das atividades, o orçamento de caixa é um fator importante a ser considerado, composto pelos orçamentos; operacional e de investimento.

O orçamento de caixa poderá ser elaborado com relativa exatidão e ter em vista várias finalidades. A principal será indicar as necessidades de numerário para atendimento dos compromissos que a empresa costuma ter com prazos certos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a estimar, com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir devido às reduções cíclicas das receitas ou aos aumentos volume de desembolsos e, em decorrência, a necessidade de obter empréstimos de instituições financeiras.

Orçamento segundo o autor Zdanowicz (1989, p. 126) é o instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos, orientado pelos objetivos e pelas metas traçadas pela alta cúpula diretiva para um dado período de tempo.

A seguir, disponho o fluxograma de um orçamento empresarial, com seus principais itens orçamentários, vejamos:



**Figura 03:** Orçamento Empresarial  
**Fonte:** Zdanowicz (1989, p.126)

O orçamento de caixa é um dos mais eficientes instrumentos de planejamento e de controle empresarial, que poderá ser projetado de várias maneiras e de acordo com as necessidades ou conveniências de cada empresa.

As decisões terão de ser tomadas, mediante as informações que darão suporte financeiro à empresa e que estarão contidas necessariamente no orçamento de caixa.

## **2.7.2 Orçamento de Vendas**

O orçamento de vendas representa o ponto de partida de todas as decisões internas e externas, estima as quantidades de cada produto que a empresa planeja vender e o preço praticado, assim como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas. É considerada a peça básica para as outras peças orçamentárias, por se constituir em um plano das vendas futura da empresa, para determinado período de tempo, assume, dentro do sistema orçamentário, um papel significativo, em vista de sua interdependência com as outras funções da empresa, sendo, assim, geralmente, o marco inicial do sistema orçamentário.

O foco inicial do processo de vendas deve ser a necessidade do cliente quanto a níveis de serviço, tais como: pedidos, localização, comodidade, prazo de entrega e variedade dos produtos. Uma vez que se sabe que os mercados raramente são homogêneos, torna-se imperativo agrupar os clientes em segmentos baseados em suas necessidades e exigências de distribuição.

Determinando as necessidades dos clientes constitui o elo que permite a empresa ter sucessos nas demais atividades. As vendas representam o objetivo primordial de uma empresa, pois é a principal fonte geradora de lucros.

Segundo Sanvicente e Santos (1994, p. 43):

O orçamento de vendas constitui um plano das vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo.

Na elaboração do orçamento de vendas são considerados variáveis de mercado consumidor, variáveis de produção, variáveis de mercado fornecedor e de trabalho e variáveis de recursos financeiros.

[...] essas variáveis afetam em maior ou menor grau de todas as empresa.

O vínculo das empresas com essas variáveis é fruto da própria dinâmica de nosso sistema social e político, sendo assim, o planejamento do produto é de fundamental importância, envolvendo o trabalho fundamental do marketing, pois possibilita integrar as demais áreas de forma a vender o produto ou o serviço certo,

no lugar certo, no tempo certo, na quantidade certa e ao preço certo. Portanto um orçamento de vendas bem elaborado contém uma série de decisões administrativas e políticas pré-estabelecidas.

## **2.8 Sistema de informações para implantar o fluxo de caixa**

Para implantação do fluxo de caixa são necessários informações preliminares ou estimativas, segundo os períodos de tempo que se pretende abranger.

A implantação do fluxo de caixa consiste em apropriar os valores fornecidos pelas várias áreas da empresa, conforme o período que irão ocorrer os efetivos recebimentos e pagamentos de caixa na empresa.

Os principais itens que compõe o fluxo de caixa são ingressos, desembolsos, diferenças do período, saldo inicial de caixa, disponibilidade acumulada, nível desejado de caixa, empréstimos ou aplicações de recursos financeiros, amortização e saldo final de caixa. (ZDANOWICZ, 1989)

Zdanowicz (1989, p. 131) ainda ressalta os requisitos básicos:

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

## **2.9 Elaboração do Orçamento de Fluxo de Caixa**

É o método mais simples, útil e apropriado para elaborar o orçamento de caixa. Elabora-se o fluxo de caixa a partir das informações recebidas dos diversos departamentos, seções da empresa, de acordo com o cronograma anual, mensal ou diário de ingressos e desembolsos, remetido ao departamento ou gerência financeira.

