



## **A UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PODE DETERMINAR O CONTROLE DOS RECURSOS FINANCEIROS**

### **THE USE OF CASH FLOW CAN DETERMINE THE CONTROL OF FINANCIAL RESOURCES**

Eli Teresinha Biscaro – Faculdade Unisociesc de Blumenau – [eli.biscaro@unisociesc.com.br](mailto:eli.biscaro@unisociesc.com.br)

Suelen Delabeneta – Faculdade Unisociesc de Blumenau – [sdelabeneta@gmail.com](mailto:sdelabeneta@gmail.com)

Julio Korz – Faculdade Unisociesc de Blumenau – [juliokorz@gmail.com](mailto:juliokorz@gmail.com)

Milena Taíse Jacinto - Faculdade Unisociesc de Blumenau - [mi\\_tayse92@hotmail.com](mailto:mi_tayse92@hotmail.com)

#### **RESUMO:**

As empresas precisam ter acesso às informações de forma rápida e eficiente, permitindo assim seu controle financeiro. A atividade gerencial de uma organização requer acompanhamento permanente e minucioso de seus recursos, de uma maneira que se pode verificar o desempenho, avaliar e proceder os ajustes e correções necessárias para um melhor resultado final, sempre em busca da maximização da riqueza. O fluxo de caixa permite que se tenha conhecimento das entradas e saídas, possibilitando acesso aos históricos e a elaboração de projeções futuras. Um fluxo de caixa pode facilitar, dentre outras coisas, a obtenção de linhas de crédito para a empresa. Entender como o fluxo de caixa pode determinar o controle financeiro de uma empresa permite que metas sejam traçadas e planos de negócios sejam elaborados. Este trabalho realizou uma análise de como o fluxo de caixa pode ser utilizado para determinar o controle financeiro de uma empresa, promovendo uma análise de caso, além da revisão bibliográfica.

**Palavras-chave:** Controle financeiro; Fluxo de caixa; Gerenciamento de recursos.

#### **ABSTRACT:**

Companies today need to have access to information quickly and efficiently, thus enabling them to have financial control. More and more managers are looking for tools that allow this access and management control quickly and efficiently. The managerial activity of an organization requires permanent and meticulous monitoring of its resources, in a way that can verify the performance, evaluate and make adjustments and corrections necessary for a better final result, always in search of wealth maximization. The cash flow allows you to know the inputs and outputs, allowing access to the historical and the preparation of future projections. A cash flow can facilitate, among other things,



obtaining lines of credit for the company. Understanding how cash flow can determine the financial control of a company allows goals to be drawn and business plans drawn up. This work carried out an analysis of how the cash flow can be used to determine the financial control of a company, promoting a case analysis, besides the bibliographic review.

**Key-words:** Financial control; Cash flow; Resource management.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da realidade observada atualmente com a globalização e agilidade das operações comerciais, faz-se cada vez mais necessário que as empresas e organizações possam controlar de forma eficiente sua movimentação financeira, garantindo assim uma gestão eficaz de seus recursos.

O processo administrativo traz consigo cada vez mais complexidades. Desta forma, gestores buscam de forma incansável, alternativas que permitam superar os desafios do dia a dia. Porter (1989) já destacava os desafios advindos desta revolução na economia mundial, trazendo a necessidade para as empresas de reverem suas políticas de gerenciamento.

As empresas necessitam obter informações atualizadas, além da possibilidade de realização de projeções futuras, permitindo assim um planejamento eficaz. Ferramentas de controle que deem condições para a promoção de melhorias no fluxo de informações, de forma dinâmica, além de demonstrar as tendências, positivas ou negativas.

Frezzati (1997) destaca que, para um instrumento gerencial ser considerado adequado, ele deve dar suporte ao processo decisório de uma organização. Na ausência de ferramentas de controle, decisões importantes de caráter administrativo são tomadas de forma empírica, tendo muitas vezes resultados insatisfatórios.

Dentro desta perspectiva surge o fluxo de caixa, uma ferramenta dinâmica que permite aos gestores terem conhecimento do capital necessário para a manutenção de seus compromissos do dia a dia, além de permitir a organização da distribuição de recursos para o suprimento de caixa ou investimentos (SILVA, 1999).



Ao se conhecer o histórico financeiro da empresa, torna-se possível a realização de projeções futuras, e a comparação destas projeções com o fluxo real, identificando assim possíveis deficiências e pontos a serem ajustados nas projeções.

Compreender como o fluxo de caixa pode auxiliar no controle financeiro de uma empresa, permite que estratégias sejam traçadas, com o objetivo de melhor investir os recursos. Desta forma, neste trabalho, foi realizada uma análise de como o fluxo de caixa pode auxiliar o controle financeiro. Para tal, além da revisão da bibliografia sobre o assunto, foi realizada também a análise do fluxo de caixa em uma empresa, permitindo assim compreender de forma objetiva este funcionamento.

O ciclo de um fluxo de caixa refere-se desde o momento da compra de mercadoria até o recebimento decorrente da venda. De modo geral, a análise do fluxo de caixa de uma empresa demonstrará a relação entre a despesa decorrente do cumprimento das obrigações e a receita obtida pela venda de produtos. Conclui-se que a combinação de entradas e saídas de recursos podem acarretar em saldo positivo ou negativo.

O fluxo de caixa possibilita ao administrador financeiro uma visão ampla dos recursos disponíveis na entidade, sendo utilizado como instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros. Na implantação do fluxo de caixa, o responsável deverá levar em consideração a capacidade da empresa e qual o período que se pretende abranger informações precisas e exatas que contribuirão para o sucesso do funcionamento do fluxo de caixa.

Assim, a realização do presente estudo pretende responder a seguinte questão: Como a utilização do fluxo de caixa pode determinar o controle dos recursos financeiros na empresa 3º Tabelionato de Notas e Protesto de Títulos da Comarca de Blumenau-SC? Seu objetivo geral é verificar a utilização do fluxo de caixa para o controle financeiro da empresa acima referida.

