

# PROPOSTA DE FLUXO DE CAIXA COMO METODOLOGIA DE APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO EM INDÚSTRIA DE MOLDURAS

Débora Amanda Schaefer Nystrom<sup>1</sup>  
Cristiano de Lima<sup>2</sup>

## RESUMO

Atualmente percebe-se que para gerenciar os recursos financeiros de uma organização é necessário que a gestão consiga realizar de forma eficiente o controle dos desperdícios existentes no caixa. O presente trabalho é realizado em uma empresa de pequeno porte, localizada na cidade de Santo Cristo, Rio Grande do Sul. O objetivo principal é propor um modelo de fluxo de caixa para apoio ao processo decisório e controle financeiro da organização em estudo. Dessa forma, quanto a metodologia o estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa-quantitativa, descritiva e estudo de caso. O período analisado é de Junho/2017 a Setembro/2017. Primeiramente, na obtenção da fundamentação teórica sobre a ferramenta a ser utilizada, apresenta-se o estudo bibliográfico. Para a parte prática, os documentos que são utilizados tem origem de notas fiscais de compra e venda, despesas com manutenção e pessoal, dados dos extratos bancários, previsões de receitas e despesas futuras baseadas em um possível planejamento empresarial, dentre outros. São elaboradas planilhas eletrônicas para que a interpretação dos dados fique mais viável. Para o estudo são necessários conhecimentos específicos de contabilidade gerencial, sistema de informações gerenciais, controles internos e fluxo de caixa. Sendo assim, o presente estudo demonstra que a empresa possui muita dificuldade na organização da parte financeira, portanto uma proposta é a utilização da planilha de fluxo de caixa em suas atividades diárias e mensais, pois é essencial e tempestiva, podendo ajudar o administrador na tomada de decisões financeiras e administrativas.

Palavras-chave: Fluxo de caixa – Controle – Processo Decisório.

## ABSTRACT

Currently it is perceived that to manage the financial resources of an organization it is necessary that the management can efficiently carry out the control of the existing waste in the cash register. The present task is implemented in a small company, located in the city of Santo Cristo, Rio Grande do Sul. The main objective is to propose a cash flow model to support the decision-making process and financial control of the organization under study. Regarding the methodology, the study is characterized as an applied research of qualitative-quantitative approach, descriptive and case study. The period analyzed is from June 2017 to September 2017. Firstly, in obtaining the theoretical basis on the tool to be used, the bibliographic study is

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. debora.amanda1507@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis e Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. c.delima@yahoo.com.br

presented. For the practical part, the documents that are used have origin of invoices of purchase and sale, expenses with maintenance and payroll, data of bank statements, forecasts of future revenues and expenses based on a possible business planning, among others. Excel spreadsheets are created to make the interpretation of the data more feasible. The study requires specific knowledge of managerial accounting, management information system, internal controls and cash flow. Thus, the present study demonstrates that the company in question has great difficulty in the organization of the financial part, so a proposal is to use the cash flow sheet in its daily and monthly activities, since it is essential and timely, and can help the administrator in making financial and administrative decisions.

Keywords: Cash Flow – Control - Decision-making Process.

## INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário econômico, onde as empresas estão tentando de todas as formas manterem-se competitivas no mercado, o fluxo de caixa é visto como um elemento importante para o controle financeiro e assim auxilia na organização de todos os recursos da empresa. O fluxo de caixa tem por objetivo principal ser um instrumento de análise de informações dentro das empresas para melhor gerir-las, e com isso, apontar todas as falhas do processo de circulação de dinheiro das mesmas. Porém, ainda encontram-se empresários com dificuldade de gerir essas informações e com isso trazem riscos para sua organização. Diante disso, o presente estudo aborda o fluxo de caixa como ferramenta de suporte ao processo decisório na indústria de molduras J R Moldurações Ltda da cidade de Santo Cristo – RS entre junho e setembro de 2017.

O presente artigo tem como objetivo principal propor um modelo de fluxo de caixa para apoio ao processo decisório e controle financeiro da organização em estudo. Para esse fim, é necessário conhecer o atual modelo de controle financeiro da organização, identificar os pontos críticos do atual controle financeiro, mensurar a movimentação financeira no período objeto de estudo além de propor um modelo de fluxo de caixa e controle financeiro.

Ainda, se justifica que a escolha do tema é de grande relevância para os gestores em geral, pois uma grande parte desses não tem um entendimento muito profundo sobre a temática Fluxo de Caixa para o controle financeiro de suas empresas e assim não sabem o impacto que essa falta de informação pode causar em suas empresas. A definição do tema se deve à falta desse instrumento na

empresa escolhida visto que a mesma possui uma vasta quantidade de entradas e saídas todos os dias.

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa é categorizada como aplicada. Quanto à abordagem, é categorizada como quali-quantitativa. No que se refere aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva. Já em relação aos procedimentos técnicos, nesta pesquisa são utilizadas fontes bibliográficas e o método estudo de caso, e para a coleta de dados as técnicas de coleta documental, observação e entrevista, sabendo que é feita uma coleta referente as informações administrativas e financeiras da empresa. Após os dados coletados e organizados é possível realizar uma análise do estudo.

O artigo encontra-se organizado com introdução, logo após está o referencial teórico que conta com os assuntos Contabilidade Gerencial, Sistema de Informações Gerenciais, Controles Internos e Fluxo de Caixa, em seguida a metodologia utilizada para o alcance dos resultados, após a análise dos resultados finalizando com a conclusão.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 CONTABILIDADE GERENCIAL**

Atualmente a área contábil mostra-se mais competitiva, o que a faz assumir papéis importantes dentro das organizações. Devido à alta cobrança do meio empresarial para que as empresas se adaptem mais rapidamente as mudanças, os administradores, precisam ir em busca de um número de informações mais exatas para lhes assessorar na tomada de decisões corretas.

A contabilidade gerencial colabora para o aprimoramento do ambiente organizacional, sendo assim, ajuda na aquisição de informações para o desenvolvimento dos procedimentos diários. De acordo com Berti, “[...] a contabilidade gerencial é conceituada como o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas.” (BERTI, 2013, p. 24).

Para Marion; Ribeiro:

[...] a contabilidade gerencial, pode ser conceituada como o sistema de informação que tem por objetivo suprir a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões. (MARION; RIBEIRO, 2011, p. 03).

O assessoramento da administração da empresa é o principal objetivo da contabilidade gerencial, auxilia no preenchimento de informações coerentes para a tomada de decisão. Iudícibus confirma isso mostrando que:

Uma das funções mais importantes da contabilidade gerencial consiste em fornecer informações hábeis para avaliação de desempenho. Este desempenho pode ser considerado não somente em relação a apuração de resultados por produto ou por serviço, mas envolve uma apreciação de “quão bem” se houveram os vários setores da empresa em relação às metas previstas. (IUDÍCIBUS, 2007, p. 266).

Tendo em vista a necessidade de portar um mecanismo organizacional, é fundamental diferenciar a contabilidade gerencial da financeira, sendo que uma é voltada para a divulgação das informações internas e a outra preocupa-se com o fornecimento de dados para o público externo.

Segundo Padoveze, a contabilidade gerencial tem uma abrangência muito ampla, auxilia na solução de falhas que são geradas em determinados setores, além de fornecer informações para a construção de um planejamento futuro (PADOVEZE, 2010).

Já a contabilidade financeira, elabora informações dos seus relatórios financeiros para repassar a terceiros e assim condicionar suas decisões sobre a melhor forma de demonstrar seus processos operacionais. Nesse sentido, Souza complementa dizendo que:

[...] a contabilidade financeira utiliza custos históricos, não porque os investidores estejam interessados no passado, mas porque são objetivos que possibilitam aos interessados e auditores concordarem sobre o que foi feito, como feito e qual a melhor maneira de divulgar isto. A concordância sobre o futuro, ou sobre o que, ou como deve ser feita alguma coisa, até certo ponto adentra o campo das conjecturas, da subjetividade. (SOUZA, 2011, p. 21).