Para exemplificar a elaboração de um orçamento de caixa, vejamos um exemplo na tabela 01 a seguir. Após a tabela será detalhado individualmente cada componente do orçamento de caixa para melhor compreensão.

**Tabela 01: Orçamento de Caixa**

O Formato Geral do Orçamento de Caixa (em R\$)					
	Jan.	Fev.	...	Nov.	Dez.
Recebimentos	----	----	----	----	----
Menos: pagamentos	----	----	----	----	----
Fluxo de Caixa Líquido	----	----	----	----	----
Mais: saldo de caixa inicial	----	----	----	----	----
Saldo de caixa final	----	----	----	----	----
Menos: saldo de caixa mínimo	----	----	----	----	----
Financiamento total necessário	----	----	----	----	----
Excesso de saldo de caixa	----	----	----	----	----

**Tabela 01:** Orçamento de Caixa.

**Fonte:** Gitman (2001, p. 437)

- **Recebimentos:** são as entradas de caixa de uma empresa em um dado período.
- **Pagamentos:** são as despesas feitas pela empresa durante um dado período financeiro. Os pagamentos mais comuns são:
  - ⇒ Compras à vista;
  - ⇒ Pagamentos de duplicatas;
  - ⇒ Folha de pagamento;
  - ⇒ Pagamento de Impostos;
  - ⇒ Pagamentos de dividendos de caixa;
  - ⇒ Amortizações (empréstimos);
  - ⇒ Recompensa de ações.
- **Fluxo de Caixa Líquido, Saldo Inicial do Caixa, Saldo Final do Caixa, Financiamento e Excesso de Caixa:** O fluxo de Caixa líquido da empresa são os pagamentos recebidos mensalmente. **Saldo Inicial do Caixa** será adicionado ao saldo do Caixa Líquido. Gitman (2001) o saldo final do caixa será fechado

diariamente, sendo que no final de cada mês se o saldo for menor que o esperado, obtém-se amortização (empréstimo) ou o excesso de caixa que será a curto prazo e portanto em caixa, um financiamento é necessário. Existe o excesso de caixa para que seja colocado em um investimento a curto prazo, líquido e que pague juros, ou seja, em título negociáveis.

Segundo Silva (2006, p. 62) “a elaboração do fluxo de caixa, faz-se necessário considerar possíveis oscilações, que irão implicar ajustes dos valores projetados, assim mantém-se a flexibilidade desse importante instrumento de trabalho”.

### **2.9.1 Contas a Receber**

As contas a receber advêm das vendas a prazo, gerando riscos para a empresa. Também, podem gerar gastos, como análise de crédito, cobranças. Em contrapartida aumentam as vendas, logo aumenta o lucro.

De acordo com Ludícibus (2000, p. 88) “As contas a receber geralmente são o ativo mais importante da empresa. São os valores oriundos das vendas de mercadorias a prazo ou oriundas de outras transações que não representam o objetivo principal da empresa.”

Para que se tenha uma boa gestão de controles internos dos recursos financeiros das contas a receber, há necessidade de um sistema apto para acompanhar de forma que possibilite a visão do administrador financeiro o fluxo de caixa, pois quando as contas são mal administradas pode deixar a organização com sérios problemas.

### **2.9.2 Contas a pagar**

O total de pagamentos inclui todos os desembolsos no período coberto. Os pagamentos mais comuns são: compras à vista, pagamentos de duplicatas, pagamentos de aluguéis, folha de pagamento, pagamentos de impostos,

pagamentos de juros, dividendos em dinheiro, pagamentos de empréstimos e recompra de imóveis.

Para Leone (2000) as contas a pagar é o controle dos compromissos que a empresa deverá honrar junto a seus fornecedores. Portanto, destaca-se a necessidade de uma conferencia, contabilidade chamada conciliação, nas contas individualmente tratadas de cada fornecedor.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos e o tipo de pesquisa que foi utilizado para a execução dos objetivos do presente trabalho.

