

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GIANCARLO ANGELO TOMELIN**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PARA UMA INDÚSTRIA  
DE MOLDURAS LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CONCEIÇÃO DO JACUIPE -  
BAHIA**

**CRICIÚMA  
2015**

**GIANCARLO ANGELO TOMELIN**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PARA UMA INDÚSTRIA  
DE MOLDURAS LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE -  
BAHIA**

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

Orientador: Prof. Esp. Fabricio Machado Miguel

**CRICIÚMA**

**2015**

**GIANCARLO ANGELO TOMELIN**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PARA UMA INDÚSTRIA  
DE MOLDURAS LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE -  
BAHIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para a Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel, no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Financeira

Criciúma, 03 de Dezembro de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Fabricio Machado Miguel - Especialista - (Unesc) - Orientador

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Especialista – (Unesc) - Examinador

## DEDICATÓRIA

**Agradeço a Deus que me deu muita coragem e força durante esta longa trajetória.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter permitido que tudo isso acontecesse, por minha vida, pelos anos de universidade me ajudando a superar os desafios e por ser o maior mestre de todos outros mestres.

Ao meu orientador Fabricio Machado Miguel que me deu suporte sempre que foi preciso, sem nenhuma hesitação.

Agradeço a minha mãe Eusa Maria Angelo, minha heroína, meu exemplo de vida, por sempre ter tido paciência nos momentos de estresse durante esta trajetória.

Obrigado a minha noiva, Daiane Milioli Dagostin, pela complacência e por ter abdicado da minha presença por horas em fins de semana e feriados para que eu pudesse terminar o trabalho.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram e fizeram parte da minha formação.

**“Pensar é o trabalho mais difícil que existe.  
Talvez por isso tão poucos se dediquem a  
ele.”**

**Henry Ford**

## RESUMO

TOMELIN, Giancarlo Angelo. **Proposta de implantação de um fluxo de caixa numa empresa de molduras localizada no município de Conceição do Jacuípe – Bahia**. 2015. 46 páginas. Trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Haja vista a grande necessidade de se possuir uma gerência financeira eficaz e confiável, entende-se a importância de se possuir um fluxo de caixa diário em toda empresa. O estudo que segue foi elaborado, conforme seu objetivo geral, para implantar um fluxo de caixa financeiro em uma indústria de molduras em geral localizada em Conceição do Jacuípe/BA. A partir do objetivo geral, foram elaborados os objetivos específicos, cujos são a elaboração de um fluxograma financeiro, detalhando cada passo desde a compra da matéria prima até a entrega final dos produtos, a elaboração de um fluxo de caixa e a evidenciação da importância da utilização dessa ferramenta para uma eficaz gestão administrativa e financeira da empresa estudada. Para que fosse possível alcançar esse objetivo, tornou-se necessário a pesquisa bibliográfica de autores renomados no que tange a contabilidade financeira e administrativa. Além disso, foi coletado informações na empresa estudada, através de relatórios e dados repassados pelos próprios sócios da empresa. Diante da pesquisa que foi realizada, observou-se que a elaboração e manutenção de um fluxo de caixa com controle diário faz com que os responsáveis pela saúde financeira da empresa entendam plenamente como está a situação atual de seu caixa, podendo assim tomar decisões rápidas e eficazes quando confrontados com uma escassez de recursos financeiros à curto prazo. O fluxo de caixa elaborado na pesquisa que se segue, pode ser facilmente utilizado em outras empresas, desde que sejam feitas algumas alterações de acordo com a necessidade de cada empresa.

**Palavras-chave:** Fluxo de caixa. Contabilidade Gerencial. Gerência Financeira.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 01:</b> Diferenças entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira.....	14
<b>Quadro 02:</b> Demonstração de fluxo de caixa pelo método direto.....	19
<b>Figura 01:</b> Informações preliminares para elaboração do fluxo de caixa.....	13
<b>Figura 02:</b> Fluxo de caixa mensal.....	14
<b>Figura 03:</b> Fluxo de caixa diário.....	15
<b>Figura 04:</b> Espelhos Moldura e Arte.....	30
<b>Figura 05:</b> Painel Moldura e Arte.....	31
<b>Figura 06:</b> Porta Retrato Moldura e Arte.....	31
<b>Figura 07:</b> Quadro Moldura e Arte.....	32
<b>Figura 08:</b> Organograma Hierárquico.....	33
<b>Figura 09:</b> Fluxograma de Processo Produtivo e Financeiro.....	34
<b>Figura 10:</b> Fluxo de caixa diário.....	38
<b>Figura 11:</b> Fluxo de caixa mensal.....	39
<b>Figura 12:</b> Fluxo de caixa diário dividido por ciclos.....	40
<b>Figura 13:</b> Fluxo de caixa mensal dividido por ciclos.....	41



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
FASB	Financial Accounting Standards Board
IASB	International Accounting Standards Board
PJ	Pessoa Jurídica
EPP	Empresa de Pequeno Porte

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA .....	10
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL .....	13
<b>2.1.1 Finalidade e aplicação</b> .....	<b>13</b>
2.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA .....	14
2.3 FLUXO DE CAIXA .....	16
2.4 FATORES QUE AFETAM O FLUXO DE CAIXA .....	17
2.5 MÉTODOS DE FLUXO DE CAIXA .....	18
<b>2.5.1 Método Direto</b> .....	<b>18</b>
<b>2.5.2 Método Indireto</b> .....	<b>19</b>
2.6 IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	21
<b>2.6.1 Requisitos para Implantação</b> .....	<b>21</b>
2.7 PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO .....	22
2.8 O FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA GERENCIAL .....	25
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>27</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	27
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	28
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>29</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	29
4.2 PRINCIPAIS PRODUTOS .....	30
4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	32
4.4 FLUXOGRAMA DO PROCESSO PRODUTIVO E FINANCEIRO .....	33
4.5 PROPOSTA .....	36
4.6 FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE DE GESTÃO NA EMPRESA DE MOLDURAS ESTUDADA .....	42
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será abordado inicialmente o tema e problema deste estudo científico. Logo após será apresentado o objetivo geral e os objetivos específicos. Concluindo o capítulo inicial, será explanada a justificativa da escolha pelo tema abordado no trabalho.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

As empresas buscam constantemente ferramentas adequadas para se organizar financeiramente, administrativamente e comercialmente, necessitando, devido à extrema competitividade do mercado atual, se diferenciar de seus concorrentes. Para tanto, os gestores precisam cada vez mais de um sistema que os auxilie, lhe fornecendo, de maneira exata e rápida, informações para tomada de decisões na empresa.

A correta administração do caixa de uma empresa faz parte da organização financeira da mesma, sendo essencial tanto nas empresas que se encontram com problemas financeiros, bem como nas empresas que possuem bom capital de giro.

No que tange a capacidade de apresentar de maneira sucinta, os inúmeros dados gerados pelas ações financeiras das empresas, o fluxo de caixa financeiro torna-se uma ferramenta importante, auxiliando no planejamento, organização e controle dos recursos financeiros.

Portanto a questão constatada diante dos fatos expostos é: de que forma o fluxo de caixa financeiro contribuirá para a melhor organização financeira em uma indústria de porta retratos localizada na cidade de Conceição do Jacuípe - BA.

### 1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral desse estudo consiste em propor a implantação de um fluxo de caixa financeiro contribuindo para direcionar corretamente as decisões financeiras e administrativas de uma indústria de porta retratos localizada no município de Conceição do Jacuípe.

Para atingir o objetivo geral deste estudo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos, que são:

- ✓ Elaborar um fluxograma financeiro e produtivo da empresa em estudo;
- ✓ Detalhar cada processo do fluxograma financeiro e produtivo;
- ✓ Propor a implantação de um modelo de fluxo de caixa direto para a empresa objeto de estudo;
- ✓ Evidenciar o fluxo de caixa como instrumento de controle de gestão na indústria de porta retratos estudada neste trabalho;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a extrema dificuldade para reunir informações acerca das movimentações de uma empresa, sem um instrumento adequado, torna-se inviável para os sócios ou administrador verificar uma possível sobra de caixa que ficará inativa, ou a necessidade de capital de giro que a empresa possa vir a ter.

Destaca-se a importância para a manutenção da saúde financeira da empresa, a correta administração dos recursos financeiros, utilizando-os de forma eficaz e racional.

Com isso justifica-se a implantação do fluxo de caixa na empresa objeto da pesquisa, haja vista que a mesma não possui métodos eficazes de controle de caixa.

A elaboração do presente trabalho contribuirá oportunamente para que os gestores da empresa estudada possuam uma ferramenta completa, podendo avaliar se seus métodos de gerenciamento financeiro e administrativo estão de acordo com as reais necessidades impostas pela economia atual.

O estudo só foi possível, pois, a empresa em estudo disponibilizou todas as informações necessárias para o desenvolvimento do mesmo.

Percebe-se a partir do exposto, a relevância do tema para a empresa em estudo, para a Universidade como também para o acadêmico. A empresa tem a oportunidade de perceber as falhas que podem estar ocorrendo na sua gestão financeira, a partir destas informações promover melhorias no fluxo de caixa da empresa. A Universidade ganha com mais uma obra para seu acervo servindo de instrumento para pesquisas de outros acadêmicos que desenvolvem projetos em

temas correlatos. E o acadêmico encontra a oportunidade de aplicar na prática todo conhecimento desenvolvido ao longo de sua formação.

Portanto este projeto torna-se relevante, tendo em vista que o mercado global tem se mostrado cada vez mais competitivo e a empresa em estudo precisa promover um controle adequado em seu fluxo de caixa para minimizar os impactos negativos causados pela administração da empresa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem por objetivo a apresentação da fundamentação teórica, tratando do tema em questão, enfatizando os assuntos relativos à importância de ferramentas gerenciais de auxílio na tomada de decisão e demais assuntos relacionados a este processo.

### **2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL**

Segundo Atkinson et al., (2000), a contabilidade gerencial contribui para a produção de informações operacionais e financeiras, com a intenção de direcionar as informações às reais necessidades que a empresa possui, de acordo com suas decisões de operação e de investimentos.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.4) comenta que “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações”, com o objetivo de servir como suporte aos responsáveis pela tomada de decisões dentro da empresa, auxiliando-os a metas organizacionais.

