

**UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO**

**BÁRBARA TIEMY TIBA**

**UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO  
COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL**

BAURU  
2012

**BÁRBARA TIEMY TIBA**

**UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO  
COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Naturais como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração sob orientação do Prof.º Dr.º Marcelo Fodra.

BAURU  
2012

T552u

Tiba, Barbara Tiemy

Utilização do fluxo de caixa projetado como instrumento de gestão empresarial. / Barbara Tiemy Tiba -- 2012. 33f. : il.

Orientador: Prof.º Dr.º Marcelo Fodra.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Sagrado Coração - Bauru - SP

1. Fluxo de caixa. 2. Demonstrativos financeiros. 3. Planejamento. 3. Organização. 4. Administração. I. Fodra, Marcelo. II. Título.

**BÁRBARA TIEMY TIBA**

**UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO COMO  
INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Sagrado Coração como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração sob orientação do Prof. Marcelo Fodra.

Banca examinadora:

---

Prof.º Dr.º Marcelo Fodra - Orientador  
Universidade Sagrado Coração

---

Prof.º Esp.º Paulo Roberto Soares  
Universidade Sagrado Coração

---

Prof.º Ms.º Marcelo Lampkowski  
Universidade Sagrado Coração

Bauru, 12 de dezembro de 2012

## DEDICATÓRIA

Dedico a Deus, por ter me ajudados em todos os momentos. E aos meus pais,  
Aparecido Tiba e Lyrceia Tiba.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por estar me abençoando todos os dias e por ter me ajudado a concluir um dos grandes passos da minha vida.

A minha família, em especial meus pais que não mediram esforços para me proporcionar crescimento pessoal e profissional, ainda ensinando a enfrentar várias situações no decorrer da caminhada. Além de apoiar e estar sempre ao meu lado. Ao meu irmão e meu futuro esposo pela compreensão, paciência, ajuda e incentivo para a conclusão dessa etapa.

Aos amigos do curso, por tornarem este tempo de graduação tão memorável e produtivo. Aprendendo, ensinando e ajudando juntos.

Aos professores do curso e orientador, pelos conhecimentos e aprendizados.

E a todos que de alguma forma contribuíram para conclusão deste curso.

## RESUMO

Esse trabalho aborda as vantagens que se dá a uma empresa, quando ela utiliza os demonstrativos financeiros. Mostrando a facilidade e agilidade para elaborar e analisar esse relatório, pois nele contém todas as informações e movimentações diárias, semanais e mensais da empresa, podendo ser organizada de acordo com a necessidade de análise dos proprietários e acionistas. Ainda com informações futuras, e alguns custos e vendas fixas, o gerente financeiro, elabora um planejamento, com previsões de crédito e débito que darão movimentação ao banco e caixa da organização. Com isso previne e auxilia a empresa a utilizar capital da melhor forma possível, evitando contratar ajuda de terceiros, e auxiliando nas tomadas de decisões para certas movimentações futuras. Por isso a demonstração de fluxo de caixa foi pesquisada com mais abrangência. Pois revela suas qualidades quando utilizado dentro de um departamento financeiro, ajudando na organização do setor, para que possa evitar imprevistos desagradáveis para empresas, clientes e fornecedores. Enfim buscando alcançar o principal objetivo da empresa que é realizar lucro para poder garantir a perpetuação dos negócios e o retorno do investimento.

**Palavras-chave:** Fluxo de caixa. Demonstração. Planejamento. Organização. Administração.

## **ABSTRACT**

This work discusses the advantages that it gives to a company when it uses the financial statements. Showing the ease and agility to develop and analyze this report, because it contains all the information and daily, weekly and monthly operations of the company and may be organized according to the need for review of the owners and shareholders. Still with future information, and some fixed costs and sales, financial manager, devises a planning, with credit and debit forecasts that will drive to the Bank and the organization. It prevents and helps the company to use capital in the best possible way, avoiding hire third party help, and assisting in decision-making for certain future drives. So the profit and cash flow was investigated with more breadth. Revealing its qualities when used in a Finance Department, helping in the Organization of the sector. Avoiding unexpected unpleasant for companies, customers and suppliers. Seeking finally achieve the main objective of the company is making a profit in order to ensure the perpetuation of business and return on investment

Keywords: cash flow; demonstration; planning; Organization; financial.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	8
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
1.3	OBJETIVOS .....	12
1.3.1	<b>Objetivo geral</b> .....	12
1.3.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	12
1.4	DELIMITAÇÃO DO FOCO DE INTERESSE .....	12
1.5	JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	14
2.1	QUANTO AO TIPO DE PESQUISA: PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	14
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEORIA</b> .....	15
3.1	ADMINISTRAÇÃO .....	15
3.2	CONTABILIDADE .....	16
3.3	DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS .....	17
3.4	DEMONSTRAÇÕES PROJETADAS – ORÇAMENTOS .....	22
3.5	DEMONSTRAÇÕES PROJETADAS DE CAIXA (ORÇAMENTO DE CAIXA) .....	24
<b>4</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	25
4.1	CONCLUSÕES .....	25
4.2	RECOMENDAÇÕES .....	26
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	27
	<b>BIBLIOGRÁFIA CONSULTADA</b> .....	29
	<b>APÊNDICE A – TABELA DE FLUXO DE CAIXA</b> .....	30
	<b>APÊNDICE B – TABELA DE FLUXO DE CAIXA</b> .....	31

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com o aumento da competitividade, a administração financeira vem passando por muitas mudanças, principalmente quanto a sua função.