Lakatos e Marconi (1995, p. 40) conceituam metodologia como:

Um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O procedimento metodológico fundamental deste trabalho é um estudo do gerenciamento do caixa em uma imobiliária de Forquilha, de modo no final da pesquisa na empresa estudada, propor um modelo de gerenciamento do fluxo caixa.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

A finalidade do estudo dessa pesquisa é gerar soluções potenciais para os problemas de gerenciamento de caixa para a empresa estudada. Portanto o estudo será realizado por meio de pesquisa bibliográfica, descritiva, estudo de caso e qualitativa. Para atingir os objetivos e a justificativa a que se propõe este projeto foi estudado o gerenciamento de caixa de uma Imobiliária de Forquilha.

Lakatos e Marconi (1995) afirmam que a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico.

##### **3.1.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica é a busca da fundamentação de um projeto de pesquisa a partir de referências publicadas, analisando e discutindo as contribuições culturais e científicas. Constitui uma excelente técnica para fornecer ao pesquisador subsídios teóricos, de conhecimento, e o treinamento científico que habilitam a produção de trabalhos originais e pertinentes.

Para Junior, (2008, p. 49) a pesquisa bibliográfica “é o tipo de pesquisa na qual o pesquisador busca em fontes impressas ou eletrônicas, informações que necessita para desenvolver uma determinada teoria”.

É essencial reconhecer as diferenças entre estes documentos científicos, para recuperar e valorizar as informações que neles contêm.

### **3.1.2 Pesquisa Descritiva**

A pesquisa descritiva caracteriza-se frequentemente como estudos que procuram determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. A sua valorização está baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas. As técnicas utilizadas para a obtenção de informações são bastante diversas, destacando-se; levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas, análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Segundo Gil (2008, p. 42):

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratória.

A pesquisa descritiva busca a verificação de fatos ocorridos num determinado período de tempo, sem manipular as variáveis que as ocasionam.

### **3.1.3 Estudo de caso**

Foi abordado nessa pesquisa um estudo de caso para analisar a importância do gerenciamento de fluxo de caixa na empresa estudada. A empresa objeto do estudo atua no ramo imobiliário, localizada em Forquilha. As informações coletadas mostram que uma empresa não utiliza um gerenciamento de caixa adequado para se ter uma visão antecipada de suas necessidades ou sobras de recursos financeiros.

Segundo Gil (2008 p. 55)

[...] os propósitos do estudo de caso não são o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados [...].

[...] outra objeção refere-se ao tempo destinado á pesquisa. Alega-se que os estudos de caso demandam muito tempo para serem realizados e que freqüentemente seus resultados tornam-se poucos consistentes. De fato os primeiros trabalhos qualificados como estudo de caso nas ciências sociais, foram desenvolvidos em longos períodos de tempo. Todavia, há experiência acumulada de caso em períodos mais curtos e com resultados possíveis de confirmação por outros estudos. [...]

Com este estudo pode-se seguir um modelo de controle de caixa que vise seu melhor gerenciamento por parte da empresa.

### **3.1.4 Pesquisa Qualitativa**

Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos.

Oliveira (1999, p. 117) ressalta que pesquisa qualitativa:

Analisar a interpretação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa exige de certa forma a participação do pesquisador e de seu principal estudo, pois a pesquisa mostra que a abordagem qualitativa tem primícias necessárias para que a complexidade de determinado problema se torne fácil de resolvê-la.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo será apresentado a análise de dados obtidos através de uma entrevista com os sócios responsáveis pelo gerenciamento financeiro da empresa, bem como o sócio administrativo.

### **4.1 População e Amostra**

O presente trabalho tem como amostra o setor financeiro da empresa estudada. Tendo em vista que foi pesquisado as práticas adotadas por esta empresa, em relação a gerenciamento de caixa.

A pesquisa tem uma população de 2 (dois) colaboradores, a qual ambos são sócios da Imobiliária, conforme mencionado anteriormente.

### **4.2 Instrumento de Coleta de Dados**

O instrumento utilizado na pesquisa para coleta de dados, foi realizada uma entrevista com o sócio administrador da empresa.

O sócio respondeu a entrevista de forma objetiva, clara e com muita seriedade. A entrevista seguiu um roteiro com 11 (onze) perguntas fechadas com o intuito de se verificar a forma com que gerenciam o caixa da empresa.

### **4.3 Local da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada em uma Imobiliária no Município de Forquilha/SC.