Na ilustração 1 Souza destaca as principais características desses dois tipos de contabilidade:

<b>Contabilidade Financeira</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>
<b>Obrigatória</b>	<b>Opcional</b>
Sujeita aos princípios e normas técnicas de contabilidade.	Inexistência de princípios: as empresas desenvolvem seus próprios princípios bem como os sistemas e procedimentos de mensuração, de acordo com as necessidades de cada empresa.
Natureza retrospectiva. As informações reportam desempenho.	Natureza prospectiva: inclui projeções e estimativas dos resultados prováveis das decisões.
Enfatiza a confiabilidade e a objetividade das informações.	Pode incluir informações oriundas de expectativas pessoais do tomador de decisões. Portanto, a subjetividade é um elemento de grande presença.
Proporciona informações de caráter geral para investidores, analistas de mercado, concedentes de crédito comercial ou financeiro. Portanto, tem propósitos gerais.	Proporciona informações específicas aos usuários em cada situação em que sejam necessárias.
As informações são severamente resumidas.	As informações poder ser bastante detalhadas.
Os relatórios são feitos em moeda corrente. Apenas alguns quadros suplementares e notas explicativas são fornecidas.	Comunica as informações não financeiras, especialmente aquelas que são consideradas operacionais, tais como quantidades produzidas, e vendidas, preços, resultados quantidade por canal de vendas, por região geográfica e outras da espécie.

Ilustração 1: Diferenças entre Contabilidade Financeira e Gerencial.

Fonte: Souza (2011, p. 21).

Observa-se que a contabilidade gerencial identifica, mensura e relata as informações contidas no sistema contábil que abrange algumas áreas como contabilidade fiscal, financeira, auditoria, entre outras, auxiliando o gestor na tomada de decisão, conforme se demonstra na ilustração 2:

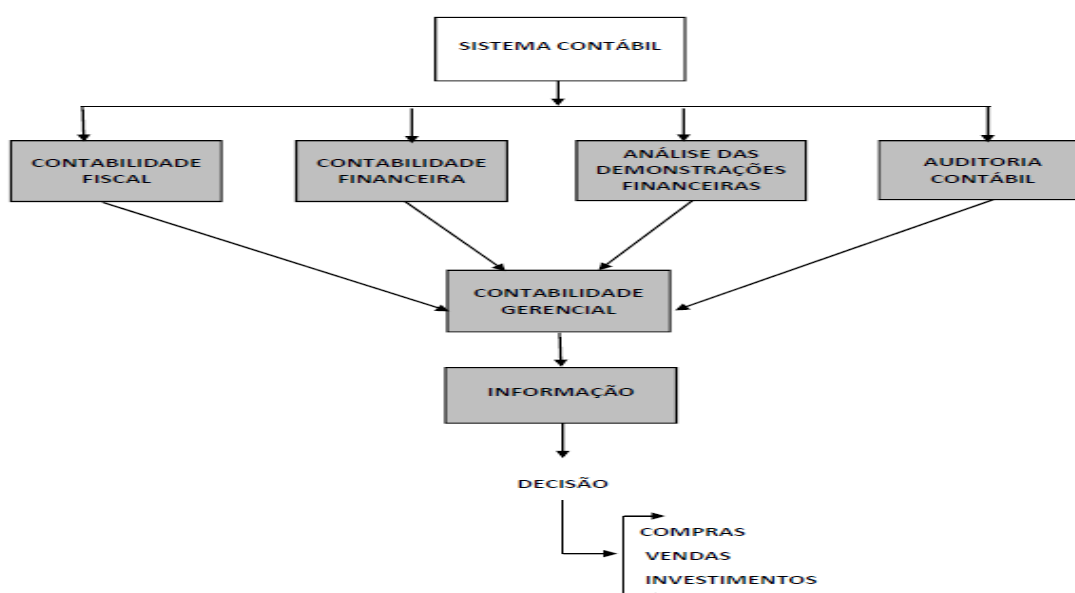


Ilustração 2: Importância da Contabilidade Gerencial.

Fonte: Berti (2013, p. 29).

Sendo assim, a contabilidade gerencial assume um papel importante na gestão empresarial, pois fornece subsídios que ajudam os gestores na decisão pela busca dos resultados esperados pela organização.

## 1.2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

O processo para coletar, analisar e divulgar determinadas informações para o gerenciamento do negócio é conhecido como sistema de informação gerencial (SIG), e pode ser utilizado para consolidação do processo administrativo.

De acordo com Oliveira; Perez Jr.; Silva:

Sistema de informações gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações, que são utilizadas na estrutura decisória da empresa como ferramenta que possibilita a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2010, p. 55).

Segundo Oliveira, para o executivo, o SIG é considerado um sistema projetado para gerar informações seguras com a finalidade de tomada de decisões resultando em objetivos e metas concretos. O mesmo precisa ser muito bem elaborado, e para isso é necessário que haja um alto nível de criatividade e a participação de pessoas que possam vir a colaborar nessa construção (OLIVEIRA, 2009).

Para Hoffmann; Plantullo, um bom sistema de informação gerencial supre para a gestão empresarial, tanto as necessidades fiscais que todas as empresas estão sujeitas, como a necessidade de informações para a tomada de decisão sendo estas extremamente essenciais para que sobrevivam em um mundo globalizado (HOFFMANN; PLANTULLO, 2012).

Oliveira aponta a seguintes características básicas de uma sistema de informações gerenciais na ilustração 3:

<b>O sistema de informações gerenciais da empresa deve possuir as seguintes características básicas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• compor-se de um conjunto de subsistemas que recebem dados das operações da empresa;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• coletar também dados externos sobre o ambiente da empresa;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dar suporte ao processo de gestão através da interação com os processos de planejamento e controles (estratégicos táticos e operacionais);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tratar da natureza dos dados passados, bem como dos dados futuros;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• incorporar os conceitos das teorias da informação, decisão e mensuração; e</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ser, preferencialmente, suportado por um sistema de processamento, seja manual, mecânico ou eletrônico. O sistema de informação não deve ser confundido com o sistema informatizado, pois este é apenas um meio de viabilizar o sistema de informações gerenciais.</li> </ul>

Ilustração 3: Características básicas de um Sistema de Informações Gerenciais.

Fonte: Adaptado de: Oliveira (2009, p. 45).

Um bom gerenciamento de informações acaba gerando diversos benefícios para as organizações como Hoffmann; Plantullo destacam:

- Maior competitividade.
- Maior segurança na tomada de decisão.
- Grande confiança nas informações processadas pelo sistema.
- Suporte adequado para a realização de mudanças organizacionais.
- Outros. (HOFFMANN; PLANTULLO, 2012, p. 56).

Desse modo, esse método pretende subsidiar o processo decisório através do processamento dos dados. Mesmo a empresa possuindo um sistema de informações formal que visa auxiliar o processo decisório, esses registros necessitam selecionar a informação que precisa ser registrada. Por mais completo que seja esse sistema, sempre haverá informações que influenciam as decisões e que podem não serem registradas de modo formal.

### 1.3 CONTROLES INTERNOS

Uma grande preocupação das empresas é conhecer a sua realidade para posteriormente tomar decisões visando a correção. Segundo Filho e Olinquevitch:

Controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção. Pode se dizer que a empresa tem controle dos seus custos e despesas quando conhece os que estão sendo incorridos, verifica-se então dentro do que era esperado, analisa as divergências e toma medidas para correção de tais desvios. (MARTINS, 1978, p. 304 apud FILHO, OLINQUEVITCH, 2009, p. 190).

Para uma organização o controle interno é uma ferramenta que auxilia na proteção dos ativos além de produzir informações confiáveis e ajudar na conduta dos afazeres da empresa. Conforme Vaassen; Meuwissen; Schelleman:

Controle interno é um processo, a cargo dos diretores, gestores e outras pessoas, com o objetivo de fornecer uma razoável segurança a respeito do alcance dos objetivos em relação as seguintes categorias:

- Eficiência e eficácia das operações;
- Confiabilidade dos relatórios financeiros;
- Compliance (conformidade) às leis e regulamentos aplicáveis. (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013, p. 32).