Atualmente as gestões das empresas defrontam rotineiramente com novos e variados problemas, sendo o maior deles o financeiro, seja pela falta de habilidade, na administração do excesso de recursos, ou seja, inexistência dos mesmos, colocando em perigo a sustentação da empresa.

De acordo com Sá (2006), somente em 1961 o estudo sistemático do fluxo de caixa ganhou maior destaque, Sendo publicadas normas para elaboração de demonstrativos contábeis dos fluxos de caixa, tornando obrigatória a sua apresentação para as empresas de capital aberto.

Com isso percebeu que a utilização dos demonstrativos financeiros pelas empresas não é muito recente, nem são todas as organizações que se utilizam dessa ferramenta, para ter melhor controle e conhecimento real das suas receitas e despesas, sendo que, muitas utilizam ainda anotações básicas ou rudimentares e dessa forma torna-se comum em muitas empresas, o uso inadequado das disponibilidades em caixa pelos seus administradores, concorrendo para que em curto prazo duplicatas e demais títulos deixam de ser quitados nos vencimentos hábeis.

A globalização, conforme Gitman (2010), modificou o ambiente econômico tornando-o mais competitivo, exigindo a criação de normas regulamentadoras, mais abrangentes, complexas e rigorosas com relação ao controle e fluxo de capitais; premiando, porém em contrapartida, os profissionais competentes da área, com um status mais relevante, mesmo porque nos dias de hoje, o administrador financeiro ocupa-se mais ativamente e com maior envolvimento pessoal no desenvolvimento e aplicação das estratégias empresarias, usando as principais atribuições a saber; analisar, planejar e tomar decisões, visando a valorização dos negócios da empresa, que é o principal objetivo.

Para garantir veracidade, credibilidade e o êxito do referido objetivo, bem como da gestão do patrimônio, de forma prática, rápida e confiável o administrador financeiro utiliza informações adequadas, fornecidas pelo setor contábil da empresa,

através de diversos e competentes instrumentos de informação: relatórios, balanços e balancetes.

“As decisões financeiras devem ser tomadas com base em informações geradas por sistema de informações contábeis e financeiras adequadamente estruturadas.” (HOJI, 2010, p.404).

Desde modo os relatórios de controle de fluxo de caixa passam a ser um instrumento indispensável, que relaciona o conjunto das movimentações ocorridas dentro da empresa em um determinado período, ajudando o gestor a controlar, avaliar e principalmente programar-se financeiramente.

Para Gitman (2010, p. 95),

o fluxo de caixa, tido como o sangue que corre pelas veias da empresa, é o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor para o acionista.

Embora sirva para registrar a quantidade de dinheiro que entrou e saiu do caixa da organização em determinados períodos, não pode perder seu principal foco e objetivo, que é garantir a liquidação de suas obrigações no prazo certo, evitando imprevistos futuros que possam prejudicar o crescimento da empresa e suas movimentações, afim de que não se faça necessário o uso de capital de terceiros.

Entretanto, para que não ocorram os imprevistos negativos, é importante que a empresa tenha um planejamento financeiro, onde estarão relacionados os objetivos, metas e as tomadas de decisões, buscando sempre caminhar de acordo com as necessidades da organização.

De acordo com Tófoli (2008) normalmente são elaborados dois fluxos de caixa por período: o fluxo de caixa planejado (ou projetado) e o fluxo de caixa real. O primeiro trata de planejar, antever os fluxos de capital, baseado-se em previsões futuras, já o segundo, registra as movimentações realizadas no presente, ou seja, em tempo real, distinguindo-se para a transparência da visualização.

Para Gitman (2010), o administrador deve dedicar especial atenção tanto para as principais categorias de fluxo de caixa, quanto para cada item específico das entradas e saídas de caixa, detectando assim acontecimentos contrários à política financeira da empresa.

O gestor pode e deve ainda, elaborar análises dos fluxos de caixa a partir de demonstrações financeiras, comparando o que realmente aconteceu, com o

planejamento e resumi-los por itens idênticos ou assemelhados, permitindo a melhor compreensão das movimentações (fluxos) pelos sócios ou acionistas.

“A demonstração de fluxo de caixa fornece um resumo do fluxo durante um determinado período [...]” (GITMAN, 2010, p.105).

Gitman (2010) também observa ser o aspecto importante da análise da planejamento financeiro, pois ele fornece o mapa para a orientação, coordenação e controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos e suas metas.

Para Tófoli (2008) a confrontação entre os dois fluxos é importantes, para avaliar as fontes e os critérios de planejamento utilizados, aprimorá-los se preciso, bem como, para detectar falhas de comunicação entre áreas ou quaisquer outras faltas de envolvimento geral.

O planejamento é essencial em todos os departamentos da empresa, dentro do financeiro é vital, e, virtude de administrar recursos, antever se o mesmo é suficiente ou terá que negociar empréstimos. Mais, antes de tomar qualquer decisão, é necessário uma análise completa do planejamento, pois através dele é que se terá ciência do quanto se pode gastar, se será preciso determinar uma nova meta de vendas ou serviços para atingir o planejado, evitando incorrer em riscos de insuficiência de recursos, ou ameniza-los.