#### 4.4 Resultados obtidos

Ao término da entrevista pode-se perceber que o sócio administrador apontou vários pontos positivo em relação a um controle mais apto para o controle do caixa, vejamos;

- Pagamentos de duplicatas;
- Controle dos recebimentos;
- Adiantamentos
- Previsões futuras, etc.

Antes de fazer a realização do trabalho na empresa pesquisada, foi feito uma acompanhamento das seguintes formas; saldo bancário, duplicatas a pagar e a receber, e outros. O saldo bancário servia de parâmetro para tomadas de decisões, tendo como visão que muitas vezes não se tinha planejamento e o não cumprimento de compromissos da empresa.

Vejamos a seguir a tabela (02) que a empresa utiliza de forma a controlar os recursos do caixa de forma simplificada.

**Tabela 02: contas a receber**

#### Total de Recebimentos

	Vendas		Previsão de Vendas		
	Mar (R\$)	Abr (R\$)	Mai (R\$)	Jun (R\$)	Jul (R\$)
Vendas (R\$)	150.000,00	225.000,00	500.000,00	250.000,00	540.000,00
Vendas a vista (20%)	60.000,00	80.000,00	80.000,00	60.000,00	40.000,00
<u>Cobranças:</u>					
Após 1 mês (50%)	---	50.000,00	100.000,00	200.000,00	150.000,00
Após 2 meses (30%)	---	---	30.000,00	60.000,00	120.000,00
Outros Recebimentos	---	---	---	---	30.000,00
<b>Total de Recebimento</b>			<b>210.000,00</b>	<b>320.000,00</b>	<b>340.000,00</b>

**Tabela 02:contas a receber.**

**Fonte:** Apto pelo autor.

A seguir na tabela (03) segue o modelo que a empresa utiliza para fazer suas programações de pagamentos.

**Tabela 03: Programação dos pagamentos na Imobiliária de Forquilha-SC.**

**Programação dos pagamentos na Imobiliária de Forquilha-SC.**

<b>Compras</b>	<b>Jan (R\$)</b>	<b>Fev (R\$)</b>	<b>Mar (R\$)</b>	<b>Abr (R\$)</b>	<b>Mai (R\$)</b>
Compras à vista	584,00	820,00	254,75	1.532,09	345,32
Pagamentos de Duplicatas	0,00	213,32	124,50	98,75	147,00
Defasado 1 mês	0,00	0,00	98,54	102,00	96,25
Defasado 2 meses					
Pagamentos de aluguel	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Folha de Pagamento	650,00	650,00	700,00	700,00	700,00
Pagamento de Impostos	25,42	51,32	55,09	49,03	21,32
Pagamentos de Dividendo	0,00	0,00	0,00	15.000,00	10,25
Amortizações	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Pagamentos</b>	<b>809,42</b>	<b>11.284,64</b>	<b>677,79</b>	<b>16.932,84</b>	<b>820,14</b>

**Tabela 03.** Programação dos pagamentos.

**Fonte:** Pesquisa da autora.

Como se pode observar, todo gerenciamento do caixa utilizado pela empresa é feito de forma simples e sem qualquer critério de controle, essa maneira dificulta a obtenção de dados em determinado movimento do caixa.

No meu ponto de vista diante das colocações do gestor entrevistado, a empresa não consegue atender todas as necessidades do caixa, sendo assim os entrevistados afirmam na entrevista, que a empresa vê a necessidade de uma implantação de fluxo de caixa para ter mais agilidade nos recursos financeiros.

Na obtenção de um gerenciamento de caixa o orçamento terá vantagens que visam demonstrar para o administrador financeiro um momento adequado para retirada de caixa, sem causar problemas para a empresa, facilitando para o administrador meio de por em funcionamento suas disponibilidades de caixa sem

comprometer a liquidez da empresa, permitindo a utilização mais lucrativa do caixa. Encontra-se a seguir algumas vantagens de elaborar-se o gerenciamento de caixa para um orçamento de caixa na empresa e desvantagens de não adquiri-lo.

Vantagens do Fluxo de Caixa:

- Facilita a elaboração de projetos e planejamentos para os próximos períodos;
- Os resultados financeiros são mais visíveis;
- Consegue visualizar possíveis futuros problemas com o capital de giro futuro.