Após a aplicação do estudo de caso será sugerido um modelo de fluxo de caixa, efetuado o fluxo de caixa, uma breve análise e sugestões, possibilitando que a gestora tenha mais precisão no controle dos recursos financeiros.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial trata-se do ramo da contabilidade que utiliza procedimentos e técnicas próprias à essa ciência, com foco nas funções de gestão, decisão, identificação, controle, recurso, mensuração e informação das empresas. Essa diversificação da contabilidade, utiliza em especial, dados históricos e estimados, focando diretamente ao usuário interno, visando às futuras operações (BAZZI, 2015).

Garrison *et al* (2013) a contabilidade gerencial é designada a atender as necessidades dos usuários internos da empresa, evidenciando as decisões que afetam o futuro da entidade e a importância das decisões em tempo hábil.

O nascimento do termo contabilidade gerencial está ligado à percepção de que a contabilidade fiscal pouco serve para o tomador de decisão interna. Isso ocorre pelo fato de que quem criou a legislação, se preocupou exclusivamente com o que lhe interessa, em termos de informações contábeis, gerando desta forma, dificuldades e esforços redobrados nos relatórios que deveriam auxiliar o gestor da empresa (FREZATTI, 1997).

São relacionadas à contabilidade gerencial, aquelas que estão dentro da empresa e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser confrontada com a contabilidade financeira, a qual é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da empresa (PADOVEZE, 2004).

Frezatti (1997) Para que sejam atingidos os pretendidos resultados, é necessário utilizar de um instrumento gerencial, na qual se apoia um processo decisório da organização.

A contabilidade gerencial não é obrigatória dentro da empresa, porém, à colocando em prática, faz com que os gestores usufruem dos seguintes benefícios: receber informações da empresa com o propósito de planejamento, controle e tomada de decisão; projetar decisões que afetarão o futuro; executar os fatos em tempo hábil; confeccionar relatórios com informações importantes; focar na relevância das decisões (GARRISON *et al.*, 2013).



De acordo com Garrison *et al.* (2013) planejamento, controle e tomada de decisão, são as três atividades essenciais que os gerentes obtêm a partir de uma boa contabilidade gerencial, sendo competência de cada uma delas:

- Planejamento: processo de estabelecer objetivos e especificar como alcançá-los;
- Controle: processo de coletar feedback para garantir que um plano seja adequadamente executado ou modificado à medida que as circunstâncias mudem;
- Tomada de decisões: ato de selecionar uma ação dentre alternativas concorrentes.

Para Padoveze (2004) também é de competência da contabilidade gerencial, fazer a execução e aplicação dessas atividades, dentre elas a elaboração e representação do fluxo de caixa e de seus respectivos relatórios, bem como ferramentas para facilitar seu uso, sugestões de melhorias e aprimoramentos do mesmo, que será abordado adiante.

## 2.2 FLUXO DE CAIXA

As empresas realizam operações de vendas, compras e investimentos a todo momento, o mercado exige isso delas. Pode ocorrer que, o volume de numerário é maior ou menor, dependendo do período em que se realizam as compras e vendas, bem como pelo interesse do mercado para com os serviços e produtos oferecidos pela empresa (ZDANOWICZ, 2000).

A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, partindo da avaliação do seu desempenho, bem como proceder os ajustes e correções necessárias. Para manter e maximizar a riqueza de uma empresa, é necessário respeitar os vários compromissos assumidos e ter recursos de caixa suficiente, isso é finalidade básica da função financeira (ASSAF NETO; SILVA 2002).

Para Padoveze (2004) o fluxo de caixa pode ser elaborado com os dados das contas disponíveis da empresa. Pode-se perceber que isso é um retrabalho de informações, não condizente com a construção de um sistema de informação contábil gerencial.



O fluxo de caixa depende de vários fatores para ser elaborado, como o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e de vendas, se é contínuo ou não, as fontes de caixa, entre outros. As fontes de caixa podem ser internas: vendas à vista, cobranças de vendas à prazo, venda de ativo imobilizado; e externas: fornecedores, instituições financeiras e governo (ZDANOWICZ, 2000).

Ao elaborar um fluxo de caixa, o administrador terá uma visão de presente e futuro da empresa, sendo ele à ferramenta extraordinária para que o administrador consiga planejar, organizar, classificar, dirigir e controlar os recursos financeiros. Desta forma, o administrador poderá tomar ou até antecipar decisões importantes sem nenhuma surpresa futura, podendo realizar redução de despesas sem o comprometimento do lucro, o planejamento de solicitação de empréstimos, aplicar no mercado financeiro o excesso de dinheiro, organizar promoções para não ter perda com o estoque, o planejamento de investimentos, negociação de aumento de prazo para com o fornecedor, entre outras medidas para que possíveis dificuldades financeiras possam ser impedidas ou minimizadas (CHING, 2003).

Nota-se que, é comum pensar que o fluxo de caixa é de competência exclusiva do setor financeiro da empresa, e que o contador não tem condições necessários para sua elaboração. O fluxo de caixa é considerado, inclusive, peça-chave na administração financeira, ele raramente será elaborado pelo setor de contabilidade (PADOVEZE, 2004).