Padoveze (2000) corrobora com o assunto, pois afirma que a gerência contábil caracteriza-se por ser uma área autônoma no que diz respeito à informação contábil, pois enfoca planejamento, controle e tomada de decisão, integrando-se dentro de um sistema de informação contábil.

#### **2.1.1 Finalidade e aplicação**

De acordo com Crepaldi (1998), a contabilidade gerencial tem por finalidade fornecer instrumentos, através de informações financeiras e contábeis, que dêem suporte aos responsáveis pelas tomadas de decisões dentro da empresa objetivando a melhor utilização dos recursos financeiros disponíveis pela instituição.

Padoveze (2000) afirma que todas as áreas da companhia devem ser supridas de informação através da contabilidade gerencial, fazendo com que todos os dados coletados, abranjam de maneira específica cada setor hierárquico da empresa.

## 2.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA

Conforme Warren, Reeve e Fess (2008) a contabilidade financeira também contribui para a produção de informações acerca da situação da empresa. Contudo os dados gerados são mais úteis para instituições externas à empresa.

Importante ressaltar que de acordo com Mallo e Jiménez (1997) a contabilidade financeira tem atribuições de registrar, analisar e classificar as transações contábeis que acontecem entre ambiente externo e a instituição.

É fundamental que exista a gerência financeira na organização, enfatiza Zdanowicz (1989) por que dessa maneira evita que a empresa deixe de honrar com seus compromissos dentro dos prazos previstos, maximizando os lucros da mesma.

O quadro 1 relata as diferenças entre contabilidade gerencial e financeira na concepção de Padoveze (1994, p24).

Quadro 1: Diferenças entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos
Objetivos dos Relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma dos relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão
Frequencia dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal.	Quando necessário pela administração.
Custos ou valores utilizados	Primeiramente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)

Continua...

Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, medidas físicas, índices etc.)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis gerencialmente aceitos.	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Arcabouço teórico e técnico	Ciência contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatísticas, pesquisa operacional e comportamento organizacional.
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem vieses), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
Perspectivas dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato)

Fonte: Padoveze, (1994, p.24)

Conforme percebido no quadro 1, os métodos da contabilidade gerencial e financeira foram desenvolvidos para diferentes propósitos. A contabilidade gerencial mais específica para o público interno, servindo de suporte para a obtenção de dados através de relatórios gerenciais, já a contabilidade financeira pode ser utilizada tanto pelo público interno quanto externo, contudo contribui mais para satisfazer as necessidades de informações do público externo.



## 2.3 FLUXO DE CAIXA

De acordo Solomon & Pringle (1981) o fluxo de caixa pode ser conceituado em função do tempo de sua projeção. Quando é elaborado a curto prazo atende qualquer finalidade da instituição, já a longo prazo é mais utilizado com intuito de investimento em itens do ativo permanente.

Conforme Santos (1997) o fluxo de caixa é utilizado no planejamento financeiro da empresa, de acordo com sua necessidade. Pode ser feito diariamente, semanalmente, mensalmente ou até trimestralmente. Relata ainda que através do fluxo de caixa, pode-se demonstrar por valores e datas, o que foi decidido pelos diversos setores da empresa.

Silva (2006) complementa que o fluxo de caixa é representado por gráficos com ingressos e desembolsos de recursos, permitindo às instituições que elaborem programações para os setores operacional e financeiro.

As saídas do caixa podem ser regulares, periódicas ou irregulares, conforme Zdanowicz (2004) salienta. O autor explica que os desembolsos regulares incluem pagamento de fornecedores, salários, despesas de vendas ou administrativas. Já as periódicas referem-se a pagamento de dividendos para acionistas, juros ocasionados por operações financeiras ou retiradas dos sócios. Os irregulares podem incluir despesas não esperadas pela empresa.

Para que o fluxo de caixa se torne uma referencia de gestão, Silva (2006) salienta que se deve haver a possibilidade de se medir os efeitos causados pelas decisões tomadas pelo setor gerencial, para que se possa acompanhar os processos que estão sendo executados. É imprescindível que o gestor responsável abasteça com dados corretos o fluxo de caixa, para que não resulte num planejamento incorreto e acarrete em perda de tempo para a instituição.

O fluxo de caixa é um importante instrumento financeiro que as empresas possuem, sendo que deve ser periodicamente revisado e ter seus dados atualizados para que possa ser uma eficaz ferramenta de tomada de decisões na empresa. (CAMPOS 1997).

## 2.4 FATORES QUE AFETAM O FLUXO DE CAIXA

De acordo com Zdanowicz (1989), o fluxo de caixa é afetado por fatores externos e internos, trazendo discrepâncias nos dados informados no fluxo, prejudicando a eficiência das informações.

Zdanowicz (1989, p.47) relata alguns fatores externos que afetam o fluxo de caixa:

- Uma redução estacional ou cíclica da atividade econômica pode determinar uma queda de vendas, cuja repercussão é direta na receita operacional da empresa;
- Em fase de expansão, a pressão é exercida sobre a capacidade produtiva da empresa, com a exigência maior de volumes de estoque, de acréscimo das compras de matéria prima, de maiores custos operacionais, etc;
- Atraso dos clientes, esse talvez seja o item que exige mais cuidado, pois os desembolsos de caixa são cobertos pelos valores em disponibilidades, uma vez que os estoques alimentam a produção e as vendas, porém não pagam as dívidas;
- Em função do nível de preços, o mercado tem grande influência sobre o fluxo de caixa, pela necessidade que geram os maiores investimentos em valores a receber, em estoque e eventualmente, em itens do ativo imobilizado;
- Atraso na entrega dos produtos, seja por más condições de trabalho, seja por dificuldades de escoamento.

Em consonância com Zdanowicz (1989), Silva (2006, p. 13) ainda destaca existem fatores internos que afetam o fluxo de caixa, tais como as compras que não estão de acordo com as projeções de venda; uma folha salarial acima do que a empresa pode comportar; prazos médios de recebimentos mais longos do que os de pagamento; aumentar os prazos de recebimento sem planejamento; distribuição de lucros fora da capacidade que a empresa possui e altos custos financeiros devido alto endividamento.

Conforme visto são diversos fatores, tanto internos quanto externos, que afetam o fluxo de caixa. Cabe aos responsáveis pela tomada de decisão na empresa, a cautela e cuidado ao adotar políticas diferenciadas que afetarão o caixa da instituição.

## 2.5 MÉTODOS DE FLUXO DE CAIXA

Para que se possa implantar corretamente um fluxo de caixa, deve-se utilizar um método de elaboração. Para isso existem dois principais métodos de fluxo de caixa, que é o direto e o indireto. Segundo Iudícibus, Martins, Gelbcke e Santos (2010), é recomendado pelo FASB e IASB para que seja utilizado o método direto na elaboração do fluxo de caixa, contudo é facultada a utilização do método indireto caso assim seja decidido pelos gestores da empresa.

### 2.5.1 Método Direto

Conforme Silva (2006), o método direto é o mais utilizado na implantação de um fluxo de caixa. É feito através de dados recolhidos por relatórios trazendo informações dos setores da empresa. Os principais dados destacados pelos autor, são as despesas, receitas e investimentos da empresa.

Padoveze (2005) cita que o método direto demonstra de forma correta os valores que entram e saem do caixa da empresa, podendo ser alimentado pela soma das movimentações financeiras.

Iudícibus, Martins, Gelbcke e Santos (2010) afirmam que o método direto evidencia as entradas e saídas dos principais itens operacionais, como a remuneração pelas vendas e os desembolsos provenientes de pagamento a empregados e fornecedores.

O fluxo de caixa pelo método direto evidencia de forma clara os movimentos financeiros da empresa. Essa movimentação é oriunda de operações de pagamento a fornecedores, recebimento de vendas, pagamento de despesas, dentre outras. (ASSAF NETO 2005)

De acordo com Hendriksen e Breda (1999), através do método direto o demonstrativo de fluxo de caixa destaca todo o embolso e desembolso resultante de atividades operacionais da organização. O método direto possibilita a criação de informações baseando-se em critérios livres de qualquer intervenção de legislação fiscal.

Segundo Hoji (2007), o método direto pode ser feito através de planilhas eletrônicas, lançando nelas as movimentações financeiras da empresa, ou através de sistemas contábeis.

O Quadro 2 demonstra um modelo de fluxo de caixa elaborado no método direto.

Quadro 2: Demonstração do Fluxo de Caixa Pelo Método Direto.

Fluxo de Caixa
<b>Das Atividades Operacionais</b> (+) Recebimento de Clientes e outros (-) Pagamentos a Fornecedores (-) Pagamento a Funcionários (-) Recolhimentos ao governo (-) pagamentos a credores diversos (=) Disponibilidades geradas pelas (aplicadas nas) atividades operacionais
<b>Das Atividades de Investimentos</b> (+) Recebimento de venda de Imobilizado (-) Aquisição de Ativo Permanente (+) Recebimento de Dividendos (=) Disponibilidades geradas pelas (aplicadas nas) atividades de investimentos
<b>Das Atividades de Financiamentos</b> (+) Novos Empréstimos (-) Amortização de Empréstimos (+) Emissão de Debêntures (+) Integralização de Capital (-) Pagamento de Dividendos (=) Disponibilidades geradas pelas (aplicadas nas) atividades de Financiamento
<b>AUMENTO/DIMINUIÇÃO NAS DISPONIBILIDADES</b> DISPONIBILIDADES- no início do período DISPONIBILIDADES- no final do período

Fonte: Hendriksen e Breda, 1999

O método direto utiliza uma maneira mais instrutiva e ampla se comparado ao método indireto, uma vez que se torna mais produtivo no planejamento financeiro, identificando de forma direta as entradas e saídas ocorridas no período. (Marion e Silva, 2013)

### 2.5.2 Método Indireto

Hoji (2007) explica que a elaboração do fluxo de caixa pelo método indireto usa as informações do Balanço Patrimonial e da DRE. O método indireto inclui o fluxo de operações baseando-se no lucro líquido do exercício.

Conforme Assaf Neto (2005), o método indireto resulta de operações realizadas embasadas no lucro líquido do exercício. Indica as diferenças entre o fluxo de caixa e o lucro líquido, conciliando o regime de caixa com o regime de competência.

O quadro 3 demonstra um modelo de fluxo de caixa elaborado pelo método indireto:

Quadro 3: Demonstração do fluxo de caixa pelo método indireto.