Desvantagens do Fluxo de Caixa:

- Baixa quantidade de informações;
- Basta um erro no fluxo e todo o planejamento estará comprometido a escassez do caixa;
- Sem uma projeção adequada do caixa o administrador financeiro não terá informações concretas para aplicação a curto e/ou a longo prazo.

Diante desses resultados será mostrado a seguir a análise de dados e sugestões para que a empresa gerencie melhor seu caixa.

#### **4.5 Análise de dados**

A empresa estudada atua há quatro anos no mercado imobiliário, tendo como principal fonte de recursos, vendas e locações de imóveis. Porém todos esses recursos ficam sem gerenciamento adequado, ou seja, não dispõe de um demonstrativo de fluxo de caixa, seu controle financeiro fica totalmente prejudicado e inconfiável.

Os gestores entendem que um modelo de fluxo de caixa facilitariam os controles financeiros, uma vez que seus pagamentos; recebimentos; e previsões de recursos são feitos com simples controles que em muitas vezes são manuscritos.

Com um modelo adequado de fluxo de caixa, conseguirão tomar decisões mais confiáveis e um maior equilíbrio financeiro.

Assim fica como sugestão para empresa estudada um modelo de fluxo de caixa financeiro para aderir como ferramenta indispensável diariamente, segue tabela (04).

**Tabela 04: Modelo de Fluxo de Caixa Financeiro**

<b>MODELO DE FLUXO DE CAIXA FINANCEIRO</b>							
<b>Outubro 2010</b>							
<b>DIA/MÊS</b>	<b>1/10/10</b>	<b>2/10/10</b>	<b>3/10/10</b>	<b>6/10/10</b>	<b>7/10/10</b>	<b>8/10/10</b>	<b>9/10/10</b>
<b>CAIXA</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>Q</b>	<b>Q</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>D</b>
Saldo Inicial							
Conta Corrente							
Aplicação							
<b>Total de Saldo Inicial</b>							
<b>ENTRADAS / Recebimentos</b>							
Duplicatas das vendas a Prazo							
Duplicatas das vendas a vista							
Duplicatas das Locações							
Desconto de Cheque							
<b>Saldo</b>							
<b>SAÍDAS / Pagamentos</b>							
Comissão de vendas							
Aluguel							
Água/Luz/Telefone							
Folha de Pagamento							
Compras à vista							
Despesas Escritório							
Impostos e Taxas							
<b>Saldo</b>							
<b>CAIXA (SEMANAL)</b>							
Conta Corrente							
Aplicação							
<b>SALDO FINAL</b>							

**Fonte:** pesquisa da autora

O fluxo de caixa proposto é oriundo das fontes de recursos do caixa da imobiliária pesquisada, tendo como objetivo melhorar a administração de recursos financeiros da empresa, através desse modelo a empresa terá mais resultados

positivos nos seus planos financeiros visando ter mais segurança nos negócios. É um modelo simples, pois como a empresa não adquire nenhum tipo de controle financeiro mais apto para controlar as entradas e saídas de caixa, adaptei um modelo de fácil manuseio para o administrador financeiro ter mais planejamento, pois planejar é a maneira mais segura de se alcançar resultados favoráveis para a empresa.

Espero que o modelo sugerido seja implantado e que a empresa passe a ter maior controle financeiro sobre seus recursos, facilitando todo gerenciamento financeiro.

## CONCLUSÃO

Conclui-se nesse estudo que o modelo do fluxo de caixa proposto é uma ferramenta essencial para nortear o gestor financeiro, dando uma visão das entradas e saídas realizadas, proporcionando um melhor controle das finanças.

É importante ressaltar que os objetivos propostos no trabalho foram focados e respondidos.

O principal objetivo foi estudar o gerenciamento do caixa em uma imobiliária. A fim de visualizar previsões futuras antecipadamente, sendo que é por meio dela que se pode tomar providências necessárias em tempo hábil. Para sua realização foi aplicada uma entrevista baseada em um roteiro com 11 (onze) questões com o objetivo de entender porque a empresa não adota um controle mais eficaz de seus recursos financeiros.

Está claramente constatado na pesquisa que a empresa não possui nenhum tipo de gerenciamento adaptado para um planejamento de caixa adequado para visualizar antecipadamente as necessidades futuras, mesmo declaradas na entrevista, os gestores sabem o grau de importância que essa ferramenta tem.