Assaf Neto e Silva (2002) informam que o fluxo de caixa não deverá ser uma responsabilidade exclusiva do setor financeiro de uma empresa, mas sim, de todos os setores ligados ao resultado líquido de caixa, conforme se destaca abaixo:

- A área de produção, quando promove alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determinando assim novas alterações nas necessidades de caixa. De forma semelhante, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa;
- As decisões de compras, devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Ou seja, deve haver preocupação com relação a sincronização



dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para recebimento de vendas;

- Políticas de cobrança, mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa;
- A área de vendas, junto com a meta de crescimento da atividade comercial, deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Melhor dizendo, é recomendado que toda decisão envolvendo vendas deve ser tomada somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa, por exemplo: despesas com publicidade e propaganda, prazos de cobrança, etc.;
- A área financeira, deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Definir fluxo de caixa parece ser uma tarefa moderadamente fácil, contudo, profissionais de contabilidade acompanhado da atividade financeira, tem desenvolvido diversos métodos para descrever melhor o fluxo de caixa. Essas informações podem variar de acordo com a técnica que está sendo usada e da empresa que está sendo analisada, podendo resultar em mutações enormes do fluxo de caixa (BLATT, 2001).

O fluxo de caixa consiste em um instrumento que relaciona as entradas e saídas de recursos monetários no interior de uma empresa, em determinado período. É a partir dele que verifica-se como decidir, trabalhar melhor com medidas saneadoras e tomadas de decisões, como excessos ou escassez de caixa. (ASSAF NETO; SILVA 2002).

Assim como o autor anterior, para Zdanowicz (2000) o fluxo de caixa pode ser conceituado como instrumento de programação financeira que consiste da entrada e saída de valores no caixa de uma empresa em um período, sendo a representação dinâmica da situação financeira de uma



determinada empresa, considerando todas as suas fontes de recursos financeiras e todas as aplicações em itens do ativo.

Biagio (2012) define o fluxo de caixa como sendo uma ferramenta que facilita para empresa tomar as decisões baseadas nos valores disponíveis no caixa, ou seja, que auxilia no planejamento das entradas e saídas de recursos.

Muitas empresas vão à falência por não saberem administrar seu fluxo de caixa, pois fluxo significa movimento, sendo assim, o fluxo de caixa nada mais é que o movimento do caixa (MATARAZZO, 2010).

O fluxo de caixa tem por principal objetivo prever as entradas e saídas de dinheiro em um determinado período, evitando que a organização tenha qualquer tipo de surpresa, seja ela positiva ou negativa (SELEME, 2012).

Seleme (2012) define as entradas de caixa como numerários que agregam valor no caixa. Elas dão origem principalmente do recebimento de vendas, inclusive à venda de imobilizados, ao resultado de aplicações financeiras, aos empréstimos e também ao capital dos sócios. Caso o pagamento dessas entradas não seja feito à vista, a inserção das mesmas deverá ser mensurada de acordo com as condições de pagamento oferecidas pela empresa e aceitas pelo cliente.

Todavia, as saídas de caixa são as quantias em dinheiro que sairão do caixa, derivadas pela compra de materiais e serviços, pagamento de impostos, salários e encargos sociais, custos indiretos de fabricação, pagamentos de fornecedores, empréstimos, entre outros (SELEME, 2012).

Além do principal objetivo que é a entrada e saída de dinheiro, o fluxo de caixa traz informações que permite aos administradores tempo hábil para tomada de decisões, visando buscar melhores oportunidades no mercado sem prejudicar o capital de giro da empresa (CHING, 2003).

De acordo com Zdanowicz (2000, p. 41), além dos objetivos básicos do fluxo de caixa, ainda pode-se ter:

- Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;



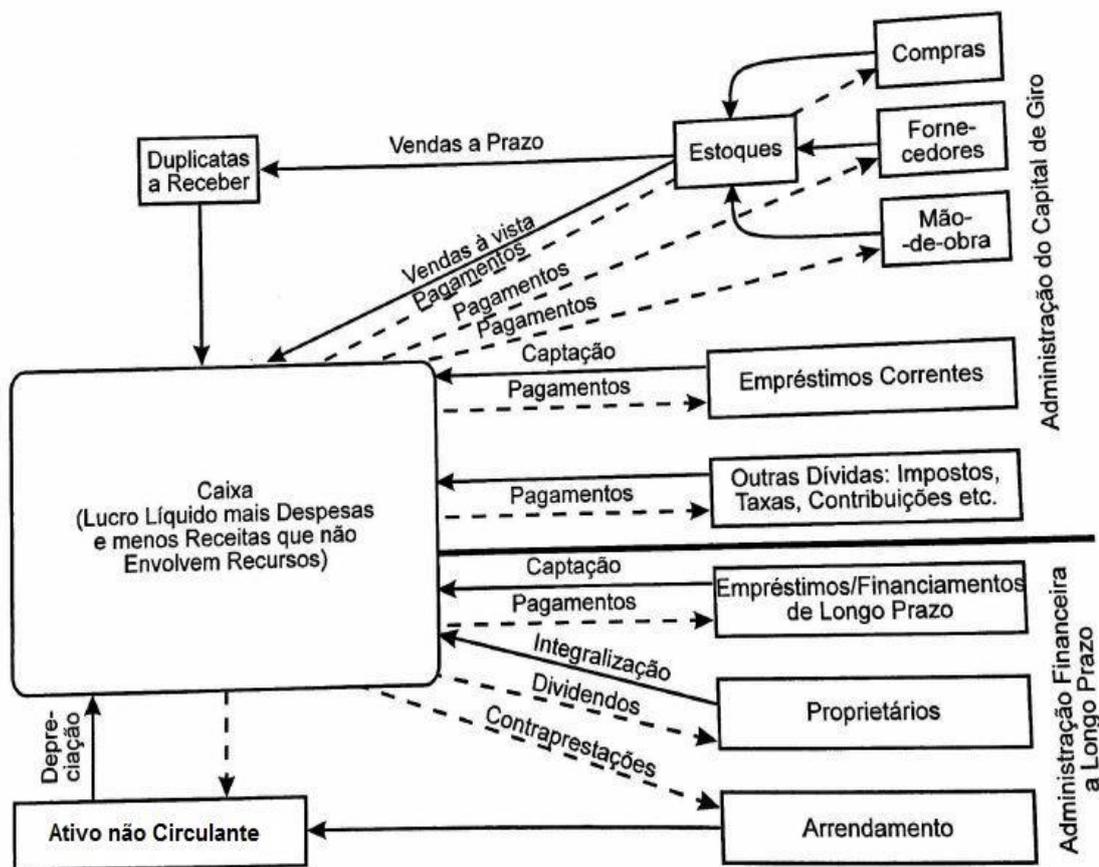
- Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- Providenciar os recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial ou comercial;
- Fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que possa julgar conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- Estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- Projetar um plano efetivo de pagamento de débitos;
- Analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