De acordo com Hoji (2010, p.531): “O risco existe em todas as atividades empresarias. Tudo o que é decidido hoje, visando a um resultado no futuro, está sujeito a algum grau de risco. Somente o que já aconteceu está livre de risco, pois é um “fato consumado””.

Para Gropelli e Nikbakht (1998, p. 152): “Os investimentos é chamado livre de risco se o seu retorno é estável e confiável”.

As empresas implementam varias estratégias para que consigam alcançar o sucesso, e uma delas é a elaboração do relatório de fluxo de caixa, que permite uma organização e um controle maior no departamento financeiro.

Enfim a utilização correta da ferramenta de fluxo de caixa proporcionará conhecimento de forma mais precisa sobre o grau de independência financeira da empresa, podendo saldar seus compromissos e pagar suas obrigações para com seus fornecedores e colaboradores. Ainda focando nas principais funções da administração que são planejar, organizar, dirigir e controlar.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Apesar de algumas empresas constatarem um crescimento gradativo desde suas implementações, elas atravessam por várias dificuldades financeiras, no sentido de não terem norteamto financeiro, ou seja, sem possibilidades de saírem de apertos financeiros apesar de vultosas movimentações de entradas, daí a constatação da total inexistência de controles financeiros que auxiliem nas tomadas de decisões.

“Por meio de Relatório da Administração, os usuários são informados sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos ocorridos no exercício [...]”. (HOJI, 2010, p.262).

Para uma empresa, a falta de controle e organização gera desordem em relação aos deveres. Portanto, com a ausência de um controle, as entradas de vendas e investimentos e a saída de contas a pagar acabam passando despercebidos e com isso atrapalhando em caso de aquisições e investimentos futuros. Deste modo, para uma tomada de decisão de sucesso, é necessário que primeiramente ocorra uma análise das movimentações da empresa e após essa etapa, dar início ao planejamento.

“Após a análise das movimentações financeiras, são elaboradas a demonstração do fluxo de caixa projetado e a demonstração do resultado projetado, bem como o balanço patrimonial”. (HOJI 2010 p.414).

Para isso, é importante à utilização da ferramenta de fluxo de caixa, pois facilitarão nas tomadas de decisões, planejamentos antecipados e ainda ajudarão a cumprir os compromissos com fornecedores, funcionários e despesas operacionais em geral.

A situação problema foi apurada a partir de uma revisão conceitual baseada na administração financeira e fluxo de caixa, quem tem como objetivo complementar a revisão de literatura realizada no projeto.

Quais as vantagens da elaboração, análise e demonstração de relatórios de fluxo de caixa para a organização na empresa?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Esse trabalho teve como objetivo mostrar as vantagens de trabalhar com relatório de fluxo de caixa, para o controle e planejamento do departamento financeiro.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Demonstrar a elaboração do relatório de fluxo de caixa, mostrando ao responsável o quanto à utilização dessa ferramenta é eficiente e eficaz.

E o uso diário do demonstrativo ajudará e facilitará na visualização das movimentações ocorridas dentro da empresa, de acordo com suas entradas e saídas.

## 1.4 DELIMITAÇÃO DO FOCO DE INTERESSE

O assunto abordado foi a respeito das vantagens de se utilizar a ferramenta de fluxo de caixa no departamento financeiro, onde seu principal foco é apontar a facilidade e agilidade para se elaborar e visualizar esse relatório, indicando o modo de organização que o departamento e seus capitais terão e ajudando na análise final, apontando especificamente os dados necessários para os interessados.

Há também outros demonstrativos importantes que não foram abordados com intensidade, como por exemplo: balanço patrimonial, que é utilizado para análise contábil, onde mostra os ativos, passivos e o patrimônio líquido de uma empresa, dentre outras ferramentas que também são essenciais para a organização dentro do financeiro.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

A importância dada atualmente os mecanismos de controle da liquidez da empresa, permitindo adequada gestão das entradas e saídas de caixa da organização.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

O espírito científico, antes de qualquer coisa é uma atitude ou disposição subjetiva do pesquisador que busca soluções sérias, com métodos adequados para o problema que enfrenta. Essa atitude não é inata na pessoa. É conquistada ao longo da vida, à custa de muitos esforços e exercícios. Pode e deve ser aprendida, nunca, porém, transmitida (CERVO; BERVIAN, 1996 apud DOMINGUES; HEUBEL; ABEL, 2003, p.16)

Portanto, para um bom trabalho científico, é necessário muito estudo e pesquisa sobre o tema a ser citado e demonstrado. Pois assim irá ligar o que cada autor fala sobre um mesmo assunto, assim buscando distinguir sua própria conclusão sobre o tema.

Assim a pesquisa deve ter uma linha de raciocínio que leve outras pessoas ao entendimento, e é por isso que o aspecto formal é de suma importância, pois é através dele que se formaliza os registros das ideias, juízos e raciocínios de toda a pesquisa. (DOMINGUES; HEUBEL; ABEL, 2003, p. 43).

### 2.1 QUANTO AO TIPO DE PESQUISA: PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Para a elaboração do trabalho de conclusão de curso foi utilizado pesquisa bibliográfica e exploratória, onde através de estudos foram analisados conceitos de vários livros para comprovar o assunto abordado.

Sobre a pesquisa exploratória, Vianna (2001) considera que a pesquisa exploratória envolver o entendimento de uma situação, de um fato, um problema, um caso a partir de estudos feitos por diversos autores.