Sendo assim foi deixado um modelo de fluxo de caixa como sugestão para a empresa. Durante os estudos observou-se como o gerenciamento do fluxo de caixa interfere e auxilia a empresa nos momentos em que precisa ser tomadas algumas decisões. Desta forma é imprescindível que todas as empresas independentemente do seu porte precisam e devem ter controle rígido sobre seus recursos financeiros, principalmente em que diz respeito ao controle do caixa.

O modelo proposto foi baseado nas necessidades que a empresa vem tendo, com as projeções das possíveis falta de caixa. Das considerações feitas na pesquisa, destaca-se que o fluxo de caixa é fundamental para decidir o destino a ser dado a uma carência de caixa.

Pode-se afirmar que, por meio de um gerenciamento de fluxo de caixa, a empresa terá um instrumento adaptado para tomadas de decisões. Esse instrumento de gerenciamento de caixa contribuirá para a organização financeira das contas a receber e a pagar e seus respectivos compromissos financeiros. Sabe-se que para uma empresa obter lucro é necessário haver uma boa administração financeira.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Cintia da Silva. **O uso do controle interno com ferramenta de gestão: o fluxo de caixa como base decisório.** 2008.
- BLAUTH, Telmo Raul. **Administração Financeira.** Porto Alegre: Litográfica Estilo Ltda, 1977.
- BRIGHAM, Eugene F., e HOUSTON Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira;** tradução de M<sup>a</sup> Imilda da Costa e Silva. – 10<sup>a</sup> Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração** – Teoria, Processo e Prática, 3<sup>a</sup> Ed. – São Paulo: Pearson Education, 2000.
- FINNEY, Robert G. **Como Elaborar e administrar orçamentos.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. – Rio de Janeiro: Campos, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** - 4<sup>a</sup> Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira** – essencial. Trad. Jorge Ritter. – 2<sup>a</sup> Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GROPELLI, A.A e NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira;** tradução Célio Knipel Moreira. – 2<sup>a</sup> Ed. – São Paulo: Saraiva, 2002.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por ações:** aplicável às demais sociedades. São Paulo: Atlas, 1995.
- JUNIOR, JOAQUIM MARTINS. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso:** instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 2. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LEONE, George S. Guerrab. **Curso de contabilidade de custos.** 3. Ed. São Paulo, Atlas, 2000.
- MORANTE, Antonio Salvador e JORGE, Fauzi Timaco. **Administração financeira:** decisões de curto prazo, decisões de longo prazo, indicadores de desempenho. – São Paulo: Atlas 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SANTOS, Edno Oliveira dos, **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa.** – 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Sílvia Aparecido dos; PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio:** como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas:** planejamento e controle. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. Atlas, 1994

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. – 3ª Ed. D.C. Luzzaratto Ed., 1989.

\_\_\_\_\_. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. 10ª. ed. - Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1987-1996.

## **APÊNDICE**

## **APÊNDICE A – Entrevista de levantamento de informações**

Caro colaborador, sou acadêmica do curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Peço a sua colaboração para responder as questões abaixo com muita sinceridade, as quais serão apresentadas em meu Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado como; “Fluxo de Caixa como um instrumento de Gerenciamento em uma Imobiliária de Forquilha/SC. Não é necessário identificar-se.

Atenciosamente,  
Ana Cristina kammer

### **ENTREVISTA**

- 1- Há quanto tempo à empresa atua no mercado?
- 2- Quais suas principais fontes de recursos?
- 3- Existe algum controle deste recurso pelo resultado informatizado?
- 4- Como são feitos os controles dos recursos financeiros nesta empresa?
- 5- A empresa opera com o fluxo de caixa dentro dos modelos atuais?
- 6- A empresa opera algum desconto de cheque e duplicatas, e como são feito esses controles?
- 7- Sua empresa tem fluxo de caixa projetado?
- 8- A empresa entende que o método hoje utilizado atende suas necessidades?
- 9- Quais os pontos negativos que a empresa pode citar por não ter um controle de Fluxo de Caixa mais apurado?

**10-** Quais seriam as vantagens no seu ponto de vista caso a empresa tivesse melhor controle sobre seus recursos financeiros, inclusive de maneira projetada?

**11-** A empresa vê a necessidade de implantação de um modelo de Fluxo de Caixa. Por quê?