De maneira mais ampla, o fluxo de caixa pode ser considerado como um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa, os quais são determinados pelas várias atividades desenvolvidas. Seguindo essa linha de raciocínio, o fluxo de caixa focaliza a empresa como um todo, tratando das mais diversas entradas e saídas de caixa refletidas por seus negócios (ASSAF NETO; SILVA 2002).

O comportamento genérico do fluxo de caixa pode ser ilustrado conforme Figura 1.



Figura 1: Diagrama geral do fluxo de caixa



Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2002, p. 42)

Conforme apresentado na Figura 1, visualiza-se como os recursos monetários se movimentam todos em função das variadas atividades operacionais, de financiamento e de investimentos executadas pela empresa, envolvendo desde a administração do capital de giro até as decisões financeiras de longo prazo (ASSAF NETO; SILVA 2002).

Para explicar a importância do fluxo de caixa, é fácil exemplificar da seguinte forma: suponha-se que alguém está interessado em investir em algumas empresas e resolva analisar suas demonstrações financeiras. Nenhuma delas jamais produziu lucro, e, no entanto, o caixa dessas empresas aumentou do ano anterior para o atual. Tal fato geraria diversas questões: Como o caixa aumentou sem produzir lucro? Qual a origem do caixa se não foi por intermédio do lucro? Como será



o caixa nos anos seguintes? O que se pode retirar desse exemplo, lucro não é somente ter dinheiro em caixa! Com relação à esse exemplo, percebe-se, independentemente do tamanho da empresa, ela é movida à caixa, e não movida à lucros (CHING, 2003).

Os gerentes e gestores acabam sempre se concentrando mais no caixa por um grande motivo, a empresa pode perder excelentes propostas e oportunidades de investimentos ou até mesmo ir à falência se não tiver caixa suficiente nos momentos certos (GARRISON *et al.*, 2013).

Assaf Neto e Silva (2002) que a ferramenta de fluxo de caixa é de importante para uma empresa, visto que por intermédio dela, dá-se os rumos financeiros da instituição. Para que se sustentem em operação, é preciso que as empresas liquidem corretamente seus compromissos, sendo que a condição básica para isso é apresentar o respectivo saldo em caixa nos momentos dos vencimentos, obedecendo sempre as datas e prazos.

O fluxo de caixa é uma ferramenta de extrema importância para a boa avaliação e administração das empresas, sua adoção permite uma vida financeira saudável, evitando sempre situações de insolvência ou falta de liquidez (PADOVEZE, 2004).

Na prática, o fluxo de caixa utilizado como instrumento de controle financeiro, pode ser empregado de diferentes maneiras: fluxo de caixa por projeto, fluxo de caixa geral da empresa, fluxo de caixa pessoal, fluxo de caixa por setor, tudo de conformidade com a necessidade da empresa abordada (SELEME, 2012).

Frezatti (1997) aponta que a elaboração do fluxo de caixa é algo primordial desde a constituição da empresa até sua extinção. Pode-se avaliar também que limitações de caixa não se constituem em característica exclusiva de empresas que convivem com o prejuízo. Dependendo do comportamento do ciclo operacional, empresas lucrativas também podem apresentar problemas de caixa, tendo em vista que, problemas podem ocorrer, como em lançamentos de novos produtos, mudança de coleção, fases de expansão da atividade, modernização na produção, entre outros (ASSAF NETO; SILVA 2002).



### 2.3 FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO GERENCIAL NA EMPRESA

O fluxo de caixa é classificado como ferramenta analítica valiosa para os gerentes, investidores e credores, embora os gerentes direcionam a sua preocupação em utilizar o relatório do fluxo de caixa como parte do processo orçamentário da organização (GARRISON *et al.*, 2013).

Cada vez mais, em decorrência da modernização do mercado, as organizações vêm sofrendo com a busca da eficiência na gestão financeira de seus recursos, não incumbindo indecisões sobre o que fazer com eles. Contudo, uma boa gestão é capaz de reduzir consideravelmente a necessidade de capital de giro, promovendo assim maiores lucros e redução de despesas e gastos indesejados (ASSAF NETO; SILVA 2002).