A respeito do estudo de campo, Almeida (2011) esclarece que este vem em contraposição à pesquisa em laboratório, normalmente caracteriza como experimental. O que se busca é observar os fatos como eles ocorrem no ambiente natural, sem que se possam isolar ou controlar as variáveis.

Vianna (2001, p. 135) expõe que,

[...] a pesquisa bibliográfica constituiu-se como início de todos os demais tipos de pesquisa e identifica-se como pesquisa exploratória, na medida em que permite conhecer o que vários autores e organizações escreveram a respeito do seu objeto e problema de pesquisa ou responderam às suas questões de estudo.



### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 ADMINISTRAÇÃO

De acordo com o Welsch (1996) o controle administrativo possui muitas facetas distintas, dentre as mais importantes estão os relatórios de desempenho para o uso interno. O relatório possui como objetivo principal a comunicação de medidas de desempenho e resultados operacionais.

“Bem administrado, significará uma boa intervenção no ponto neurológico da função financeira, pois refere-se ao recurso que essa área preocupa-se em obter e administrar para o adequado funcionamento da empresa como um todo.” (SANVICENTE, 2010, p. 143).

“A administração precisa avaliar continuamente o desempenho da empresa, e as demonstrações financeiras fornecem informações úteis.” (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2010, p. 46).

“A administração estabelece as estratégias para empresa inteira.” (STINCKNEY; WEIL, 2001, p. 21).

Para Hoji (2010) a análise, planejamento e controle financeiro de uma empresa consistem em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da instituição, por meio de elaborações de relatórios financeiros, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações.

“A administração financeira adota o regime de caixa para planejar e controlar as necessidades e sobras de caixa e apura os resultados financeiros (superávit ou déficit de caixa).” (HOJI, 2010, p. 11).

“As restrições financeiras estão relacionadas às necessidades da empresa em manter uma base financeira saudável, para evitar altos custos de financiamento e limitar as chances de insolvência.” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998, p. 244).

“A análise financeira fornece os meios para tornar flexíveis e corretas as decisões de investimentos no momento apropriado e mais vantajoso.” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998, p. 4).

“Para serem bem-sucedidos, os administradores financeiros têm que se envolver com as mudanças que ocorrem constantemente no campo das finanças.” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998, p. 4).

Para Sanvicente (2010, p. 165),

A finalidade da análise pode ser uma entre muitas, tudo dependerá dos pontos de vista adotados pelo analista, mas poderá referir-se ao passado, presente ou futuro em termos de situação e desempenho da empresa estudada.

Para Sanvicente (2010) a administração financeira é importante, pois através da organização o gestor consegue analisar se os ativos estão sendo administrados adequadamente, ou seja, demonstrar como a utilização do capital da empresa está sendo utilizado.

### 3.2 CONTABILIDADE

A contabilidade é um sistema de registro e apuração ou medição da riqueza. Todos os lançamentos contábeis realizados durante um período e todos os procedimentos que os cercam visam, fundamentalmente, a medição da riqueza da empresa ao final deste período. (LEITE, 1997, p. 19).

“Os dados coletados pela contabilidade são apresentados periodicamente aos interessados de maneira resumida e ordenada, formando, assim, os relatórios contábeis.” (MARION, 2009, p. 46).

Para Ronchi (1969, p. 68),

A contabilidade tem, assim, estendido gradualmente o seu campo de atividade, daquele original do controle financeiro (contabilidade geral) para aquele do controle dos custos, do controle operacional e do controle orçamentário adquirindo a configuração daquilo que denominamos contabilidade administrativa. [...] A contabilidade administrativa deve, por isso, ser vista como a coleta, elaboração e apresentação das informações financeiras e econômicas, da maneira mais idônea para assessorar a administração na criação de normas de políticas empresariais e no planejamento operacional da empresa.

De acordo com Marion (2009) a contabilidade é o instrumento que fornece para a empresa, pois ela coleta dados essenciais para o máximo controle dentro da organização, assim ajudando nas tomadas de decisões dentro e fora da empresa.

Todas as movimentações possíveis de mensuração monetária são registradas pela contabilidade, que em seguida, resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados em conhecer a situação da empresa. (MARION, 2009, p. 28).

“A contabilidade adota o regime de competência para apurar o resultado econômico e medir a rentabilidade das operações.” (HOJI, 2010, p. 10).

“Contabilmente, podem ser classificados como aplicações de liquidez imediata e títulos e valores imobiliários de curto ou longo prazo, e não fazem parte do orçamento de capital.” (HOJI, 2010, p. 168).

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Caixa e Bancos		Empréstimos bancários	
Aplicações de liquidez imediata		Fornecedores	
Títulos e valores mobiliários		Salários e encargos a pagar	
Clientes (ou Duplicatas a Receber)		Impostos a recolher	
(-) Duplicatas Descontadas		Dividendos a distribuir	
Estoques		Outras contas a pagar	
Despesas do Exercício Seguinte			
REALIZÁVEL EM LONGO PRAZO		EXIGÍVEL EM LONGO PRAZO	
Empréstimos a coligadas		Financiamentos bancários	
Depósitos judiciais			
PERMANENTE		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Investimentos em coligadas		Capital social	
Imóveis		Reserva de capital	
Móveis e Utensílios		Reserva de reavaliação do Ativo	
Veículos		Reservas de lucros	
(-) Depreciação Acumulada		Lucros (prejuízos) acumulados	
ATIVO TOTAL		PASSIVO TOTAL	

Figura 1 – Esquema de um balanço patrimonial  
Fonte: Tófoli (2008)

### 3.3 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

“Análise de demonstrações contábeis ou financeiras e análise de balanços têm o mesmo significado.” (HOJI, 2010, p. 272).