De acordo com Attie:

[...] o controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração. (ATTIE, 2011, p. 188).

Além disso, Vaassen; Meuwissen; Schelleman acrescentam dizendo que outra característica relacionada ao controle interno é que o mesmo torna-se um instrumento para gestão das organizações, pois assegura a qualidade e a confiabilidade das informações (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013).

Segundo Attie, “[...] o conceito, a interpretação e a importância do controle interno envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar.” (ATTIE, 2011, p. 195). Sendo assim, Basso destaca alguns objetivos referentes a isso:

- comprovação da veracidade das informações e relatórios contábeis, financeiros e operacionais gerados pela entidade;
- prevenção de fraudes e, em caso de ocorrência, possibilidade de descobri-las o mais rápido possível, para determinação de sua extensão e responsabilidade;
- localização de erros e desperdícios, promovendo, ao mesmo tempo, a uniformidade e a correção ao se registrarem as ocorrências;
- estimular a eficiência do pessoal mediante a vigilância que se exerce por meio de relatórios;
- salvaguardar os ativos e de maneira geral obter um controle eficiente sobre todos os aspectos vitais do negócio da entidade. (BASSO, 2005, p. 164).



A gestão ou a administração da organização é responsável pelo planejamento, instalação e supervisão de um adequado sistema de controle interno. Se o mesmo não for constantemente revisto pode deteriorar-se. Sendo assim, o sistema de controle interno deve estar sujeito a contínua supervisão para determinar, de acordo com Attie, se:

- a) a política interna presente está sendo corretamente interpretada;
- b) as mudanças em condições operativas tornaram os procedimentos complicados, obsoletos ou inadequados; e
- c) quando surgem falhas no sistema, são tomadas prontamente medidas eficazes e corretivas. (ATTIE, 2011, p. 201).

Os controles internos fornecem informações que permitem elaborar mecanismos para o planejamento estratégico. Segundo Oliveira; Perez Jr.;Silva, os controles podem ser diferenciados em três grandes categorias:

- **controles internos estratégicos:** fundamentais no contexto estrutural e para servir de guia para o dimensionamento e tratamento das outras categorias de controle;
- **controles internos diretivos:** relacionados às diversas situações de risco a que estão expostas a empresas, variáveis sobre as quais esses controles devem agora para a minimização dos efeitos; e
- **controles internos operacionais:** responsáveis por garantir a eficácia dos antecessores, ao contribuir para a eliminação ou constatação de falhas na realização dos negócios, ineficiência nas tomadas de decisões ou na execução das rotinas de trabalho preestabelecidas. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2010, p. 82).

O controle interno abrange duas principais áreas que podem ser peculiares tanto à contabilidade como à administração. Basso conceitua da seguinte maneira:

Controles administrativos: compreendem o plano de organização e os procedimentos de registros relacionados com os processos decisórios, mediante os quais a administração autoriza as transações, embora não se limite a isto. Essa autorização é uma função administrativa diretamente ligada à responsabilidade de atingir os objetivos da organização e constitui o ponto de partida para o estabelecimento de um controle contábil das transações. (BASSO, 2005, p. 162).

Almeida complementa citando como exemplos de controles administrativos as análises estatísticas de lucratividade, controle de qualidade, treinamento de pessoal e controle de compromissos assumidos no período mas que ainda não foram realizados economicamente (ALMEIDA, 2012).

Em relação à parte contábil, Attie define controles internos da seguinte forma:

Controles contábeis: compreendem o plano da organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. (ATTIE, 2011, p. 192).

Almeida cita como exemplos de controles contábeis: “[...] sistemas de conferência, aprovação e autorização, segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa), controles físicos sobre ativos e auditoria interna.” (ALMEIDA, 2012, p. 57-58).

Enfim, é necessário que o controle interno demonstre alto grau de confiabilidade para que não haja a possibilidade de fraudes e erros dentro dos procedimentos internos de uma organização.

#### 1.4 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa auxilia a empresa perante a divulgação da sua situação financeira, demonstrando para os gestores e administradores a sua capacidade de liquidação dos compromissos financeiros de curto e longo prazo, além de, indicar se a mesma está evoluindo ou mantendo-se estagnada.

Para Santos, “[...] o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por finalidade fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo a frente.” (SANTOS, 2009, p. 57).

Ele mostra para a empresa uma forma de complementar o modo como se lida com as entradas e as saídas da mesma. De acordo com Marion; Reis “[...] a demonstração dos ‘fluxos de caixa’ indica a movimentação de todos os recursos monetários que entraram e saíram do caixa, em um determinado período.” (MARION; REIS, 2006, p. 231).

Conforme Silva, é uma ferramenta importante para a gestão financeira, que consiste em verificar e planejar eventuais excedentes e escassez de caixa, contribuindo para que medidas sejam utilizadas para sanar determinadas situações (SILVA, 2010).

O fluxo de caixa auxilia a empresa perante a divulgação da sua situação financeira, demonstrando para os gestores e administradores a sua capacidade de liquidação de seus compromissos financeiros de curto e longo prazo, além de, indicar se a mesma está evoluindo ou mantendo-se estagnada. Para Ferreira; Buriol:

O fluxo de caixa permite avaliar a capacidade de uma empresa gerar recursos para suprir suas necessidades de capital de giro provocadas pelo nível de atividades, remunerar os proprietários e empregados da empresa, efetuar pagamento de impostos e reembolsar fundos oriundos de terceiros. (FERREIRA; BURIOL, 2009, p. 05).

Segundo Marion; Reis, os fluxos de caixa utilizados em parceria com outros demonstrativos contábeis, auxiliam seus usuários – empresários, administradores, investidores e credores – a:

- avaliar a geração futura de caixa para pagamento das obrigações, de despesas correntes e de lucros ou dividendos aos sócios;
- identificar as futuras necessidades de financiamento;
- compreender as razões de possíveis diferenças entre o resultado e o fluxo de caixa líquido originado das atividades operacionais;
- evidenciar o efeito das operações e das transações de investimentos e financiamentos sobre a posição financeira da empresa. (MARION; REIS, 2006, p. 232).

Para a empresa o fluxo de caixa mostra uma forma de complementar a maneira de como se lidar com as entradas e as saídas da mesma. Assim Casturino; Dahmer acrescentam da seguinte forma:

O fluxo de caixa como ferramenta de gestão fornece à empresa o volume de capital necessário para suprir os compromissos do dia-a-dia, assim como disciplinar e alocar os recursos para suprir o caixa e/ou investimentos. (CASTURINO; DAHMER, 2008, p. 02).

O fluxo de caixa é fundamental para todos os tipos de instituições, tanto na busca da obtenção de lucro como no gerenciamento dos seus objetivos para que os mesmos possam ser atingidos da maneira mais adequada. Frezatti afirma isso dizendo que:

[...] dispor de recursos técnicos que permitam tornar o nível de acerto do fluxo é algo importante e traz benefícios a toda a organização; contudo, o sucesso na gestão só será atingido se o fluxo de caixa for considerado um instrumento gerencial da empresa e não apenas do tesoureiro. Significa dizer que não só a área financeira deverá saber fazer a leitura do fluxo de caixa, mas também a das demais áreas operacionais. (FREZATTI, 2009, p. 14).

Conforme Frezatti, para algumas organizações o fluxo de caixa pode ser apenas um instrumento a ser utilizado no dia-a-dia, porém em outras, ele pode ter

um alcance maior, tendo uma visão de utilização estratégica nos negócios da empresa (FREZATTI, 2009).

E por ser um instrumento tão importante dentro de uma organização é que deve-se ter muita atenção para alguns fatores que podem afetar o fluxo de caixa, eles podem ser divididos em fatores internos e fatores externos. Silva demonstra isso na ilustração 4:

<b>FATORES INTERNOS</b>	<b>FATORES EXTERNOS</b>
Aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado.	Inflação, elevação do nível de preços e taxas de juros.
Compras que não estão em linha com as projeções de vendas.	Diminuição das vendas em decorrência de retração do mercado.
Diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento.	Novos concorrentes.
Ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo médio dado pelos fornecedores.	Mudanças na alíquota de imposto.
Política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais.	Aumento do nível de inadimplência.
Pequena ocupação de ativo fixo.	
Distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa.	
Custos financeiros altos originários de nível de endividamento.	