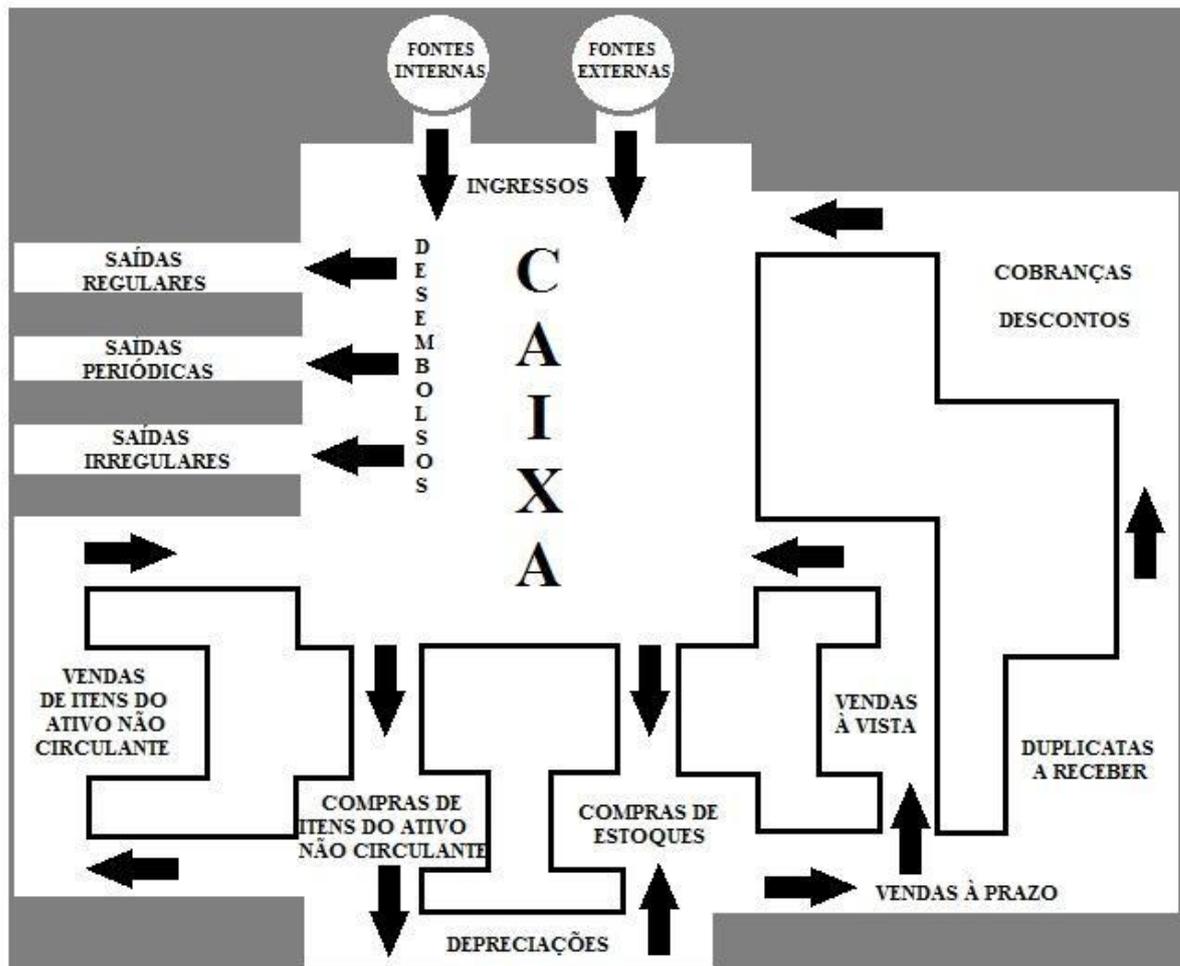
Ainda de acordo com Zdanowicz (2000, p. 51) considera-se que “no disponível o fluxo monetário é contínuo e poderá ser abastecido por fontes internas e externas”, sendo elas:

- Fontes internas: elas podem ser divididas em regulares e periódicas. Pode-se esperar que grande parte das fontes internas regulares tenham origem nas vendas à vista e cobranças de valores a receber, por sua vez, as fontes internas periódicas ocorrem pelas vendas de itens do ativo imobilizado, aluguéis recebidos de itens do ativo fixo e receitas financeiras;
- Fontes externas: refere-se aos recursos financeiros, procedem da emissão de ações e de empréstimos captados junto às instituições de crédito.

Podem ocorrer também saídas regulares, periódicas e irregulares de caixa procedentes do reservatório, que correspondem a pagamento de salários, fornecedores, juros pagos à terceiros não ligados à empresa, dividendos e retiradas feitas pelos administradores, além de encargos fiscais e sociais que deverão ser recolhidos pela empresa. Enquanto que em intervalos irregulares, se exemplifica com o desembolso de caixa por aquisição de itens do ativo permanente (ZDANOWICZ, 2000).

Para melhor entendimento e visualização, considera-se na Figura 2, que ilustra o fluxo de caixa de uma empresa.

**Figura 2: Fluxo de caixa de uma empresa**



Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2000, p. 52)

Segundo Frezatti (1997), acreditar que o fluxo de caixa é um instrumento gerencial não quer dizer que será dispensado os outros relatórios gerenciais elaborados pela contabilidade. Pelo contrário, com os relatórios gerenciais emitidos pela contabilidade, se espera agrupar a potencialidade do fluxo de caixa para melhor auxiliar nas decisões..

A atividade gerencial de uma organização requer acompanhamento permanente e minucioso de seus recursos, de uma maneira que se pode verificar o desempenho, avaliar e proceder os ajustes



e correções necessárias para um melhor resultado final, sempre em busca da maximização da riqueza (ASSAF NETO; SILVA 2002).

Desta forma, o fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para as empresas, possibilitando de outra forma a viabilidade e sinalização do rumo financeiro dos negócios. Para que as empresas possam fluir segundo desejado, é considerado condição básica apresentar saldo em caixa nos momentos dos vencimentos das contas, caso contrário, créditos serão cortados, materiais e mercadorias não chegarão no prazo e até mesmo descontinuidade de suas operações no mercado. (ASSAF NETO; SILVA 2002).

#### **a) Contabilidade e informações gerenciais**

As informações gerenciais dentro das empresas, seja desde pequeno ou até mesmo de grande porte, são atualizadas a todo momento, para alertar, estimular, reduzir incertezas, revelar alternativas e fundamentar as tomadas de decisões (ELEUTERIO, 2015).

A contabilidade gerencial veio para resgatar a adequação das informações para o acionista e seus administradores. Essas informações são predominantemente de origem e implicação financeira, embora essa não seja somente a sua exclusividade. Pelo contrário, indicadores quantitativos não financeiros, gradativamente, permitem aos executivos o entendimento e as atuações (FREZATTI, 1997).