<b>Fluxo de Caixa</b>
<b>Lucro Líquido</b> (-) Aumento de Estoques (+) Depreciação (-) Aumento de Clientes (+) Pagamento a Funcionários (+) Contas a Pagar (+) Pagamentos de Impostos e Tributos (+) Aumentos de Fornecedores (=) Fluxo de Caixa Operacional Líquido
<b>Das Atividades de Investimentos</b> (+) Recebimento de venda de Imobilizado (-) Aquisição de Ativo Permanente (+) Recebimento de Dividendos (=) Disponibilidades geradas pelas (aplicadas nas) atividades de investimentos
<b>Das Atividades de Financiamentos</b> (+) Novos Empréstimos (-) Amortização de Empréstimos (+) Emissão de Debêntures (+) Integralização de Capital (-) Pagamento de Dividendos (=) Disponibilidades geradas pelas (aplicadas nas) atividades de Financiamento
<b>AUMENTO/DIMINUIÇÃO NAS DISPONIBILIDADES</b> DISPONIBILIDADES- no início do período DISPONIBILIDADES- no final do período

Fonte: Hendriksen e Breda, 1999

Deve-se executar algumas ações ao implantar o fluxo de caixa pelo método indireto. Iudícibus, Martins, Gelbcke e Santos (2010) elencam essas ações:

- Remover do lucro líquido os diferimentos de transações que foram caixa no passado, como gastos antecipados, crédito tributário etc. e todas as alocações no resultado de eventos que podem ser caixa no futuro, como as alterações nos saldos das contas a receber e a pagar no período;
- Remover no lucro líquido as alocações ao período do consumo de ativos não circulante e aqueles itens cujos efeitos no caixa sejam classificados como atividades de investimento ou financiamento: depreciação, amortização de intangível e ganhos e perdas na venda de imobilizado e/ou em operações em descontinuidade (atividades de investimento); e ganhos e perdas na baixa de empréstimos (atividades de financiamento).

De acordo com Marion e Silva (2013) o principal benefício do método indireto é demonstrar as origens ou aplicações de caixa resultante de mudanças temporárias de prazos na contas relativas ao ciclo operacional do negócio.

## 2.6 IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Segundo Zdanowicz (2004), para que ocorra a implantação, o fluxo de caixa deve estar com as unidades monetárias bem detalhadas nos dois itens, o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos. Sabe-se que não depende apenas do setor de finanças e nem somente do aceite dos diretores para que se implante o fluxo de caixa, contudo deve-se detalhar as estimativas mesmo que as entradas e saídas estejam apresentados no fluxo operacional e fluxo extra-operacional. O autor destaca também que o fluxo extra-operacional não está diretamente ligado com a atividade principal da empresa, já o operacional liga-se diretamente com a atividade fim da empresa.

### 2.6.1 Requisitos para Implantação

De acordo com Silva (2006), para implantar o fluxo de caixa torna-se extremamente importante obter informações de diversas áreas da empresa, conforme os prazos que ocorrerão de maneira efetiva os recebimentos e pagamentos.

Zdanowicz (2004, p55) elenca requisitos importantes para a correta implantação do fluxo de caixa na empresa, destacam-se os seguintes:

- Apoio da alta cúpula diretiva da empresa;
- Organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- Integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema de fluxo de caixa;
- Definição do sistema de informações, quanto aos tipos de informações, formulários a serem utilizados, calendário de entrega dos dados (periodicidade) e os responsáveis pela elaboração das diversas projeções;
- Treinamento do pessoal envolvido para implantar o fluxo de caixa na empresa;
- Criação de um manual de operações financeiras;
- Comprometimento dos responsáveis das diversas áreas, no sentido de alcançar os objetivos e as metas propostas no fluxo de caixa;
- Controles financeiros adequados, especialmente da movimentação bancária;
- Utilização do fluxo de caixa para avaliar com antecedência os efeitos da tomada de decisões que tenham impacto financeiro na empresa;
- Fluxograma das atividades na empresa, ou seja, definir as atividades meio e as atividades fins.

Zdanowicz (2004) destaca que é necessário que o gerente financeiro considere importante todos os itens que possam influenciar diretamente o fluxo de caixa da empresa.

## 2.7 PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO

Conforme Silva (2006) se o administrador não possui um planejamento, em determinado momento estará perdido e não saberá se haverá saldo de disponibilidades satisfatório para quitar dívidas assumidas com fornecedores e empregados, por exemplo, sendo justamente neste ponto onde as empresas caem no pesadelo da falência. Ainda de acordo com o autor, quando é feito um bom planejamento, o mesmo trará de maneira antecipada informações financeiras confiáveis e fiéis da empresa em determinado período de tempo.

Zdanowicz (1989) concorda com o pensamento de Silva (2006), afirmando que é extremamente importante planejar o fluxo de caixa, pois com isso, indicará de antemão as carências de numerário para atender os compromissos assumidos pela empresa, com os prazos corretos para serem saldados.

Para Almeida (1996) na elaboração de um fluxo de caixa, primeiramente deve-se partir de informações recebidas de diversos setores, de acordo com os controles internos da empresa. Almeida (1996, p. 50) ainda explica que controle interno “é o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.”

Zdanowicz (2004) afirma que é importante que se utilize informações ou estimativas, de acordo com os períodos de tempo, para que o fluxo de caixa obtenha mais fidelidade à situação real da empresa. Alguns desses dados são informados por Zdanowicz (2004, p. 131):

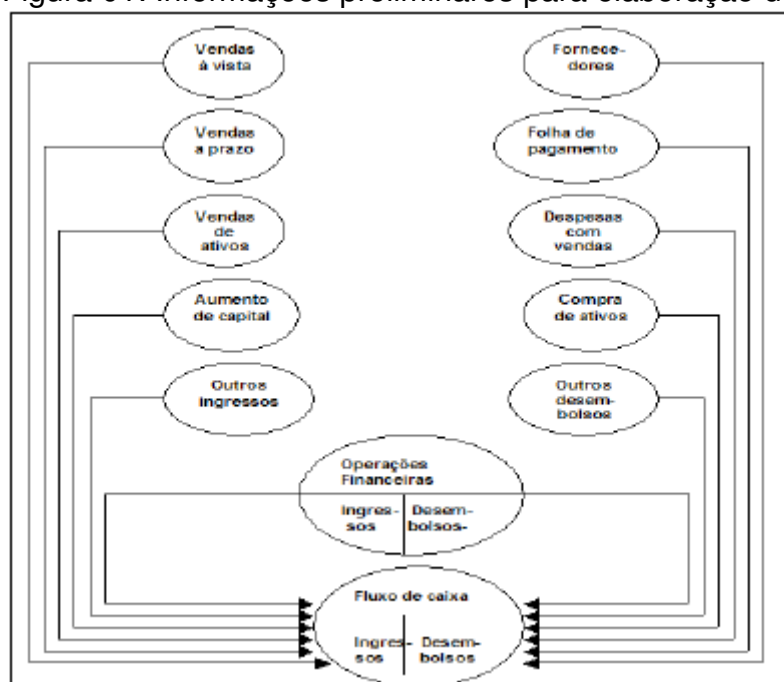
- Projeção das vendas, considerando-se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;
- Estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- Levantamento das cobranças efetivas com os critérios a receber de clientes;
- Determinação da periodicidade 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.

Marion (1995) afirma que o fluxo de caixa pode ser elaborado de duas maneiras. A primeira é feita através do livro caixa, organizando as operações conforme sua natureza e concentrando-as, extraindo assim os dados necessários. A segunda é caso não se possua acesso ao livro caixa, utilizam-se então as demonstrações financeiras da empresa, favorecendo assim a elaboração do fluxo de caixa para empresas diversas.

De acordo com Santos (2009) cada empresa carece de um modelo diferente de fluxo de caixa, portanto é de extrema importância que os responsáveis por alimentar o sistema participem no processo de desenvolvimento do mesmo. Para tanto, os usuários precisam estar a par de que o fluxo de caixa será um mecanismo importante no processo de tomada de decisão, uma vez que o não entendimento do mesmo trará riscos à empresa, como projeção financeira incorreta.

A figura 1 apresentará algumas informações importantes para a correta elaboração de um fluxo de caixa em uma empresa.

Figura 01: Informações preliminares para elaboração do fluxo de caixa



Fonte: Zdanowicz (2004)

Silva (2006) esclarece que na elaboração do fluxo de caixa, deve-se observar três ciclos, que são: operacional, financeiro e econômico. Ele explica que o operacional deve iniciar através da compra de matéria-prima se ampliando até o recebimento de vendas. Já o financeiro evidencia o período entre pagamento a



fornecedores o recebimento de vendas. Por último o econômico, que se fundamenta pelo tempo realizado entre a compra de matéria-prima e as vendas de produtos acabados.

Segundo Santos (2009), o regime de competência, que é adotado na contabilidade, é onde os efeitos financeiros das operações são caracterizados nos períodos ocorridos. Já o regime de caixa é onde as entradas e saídas são reconhecidas quando existe recebimento ou pagamento com dinheiro ou equivalente.

Silva (2006) salienta que quando o administrador financeiro realizar a elaboração do fluxo de caixa, deve-se existir o hábito de registrar todas as operações; consultar todos os dias o saldo da conta banco; não deixar vencer as contas; antes das retiradas, verificar o disponível em caixa; trabalhar o mínimo possível com saldos negativos e cuidar com a inadimplência de seus clientes.

A figura 2 apresenta dois exemplos de fluxo de caixa, onde, conforme o que a empresa necessitar, pode-se alimentar tabela por mês, trimestre ou semestre. Lembra-se que na figura 02, as letras 'P', 'R' e 'D', significam previsto, realizado e diferença entre meses.