Ilustração 4: Divergências entre fatores internos e externos.

Fonte: Adaptado de: Silva (2010, p. 23).

Além disso, existem ainda alguns tipos de fluxo de caixa que podem ser divididos em: operacional, investimento e financeiro.

O fluxo de caixa operacional está relacionado com os resultados financeiros, com ele pode-se acompanhar a rotina básica da empresa, do caixa em si, e assim perceber se a mesma está conseguindo liquidar com suas dívidas ou até mesmo fazer investimentos sem que precise buscar fontes de terceiros para este fim.

Para Neto; Silva, o fluxo de caixa operacional pode ser conceituado como “[...] medida dos recursos financeiros gerados pelas atividades estritamente operacionais e disponíveis em termos de caixa.” (NETO; SILVA, 2012, p. 48).

Em relação ao fluxo de caixa financeiro, percebe-se que este é voltado para os financiamentos e empréstimos, onde segundo Frezatti, “[...] equaliza o somatório dos demais fluxos: no caso de sobra de recursos, existe saída para a aplicação; no

caso de falta de caixa, existe resgate de investimento ou mesmo captação de recursos.” (FREZATTI, 2009, p. 40).

Sobre o fluxo de caixa investimento, Neto; Silva o definem como:

As atividades de investimento são aquelas oriundas das decisões de investimento de longo prazo como as decorrentes de compra de máquinas, terrenos, veículos etc. Ou seja, esse fluxo de caixa está relacionado com as movimentações de caixa que irão afetar o ativo permanente da empresa. (NETO; SILVA, 2012, p. 53).

Este fluxo de caixa tem como objetivo ajudar os administradores a entenderem os ativos de longo prazo referente a sua movimentação e assim, ajudar a formar uma ideia sobre os gastos destinados à geração de receitas futuras.

A preparação de um fluxo de caixa acontece após a verificação dos demonstrativos contábeis durante um certo período de tempo. A demonstração do fluxo de caixa deve contar com dois métodos para sua confecção: o método indireto e o método direto. Padoveze; Benedicto conceituam os dois métodos da seguinte maneira:

- O *método indireto*, que evidencia a movimentação do saldo de caixa no período, partindo da geração de caixa por meio da demonstração de resultados e das variações dos elementos patrimoniais do balanço que geram ou necessitam de caixa.
- O *método direto*, que evidencia a movimentação do saldo de caixa do período, coletando as informações específicas das entradas e saídas de numerário constante das contas de disponibilidades (caixa, bancos e aplicações financeiras). (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011, p. 55).

Para conseguir obter uma análise mais detalhada é preciso que se obtenha um material extra além daquele que já existe.

Desta forma, observa-se ser necessário que cada empresa pense em uma forma mais apropriada de resolver suas necessidades, para com isso ter uma maior noção do que realmente possui e assim obter melhores resultados.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia tem como principal objetivo identificar os meios que são utilizados durante a pesquisa para a obtenção dos dados referentes a tal e assim conseguir elaborar as informações necessárias para o andamento desta.

A metodologia de trabalho orienta o caminhar do estudo na busca dos resultados esperados junto à empresa. Assim, observa-se que, através da mesma é que se conseguem os resultados da pesquisa da forma mais correta a se apresentar.

Para uma melhor visualização, a metodologia está dividida nos seguintes tópicos: categorização da pesquisa, geração de dados e se findará com a análise e interpretação de dados.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho trata de uma pesquisa aplicada, onde os conhecimentos são gerados para que haja algum tipo de aplicação prática que é voltada à solução de problemas específicos e será conduzido exclusivamente em uma fábrica de molduras durante o período de Junho/17 à Setembro/17. Conforme Pinheiro:

PESQUISA APLICADA: A pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses universais. (PINHEIRO, 2010, p. 19).

Quanto à abordagem, a pesquisa pode contar com duas categorias: a qualitativa e a quantitativa. No presente trabalho, as duas categorias são utilizadas. De acordo com Marconi; Lakatos:

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.  
O método quantitativo, caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como o coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 269).

Quando aplica-se o método qualitativo, é importante destacar que o mesmo é rico em dados descritivos bem como um plano que focaliza a realidade de forma mais complexa, buscando fatos ocorridos durante o processo que caracteriza as causas para coleta de dados do trabalho. Quanto ao método quantitativo destaca-se que este abrange amplas amostras de informações numéricas, mensurando assim valores advindos dos resultados da pesquisa. Ao utilizar a abordagem qualitativa, verifica-se que a mesma é importante para que seja descrito todo o processo desde o início até o final, mostrando as principais características de cada parte do trabalho. Já a quantitativa, utiliza-se de todos os dados quantificáveis que são resultado das pesquisas.

Com relação ao ponto de vista dos objetivos, os mesmos contam com a pesquisa descritiva que é auxiliada pela coleta de dados e pelo estudo de caso de uma empresa do ramo industrial, onde a coleta de dados é referente as informações administrativas e financeiras da empresa em questão e é necessário um entrosamento entre os resultados encontrados de maneira descritiva.

A coleta de dados, segundo Marconi; Lakatos, é “Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 149).

Com relação ao estudo de caso, é necessário compreender o assunto em si, pois o mesmo é um método em que o estudo precisa ser muito intenso e completo. Fachin complementa dizendo que:

Este método é caracterizado por ser um estudo intensivo. No método de estudo de caso, leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertas. (FACHIN, 2006, p. 45).

Dessa forma, os métodos utilizados acima ajudam a orientar o presente trabalho na busca de um melhor desenvolvimento.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A geração de dados direciona as formas de encontrar os dados que são necessários para o estudo. As formas para coletar dados são diversas, como por

exemplo, coleta documental, por meio de observação, entrevista, formulário ou questionário.

No presente artigo são utilizadas primeiramente fontes bibliográficas para se obter o conhecimento teórico do assunto e para coleta de dados as técnicas de coleta documental, observação e entrevista. Os documentos que são utilizados para andamento deste trabalho tem origem de notas fiscais de compra e venda, despesas com manutenção e pessoal, dados dos extratos bancários, previsões de receitas e despesas futuras baseadas em um possível planejamento empresarial, dentre outros. Também é usada a técnica da observação, com possíveis visitas a empresa para se obter dados que podem ser utilizados mais tarde neste trabalho.

A outra técnica que é utilizada é a entrevista que pode ser aberta, semi - estruturada ou fechada. Para este trabalho, a que mais se enquadra é a aberta, pois abrange um diálogo espontâneo, porém profundo e cuidadoso. A entrevista é realizada durante visitas à empresa, e aplicada ao sócio proprietário Jorge onde acontece mediante perguntas que estão semielaboradas, e estas não seguem uma ordem no desenvolver da entrevista podendo ocorrer possíveis alterações na medida em que vai evoluindo.

### 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A análise e interpretação dos dados conta com o método dedutivo onde, de duas proposições surge uma conclusão, além do método comparativo e do método estatístico.

Diante dessas informações, os documentos para o desenvolvimento da pesquisa como contas de água, luz, telefone, internet, notas de compra e venda, entre outros, são coletados através de visitas junto a organização. Logo após, é realizada uma entrevista, onde as perguntas executadas, que não seguem um padrão, são transcritas para o artigo. Posteriormente os dados são organizados, analisados e interpretados.

Para uma melhor verificação das informações são utilizadas planilhas eletrônicas, onde o levantamento dos valores se faz necessário para a construção do modelo de fluxo de caixa. Os dados são lançados primeiramente em uma planilha de análise diária, no período de Junho/2017 a Setembro/2017. Posteriormente é realizada uma planilha mensal onde neste período consta uma comparação entre o



valor previsto e o realizado além de demonstrar a variação entre os dois. Na mesma planilha verifica-se um valor previsto para os próximos seis meses referente as entradas e saídas. Para as entradas é estipulado um aumento de 5% sobre as vendas e para as saídas é acrescido o valor referente a inflação acumulada nos últimos 12 meses com índice de 2,70%.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Após a coleta de dados, análise e interpretação dos mesmos, inicia-se a apresentação e análise dos resultados obtidos.