“É a demonstração que mostra os recebimentos e os pagamentos efetuados pela empresa em caixa, bem como suas atividades de investimentos e financiamentos.” (ASSAF NETO; LIMA, 2011, p. 197).

A análise de balanço é feita, basicamente, com os dados do balanço patrimonial e da demonstração de resultado. Outras demonstrações contábeis legalmente obrigatórias (e as não obrigatórias, como a demonstração do fluxo de caixa) auxiliam na análise da situação patrimonial e financeira da empresa. (HOJI, 2010, p. 272).

Para Baptista e Gonçalves (2011) a demonstração financeira é o simples registro dos fatos que afetam o patrimônio não possibilita ao administrador de ter uma visão abrangente e consolidada da situação patrimonial da entidade de modo a subsidiar o processo decisório.

“Talvez o item mais importante que pode ser extraído das demonstrações financeiras seja o fluxo de caixa efetivo da empresa. Essa demonstração ajuda a explicar a variação dos saldos de caixa e aplicações financeiras.” (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2010, p. 46).

Os fatos registrados nas demonstrações são dados, tais como o montante do dinheiro em caixa ou banco, o valor nominal das notas a receber em carteira, os montantes devidos em contas com cliente e outros devedores, o custo do suprimentos e ativos fixos, os montante devidos a credores, na forma tanto de notas quanto de contas, as vendas totais durante o período, e assim por diante. (MYER, 1973, p. 39).

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2010, p. 46), os cálculos de fluxo de caixa não são difíceis, mas exigem cuidado e atenção especial ao detalhes, para que se levem adequadamente em conta despesas não desembolsadas, como depreciação e impostos diferidos. É particularmente importante que não se confunda fluxo de caixa com variação de capital de giro líquido e lucro líquido.

“Essas demonstrações tem como finalidade exclusivamente apurar o lucro ou prejuízo do exercício [...]” (ASSAF NETO; MARTINS, 1996, p. 73).

“Por exemplo o administrador da empresa, ao medir periodicamente os seus resultados, procura avaliar, na realidade, o impacto determinado pelas decisões financeiras sobre o desempenho global da empresa.” (MARTINS; ASSAF NETO, 1996, p. 235).

O administrador deve prestar especial atenção, tanto as principais categorias de fluxo de caixa, quanto aos itens individuais de fluxo de entrada e saída de caixa, para avaliar se ocorreram quaisquer desvios contrários as políticas financeiras da companhia. (GITMAN, 2010, p. 114).

“A demonstração dos fluxos de caixa permite que o administrador financeiro e outras partes interessadas analisem o fluxo de caixa da empresa.” (GITMAN, 2010, p. 102).

Para Marion (2009, p. 118),

Entre as três principais razões para falência ou insuficiência de empresa, uma delas é a falta de planejamento financeiro ou ausência total do fluxo de caixa e a previsão de fluxo de caixa (projetar as receitas e as despesas da empresa).

“As demonstrações financeiras que as pessoas externa às empresas mais frequentemente utilizam aparecem no relatório anual aos acionistas.” (STINCKNEY; WEI, 2001, p. 23).

“A interpretação dos demonstrativos financeiros é realizada parcialmente usando-se índices financeiros, relatórios gerenciais, demonstrativos de origens e aplicações de recursos e orçamento de caixa.” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998, p. 13).

De acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade, a Demonstração dos fluxos de caixa (DFC) deve fornecer informações relevantes sobre as movimentações de entradas e saídas de caixa de determinado período [...] (HOJI, 2010, p. 255).

“Pelo ponto de vista do controle e feedback (realmente de informações), a projeção de fluxo de caixa deve ser sistematicamente revisada e atualizada, pelo menos semanalmente, com base no fluxo efetivo[...]” (HOJI, 2010, p. 13).

“A análise do fluxo de caixa tem ganhado uma maior importância na análise financeira porque os lucros reportados de uma empresa podem estar enviesados pela maneira por que os custos e outros lançamentos contábeis são tratados no demonstrativo de resultado.” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998, p. 402).

Os demonstrativos financeiros auxiliam os administradores a tomarem decisões de negócios envolvendo a melhor maneira para a utilização do uso do caixa, a realização de operações eficientes, a alocação ótima de fundos entre os ativos e o efetivo financiamento de operações e de investimentos. (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998).

A comunicação periódica e regular dos resultados realmente atingidos nas operações aos diferentes níveis da empresa é um elemento essencial para existência dessas funções do controle como base da avaliação de desempenho, *feedback* as unidades com suficiente autoridade para tomar decisões, e indicação de áreas ou aspectos passíveis de uma intervenção corretiva. (SANVICENTE, 2010).

Para Sanvicente (2010, p. 231) é importante que os relatórios de controle contenham como informação a comparação entre os valores planejados ou orçados para o período coberto pelo relatório e os valores realmente observados.

As demonstrações contábeis e financeiras de uma empresa também podem servir para a construção de índices, grandezas comparáveis obtidas a partir de valores monetários absolutos, destinado a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos. (SANVICENTE, 2010, p. 177).