De acordo com Garrison *et al.* (2013) é permitido classificar a contabilidade gerencial como aquela que fornece informações essenciais, segundo as quais as empresas são efetivamente geridas, ela destina essas informações para as pessoas dentro das organizações.

Seguindo essa linha de raciocínio, o objetivo básico das informações é ajudar as pessoas, não somente as que estão dentro da organização, mas também as que estão do lado de fora, para poder tomar as decisões e investir seus recursos no momento certo (CHING, 2006).

Para Frezatti (1997) uma ferramenta importante para as informações gerenciais é o banco de dados, sendo para a contabilidade a disponibilidade das informações para análises que possam ser usufruídas pelos usuários. Padoveze (2004) infere que a informação deve ser útil para o consumo, deve ser desejada para ser necessária. Desta forma, cabe aos contadores gerenciais, elaborar essa



mercadoria com qualidade e custos concorrentes, já que se pode constatar sua extrema necessidade para o gerenciamento dos negócios e plena consciência de sua utilidade.

#### 2.4 O FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO E BASE DE APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO

Para que tudo ocorra conforme o previsto, um bom administrador financeiro deve pôr em funcionamento as disponibilidades de caixa de forma mais racional e lucrativa, tendo como exemplo, o pagamento de títulos dentro do período de desconto concedido pelo fornecedor, desde que este for atrativo e de importância da empresa. Mesmo que a empresa não tenha outro interesse, isto, por si só, releva o planejamento e controle competente do fluxo de caixa (ZDANOWICZ, 2000).

À vista disso, pensar que se não fosse o grande número de empresas que têm fracassado em suas atividades econômicas, seria cômico efetuar e executar o planejamento. A experiência vem comprovando que as dificuldades financeiras, parecem decorrer de falta do planejamento e controle de suas atividades. Não afirma-se definitivamente que, todos os fracassos poderiam ser evitados única e exclusivamente através do planejamento e controle financeiro, porém muitos seriam sim, evitados ou remanejados (ZDANOWICZ, 2000).

Enquanto o fluxo de caixa for utilizado apenas como “seu” instrumento de trabalho, o profissional que elabora o mesmo estará se iludindo, pois do que adianta ele não poder responder por todas as outras ações que ocorrem dentro da organização? O fluxo de caixa deve se tornar um instrumento de gestão da organização. Caso contrário, as demais áreas da empresa nem se quer se sentirão comprometidas com as metas do fluxo de caixa, se ele for apenas um instrumento acessado pelo administrador financeiro (FREZATTI, 1997).

O administrador financeiro mantém a solvência da empresa planejando os fluxos de caixa necessários para que ela cumpra com suas obrigações em tempo hábil e conquiste novos ativos para alcançar seus objetivos. Ele está ligado diretamente, dando ênfase integral aos fluxos de caixa, na entrada e saída de dinheiro (GITMAN, 2004).

Zdanowicz (2000) afirma que o fluxo de caixa que está sendo planejado deve considerar as atividades operacionais da empresa para que obtenha eficiência para ser executado. Os quais serão abordados a seguir.

#### **b) Planejamento e controle financeiro**

Sanvicente (1987) reforça que o planejamento e o controle administrativo abrangem a parte de orçamento que é utilizada em uma empresa.

No universo empresarial, para garantir que as decisões tomadas ocorram realmente no momento certo, o controle deve ser utilizado de modo enfático. Além do controle, a gestão das organizações consideram outros dois diferentes elementos essenciais, sendo eles: planejamento e execução (FREZATTI, 2009).

O processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações prática, útil e econômica. A principal proposta é dispor de um mecanismo, em primeiro lugar sendo seguro, para aferir os futuros ingressos e desembolsos de caixa na empresa (ZDANOWICZ, 2000).

Uma determinada empresa, ao planejar algo, ela procura formular de maneira nítida as atividades a serem cumpridas de maneira que possa prever a obtenção dos recursos necessários para isso, dentro de um período específico (SANVICENTE, 1987).

Sanvicente (1987) ainda explica que ao mencionar expressões “curto ou longo” nas atividades de uma empresa, a própria escrita temporal já introduz a diferença entre esses dois termos, sendo eles:

- **Planejamento a longo prazo:** pressupõe em previsões sobre o comportamento esperado do meio em que a empresa atua; a fixação de objetivos amplos; e a elaboração dos documentos que formalizam o processo de planejamento;
- **Planejamento a curto prazo:** seu resultado deverá ser um plano para o primeiro segmento anual do plano de longo prazo, decorre dos estudos do ambiente e dos objetivos incluídos no plano inicialmente feito para vários anos futuros.



Pode-se destacar que o período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa depende também do porte e ramo de atividade da empresa. Geralmente, quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações, a tendência é que seja feito o fluxo em curtos prazos (diário, semanal ou mensal), por outro lado, quando as empresas apresentam volume de venda estável, preferencialmente o fluxo é feito em períodos mais longos (trimestral, semestral ou anual) (ZDANOWICZ, 2000).

Considerando que, se de um lado se acredita que a elaboração de orçamentos e planos para um determinado período futuro, contribui para a realização mais eficiente dos objetivos da empresa, também é verídico que, não há planejamento adequado sem controle (SANVICENTE, 1987). O autor ainda menciona que a emissão de relatórios são utilizados para a comparação de resultados alcançados, levando em conta o que estava programado pela empresa, sendo baseado em um controle orçamentário

Determinada empresa, para fazer o uso do instrumento de gestão financeira, alcançar os objetivos e metas almejados, não deve medir esforços na sua prática e implantação, no caso, ela deve manter um nível razoável em caixa e bancos, desde que atenda às suas necessidades diárias. Este saldo disponível, não poderá ser eventual, porém deverá ser imposto pelo administrador financeiro de acordo com as necessidades da empresa. Esclarecendo, quando mais minuciosa for a sua elaboração, menor terá que ser o disponível em caixa (ZDANOWICZ, 2000).