Nessa etapa, apresenta-se o atual modelo de gestão financeira encontrada na empresa através da entrevista aplicada ao sócio proprietário, identifica-se os pontos críticos encontrados no mesmo, ocorre a mensuração sobre a movimentação financeira no período objeto de estudo além de propor um modelo de fluxo de caixa e controle financeiro.

A empresa objeto de estudo J R Moldurações, de razão social Jorge Vanderlei Ulrich, com firma estabelecida na cidade de Santo Cristo, RS, constituída pelos sócios Jorge Vanderlei Ulrich e Nilva Diel Ulrich iniciou suas atividades em maio de 2008. Neste período possuía um capital social de R\$10.000,00 (dez mil reais). A partir desta data a sociedade é administrada pelo sócio Jorge. O objetivo da mesma é a fabricação de objetos diversos de madeira, exceto móveis, além de comércio varejista de molduras e quadros.

#### **3.1 CONHECIMENTO SOBRE O ATUAL MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA DA ORGANIZAÇÃO**

Como auxílio para o conhecimento sobre o atual modelo de gestão financeira da organização em estudo, é aplicada uma entrevista ao sócio proprietário Jorge e a mesma ocorre mediante visita a empresa no dia 2 de outubro de 2017. A entrevista constituída por quinze perguntas, é realizada com o auxílio de celular no modo gravação, durante o período de trinta minutos. Após, a acadêmica repassa as respostas para o trabalho em forma de artigo.

Segundo entrevista aplicada identifica-se que no modelo de gestão não há nenhum tipo de controle referente a movimentação financeira da empresa. Conforme

relatado, não é realizada nenhuma previsão quanto a entrada de dinheiro. Quando está próximo do vencimento, as contas são separadas e conforme tem entrada de dinheiro os compromissos são liquidados.

Além disso, outra questão importante relatada pelo sócio é a não separação de contas pessoais com as contas da organização. Usa-se valores da organização para a liquidação de gastos pessoais e vice-versa.

Em relação ao controle de juros, no caso de necessidade de recursos de terceiros a empresa calcula através de antecipação automática dos valores parcelados, além de calcular o juro a mais nos produtos. Porém, quando se necessita muito desse tipo de recurso, não é feita nenhuma análise.

No que diz respeito as vendas, não há muito controle entre a venda ser à vista, a prazo ou com cartão. Quando a empresa participa de feiras, a venda ocorre principalmente na modalidade de cartão, pois é forma mais procurada pelo público alvo, porém há também venda com dinheiro.

A questão de comparação de preços é realizada quando há o interesse pela compra. Existem fornecedores mais baratos e por esse motivo se trabalha com orçamento, pois como a empresa compra geralmente uma quantidade maior o preço pode variar bastante de um fornecedor para outro.

Ainda, em relação as compras realizadas pela empresa, praticamente todas são realizadas à vista. Há apenas dois fornecedores que aceitam a opção a prazo, em no máximo três vezes no cartão e isso só ocorre quando o valor da compra é muito alto. Por esse motivo, a empresa não realiza vendas a prazo com muita frequência, pois, assim como as compras precisam ser à vista a mesma realiza suas vendas do mesmo modo e isso só muda se o valor da venda é muito alto, onde o prazo máximo oferecido ao cliente é de no máximo três vezes no cartão.

No que se refere a controle de estoque, nada entra e nada sai da empresa sem a conferência necessária. Portanto em relação a isso há maior controle, pois a cada fim de ano é entregue ao escritório responsável esse relatório para a devida confecção dos livros fiscais de inventário.

O período de maior venda da empresa é de outubro a abril, caso ocorra períodos de sazonalidade em algum momento, a organização não tem preparo, pois não há nenhum tipo de reserva em valores para uma situação como essa, e quando acontece, acaba atrasando os compromissos, inclusive pagamento aos fornecedores.

Quanto a importância desse tipo de controle, o sócio concorda que deveria haver um cuidado maior em relação a todos esses pontos e que um fluxo de caixa colaboraria para o melhor controle de todos os pontos, principalmente do lucro.

### 3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS DO ATUAL CONTROLE FINANCEIRO

Mediante resultado da entrevista verifica-se alguns pontos críticos que são importantes de serem analisados para a posterior confecção do modelo de fluxo de caixa e lançamento de dados.

O primeiro ponto crítico é o fato de não haver nenhum tipo de controle referente a movimentação financeira da empresa. Não é realizada nenhuma previsão quanto a entrada de dinheiro. Esse fato remete a falta de organização e pouco conhecimento da parte financeira da empresa, sobre o assunto caixa, o que pode prejudicar bastante o andamento da mesma.

Outro fator relevante ocorre na falta de organização em separar os gastos pessoais com os da empresa. Conforme colocado na entrevista é usado dinheiro da organização para quitar compromissos da parte física e vice-versa. Quando isso acontece, tem-se a dificuldade de lançar os dados passados pelo gestor, pois não se tem conhecimento de quando se refere a pessoa física ou pessoa jurídica.

Ainda há o fato de não ocorrer preparação para períodos de sazonalidade. A empresa não possui reservas em valores para uma situação de aperto financeiro, gerando assim transtornos, inclusive o atraso no pagamento dos fornecedores.

Perante esses itens, é necessário que a empresa reveja os pontos negativos e tente corrigi-los, tornando assim possível uma melhora em sua situação financeira além de ter um controle para a tomada de decisões.

### 3.3 MENSURAÇÃO DA MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA NO PERÍODO OBJETO DE ESTUDO

Após análise dos pontos críticos, inicia-se a mensuração da movimentação financeira em relação ao período objeto de estudo, que acontece de Junho/2017 a Setembro/2017 através da montagem de um modelo de fluxo de caixa.

Com a realização da entrevista e análise dos dados, é possível começar o lançamento dos valores na planilha. A ilustração 5 a seguir demonstra a parte inicial do modelo.

JR MOLDURAÇÕES LTDA								
RELATÓRIO FLUXO DE CAIXA RESUMO DIÁRIO								
	01/jun	02/jun	03/jun	04/jun	05/jun	06/jun	07/jun	08/jun
disponível inicial:	45.900,85							
saldo caixa inicial:		49.387,85	50.814,85	50.814,85	50.814,85	53.078,85	45.618,96	46.568,96
<b>Entradas</b>								
Vendas à vista (dinheiro)	3.487,00	902,00			1.434,00	2.769,00	950,00	
Vendas a prazo (carnê)						975,00		435,00
Venda com cartão de crédito		525,00			830,00	1.155,00		
<b>Total de entradas</b>	<b>3.487,00</b>	<b>1.427,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.264,00</b>	<b>4.899,00</b>	<b>950,00</b>	<b>435,00</b>
<b>Saídas</b>								
salário						12.308,89		
material de expediente						50,00		
água								
energia								
telefone								
-								
<b>Total de saídas</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.358,89</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Diferença dia</b>	<b>3.487,00</b>	<b>1.427,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.264,00</b>	<b>- 7.459,89</b>	<b>950,00</b>	<b>435,00</b>

Ilustração 5: Parte inicial de lançamento de dados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na célula disponível inicial, são lançados os resultados do período anterior, este saldo não se modifica até o final do período abrangente, permanece o mesmo para realizar um comparativo do que acontece. Na aba logo abaixo, saldo caixa inicial, demonstra o saldo final do dia, utiliza o total das entradas menos as saídas, logo após soma-se com a barra disponível inicial para visualizar a sobra ou falta do dia.

Nesta parte inicial são lançadas as vendas à vista, a prazo e com cartão. Isto ocorre com dados diários das vendas, tornando o controle da empresa mais seguro, pois está demonstrando o total recebido no dia, para poder haver o confronto das despesas. Com isto reduz o risco de falta de recursos.