Por meio do relatório da Administração, os usuários são informados sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos ocorridos dentro do exercício, os investimentos em outras sociedades, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, a política da qualidade, a política de relacionamento com os fornecedores e clientes, análise setorial etc. (HOJI, 2010).

O fluxo de caixa realizado pode ser apresentado por meio de duas formas: o método direto e o método indireto. O método direto demonstra os recebimentos e pagamentos derivados das atividades operacionais da empresa em vez do lucro líquido ajustado, essa demonstração facilita ao usuário avaliar a solvência da empresa, pois evidencia toda a movimentação dos recursos financeiros, as origens do recursos de caixa e onde eles foram aplicados. Já o método indireto é aquele no qual os recursos provenientes das atividades operacionais são demonstrados a partir do lucro líquido, ajustados pelos itens considerados nas contas de resultados que não afetam o caixa da empresa. Conforme mostra as figuras 1 e 2.

EXERCÍCIO ENCERRADO EM	31-12-X8	31-12-X7
<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>		
Lucro (prejuízo) do exercício	105.016	94.687
<b>Despesas (receitas) que não afetam o caixa</b>		
Depreciação, amortização e exaustão	153.193	126.334
Variações monetárias dos financiamentos e empréstimos	49.898	86.749
Resultado de equivalência patrimonial	(10.074)	(1.204)
Lucro na venda do Imobilizado	(2.822)	0
<b>Total</b>	<b>295.211</b>	<b>306.566</b>
<b>Aumento/redução dos ativos e passivos operacionais</b>		
Redução (aumento) de Contas a receber	(68.122)	(223.973)
Redução (aumento) de Impostos a recuperar	15.006	(15.006)
Redução (aumento) de Estoques	(212.241)	(81.279)
Redução (aumento) de outros ativos operacionais	(9.605)	(12.771)
Aumento (redução) de Fornecedores	43.228	(140.522)
Aumento (redução) de Obrigações fiscais	97.480	(14.897)
Aumento (redução) de Salários e encargos sociais	17.906	14.111
Aumento (redução) de outros passivos operacionais	33.041	48.617
<b>Total</b>	<b>(83.307)</b>	<b>(425.720)</b>
<b>Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais</b>	<b>211.904</b>	<b>(119.154)</b>
<b>ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>		
Venda de Imobilizado	15.678	0
Venda de Investimentos permanentes	50.851	0
Aquisições de Imobilizado	(222.482)	(52.086)
Aplicações em Investimentos permanentes	0	(105.658)
Adições ao custo do Intangível	(46.964)	0
Aplicações em Ativo Realizável a Longo Prazo	(35.106)	(10.891)
<b>Caixa líquido utilizado nas atividades de investimento</b>	<b>(238.023)</b>	<b>(168.635)</b>
<b>ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>		
Resgate (aplicação) de Títulos e valores mobiliários	(28.961)	41.858
Integralização de Capital	42.087	0
Novos empréstimos e financiamentos	124.006	241.954
Amortização de empréstimos e financiamentos	(163.194)	(76.026)
Pagamentos de dividendos	0	0
<b>Caixa gerado pelas (utilizado nas) atividades de financiamento</b>	<b>(26.062)</b>	<b>207.786</b>
<b>REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>	<b>(52.181)</b>	<b>(80.003)</b>
<b>CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>		
Saldo no início do exercício	226.808	306.811
Saldo no final do exercício	174.627	226.808
<b>Redução no Caixa e Equivalentes de caixa</b>	<b>(52.181)</b>	<b>(80.003)</b>

Figura 1 - Demonstração de fluxo de caixa indireto  
Fonte: Hoji (2010)

EXERCÍCIO ENCERRADO EM	31-12-X8	31-12-X7
<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>		
<b>Recebimentos</b>		
Vendas e Serviços prestados	2.117.711	1.689.119
Rendimentos financeiros	25.276	101.907
<b>Total</b>	<b>2.142.987</b>	<b>1.791.026</b>
<b>Pagamentos</b>		
Fornecedores	637.288	647.970
Custos indiretos e Despesas gerais	759.347	709.973
Impostos	421.699	524.169
Encargos financeiros	90.011	3.827
Outros pagamentos	22.738	24.241
<b>Total</b>	<b>1.931.083</b>	<b>1.910.180</b>
<b>Caixa líquido gerado pelas (consumido nas) operações</b>	<b>211.904</b>	<b>(119.154)</b>
<b>ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>		
Venda de Imobilizado	15.678	0
(+) Venda de Investimentos permanentes	50.851	0
(-) Aquisições de Imobilizado	(222.482)	(52.086)
(-) Aplicações em Investimentos permanentes	0	(105.658)
(-) Adições ao custo do Intangível	(46.964)	0
(-) Aplicações em Ativo Realizável a Longo Prazo	(35.106)	(10.891)
<b>(=) Caixa líquido utilizado nas atividades de investimento</b>	<b>(238.023)</b>	<b>(168.635)</b>
<b>ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>		
Resgate (aplicação) de Títulos e valores mobiliários	(28.961)	41.858
(+) Integralização de Capital	42.087	0
(+) Novos empréstimos e financiamentos	124.006	241.954
(-) Amortização de empréstimos e financiamentos	(163.194)	(76.026)
(-) Pagamentos de dividendos	0	0
<b>(=) Caixa gerado pelas (utilizado nas) atividades de financiamento</b>	<b>(26.062)</b>	<b>207.786</b>
<b>REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>	<b>(52.181)</b>	<b>(80.003)</b>
<b>CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>		
Saldo no início do exercício	226.808	306.811
Saldo no final do exercício	174.627	226.808
<b>Redução no Caixa e Equivalentes de caixa</b>	<b>(52.181)</b>	<b>(80.003)</b>