Figura 02: Fluxo de caixa mensal

Itens	Período	Janeiro			Fevereiro			Março			Total					
		P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D			
1-INGRESSOS																
- Vendas à vista																
- Cobrança em carteira																
- Cobrança bancária																
- Desconto de duplicatas																
- Venda de itens do ativo permanente																
- Aluguéis recebidos																
- Aumento de capital social																
- Receitas financeiras																
- Outros																
SOMA																
2- DESEMBOLSOS																
- Compras à vista																
- Fornecedores																
- Salários e ordenados																
- Compras de itens do ativo permanente																
- Energia elétrica																
- Telefone																
- Manutenção de máquinas																
- Despesas administrativas																
- Despesas com vendas																
- Despesas tributárias																
- Despesas financeiras																
- Outros																
SOMA																
3 – DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)																
4 – SALDO INICIAL DE CAIXA																
5 – DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3+4)																
6 – NÍVEL DESEJADO DE CAIXA																
7 – EMPRETIMOS A CAPTAR																
8 – APLICAÇÕES NO MERCADO ABERTO																
9 – AMORTIZAÇÕES																
10 – RESGATES																
11 – SALDO FINAL DE CAIXA																

Fonte: Zdanowicz (2004)

Zdanowicz (2009, p. 65) explica os itens que fazem parte desse modelo:

- Saldo inicial de caixa: Valor do saldo do período anterior;
- Disponibilidade acumulada: é a soma da diferença do resultado de caixa entre os ingressos e desembolsos no período previsto e realizado e o valor do saldo inicial;
- Nível desejado de caixa: é o valor que a empresa necessita para cumprir com as suas obrigações;
- Empréstimos a captar: no caso de falta de caixa, é o valor que a empresa necessitará para cumprir com suas obrigações;
- Aplicações no mercado aberto: no caso de estar sobrando dinheiro em caixa e o empresário estar disposto a comprar ações de outras empresas;
- Amortizações: parcelas a serem quitadas perante empréstimos;
- Resgates: qualquer outra saída ou retirada;
- Saldo final de caixa: é o saldo inicial somado ao saldo apurado após todos os ingressos e desembolsos, tanto no previsto como no realizado.

A Figura 03 apresenta lançamentos diários de entradas e saídas.

Figura 03: Fluxo de caixa diário

Atividades	Período de / / a / /				
	Dia 01	Dia 02	Dia 03	.....	Dia 30
<b>Saldo Inicial</b>					
<b>Entradas:</b>					
Vendas					
Aumento de capital					
Resgate de aplicações					
Juros de aplicações					
Outras receitas					
<b>Total de entradas</b>					
<b>Saídas:</b>					
Salários					
Aluguel					
Matéria-prima					
Impostos					
Despesas com vendas					
Despesas administrativas					
Empréstimos - amortização					
Empréstimos - juros					
Outras despesas					
<b>Total saídas</b>					
<b>Superávit / Déficit</b>					
<b>Captação / Aplicação</b>					
<b>Saldo final</b>					

Fonte: Silva (2006)

Acerca do modelo de fluxo de caixa conforme a figura 03 proposto por Silva (2006), o autor conceitua que o fluxo inicia com o saldo inicial do dia, após isso os valores de entradas e saídas de cada dia, sendo que o saldo final do dia atual será o inicial do dia posterior.

## 2.8 O FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA GERENCIAL

Conforme Zdanowicz (1989) não adianta planejar e elaborar um fluxo de caixa, mas não interpretá-lo corretamente. É de extrema importância monitorar todas operações da corporação com objetivo de verificar se o que foi planejado está

fazendo diferença na situação da empresa. Uma vez que esse monitoramento só poderá ser efetuado se o fluxo de caixa estiver corretamente alimentado pelos que o utilizam.

Silva (2006) esclarece que o objetivo básico do fluxo de caixa relaciona-se a projetar os ingressos e desembolsos de meios financeiros num determinado período, com intuito de verificar se existe a necessidade de fazer empréstimos ou aplicar caixa excedente.

Ainda conforme Zdanowicz (1989), o fluxo de caixa possui outros objetivos importantes, como:

- Cumprir com as obrigações da organização nas datas de vencimento;
- Planejar os pagamento nas datas em que possam ser quitados;
- Reservar saldo de caixa para despesas eventuais;
- Possibilidade de programar aplicações com as sobras de caixa ou resgates das mesmas se necessário;
- Procurar equilibrar os ingressos e os desembolsos do caixa;
- Caso necessário, buscar fontes financiadoras que oferecem empréstimos menos dispendiosos, com tempo já previstos.

Silva (2006) destaca que é de fundamental importância atribuir maior velocidade aos ingressos do que aos desembolsos, melhorando cada vez mais a harmonização entre o financeiro da empresa e suas obrigações.

Entretanto Ludícibus (2008) conclui que o fluxo de caixa não deve ser utilizado como ferramenta única para fazer uma avaliação da política financeira da empresa. Sendo a análise de capital de giro líquido, importante para previsões de médio e longo prazo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são formados por um agrupamento de técnicas que se tornam primordiais para a elaboração de um trabalho científico. Conforme Andrade (2005) a metodologia é um agregado de técnicas ou maneiras que são utilizados na procura do conhecimento. É o método para se encontrar a solução do assunto que está sendo analisado.

O presente capítulo descreverá o tipo de pesquisa utilizado no estudo. Em seguida, apresentará a abordagem de pesquisa que foi realizado, explicando-o mais detalhadamente. Por último, destacará o procedimento utilizado na abordagem do problema.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Com o propósito de atingir o objetivo desse estudo, será empregado o método de pesquisa descritiva. Cervo e Bervian (2002, p. 66) destacam que,

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

Conforme Diehl e Tatim (2004) os objetivos da pesquisa descritiva é de relatar as características de certa população e assegurar ligação entre as variáveis verificadas na pesquisa. Apolinário (2006) destaca que a pesquisa descritiva vai de encontro a realidade, sem tolerância a idéias de quem está pesquisando.

Esse projeto se enquadra no método de pesquisa descritiva pois o acadêmico analisará os dados da empresa e observará como se estrutura seu sistema e seus métodos sem que se tenha interferência do mesmo.

A abordagem de um estudo pode ser feita baseada na metodologia qualitativa que para Creswell (2007), num estudo qualitativo, deve-se ser descrito um problema de pesquisa pelo autor, com intenção de ser melhor entendido na exploração de uma conceituação ou fenômeno. Desse modo será possível alcançar argumentações certas em conexão à questão levantada no trabalho.

Essa pesquisa se aplica como pesquisa qualitativa devido ao fato de o acadêmico analisar e desenvolver idéias através de conceitos teóricos, a fim de obter a ferramenta ideal para aplicar na empresa em estudo.

O procedimento adotado para o enriquecimento da pesquisa foi o de estudo de caso, onde é repetidamente usado para coletar dados relacionados a estudos organizacionais.

Jung (2004) complementa afirmando que o método de estudo de caso é uma maneira que esquadrinha uma situação ante a um contexto, principalmente quando tanto o fenômeno quanto o contexto não estão bem determinados.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Jung (2004), coletar dados é juntar informações importantíssimas para o estudo, sendo que existem meios para se alcançar informações precisas, que é através de questionários, análise de documentos, entrevistas dentre outros.

As informações foram extraídas na empresa no segundo semestre de 2015, através de relatórios mensais de pagamentos de contas, recebimentos de clientes, ou seja, de entradas e saídas do caixa da empresa. A pesquisa foi feita embasada em informações documentais, onde os mesmos foram coletados por processos executados na empresa objeto de pesquisa.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão apresentados dados relativos à empresa e sua estrutura, sendo que após isso será apresentado o organograma da estrutura e o fluxograma dos principais procedimentos adotados, explicando cada um por etapas. Finalizando, será apresentada uma proposta de fluxo de caixa elaborado pelo autor.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa possui a razão social Moldura e Arte Ltda EPP, possuindo a mesma nomenclatura para seu nome fantasia. Encontra-se na Alameda Pedro Marçal de Castro, lote 25, bairro Ilicuritiba, Conceição do Jacuípe, BA. Os principais itens produzidos pela empresa são porta retratos, quadros e espelhos. Recebe de seus clientes a vista e com cheques para 30/60/90 dias. A empresa não conta com marketing específico haja vista que por se tratar de uma indústria, já possui sua clientela específica, procurando expandir seus negócios através de representante comercial.

A empresa analisada iniciou suas atividades no ano de 2003 na cidade de Criciúma, SC. Contudo, devido à falta de uma prévia análise, verificou-se após o início das atividades, que a região era bem povoada de indústrias desse ramo. No decorrer dos anos, os sócios perceberam que algumas empresas na Bahia adquiriam porta retratos de Santa Catarina para revender em seu estado. Após a constatação dessa situação, aliado ao bom conhecimento que um dos sócios possuía da região metropolitana da Bahia, foi tomado a decisão de migrar a fábrica para a cidade de Conceição do Jacuípe, BA.

Foi então no ano de 2009 que os sócios iniciaram as atividades da empresa no estado da Bahia. No início foi alugado um pequeno galpão, com pouca infraestrutura, mas que coubesse dentro das capacidades financeiras da empresa. Após três anos a empresa adquiriu 6 (seis) lotes e construiu um pavilhão com um total de 1.250 m<sup>2</sup> (mil duzentos e cinquenta metros quadrados) para abrigar seu maquinário.

Os clientes da empresa são todos PJ. A empresa adotou como política de vendas a descentralização de seus clientes, não concentrando as vendas em

poucos compradores. De todo quadro de clientes da Moldura e Arte, 80% se encontram no estado da Bahia, 10% em Sergipe e os outros 10% em Maceió.

Um diferencial da empresa ante seus concorrentes é a reposição dos produtos quebrados sem cobrar frete, aproveitando outras entregas na região. Essa ação de troca sem frete, não incide tantos custos adicionais e por consequência deixa seus clientes satisfeitos.

#### 4.2 PRINCIPAIS PRODUTOS

As figuras que seguem demonstram o portfólio de produtos produzidos pela Moldura e Arte.

Figura 4 – Espelhos Moldura e Arte



Fonte: Arquivo da Empresa (2015)

Figura 5 – Painel Moldura e Arte



Fonte: Arquivo da Empresa (2015)

Figura 6 – Porta Retrato Moldura e Arte



Fonte: Arquivo da empresa (2015)



Figura 7 – Quadro Moldura e Arte



Fonte: Arquivo da Empresa (2015)

A empresa iniciou suas atividades com a produção de painéis (figura 5) e porta retratos (figura 6) sendo sua principal fonte de recursos. No entanto com a concorrência em alta e a necessidade de encontrar outras fontes de faturamento e por conseqüência de lucros, os sócios passaram a concentrar sua produção nos espelhos (figura 4) e quadros (figura 7).