Para que a empresa obtenha sempre resultados positivos, são imprescindíveis à atenção aos seguintes requisitos:

- Buscar a maximização do lucro, possuindo certos padrões de segurança, previamente fixados;
- Obter maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa no mercado financeiro;
- Assegurar ao caixa um nível desejado a partir da constituição de reservas necessárias;
- Determinar o nível desejado de caixa, a partir das contas que compõem o disponível da empresa;



- Fixar limites mínimos, mediante as experiências adquiridas pela empresa, permitindo realizar os ajustes quando for necessário;
- Ainda que a empresa observe certos padrões de segurança, pode investir parte de seus recursos disponíveis, mas nunca além do mínimo necessário para as suas atividades operacionais.

Segundo Frezatti (2009) as empresas decidem o que devem fazer dentro de certo espaço ou atividade, o que as distingue é a intensidade e a antecipação do processo decisório.

Constata-se que, antes do momento requerido, as mais adequadas alternativas, a partir do controle e planejamento, devem ser selecionadas e implementadas. Em algum ângulo, ou até mesmo ponto de vista, o planejamento sempre precede a execução. Dependendo do caso, a antecedência torna-se de curtíssimo prazo, quase imediatamente anterior à execução. Já em outros casos, a antecedência exige um espaço maior de tempo. Portanto, o controle e planejamento sempre ocorrem com algum interesse dentro da organização, geralmente com finalidade de anteceder qualquer tipo de surpresas, imprevistos ou tomada de decisões imediatas (FREZATTI, 2009).

### **c) Gerenciamento do fluxo de caixa**

A implantação e gerenciamento do fluxo de caixa, consiste em adaptar os valores fornecidos pelas áreas da empresa, de acordo com os períodos que efetivamente deverão ocorrer os ingressos e desembolsos de caixa (ZDANOWICZ, 2000).

Lembrando que, o importante é considerar todos aqueles itens que irão alterar a posição de caixa da empresa, desta forma, o principal aspecto a ser levado em consideração é quanto a apropriação dos valores, conforme as épocas que irão ocorrer os efetivos recebimento e pagamentos de caixa pela empresa (ZDANOWICZ, 2000).

De acordo com Gitman (2004, p. 86) “os fluxos de caixa da empresa podem ser divididos em (1) fluxos operacionais, (2) fluxos de investimento e (3) fluxos de financiamento”, sendo:

- 1) Fluxos operacionais: são as entradas e as saídas diretamente associadas à venda e à produção de bens e serviços prestados pela empresa;



- 2) Fluxos de investimentos: são aqueles associados à compra e à venda de ativos imobilizados e a participações em outras empresas, sendo que as transações de compra resultam em saídas de caixa, consequentemente as transações de venda geram entrada de caixa;
- 3) Fluxos de financiamentos: resultam de operações de captação de recursos de terceiros e capital próprio. A captação ou restituição de recursos de terceiros de curto e longo prazo resultaria numa entrada ou saída de caixa, a venda de ações resultaria numa entrada, ou o pagamento de dividendos em dinheiro numa saída.

Santos *et al* (2007), afirma que classifica-se como as principais operações que geram entradas ou saídas de caixa, no âmbito dos três segmentos citados acima:

**Operacionais:**

I – Entradas de caixa, composto de: recebimento de venda de mercadorias e serviços, venda de empréstimos ou dívidas, recebimento de juros e recebimento de dividendos;

II – Saídas de caixa, composto de: pagamento de fornecedores de mercadorias e serviços, pagamentos de remunerações e salários dos colaboradores, pagamento de impostos, pagamento de juros à credores e pagamento de empréstimos ou dívidas.

**Investimentos:**

I – Entradas de caixa, composto de: cobrança de principal (capital) de empréstimo e vendas de instrumentos de dívidas de outras entidades, venda de propriedades, instalações e equipamentos e venda de ações e títulos de dívida para investimento de longo prazo;

II – Saídas de caixa, composto de: emprestar dinheiro para outra entidade, comprar propriedades, instalações e equipamentos e comprar ações e títulos de dívida para investimento de longo prazo.

**Financiamentos:**

I – Entradas de caixa, composto de: rendimentos provenientes da emissão de ações, contrair dinheiro emprestado de um credor e doações recebidas em dinheiro por instituições sem fins lucrativos com fins de serem mantidas em longo prazo;



II – Saídas de caixa, composto de: pagamento de dividendos, pagar o valor principal de uma dívida e para o caixa para recomprar suas próprias ações ordinários.

Desta forma, pode-se ver que todos os itens possibilita a mudança e alteração de caixa, a próxima etapa para proceder com o fluxo de caixa, é elaborar o modelo realizado e projetado, de acordo com as necessidades da empresa.

#### **d) Fluxo de caixa realizado e projetado**

De acordo com Zdanowicz (2000, p. 145) na elaboração do fluxo de caixa “deverão ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, verificando assim as suas defasagens e determinando as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subsequentes”.

O fluxo de caixa projetado compreende curto ou longo prazo. No curto prazo, identifica-se as sobras ou falta de recursos da entidade, trazendo a possibilidade de elaborar uma estratégia de melhor resultado para a empresa. No longo prazo, além verificar a falta ou sobra de recursos, também verifica a capacidade da empresa de gerar recursos para se auto financiar, identificando o capital de giro necessário para o período e mostrando o quanto à empresa é dependente de capital de terceiros (fornecedores, empréstimos).

Fazendo um fluxo de caixa projetado em longo prazo, a empresa trabalha com informações que ainda não aconteceram, diferentes do curto prazo que são informações que a empresa já tem disponível. Sendo assim, com o fluxo de caixa de longo prazo a empresa fica exposta a possíveis acontecimentos que podem comprometer a sua projeção.

Na tabela 1, dispõe-se de um modelo de fluxo de caixa que poderá ser utilizado pelas empresas.