Figura 2 - Demonstração de fluxo de caixa direto  
Fonte: Hoji (2010)



### 3.4 DEMONSTRAÇÕES PROJETADAS – ORÇAMENTOS.

O orçamento geral retrata a estratégia da empresa e evidencia, por meio de um conjunto integrado por orçamento específico, subdivididos em quadros auxiliares, onde estão refletidas quantitativamente as ações e políticas da empresa, relativas a determinados períodos futuros. (HOJI, 2010, p. 404)

Para Hoji (2010, p. 414) “cada um dos orçamentos específicos é dividido em suborçamentos em forma de quadros, para facilitar os cálculos e a visualização da integração existente entre eles.”

“A fase do planejamento orçamentário que envolve a projeção de cenários econômicos é uma das mais importantes.” (HOJI, 2010, p. 414).

“A demonstração de resultado é uma das peças mais importantes do orçamento, pois é nessa demonstração que se reflete o resultado final das operações.” (HOJI, 2010, p. 476).

O orçamento é um eficiente instrumento de controle gerencial, se utilizado adequadamente. As variações das despesas ou receitas financeiras podem ser analisadas utilizando as técnicas tradicionais de análise de variação orçamentárias, pois os juros variam em função do volume, prazo e taxa. (HOJI, 2010, p. 516).

Segundo Zdanowicz (2001, p. 103) “o planejamento financeiro realizado pelo comitê orçamentário irá contribuir na projeção do demonstrativo de resultados do exercício da empresa para o período considerado”.

“A avaliação das operações reais à medida que a empresa passa pelo período planejado é feita através de uma comparação com os objetivos orçamentários.” (WESLCH, 1978, p. 693).

Para Groppelli e Nikbakht (1998, p. 402) “o demonstrativo de fluxo de caixa representa uma reestruturação e uma apresentação mais detalhada dos lançamentos encontrados em outros demonstrativos financeiros.”.

“O sistema orçamentário deve possibilitar o controle das atividades projetadas, por meio do sistema contábil, pois o planejamento orçamentário é elaborado com base em conceitos contábeis.” (HOJI, 2010, p. 408).

“O sistema de orçamentos é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros. Esse modelo, avalia e demonstra através de relatório as movimentações previstas da empresa.” (HOJI, 2010, p. 407)

Essa demonstração permitirá visualizar, de forma sintética, todos os instrumentos auxiliares, que comporão o planejamento econômico-financeiro da empresa, ou seja, os orçamentos de vendas, produção e despesas operacionais, bem como o lucro líquido operacional ou prejuízo operacional projetado. (ZDANOWICZ, 2001, p. 103).

### 3.5 DEMONSTRAÇÕES PROJETADAS DE CAIXA (ORÇAMENTO DE CAIXA).

“O orçamento de caixa será, sem dúvida, o instrumento mais importante que a empresa poderá utilizar para obter o equilíbrio financeiro ao longo do período orçado”. (ZDANOWICZ, 2001, p. 91).

Para Gitman (2010, p. 114): “As empresas precisam examinar mais detidamente seus padrões diários de recebimentos e desembolso para garantir que haja caixa o bastante para pagar contas à medida que se tornam devidas”.

O orçamento de caixa, ou previsão de caixa é um demonstrativo das entradas e saídas de caixa planejada da empresa. Ele é usado pela empresa para estimar suas necessidades de caixa a curto prazo, com especial atenção para o planejamento de excedentes de caixa e deficiências de caixas.(GITMAN, 2010, p. 436).

“O orçamento de caixa é uma ferramenta básica de planejamento financeiro a curto prazo. Assim o administrador consegue identificar a necessidade (oportunidade) que a empresa terá para obter um financiamento a curto prazo.” (ROSS; WESTERFIELD;JAFFE, 2010, p. 609).

“O orçamento de caixa preocupa-se com a ocorrência das entradas e saídas de fundos (em regime de caixa), enquanto os outros orçamentos dizem respeito à ocorrência das transações básicas (regime de exercício).” (WELSCH, 1978, p. 452).

“O orçamento de caixa pode ser elaborado para períodos mais curtos e, nesse caso, ele é conhecido como previsão de caixa de projeção de fluxo de caixa.” (HOJI, 2010, p. 160).

“Dentro do processo de planejamento econômico e financeiro, o orçamento de caixa é elaborado depois de todos os outros orçamentos específicos, que formam o conjunto do orçamento geral”. (HOJI, 2010, p. 474).

“O orçamento de caixa deve ser elaborado mês a mês, pois o fluxo de caixa e o resultado final de mês influem no fluxo de caixa e no resultado dos meses seguintes”. (HOJI, 2010, p. 504)

## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 4.1 CONCLUSÕES

Conclui-se que atualmente para uma empresa ser bem sucedida, precisa ser competitiva, e para isso é necessário que a instituição siga corretamente as funções da administração que é a base para se igualar, ou até superar as demais empresas concorrentes. As funções são planejar, organizar, dirigir e controlar, essas devem ser usadas em todos os departamentos da empresa.