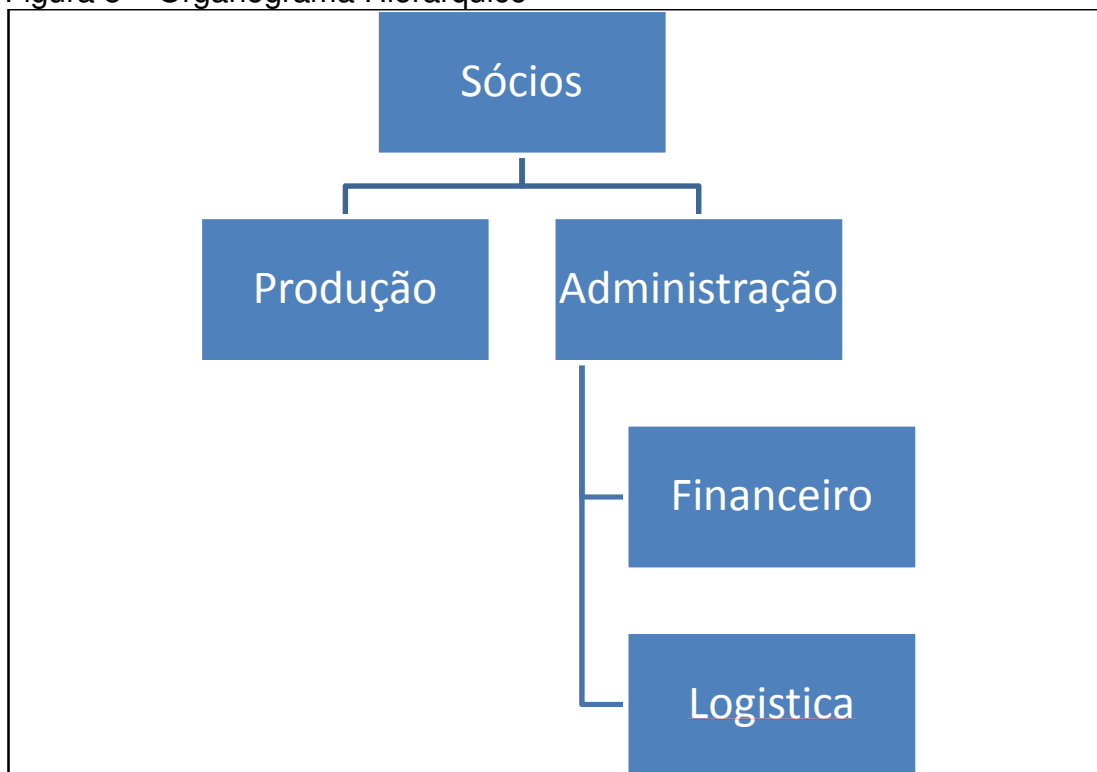
Verificou-se que os quadros lhes proporcionam uma maior margem de lucro, devido ao preço de venda mais elevado e o material ser o mesmo do porta retrato. Já no caso dos espelhos a margem de lucro não é tão alta devido ao elevado preço da matéria prima, contudo existe uma grande demanda na região por esse produto e a concorrência não é tão alta quanto os outros produtos.

#### 4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Com o intuito de esclarecer a constituição hierárquica da empresa estudada, foi desenvolvido pelo autor o organograma conforme Figura 8, de acordo com as informações repassadas pelos sócios.

A empresa conta atualmente com 13 (treze) funcionários e 2 (dois) sócios.

Figura 8 – Organograma Hierárquico



Fonte – Dados da Empresa (2015)

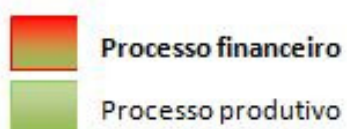
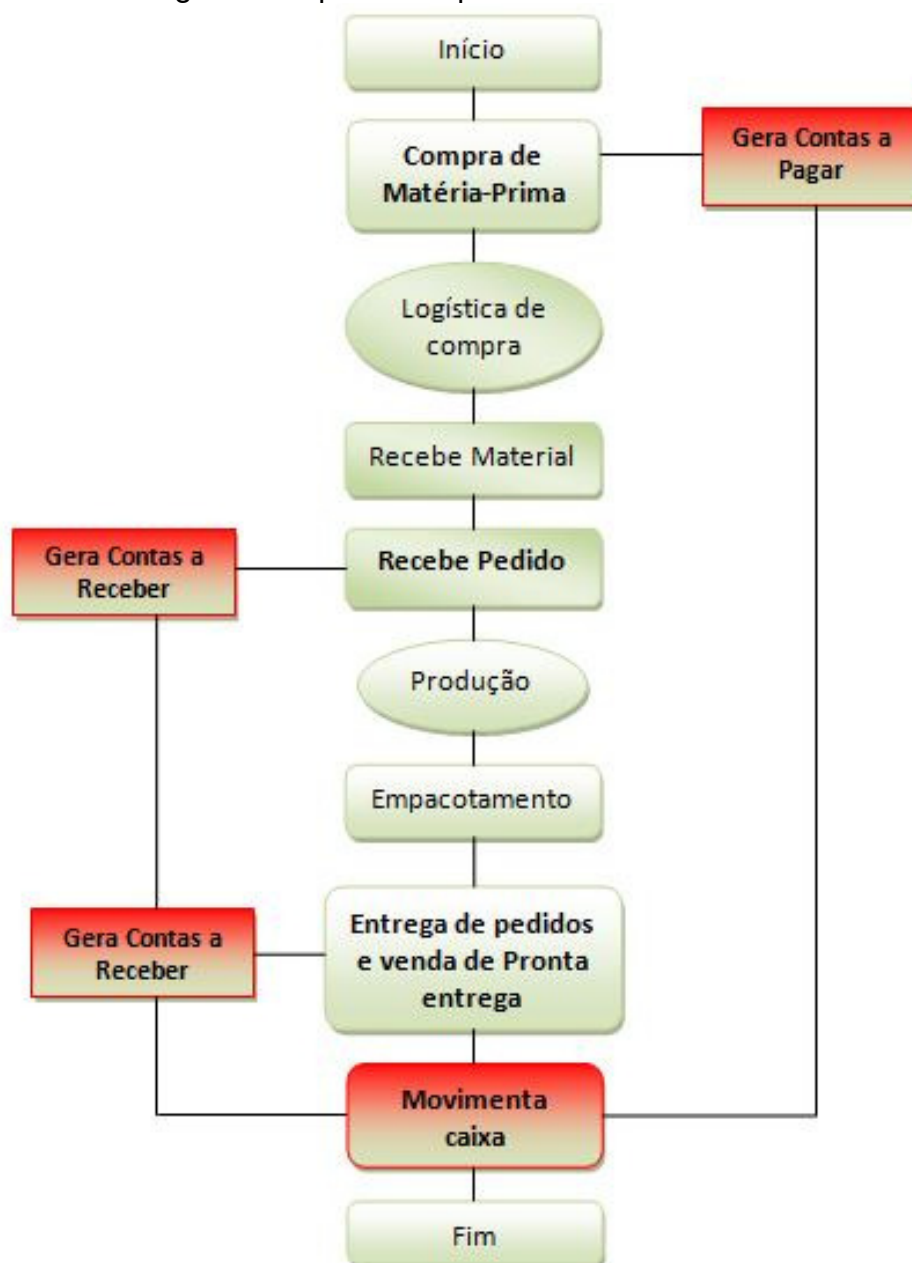
Conforme visto no organograma demonstrado na Figura 8, a empresa é dividida em dois principais setores, o administrativo e o de produção. O setor de produção é dividido em 12 (doze) funcionários, cada qual com sua função dentro do processo produtivo de cada item da empresa. Já o setor administrativo conta com um funcionário de confiança alocado no setor financeiro auxiliando um dos sócios que gerência todo o sistema financeiro e comercial da empresa, onde o outro sócio é responsável pela logística de entrega dos produtos vendidos.

#### 4.4 FLUXOGRAMA DO PROCESSO PRODUTIVO E FINANCEIRO

O fluxograma é a reprodução dos processos trabalhados na empresa, auxiliando na identificação de cada fase no processo. Com isso, conforme figura 9, o autor elaborou um fluxograma para que seja analisado todo o sistema financeiro e produtivo utilizado na empresa estudada, e um melhor entendimento dos procedimentos adotados na Moldura e Arte. Após isso, é significativa a explicação

de cada etapa que envolve todo o processo do fluxograma, haja vista a grande importância de uma boa percepção do sistema.

Figura 9 – Fluxograma do processo produtivo e financeiro



Fonte: Elaborado pelo Autor

Será explicado a seguir de maneira minuciosa cada item que faz parte do fluxograma exposto na figura 9, descrevendo a maneira como cada processo é executado.

1 – Compra de matéria-prima: No fluxo produtivo da empresa em estudo, a compra de matéria prima é a primeira das etapas adotadas, pois devido a larga experiência e conhecimento de seus clientes e pedidos que os mesmos fazem, os sócios já sabem qual produto tem saída garantida, incluindo esses produtos no processo de produção antes mesmo que o pedido ocorra. Para que isso aconteça é preciso que a matéria-prima já esteja disponível para o setor de produção. Além disso, neste primeiro processo é feita a compra de material para pedidos extras que foram efetuados pelos clientes da empresa analisada.

2 – Logística de fornecedores: Como já descrito anteriormente, no estado da Bahia, no qual a empresa Moldura e Arte se encontra, não existem fornecedores de matéria prima necessária para a produção da empresa. Sendo assim a compra do material é feita de fornecedores que se encontram nos estados de São Paulo e Santa Catarina, precisando com isso de uma logística bem apurada, para que não falte matéria prima e ao mesmo tempo não sobre demais. O prazo médio de entrega é feito em torno de 10 (dez) dias úteis, contudo a sócia responsável pelas compras estabelece uma tolerância de até 5 (cinco) dias a mais para entrega, pois apesar de que a Moldura e Arte possua uma parceria com uma empresa de transportes, a matéria-prima adquirida pode passar por até três transportadoras diferentes, nos estados de Santa Catarina, Paraná e São Paulo, fazendo com que frequentemente apresente atrasos. O controle de logística é feito via *site* da transportadora e por telefone.

3 – Recebe Matéria-Prima: Nesta etapa a empresa recebe a matéria-prima adquirida e organiza de forma que facilite a produção, colocando as peças próximas às máquinas que serão manufaturadas, ajudando assim no controle de estoque dos materiais, sendo que de acordo com o volume de material, os sócios farão a compra caso haja a necessidade.