Na parte seguinte são lançadas as despesas, saídas, como por exemplo: material de expediente, água, energia, salários, entre outros. Neste período também são lançadas as notas de compras, de acordo com os dados repassados pelos fornecedores. Todos os pagamentos efetuados no período ocorrem com as notas fiscais fornecidas pelo sócio administrador. Na ilustração 6 a seguir é demonstrada a parte final do modelo.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	<b>JR MOLDURAÇÕES LTDA</b>								
2									
3	<b>RELATÓRIO FLUXO DE CAIXA RESUMO DIÁRIO</b>								
4			01/jun	02/jun	03/jun	04/jun	05/jun	06/jun	07/jun
5			45.900,35						
6	disponível inicial:		45.900,35	49.387,85	50.814,85	50.814,85	50.814,85	53.078,85	45.618,95
6	saldo caixa inicial:								
7	<b>Entradas</b>								
8	Vendas à vista (dinheiro)		3.487,00	902,00			1.434,00	2.769,00	950,00
9	Vendas a prazo (carnê)							975,00	
10	Venda com cartão de crédito			525,00			830,00	1.155,00	
11									
12	<b>Total de entradas</b>		<b>3.487,00</b>	<b>1.427,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.264,00</b>	<b>4.899,00</b>	<b>950,00</b>
13	<b>Saídas</b>								
14	salário							12.308,89	
15	material de expediente							50,00	
16	água								
17	energia								
18	telefone								
19									
20									
21	<b>Total de saídas</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.358,89</b>	<b>-</b>
22									
23	<b>Diferença dia</b>		<b>3.487,00</b>	<b>1.427,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.264,00</b>	<b>- 7.459,89</b>	<b>950,00</b>
24									
25	<b>Saldo caixa</b>		<b>49.387,85</b>	<b>50.814,85</b>	<b>50.814,85</b>	<b>50.814,85</b>	<b>53.078,85</b>	<b>45.618,96</b>	<b>46.568,96</b>

Ilustração 6: Parte final de lançamento de dados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tela de lançamento de saídas, acontece a apuração dos resultados, onde primeiramente vem o total das saídas, logo após a diferença do valor das entradas com o total das saídas, sendo este o saldo final do dia. Este saldo demonstrado como saldo caixa se torna o inicial do próximo dia.

Conforme a ilustração 7, é realizada uma planilha mensal onde nesta consta o total gerado pelas planilhas diárias e com isso é possível fazer um levantamento das diferenças de um mês para o outro.

	A	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	<b>JR MOLDURAÇÕES LTDA</b>								
2									
3	<b>RELATÓRIO FLUXO DE CAIXA RESUMO DIÁRIO</b>								
4				ago/17				set/17	
5	disponível inicial:								
6	saldo caixa inicial:			25.350,73				24.990,20	
7									
8			previsto	realizado	variação%		previsto	realizado	variação%
9	<b>Entradas</b>								
10	Vendas à vista (dinheiro)		27.500,00	29.827,76	7,80%		46.000,00	49.022,95	6,17%
11	Vendas a prazo (carnê)		4.250,00	5.609,00	24,23%		2.550,00	4.703,90	45,79%
12	Venda com cartão de crédito		5.125,00	6.433,00	20,33%		8.750,00	10.344,95	15,42%
13	-								
14	-								
15	-								
16	<b>Total de entradas</b>			<b>41.869,76</b>				<b>64.071,80</b>	
17									
18			previsto	realizado	variação%		previsto	realizado	variação%
19	<b>Saídas</b>								
20	salário		10.870,00	11.370,09	4,40%		15.000,00	15.508,83	3,28%
21	material de expediente		140,00	198,05	29,31%		200,00	231,50	13,61%
22	água		220,00	247,25	11,02%		190,00	247,59	23,26%
23	energia		423,00	459,12	7,87%		520,00	566,80	8,26%

Ilustração 7: Planilha análise mensal.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta planilha mensal, além de possuir um comparativo entre os meses, há também uma coluna onde consta os valores previstos, realizados e uma variação da diferença de ambos. A ilustração 8 demonstra uma projeção para os seis meses seguintes referente as entradas e saídas. Para as entradas é estipulado um aumento de 5% sobre as vendas e para as saídas foi acrescido o valor de 2,70% referente a inflação acumulada nos últimos 12 meses.

	A	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA
1	<b>JR MOLDURAÇÕES LTDA</b>										
2											
3	<b>RELATÓRIO FLUXO DE CAIXA RESUMO DIÁRIO</b>										
4			out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18				
5	disponível inicial:										
6	saldo caixa inicial:		51.169,77	79.529,84	110.202,97	143.328,97	179.055,30				
7											
8			previsto	previsto	previsto	previsto	previsto				
9	<b>Entradas</b>										
10	Vendas à vista (dinheiro)		51.474,10	54.047,80	56.750,19	59.587,70	62.567,09				
11	Vendas a prazo (carnê)		4.939,10	5.186,05	5.445,35	5.717,62	6.003,50				
12	Venda com cartão de crédito		10.862,20	11.405,31	11.975,57	12.574,35	13.203,07				
13	-										
14	-										
15	-										
16	<b>Total de entradas</b>		<b>67.275,39</b>	<b>70.639,16</b>	<b>74.171,12</b>	<b>77.879,67</b>	<b>81.773,66</b>				
17											
18			previsto	previsto	previsto	previsto	previsto				
19	<b>Saídas</b>										
20	salário		15.927,57	16.357,61	16.799,27	17.252,85	17.718,68				
21	material de expediente		237,75	244,17	250,76	257,53	264,49				
22	água		254,27	261,14	268,19	275,43	282,87				
23	energia		582,10	597,82	613,96	630,54	647,56				

Ilustração 8: Planilha projeção mensal.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o conhecimento destas informações, através das planilhas é possível conhecer os valores à receber e à pagar em determinado período. Porém, é preciso que sejam lançados os valores conforme forem ocorrendo e sejam feitos os ajustes necessários cada vez. Com isso, o administrador pode organizar seu sistema financeiro, para detectar imprevistos, e provavelmente não precisará procurar recursos com terceiros para cobrir faltas.

Através dos resultados obtidos com as planilhas diárias, mensais e gráficos, o administrador consegue visualizar um plano estratégico de mercado, fidelizando novos clientes, e tornando a relação com os fornecedores melhor, pois tem seus deveres bem definidos.

Com a ilustração 9 consegue-se ter uma visão detalhada em relação às vendas obtidas no período de junho a setembro, analisados em relação a valores. No mês de junho, a empresa possui um total de vendas no valor de R\$ 28.339,90, destes R\$ 22.797,00 são vendas à vista, R\$ 1.800,00 à prazo e R\$ 3.742,00 com cartão de crédito. Em julho as vendas totalizam um valor de R\$ 43.928,00, onde R\$ 31.764,00 são à vista, R\$ 1.872,00 à prazo e R\$ 10.292,00 com cartão de crédito. No mês de agosto observa-se uma leve queda, no total as vendas foram de R\$ 41.869,76, destes R\$ 29.827,76 são à vista, R\$ 5.609,00 à prazo e R\$ 6.433,00 com cartão de crédito. Por fim, em setembro a empresa tem um aumento significativo que totaliza em R\$ 64.071,80, onde R\$ 49.022,95 são à vista, R\$ 4.703,90 à prazo e R\$ 10.344,95 são vendas com cartão de crédito.