No departamento financeiro a ferramenta adequada para colocar em prática essa função, é a elaboração de relatórios e demonstrativos, que expõe as movimentações do capital da empresa, facilitando a visualização do mesmo para com os gerentes, acionistas e outras partes interessadas.

Dentre várias demonstrações financeiras que são de extrema importância e que foi citado na monografia, o fluxo de caixa foi a ferramenta abordada com mais profundidade, colocando em evidência as vantagens de se trabalhar com esse tipo de relatório.

O relatório de fluxo de caixa é um meio do administrador organizar todas as informações extraídas dentro do financeiro, ou seja, depositar suas movimentações e previsões para que a análise das informações tenham um *feedback* completo.

Ainda com base no relatório elabora-se um planejamento das movimentações futuras, tendo como alicerce as movimentações anteriores, para ter ciência das entradas e saídas de caixa dentro da organização, assim o responsável pelo financeiro poderá com facilidade repassar as informações necessárias para os demais setores, onde eles terão que elaborar estratégias, alcançar as metas expostas, para que no encerramento do mês a instituição cumpra com seus deveres e obrigações.

## 4.2 RECOMENDAÇÕES

A criação do trabalho de conclusão de curso trouxe varias dificuldade, uma delas, foi pelo fato de não ter um tempo hábil para a elaboração de pesquisas mais profundas, relacionados ao tema, que exige mais intensidade e uma forma mais técnica.

Ainda com relação a utilização do fluxo de caixa dentro da empresa, recomenda-se o conhecimento dos principais dados necessários, pois a elaboração do mesmo exige clareza e fácil entendimento por parte de quem estiver analisando a situação financeira da empresa, para que tenha uma noção mais subjetiva dos fatos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. de S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo: Atlas, 2011.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASSAF NETO, A.; MARTINS, E. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BAPTISTA, A. E.; GONÇALVES, E. C. **Contabilidade geral.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DOMINGUES, M.; HEUBEL, M. T. C. D.; ABEL, I. J. **Base metodológicas para o trabalho científico: para alunos iniciantes.** Bauru: Edusc, 2003.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira.** São Paulo: Saraiva, 1998.
- HOJI, M. **Administração financeira e orçamentaria.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEITE, H. P. **Contabilidade para administradores.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARION, J. P. **Contabilidade básica.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MYER, J. N. **Análise das demonstrações financeiras.** São Paulo: Atlas, 1973.
- RONCHI, L. **O controle econômico e financeiro para alta administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1969.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira: corporate finance.** São Paulo: Atlas, 2010.
- SÁ, C. A. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2006.
- SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- STINCKNEY, C. P.; WEI, R. L. **Contabilidade financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos.** São Paulo: Atlas, 2001.
- TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial: uma tratativa prática.** 1. ed. Campinas: Arte Brasil, 2008.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U, 2001.

WELSCH, G, A. **Orçamentaria empresarial**: planejamento e controle do lucro. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, J, E. **Planejamento financeiro e orçamentário**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

**Análise da utilização da demonstração do fluxo de caixa como um instrumento de gestão financeira nas sociedades anônimas de capital aberto do estado do Rio Grande do Sul.** Disponível em:  
<http://journal.ufsc.br/index.php/adm/article/download/10592/12647>. Acesso em: 10 out.2012

**Demonstração do fluxo de caixa: um instrumento ao processo decisório.** Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/view/479/255>. Acesso em: 15 out.2012

**Demonstrações do fluxo de caixa em uma distribuidora de lubrificantes em Ji-Paraná.** Disponível em:  
<http://revista.ulbrajp.edu.br/ojs/index.php/ciencia/article/viewFile/222/pdf>. Acesso em: 10 out.2012

**Demonstrativo de fluxo de caixa: estudo comparativo dos componentes típicos no setor público estatal versus empresarial.** Disponível em:  
<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis284331.pdf>. Acesso em: 15 out.2012

**Um estudo sobre a complementaridade do fluxo de caixa e do balanço financeiro após a aprovação da NBCASP 16.6 para o setor público.** Disponível em: <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoIV/02/CUE083.pdf>. Acesso em: 15 out.2012





## APÊNDICE B – TABELA DE FLUXO DE CAIXA

DEZEMBRO	PREVISTO										saldo Inicial		
	RECEBE					PAGAR					Saldo Débito	SALDO FINAL	
	Venda Cartão	Venda a vista/CH	Outros	Saldo Créditos		Despesas Fixas	Despesas Variáveis	Impostos	Bancos				
03/12/2012 - SEGUNDA													
04/12/2012 - TERÇA													
05/12/2012 - QUARTA													
06/12/2012 - QUINTA													
07/12/2012 - SEXTA													
10/12/2012 - SEGUNDA													
11/12/2012 - TERÇA													
12/12/2012 - QUARTA													
13/12/2012 - QUINTA													
14/12/2012 - SEXTA													
17/12/2012 - SEGUNDA													
18/12/2012 - TERÇA													
19/12/2012 - QUARTA													
20/12/2012 - QUINTA													
21/12/2012 - SEXTA													
24/12/2012 - SEGUNDA													
26/12/2012 - QUARTA													
27/12/2012 - QUINTA													
30/12/2012 - SEXTA													
31/12/2012 - SEGUNDA													
SALDO FINAL													