4 – Gera Contas a Receber: A empresa trabalha tanto com pedidos quanto com peças a pronta entrega. Nos pedidos feitos de antemão, é registrado no contas a receber as parcelas da compra de peças solicitadas pelos clientes antes da produção. Já na pronta entrega é gerado o contas a receber no momento da venda.

5 – Produção: Após o recebimento e organização da matéria-prima, a conferência dos produtos já requisitados previamente pelos clientes e a verificação de quais peças serão incluídas para pronta entrega é determinado o início da produção do material.

6 – Empacotamento: Após todas as peças de um lote serem produzidas são encaminhadas para o setor de empacotamento. Essa etapa é importante pois as peças são organizadas na sequência de entrega, onde os produtos destinados à cidades mais distantes serão as primeiras a serem carregadas pois serão as últimas a serem descarregadas. Já as peças produzidas para pronta entrega são organizadas de uma forma que possam ser descarregadas a qualquer momento.

7 – Entrega: As viagens são planejadas de acordo com a localização dos fornecedores, haja vista que os clientes da empresa cobrem uma grande extensão territorial. A rota é pré-definida de acordo com os pedidos efetuados anteriormente, onde durante a viagem, o responsável pelas entregas visitam alguns clientes que não tem pedidos prévios, mas que comumente fazem compra à pronta entrega. Nesta situação o próprio entregador emite uma nota fiscal de venda, negociando com o comprador o prazo de pagamento.

Portanto o faturamento pode ser efetuado tanto na própria fábrica, antes da produção das molduras, quanto durante a entrega, caso algum cliente decida adquirir produtos que eventualmente estejam em falta na sua loja.

As vendas são parceladas em até 3 (três) vezes através de cheques emitidos pelo próprio cliente, sendo que os mesmos são antecipados a um juro de em média 2,3% ao mês. Esse juro é repassado ao comprador. Caso o cliente faça um cheque de até 7 (sete) dias, o mesmo é considerado pagamento a vista, sendo fornecido um desconto de 5%, e o cheque é depositado no dia combinado entre as partes.

#### 4.5 PROPOSTA

Após várias conversas com os sócios da empresa estudada, verificou-se uma grande necessidade de um instrumento eficaz de controle de gestão, pelo fato de que até então o controle de pagamentos e recebimentos era feita de maneira rudimentar, sem proporcionar um resultado prático e interessante para um bom gerenciamento da empresa.

Viu-se a necessidade de implantar um instrumento que auxilie aos responsáveis a tomar decisões no que tange ao caixa da empresa. Portanto o autor empenhou-se em adquirir um bom conhecimento em fluxo de caixa, através de autores renomados na área contábil e administrativa, buscando dados e informações que pudessem alicerçar a formulação e implantação de um modelo de fluxo de caixa, no qual será apresentado neste capítulo.

Elaborando o fluxo de caixa, o autor atinge o seu terceiro objetivo específico, e cria uma ferramenta que é extremamente importante para a gerencia financeira de uma empresa, pois com ela os sócios poderão ter um panorama diário e mensal acerca das principais entradas e saídas monetárias da empresa.

Após análise dos dados repassados pelos sócios, foi elaborado um modelo de fluxo de caixa baseado na necessidade da empresa, e que se encaixe nos dados que os mesmos possuem.

Foi recomendado que a empresa utilize na suas rotinas diárias, controles que auxiliem correta alimentação dos dados de entradas e saídas. Esses controles poderão ser feitos via planilhas secundárias ou a adoção de um sistema que faça os registros de movimentação do caixa de maneira automática, sem que um funcionário seja responsabilizado na manutenção das planilhas, haja vista que pode haver mais facilidade de erros humanos nesta situação.

Foi recomendado também, que os sócios façam a separação dos gastos pessoais com os gastos da empresa, visto que foi percebido que existe um encontro entre finanças pessoais e da empresa. Sem essa separação fica muito difícil o controle exato das entradas e saídas. A primeira medida adotada pelos sócios foi a utilização de conta corrente pessoal para o pagamento e recebimento de despesas pessoais. A segunda medida adotada é a criação de um pró-labore fixo para os sócios, pois até então, era utilizado o dinheiro da empresa para pagamento de despesas próprias.

Em seguida, mediante a avaliação das informações financeiras coletadas da empresa estudada, e conversa com a sócia responsável pelo financeiro, foi decido a implantação do método direto do fluxo de caixa. Essa decisão foi tomada visto que no método direto as principais informações que deve-se possuir são as despesas, receitas e investimentos da empresa. Já no método indireto os sócios precisariam possuir informações acerca do Balanço Patrimonial, DRE e lucro líquido do exercício.

Portanto para que a ferramenta seja de fato utilizada e facilmente alimentada diariamente, devem-se ser utilizados os dados que realmente estão facilmente ao alcance dos sócios. Na figura 10 é apresentado o modelo de fluxo de caixa diário elaborado, apresentando no mesmo as principais entradas e saídas da empresa. O modelo foi sintetizado em 7 (sete) dias do mês para que facilitasse o entendimento e a organização. Contudo foi aconselhado aos responsáveis pelos lançamentos, que os mesmos sejam feitos diariamente para que os dados sejam os mais corretos possíveis e representem claramente a circulação de caixa da empresa.

Figura 10 – Fluxo de caixa Diário

Fluxo de caixa Diário - Moldura e Arte									
Períodos	1	3	5	10	14	20	27	Total	
<b>1 - Ingressos/Entradas</b>									
Recebimento de clientes	R\$ 3.300,00	R\$ -	R\$ 4.100,00	R\$ 4.370,00	R\$ 10.777,00	R\$ 5.800,00	R\$ 19.400,00	R\$ 47.747,00	
Venda de imobilizados	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Novos Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 25.580,00	R\$ 48.000,00	R\$ -	R\$ 73.580,00	
<b>Total</b>	<b>R\$ 3.300,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 4.100,00</b>	<b>R\$ 4.370,00</b>	<b>R\$ 36.357,00</b>	<b>R\$ 53.800,00</b>	<b>R\$ 19.400,00</b>	<b>R\$ 121.327,00</b>	
<b>2 - Desembolsos/Saídas</b>									
Pagamento a fornecedores	R\$ -	R\$ 310,00	R\$ 650,00	R\$ 2.800,00	R\$ 18.500,00	R\$ 54.000,00	R\$ 6.472,00	R\$ 82.732,00	
Salários	R\$ -	R\$ -	R\$ 15.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 15.000,00	
Encargos Sociais	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.200,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.200,00	
Energia Elétrica	R\$ -	R\$ -	R\$ 450,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 450,00	
Água	R\$ -	R\$ -	R\$ 80,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 80,00	
Telefone/internet	R\$ -	R\$ -	R\$ 102,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 310,00	R\$ -	R\$ 412,00	
Materia de expediente	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ 350,00	
Combustíveis	R\$ -	R\$ 1.100,00	R\$ -	R\$ 1.200,00	R\$ 250,00	R\$ 1.100,00	R\$ -	R\$ 3.850,00	
Serviços Contábeis	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 760,00		R\$ -	R\$ -	R\$ 760,00	
Impostos	R\$ -	R\$ -	R\$ -			R\$ 6.000,00	R\$ -	R\$ 6.000,00	
Manutenção	R\$ -	R\$ 2.800,00	R\$ -	R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ 2.800,00	
Despesas Financeiras	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 164,00	R\$ -	R\$ 250,00	R\$ 1.014,00	
Pgnto Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.780,00	R\$ -	R\$ 1.780,00	
Outras Despesas	R\$ -	R\$ 260,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00		R\$ 200,00	R\$ 610,00	
<b>Total</b>	<b>R\$ 600,00</b>	<b>R\$ 4.470,00</b>	<b>R\$ 17.482,00</b>	<b>R\$ 4.960,00</b>	<b>R\$ 19.064,00</b>	<b>R\$ 63.340,00</b>	<b>R\$ 6.922,00</b>	<b>R\$ 116.838,00</b>	
Saldo período 1-2	R\$ 2.700,00	R\$ 4.470,00	R\$ 13.382,00	R\$ 590,00	R\$ 17.293,00	R\$ 9.540,00	R\$ 12.478,00	R\$ -	
Saldo dia Anterior	R\$ -	R\$ 2.700,00	R\$ 1.770,00	R\$ 15.152,00	R\$ 15.742,00	R\$ 1.551,00	R\$ 7.989,00	R\$ -	
<b>Saldo Final de Caixa</b>	<b>R\$ 2.700,00</b>	<b>R\$ 1.770,00</b>	<b>R\$ 15.152,00</b>	<b>R\$ 15.742,00</b>	<b>R\$ 1.551,00</b>	<b>R\$ 7.989,00</b>	<b>R\$ 4.489,00</b>	<b>R\$ 4.489,00</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Com a elaboração e alimentação do fluxo de caixa diário, pode-se estruturar de maneira automática, por meio de fórmulas no Excel, um fluxo de caixa mensal. Através do fluxo de caixa mensal, é possível um controle mais eficaz do caixa da empresa durante um período longo, auxiliando os gestores a tomada de decisões mais eficazes e de forma antecipada.

Na figura 11 pode-se verificar o fluxo de caixa do período do primeiro trimestre do ano.