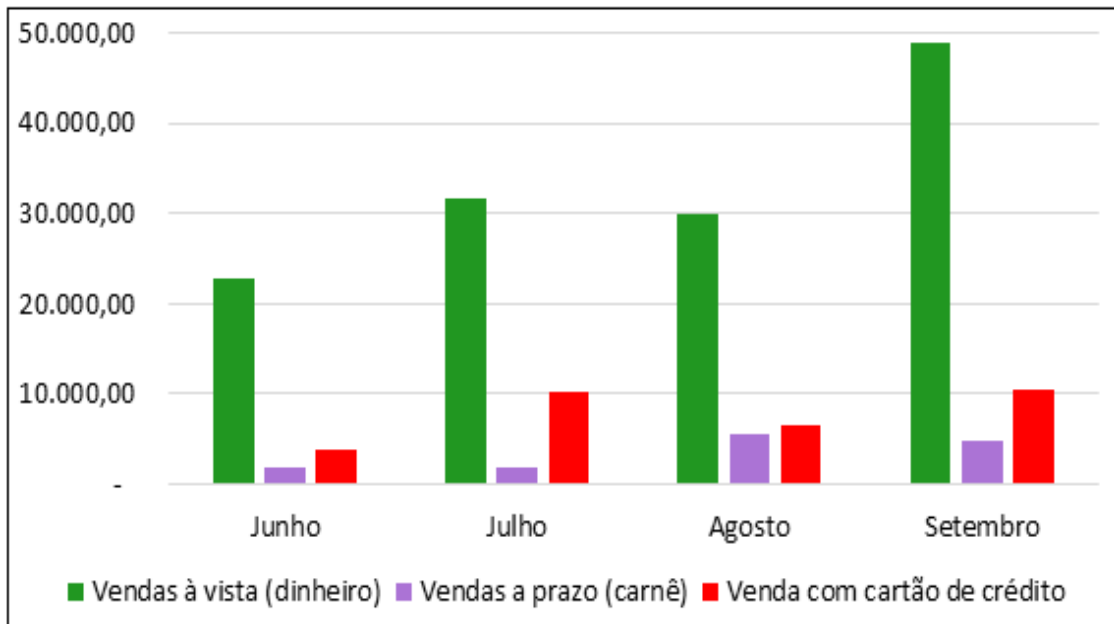


Ilustração 9: Gráfico das vendas em valores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o modelo de fluxo de caixa exposto é possível verificar que as vendas a partir do mês de junho começam a aumentar. No mês de setembro verifica-se que há um crescimento expressivo em relação aos meses anteriores e um dos fatores que contribui para isso é o aumento de exposições em feiras.

Na ilustração 10 observa-se os mesmos resultados, porém apurados em forma de porcentagem.

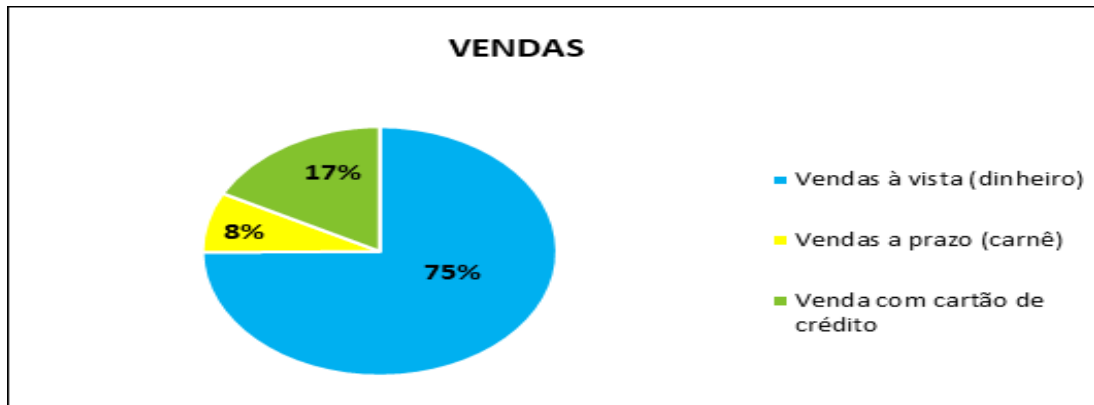


Ilustração 10: Gráfico das vendas em percentual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme resultados obtidos durante o período de junho/2017 a setembro/2017 através dos gráficos anteriores podem ser verificados que em relação às vendas, sua grande maioria é na modalidade à vista, tendo um percentual bastante elevado em relação às outras duas modalidades, tornando este resultado favorável à empresa e sendo o mesmo responsável por boa parte de disponibilidade de caixa.

Através da ilustração 11, é possível ter um detalhamento em relação às compras realizadas no período de junho a setembro, analisados em relação a valores. No mês de junho as compras totalizam R\$ 8.688,28, sendo todas à vista. Em julho, as compras são de R\$ 8.374,49, onde R\$ 6.384,79 são na modalidade à vista e R\$ 1.989,70 à prazo. No mês de agosto as compras totalizam R\$ 22.974,74, sendo R\$ 17.850,28 à vista e R\$ 5.124,46 à prazo. Por fim, no mês de setembro, o total das compras é de R\$ 12.485,88, onde R\$ 12.386,90 são na modalidade à vista e R\$ 98,98 à prazo.

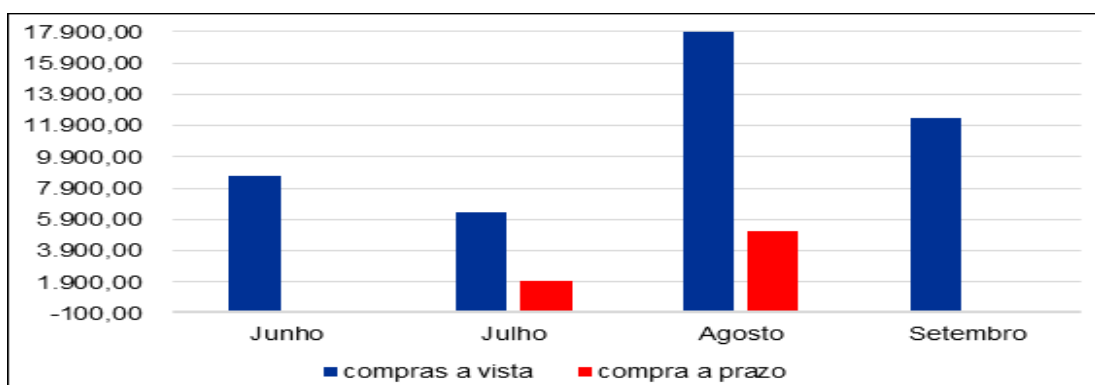


Ilustração 11: Gráfico das compras em valores.

Fonte: Dados da pesquisa.



Observa-se, que assim como as vendas, as compras em sua maioria são realizadas à vista. A ilustração 12 também demonstra um detalhamento das compras, porém o mesmo apura em forma de porcentagem.

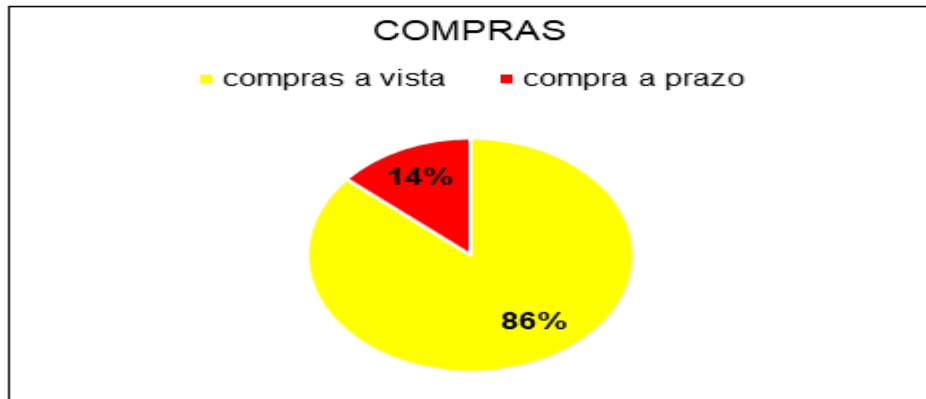


Ilustração 12: Gráfico das compras em percentual.  
Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria das compras é liquidada na sua aquisição, isso é possível devido aos fornecedores oferecerem descontos, e estes permitem que a empresa consiga repassar os mesmos a seus clientes, aumentando seu capital de giro e garantindo a quitação de seus compromissos.

É possível realizar investimentos em seus estoques à vista devido a empresa possuir a maioria de suas vendas na mesma modalidade, com isso, obtém-se os recursos para conseguir negociar de forma diferenciada com os fornecedores e assim, estabelecer estratégias de compras futuras.