Figura 11 - Fluxo de caixa mensal

Fluxo de caixa Mensal - Moldura e Arte								
Períodos	Janeiro		Fevereiro		Março		Total	
	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado
<b>1 - Ingressos/Entradas</b>								
Recebimento de clientes	R\$ 49.000,00	R\$ 47.747,00	R\$ 47.500,00	R\$ 45.310,00	R\$ 49.000,00	R\$ 48.720,00	R\$ 145.500,00	R\$ 141.777,00
Venda de imobilizados	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Novos Empréstimos	R\$ 71.000,00	R\$ 73.580,00	R\$ 68.000,00	R\$ 69.480,00	R\$ 70.000,00	R\$ 71.450,00	R\$ 209.000,00	R\$ 214.510,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 120.000,00</b>	<b>R\$ 121.327,00</b>	<b>R\$ 115.500,00</b>	<b>R\$ 114.790,00</b>	<b>R\$ 119.000,00</b>	<b>R\$ 120.170,00</b>	<b>R\$ 354.500,00</b>	<b>R\$ 356.287,00</b>
<b>2 - Desembolsos/Saídas</b>								
Pagamento a fornecedores	R\$ 82.000,00	R\$ 82.732,00	R\$ 80.500,00	R\$ 81.540,00	R\$ 83.000,00	R\$ 84.530,00	R\$ 245.500,00	R\$ 248.802,00
Salários	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00
Encargos Sociais	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 965,00	R\$ 965,00	R\$ 965,00	R\$ 965,00	R\$ 3.130,00	R\$ 3.130,00
Energia Elétrica	R\$ 700,00	R\$ 450,00	R\$ 700,00	R\$ 790,00	R\$ 700,00	R\$ 830,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.070,00
Água	R\$ 120,00	R\$ 80,00	R\$ 120,00	R\$ 210,00	R\$ 120,00	R\$ 220,00	R\$ 360,00	R\$ 510,00
Telefone/internet	R\$ 350,00	R\$ 412,00	R\$ 350,00	R\$ 390,00	R\$ 350,00	R\$ 310,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.112,00
Materia de expediente	R\$ 300,00	R\$ 350,00	R\$ 300,00	R\$ 200,00	R\$ 300,00	R\$ 280,00	R\$ 900,00	R\$ 830,00
Combustíveis	R\$ 3.500,00	R\$ 3.650,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.800,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.810,00	R\$ 10.500,00	R\$ 11.260,00
Serviços Contábeis	R\$ 760,00	R\$ 760,00	R\$ 760,00	R\$ 760,00	R\$ 760,00	R\$ 760,00	R\$ 2.280,00	R\$ 2.280,00
Impostos	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 5.950,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.100,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.050,00
Manutenção	R\$ 1.000,00	R\$ 2.800,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.750,00	R\$ 3.000,00	R\$ 5.650,00
Despesas Financeiras	R\$ 1.000,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.420,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.570,00	R\$ 3.500,00	R\$ 4.390,00
Pgmto Empréstimos	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00	R\$ 5.340,00	R\$ 5.340,00
Outras Despesas	R\$ 500,00	R\$ 610,00	R\$ 500,00	R\$ 540,00	R\$ 500,00	R\$ 650,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.800,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 114.210,00</b>	<b>R\$ 117.224,00</b>	<b>R\$ 112.675,00</b>	<b>R\$ 114.445,00</b>	<b>R\$ 115.275,00</b>	<b>R\$ 118.555,00</b>	<b>R\$ 342.160,00</b>	<b>R\$ 350.224,00</b>
Saldo período 1-2	R\$ 5.790,00	R\$ 4.103,00	R\$ 2.825,00	R\$ 345,00	R\$ 3.725,00	R\$ 1.615,00		
Saldo dia Anterior	R\$ -		R\$ 5.790,00	R\$ 4.103,00	R\$ 8.615,00	R\$ 4.448,00		
<b>Saldo Final de Caixa</b>	<b>R\$ 5.790,00</b>	<b>R\$ 4.103,00</b>	<b>R\$ 8.615,00</b>	<b>R\$ 4.448,00</b>	<b>R\$ 12.340,00</b>	<b>R\$ 6.063,00</b>	<b>R\$ 12.340,00</b>	<b>R\$ 6.063,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O controle do fluxo de caixa durante o trimestre apresenta os números da empresa num geral, onde os responsáveis pela gerência financeira podem realizar um comparativo entre o que foi previamente orçado e o realizado durante o período.

O fluxo de caixa proposto para a empresa Moldura e Arte possui o modelo diário e mensal. Sendo que esse modelo é dividido entre Ingressos/Entradas, representando todo o recebimento de valores e Desembolsos/Saídas representando todo pagamento de valores no período demonstrado no fluxo.



Na figura 12 pode-se observar o fluxo de caixa diário da empresa estudada, dividido em ciclo operacional, financeiro e de investimento.

Figura 12 - Fluxo de caixa diário por ciclos

Fluxo de caixa Diário - Moldura e Arte

Períodos	1	3	5	10	14	20	27	Total
<b>1 - Atividades Operacionais</b>								
Entradas	R\$ 3.300,00	R\$ -	R\$ 4.100,00	R\$ 4.370,00	R\$ 10.777,00	R\$ 5.800,00	R\$ 19.400,00	R\$ 47.747,00
Recebimento de clientes	R\$ 3.300,00	R\$ -	R\$ 4.100,00	R\$ 4.370,00	R\$ 10.777,00	R\$ 5.800,00	R\$ 19.400,00	R\$ 47.747,00
Saídas	R\$ -	R\$ 4.470,00	R\$ 17.482,00	R\$ 4.960,00	R\$ 18.900,00	R\$ 61.560,00	R\$ 6.672,00	R\$ 114.044,00
Pagamento a fornecedores	R\$ -	R\$ 310,00	R\$ 650,00	R\$ 2.800,00	R\$ 18.500,00	R\$ 54.000,00	R\$ 6.472,00	R\$ 82.732,00
Salários	R\$ -	R\$ -	R\$ 15.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 15.000,00
Encargos Sociais	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.200,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.200,00
Energia Elétrica	R\$ -	R\$ -	R\$ 450,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 450,00
Água	R\$ -	R\$ -	R\$ 80,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 80,00
Telefone/internet	R\$ -	R\$ -	R\$ 102,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 310,00	R\$ -	R\$ 412,00
Materia de expediente	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ 350,00
Combustíveis	R\$ -	R\$ 1.100,00	R\$ -	R\$ 1.200,00	R\$ 250,00	R\$ 1.100,00	R\$ -	R\$ 3.650,00
Serviços Contábeis	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 760,00		R\$ -	R\$ -	R\$ 760,00
Impostos	R\$ -	R\$ -	R\$ -			R\$ 6.000,00	R\$ -	R\$ 6.000,00
Manutenção	R\$ -	R\$ 2.800,00	R\$ -	R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ 2.800,00
Outras Despesas	R\$ -	R\$ 260,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00		R\$ 200,00	R\$ 610,00
<b>Saldo atividades Operacionais</b>	<b>R\$ 3.300,00</b>	<b>-R\$ 4.470,00</b>	<b>-R\$ 13.382,00</b>	<b>-R\$ 590,00</b>	<b>-R\$ 8.123,00</b>	<b>-R\$ 55.760,00</b>	<b>R\$ 12.728,00</b>	<b>-R\$ 66.297,00</b>
<b>2 - Atividades de Investimento</b>								
Entradas								
Venda de imobilizados	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Saídas								
Compra de imobilizados	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Saldo atividades de investimentos</b>								<b>0</b>
<b>3 - Atividades de Financiamento</b>								
Entradas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 25.580,00	R\$ 48.000,00	R\$ -	R\$ 73.580,00
Novos Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 25.580,00	R\$ 48.000,00	R\$ -	R\$ 73.580,00
Saídas	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 550,00	R\$ 1.780,00	R\$ 250,00	R\$ 3.180,00
Despesas Financeiras	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 550,00	R\$ -	R\$ 250,00	R\$ 1.400,00
Pgmto Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.780,00	R\$ -	R\$ 1.780,00
<b>Saldo atividades de financiamento</b>	<b>-R\$ 600,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 25.030,00</b>	<b>R\$ 46.220,00</b>	<b>-R\$ 250,00</b>	<b>R\$ 70.400,00</b>
Saldo do caixa anterior	0	R\$ 2.700,00	-R\$ 1.770,00	-R\$ 15.152,00	-R\$ 15.742,00	R\$ 1.165,00	-R\$ 8.375,00	
<b>Total do dia</b>	<b>R\$ 2.700,00</b>	<b>-R\$ 1.770,00</b>	<b>-R\$ 15.152,00</b>	<b>-R\$ 15.742,00</b>	<b>R\$ 1.165,00</b>	<b>-R\$ 8.375,00</b>	<b>R\$ 4.103,00</b>	<b>R\$ 4.103,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O fluxo de caixa dividido por ciclos representa as entradas e saídas por operações, onde tudo o que for referente à operacionalização da empresa, terá de ser incluído no primeiro ciclo. Quando a movimentação do caixa for referente à uma compra ou venda de imobilizado, será exposto no segundo ciclo, referente à investimentos. Quando a empresa adquirir algum tipo de financiamento, inclusive antecipação de recebíveis, as movimentações de caixa devem ser alocadas no ciclo de financiamentos.

Na figura 13, está sendo representado o fluxo de caixa mensal dividido por ciclos.

Figura 13 - Fluxo de caixa mensal por ciclos

Fluxo de caixa Mensal - Moldura e Arte

Períodos	Janeiro		Fevereiro		Março		Total	
	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado
<b>1 - Atividades Operacionais</b>								
Entradas	R\$ 49.000,00	R\$ 47.747,00	R\$ 47.500,00	R\$ 45.310,00	R\$ 49.000,00	R\$ 48.720,00	R\$ 145.500,00	R\$ 141.777,00
Recebimento de clientes	R\$ 49.000,00	R\$ 47.747,00	R\$ 47.500,00	R\$ 45.310,00	R\$ 49.000,00	R\$ 48.720,00	R\$ 145.500,00	R\$ 141.777,00
Saídas	R\$ 111.430,00	R\$ 114.044,00	R\$ 109.695,00	R\$ 111.245,00	R\$ 112.195,00	R\$ 115.205,00	R\$ 333.320,00	R\$ 340.494,00
Pagamento a fornecedores	R\$ 82.000,00	R\$ 82.732,00	R\$ 80.500,00	R\$ 81.540,00	R\$ 83.000,00	R\$ 84.530,00	R\$ 245.500,00	R\$ 248.802,00
Salários	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00
Encargos Sociais	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 965,00	R\$ 965,00	R\$ 965,00	R\$ 965,00	R\$ 3.130,00	R\$ 3.130,00
Energia Elétrica	R\$ 700,00	R\$ 450,00	R\$ 700,00	R\$ 790,00	R\$ 700,00	R\$ 830,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.070,00
Água	R\$ 120,00	R\$ 80,00	R\$ 120,00	R\$ 210,00	R\$ 120,00	R\$ 220,00	R\$ 360,00	R\$ 510,00
Telefone/internet	R\$ 350,00	R\$ 412,00	R\$ 350,00	R\$ 390,00	R\$ 350,00	R\$ 310,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.112,00
Materia de expediente	R\$ 300,00	R\$ 350,00	R\$ 300,00	R\$ 200,00	R\$ 300,00	R\$ 280,00	R\$ 900,00	R\$ 830,00
Combustíveis	R\$ 3.500,00	R\$ 3.650,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.800,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.810,00	R\$ 10.500,00	R\$ 11.260,00
Serviços Contábeis	R\$ 760,00	R\$ 760,00	R\$ 760,00	R\$ 760,00	R\$ 760,00	R\$ 760,00	R\$ 2.280,00	R\$ 2.280,00
Impostos	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 5.950,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.100,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.050,00
Manutenção	R\$ 1.000,00	R\$ 2.800,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.750,00	R\$ 3.000,00	R\$ 5.650,00
Outras Despesas	R\$ 500,00	R\$ 610,00	R\$ 500,00	R\$ 540,00	R\$ 500,00	R\$ 650,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.800,00
<b>Saldo atividades Operacionais</b>	<b>-R\$ 62.430,00</b>	<b>-R\$ 66.297,00</b>	<b>-R\$ 62.195,00</b>	<b>-R\$ 65.935,00</b>	<b>-R\$ 63.195,00</b>	<b>-R\$ 66.485,00</b>	<b>-R\$ 187.820,00</b>	<b>-R\$ 198.717,00</b>
<b>2 - Atividades de Investimento</b>								
Entradas								
Venda de imobilizados	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Saídas								
Compra de imobilizados	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
<b>Saldo atividades de investimentos</b>							0	
<b>3 - Atividades de Financiamento</b>								
Entradas	R\$ 71.000,00	R\$ 73.580,00	R\$ 68.000,00	R\$ 69.480,00	R\$ 70.000,00	R\$ 71.450,00	R\$ 209.000,00	R\$ 214.510,00
Novos Empréstimos	R\$ 71.000,00	R\$ 73.580,00	R\$ 68.000,00	R\$ 69.480,00	R\$ 70.000,00	R\$ 71.450,00	R\$ 209.000,00	R\$ 214.510,00
Saídas	R\$ 2.780,00	R\$ 3.180,00	R\$ 2.980,00	R\$ 3.200,00	R\$ 3.080,00	R\$ 3.350,00	R\$ 8.840,00	R\$ 9.730,00
Despesas Financeiras	R\$ 1.000,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.420,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.570,00	R\$ 3.500,00	R\$ 4.390,00
Pgmto Empréstimos	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00	R\$ 5.340,00	R\$ 5.340,00
<b>Saldo atividades de financiamento</b>	<b>R\$ 68.220,00</b>	<b>R\$ 70.400,00</b>	<b>R\$ 65.020,00</b>	<b>R\$ 66.280,00</b>	<b>R\$ 66.920,00</b>	<b>R\$ 68.100,00</b>	<b>R\$ 200.160,00</b>	<b>R\$ 204.780,00</b>
Saldo do caixa anterior	0	R\$ -	R\$ 5.790,00	R\$ 4.103,00	R\$ 8.615,00	R\$ 4.448,00		
<b>Total do dia</b>	<b>R\$ 5.790,00</b>	<b>R\$ 4.103,00</b>	<b>R\$ 8.615,00</b>	<b>R\$ 4.448,00</b>	<b>R\$ 12.340,00</b>	<b>R\$ 6.063,00</b>	<b>R\$ 12.340,00</b>	<b>R\$ 6.063,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Portanto, verifica-se que foi proposto um modelo direto de fluxo de caixa para a empresa Moldura e Arte, onde um modelo representado na figura 10 e figura 11, é dividido por entradas e saídas. O segundo modelo, representado pela figuras 12 e figura 13 é dividido por ciclos, sendo esses o ciclo operacional, de investimentos e financeiro.

#### 4.6 FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE DE GESTÃO NA EMPRESA DE MOLDURAS ESTUDADA

O Fluxo de caixa pode ser conceituado como um instrumento de controle gerencial, no qual tem o fim de auxiliar na correta tomada de decisão dentro da empresa, ajudando com que os responsáveis pela empresa atinjam os objetivos financeiros propostos no início do mês e conseqüentemente no ano.

A elaboração e manutenção do fluxo de caixa diário vai propiciar que o responsável pela Moldura e Arte consiga realizar um bom planejamento financeiro, pois o mesmo realizará um orçamento das saídas e entradas com antecedência. Vai auxiliar os sócios da empresa na redução dos gastos operacionais, pois através do orçamento pré-elaborado com base no que foi gasto em outros períodos, se terá uma base do que foi gasto com energia, água, telefone e outras despesas.

Salienta-se que é muito importante o conhecimento do passado financeiro da empresa, juntamente com a demanda que cada período representa para o fluxo de caixa. Realizar uma comparação do fluxo de caixa orçado com o que foi realizado indica quais decisões os sócios e responsáveis da empresa deverão tomar para o bom andamento financeiro. Desta forma proporcionará um excelente subsídio para que se aperfeiçoe o processo financeiro e de novas projeções de fluxo de caixa.

O uso do fluxo de caixa concederá aos gestores da empresa estudada a condição de vislumbrar os períodos que o caixa da empresa poderá ser influenciado negativamente e quais meses o saldo de caixa será favorecido.

Fica evidente que a elaboração do fluxo de caixa e de sua respectiva projeção é imprescindível para uma boa e correta gestão financeira da empresa Moldura e Arte. Um bom planejamento dos gastos que a empresa terá no decorrer dos meses atrelado a correta alimentação dos dados do fluxo, aumentará o campo de visão dos sócios no que tange ao financeiro da empresa.

Evidencia-se, sobretudo, que a implantação e alimentação do fluxo de caixa é relativamente fácil, desde que se possuam os dados financeiros da empresa em mãos. Contudo a efetividade do fluxo de caixa como instrumento de controle e gestão na Moldura e Arte, está diretamente relacionado a disposição e vontade dos sócios e gestores da empresa em utilizá-lo e alimentá-lo diariamente, pois só assim servirá como um excelente mecanismo de apoio para o processo de tomada de decisões.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O efetivo controle dos pagamentos e recebimentos e a correta avaliação do desempenho diário das finanças sempre foram alvo de grande atenção e precaução por parte de sócios, administradores ou gerentes. A definição da postura da empresa, as movimentações bancárias, o acesso às informações e a correta análise de entradas e saídas são pontos relevantes a serem ponderados na elaboração e inserção de informações do fluxo de caixa.

O fluxo de caixa é um mecanismo que contribui para uma boa gestão financeira na empresa, e possibilita a adequação à necessidade de cada empresa. Entretanto é necessário que se tenha informações corretas acerca das movimentações financeiras da organização, pois a precisão das informações do fluxo de caixa será de fundamental importância na tomada de decisões pelos gestores.

O estudo buscou como principal objetivo a implantação de um fluxo de caixa numa empresa de molduras localizada no município de Conceição do Jacuipé/BA. Foi percebido, durante a pesquisa, que o modelo mais interessante a ser utilizado para a empresa, é método direto, haja vista que o indireto acarretaria em informações mais complexas, e com o passar do tempo se tornaria inviável.

Constatou-se uma real primordialidade a implantação do fluxo de caixa na empresa estudada, pois as marcações eram feitas de maneira rudimentar, através de blocos de anotações ou planilhas de Excel sem organização nenhuma. Sendo que, com a grande concorrência entre empresas de pequeno porte, a utilização do fluxo de caixa é de extrema importância, pois se torna um mecanismo de suporte essencial para o desenvolvimento econômico da organização.

Ressalta-se que o fluxo de caixa pode ser implantado por qualquer empresa, pois o correto gerenciamento dos recursos financeiros é de extrema importância para uma boa saúde financeira da organização. Portanto, além de apresentar os ingressos e desembolsos, o fluxo de caixa contribui para a projeção de fluxos futuros, demonstrando aos gestores possíveis problemas em situações que normalmente não seriam percebidas de antemão.

A conclusão dos objetivos específicos do estudo foi da seguinte maneira: Elaborar um fluxograma financeiro e produtivo da empresa em estudo: o fluxograma foi elaborado após análise da empresa junto à sócia gestora; Detalhar cada

processo do fluxograma financeiro e produtivo: Por meio do parecer da sócia gestora, que detém conhecimento de toda cadeia financeira e produtiva da empresa, foi possível a conclusão do segundo objetivo específico; Propor a implantação de um modelo de fluxo de caixa direto para a empresa objeto de estudo: Após o fluxograma elaborado, o detalhamento de cada processo ter sido feito e a análise das entradas e saídas ocorridas na empresa durante meses, foi possível elaborar um fluxo de caixa que possibilitasse a melhora do gerenciamento financeiro da empresa; Evidenciar o fluxo de caixa como instrumento de controle de gestão na indústria de porta retratos estudada neste trabalho: Após a elaboração do fluxograma, detalhamento de cada processo financeiro e produtivo e a elaboração de um modelo de fluxo de caixa, foi possível afirmar que a utilização desta ferramenta de maneira correta, realmente auxiliará no controle de gestão na indústria estudada.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.
- APOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: Filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thompson, 2006.
- ATKINSON, Anthony A. ET al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAMPOS, Ademar Filho. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma Ferramenta Indispensável para Administrar sua Empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice, 2002.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CRESPO, Antonio Arnot. **Estatística fácil**. 17. ed. São Paulo: Atual, 2001.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**: tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DIEL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; BRENDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira na Prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. São Paulo: Atlas, 2007.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Esnesto Rubens; SANTOS, Ariosvaldo dos. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MALLO, Carlos; JIMÉNEZ, Maria Ângela. **Contabilidade de Custos**. Madrid: Ediciones Pirâmides, 1997.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARION, José Carlos; SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Manual de Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. São Paulo: Atlas, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Introdução à Administração Financeira: texto e exercícios**. São Paulo: Thomson, 2005.

SANTOS, Cosme dos. **Guia Prático para Elaboração do Demonstrativos dos Fluxos de Caixa - DFC**. 1ª Ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOLOMON, Ezra; PRINGLE, John J. **Introdução à Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1981.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa – Uma Decisão de Planejamento e Controle Financeiros**. 3ª ed. Porto Alegre: Sangra Luzatto, 1989.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa – Uma Decisão de Planejamento e Controle Financeiros**. 7ª ed. Porto Alegre: Sangra Luzatto, 2000.

WARREN, Carl S; REEVE, James M; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 2ª Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.