### 3.4 PROPOSTA DE MODELO DE FLUXO DE CAIXA E CONTROLE FINANCEIRO

Diante da situação existente, é sugerido um modelo de fluxo de caixa para apoio ao processo decisório e controle financeiro da organização, onde é feita a coleta dos dados de extratos bancários, notas fiscais de compra e venda, despesas com manutenção e pessoal, e estes são lançados em planilhas eletrônicas Excel para que a interpretação dos dados fique mais viável.

Todos estes dados são alocados no modelo de fluxo de caixa sugerido para a empresa, pois assim, a mesma consegue ter uma visão de como está a situação econômica e financeira, quando precisa dispor de maior volume de recursos para

liquidar seus compromissos, bem como os resultados alcançados. A ilustração 13 a seguir demonstra a parte inicial do modelo sugerido.

JR MOLDURAÇÕES LTDA								
RELATÓRIO FLUXO DE CAIXA RESUMO DIÁRIO								
	01/jun	02/jun	03/jun	04/jun	05/jun	06/jun	07/jun	08/jun
disponível inicial:								
saldo caixa inicial:		-	-	-	-	-	-	-
<b>Entradas</b>								
Vendas à vista (dinheiro)								
Vendas a prazo (carnê)								
Venda com cartão de crédito								
<b>Total de entradas</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Saídas</b>								
salário								
material de expediente								
água								
energia								
telefone								
-								
<b>Total de saídas</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Diferença dia</b>	-	-	-	-	-	-	-	-

Ilustração 13: Parte inicial de lançamento de dados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na barra disponível inicial, são lançados os resultados do período anterior, este saldo não se modifica até o final do período abrangente, permanece o mesmo para realizar um comparativo do que acontece. Na aba logo abaixo, saldo caixa inicial, demonstra o saldo final do dia, utiliza o total das entradas menos as saídas, logo após soma-se com a barra disponível inicial para visualizar a sobra ou falta do dia.

Nesta parte inicial são lançadas as vendas à vista, a prazo e com cartão. Isto ocorre com dados diários das vendas, tornando o controle da empresa mais seguro, pois está demonstrando o total recebido no dia, para poder haver o confronto das despesas. Com isto reduz o risco de falta de recursos.

Na parte seguinte são lançadas as despesas, saídas, como por exemplo: material de expediente, água, energia, salários, entre outros. Neste período também são lançadas as notas de compras à vista, de acordo com os dados repassados pelos fornecedores. Todos os pagamentos efetuados no período ocorrem com as notas fiscais fornecidas pelo sócio administrador. Na ilustração 14 a seguir é demonstrada a parte final do modelo sugerido.

JR MOLDURAÇÕES LTDA								
RELATÓRIO FLUXO DE CAIXA RESUMO DIÁRIO								
		01/jun	02/jun	03/jun	04/jun	05/jun	06/jun	07/jun
	disponível inicial:							
	saldo caixa inicial:							
<b>Entradas</b>								
	Vendas à vista (dinheiro)							
	Vendas a prazo (carnê)							
	Venda com cartão de crédito							
<b>Total de entradas</b>		-	-	-	-	-	-	-
<b>Saídas</b>								
	salário							
	material de expediente							
	água							
	energia							
	telefone							
	-							
<b>Total de saídas</b>		-	-	-	-	-	-	-
<b>Diferença dia</b>		-	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo caixa</b>		-	-	-	-	-	-	-

Ilustração 14: Parte final de lançamento de dados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tela de lançamento de saídas, acontece a apuração dos resultados, onde primeiramente vem o total das saídas, logo após a diferença do valor das entradas com o total das saídas, sendo este o saldo final do dia. Este saldo demonstrado como saldo caixa se torna o inicial do próximo dia.

Depois do contexto analisado é necessário sugerir algumas recomendações para a organização, com o propósito de tornar o modelo de fluxo sugerido muito mais eficiente e útil.

### 3.5 SUGESTÕES DE MELHORIA

Após o levantamento e lançamento dos dados, sugere-se algumas recomendações a serem observadas, pois podem melhorar os resultados da mesma. A principal proposta sugerida à empresa é a utilização da planilha de fluxo de caixa em suas atividades diárias e mensais, pois a mesma é essencial e tempestiva, ajudando o administrador na tomada de decisões financeiras e administrativas.

Outra sugestão oferecida ao empresário é manter uma pessoa responsável por fazer a atualização dos dados diários na planilha, para que esta ferramenta ajude-o quando for necessário. Como a empresa é de pequeno porte e não possui grande número de funcionários, o empresário pode encarregar uma pessoa que

tenha outra função dentro da empresa, para a realização desta, desde que ofereça preparação para manusear esta ferramenta.

Também sugere-se que haja a distinção entre as despesas pessoais das despesas empresariais dentro da organização pois desse modo o proprietário consegue ter uma visão nítida do seu real faturamento. É interessante para a empresa procurar outro recurso além da escrita fiscal, pois assim, há uma visão real das receitas e despesas ocorridas durante o mês ou o ano, facilitando a análise da situação financeira da empresa.

## CONCLUSÃO

Dessa forma, reforça-se a ideia de que o mercado demanda que as empresas tenham um constante aperfeiçoamento, e para isso se tornar realidade, é necessário que os processos internos estejam bem estruturados. Desse modo, a ferramenta fluxo de caixa se adapta a realidade de cada empresa, permitindo um constante aprimoramento.

Analisando os elementos abordados no decorrer deste estudo, percebe-se as dificuldades que as empresas enfrentam para manter seus negócios sem que haja prejuízos. São vários os fatores que contribuem para aguçar essas dificuldades, contando-se com influências internas e externas.

Partindo deste princípio, observa-se que a empresa em estudo tem grande dificuldade na organização da parte financeira. Para a inicialização da pesquisa, buscou-se conhecer o atual modelo de controle financeiro da organização, o qual se institui como primeiro objetivo específico planejado. Quanto ao segundo objetivo, que foi identificar os pontos críticos do mesmo, percebeu-se que a empresa não possuía gestão em relação a sua movimentação financeira.

A mensuração da movimentação financeira no período objeto de estudo que é o terceiro objetivo foi essencial para que os demais objetivos fossem atingidos. A elaboração das planilhas eletrônicas, sendo este o último objetivo, auxiliou o funcionamento dos controles gerenciais, além de, contribuir à gestão financeiro-econômica da organização.

A partir do exposto, foi possível constatar que o objetivo geral do presente artigo foi cumprido, o qual sugeria um modelo de fluxo de caixa como ferramenta

para controle financeiro, através da elaboração das planilhas e apresentação das mesmas à empresa.

Através da concretização deste estudo, oportuniza-se a união da teoria e da prática, que auxilia na elaboração da ferramenta fluxo de caixa. Após as análises, percebe-se que o modelo sugerido atende as necessidades gerenciais da empresa, e, se as informações e operacionalização da planilha forem realizadas de forma correta, ajudarão a empresa na tomada de decisões aumentando a sua competitividade e seu nível de excelência.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASSO, Irani Paulo. **Iniciação à auditoria**. 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2005.

BERTI, Anélio. **Contabilidade Gerencial**. 2. Ed. Curitiba: Juruá, 2013.

CASTURINO, Vandersézar; DAHMER, Laércio. **Fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para microempresa**. Sinop, Jan./Dez. 2008. Disponível em: <<http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.php/contabilidade/article/download/v1n1art1/pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Olivério Maria; BURIOL, Juarez. **Fontes de captação de recursos financeiros**. 1. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

FILHO, Armando de Santi; OLINQUEVITCH, José Leônidas. **Análise de Balanços para Controle Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOFFMANN, Vicente Lentini; PLANTULLO, Andreas Roberto. **Sistemas de informação: fundamentos**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, José Carlos; REIS, Arnaldo. **Contabilidade Avançada**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NETO, Alexandre Assaf; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ Jr, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2010.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o Fluxo de Caixa da Empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos de Contabilidade Gerencial: um instrumento para agregar valor**. 1. ed. 2 reimpr. Curitiba: Juruá, 2011.

VAASSEN, Eddy; MEUWISSEN, Roger; SCHELLEMAN, Caren. **Controle interno e sistemas de informação contábil: sob a ótica de empresas privadas e públicas**. São Paulo: Saraiva, 2013.