Zdanowicz (2000, p. 147-149) esclarece a descrição dos itens apresentados no modelo de fluxo de caixa:

- Ingressos: são todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período, como as vendas à vista que serão lançadas diretamente no fluxo, ou as vendas a prazo que necessitam de



mapas auxiliares de recebimentos normais e os recebimentos com atraso e, posteriormente, transportados para o fluxo de caixa;

- Desembolsos: é composto pelas compras à vista e as compras a prazo que necessitam de mapas auxiliares para posterior transporte ao fluxo de caixa. Ainda como desembolsos, os salários com os encargos sociais de mão-de-obra direta e indireta, além de todas as despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais. A aquisição de itens do ativo permanente também representa uma saída de banco ou caixa;
- Diferença do período: ao serem comparados, período por período, os ingressos e os desembolsos, apura-se o saldo, ou seja, o resultado entre os recebimentos e pagamentos da empresa, essa diferença pode ser positiva, negativa ou nula;
- Saldo inicial de caixa: é igual ao saldo final de caixa do intervalo anterior;
- Disponibilidade acumulada: é o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa;
- Nível desejado de caixa: é o planejamento do disponível para o período seguinte, ou seja, o capital de giro líquido necessário pela empresa, de acordo com as entradas e desembolsos futuros;
- Empréstimo ou aplicações de recursos financeiros: partindo do saldo de disponibilidade acumulada, poderá ser necessário empréstimos para cobrir as necessidades de caixa, ou caso houver sobra de caixa, poderá ser investido em aplicações no mercado financeiro.
- Amortizações ou resgates das aplicações: amortizações são devoluções do principal emprestado, enquanto os resgates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal;
- Saldo final de caixa: é o valor desejado de caixa planejado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequentes.

Revista de  
Extensão e  
Iniciação Científica  
SOCIESC - REIS:

ISSN - 2358-4432

**UNISOCIESC**

Compartilhar conhecimento  
é conhecer o mundo!



**Tabela 1: Modelo de fluxo de caixa**



PERÍODOS	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>ITENS</b>															
<b>1. INGRESSOS</b>															
Vendas à vista															
Cobranças em carteira															
Cobranças bancárias															
Descontos de duplicatas															
Vendas de itens do ativo não circulante															
Aluguéis recebidos															
Aumentos do capital social															
Receitas financeiras															
Outros															
<b>SOMA</b>															
<b>2. DESEMBOLSOS</b>															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens do ativo não circulante															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
<b>SOMA</b>															
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>															
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>															
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3+4)</b>															
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>															
<b>7. EMPRÉSTIMO A CAPTAR</b>															
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>															
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>															
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>															
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>															

P = projetado; R = realizado; D = defasagem.  
 Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2000, p. 145)

Para auxiliar na elaboração do fluxo de caixa, existem modelos de mapas auxiliares, que podem ser muito úteis. Os mapas auxiliares que serão apresentados à seguir, são os mais utilizados,

sendo eles: recebimento das vendas a prazo, recebimento das vendas a prazo com atraso e pagamentos de compras a prazo (ZDANOWICZ, 2000).

Faz-se lembrar que outros mapas auxiliares poderão ser elaborados exclusivamente pela empresa, de acordo com seu planejamento, suas necessidades e seu fluxo de caixa, como por exemplo: despesas de vendas, despesas administrativas, despesas financeiras, entre outras. Inclusive, o número de mapas auxiliares a serem utilizados pelas empresa, depende também do seu porte e sua atividade econômica. Na prática, comprova-se que, quanto mais organizada for a empresa, maior será a quantidade de instrumentos gerenciais utilizados (ZDANOWICZ, 2000).

As tabelas 2, 3 e 4, exemplifica alguns modelos de mapas auxiliares, os quais podem ser utilizados pelas empresas, inclusive adaptados com cada necessidade específica.

**Tabela 2: Mapa auxiliar de recebimento das vendas a prazo**

MÊS DE VENDA	MÊS DE RECEBIMENTO												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Σ
OUT	X										•	•	
NOV	X	X										•	
DEZ	X	X	X										
JAN		X	X	X									
FEV			X	X	X								
MAR				X	X	X							
ABR					X	X	X						
MAI						X	X	X					
JUN							X	X	X				
JUL								X	X	X			
AGO									X	X	X		
SET										X	X	X	
Σ													

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2000, p. 150)

**• Recebimentos ocorridos no ano anterior:**

- O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa;
- As condições de recebimento das vendas a prazo da empresa obedecem à seguinte programação financeira: 40% a 30 dias, 30% a 60 dias e 30% a 90 dias, fora o mês.

**Tabela 3: Mapa auxiliar de recebimento das vendas a prazo com atraso**



MÊS DE VENDA	MÊS DE RECEBIMENTO												Σ
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
OUT	X	X	+										•
NOV	X	X	X	+									
DEZ		X	X	X	+								
JAN			X	X	X	+							
FEV				X	X	X	+						
MAR					X	X	X	+					
ABR						X	X	X	+				
MAI							X	X	X	+			
JUN								X	X	X	+		
JUL									X	X	X	+	
AGO	≠									X	X	X	
SET	≠	•									X	X	
Σ													

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2000, p. 150)

• **Recebimentos com atrasos ocorridos no ano anterior:**

- O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa;
- A inadimplência calculada pela empresa é uma defasagem de 30 dias, em função das condições de venda e prazo e o período máximo é de 90 dias.

**Tabela 4: Mapa auxiliar de pagamentos das compras a prazo**

MÊS DE COMPRA	MÊS DE PAGAMENTO												Σ
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
OUT	X										◊	◊	
NOV	X	X										◊	
DEZ	X	X	X										
JAN		X	X	X									
FEV			X	X	X								
MAR				X	X	X							
ABR					X	X	X						
MAI						X	X	X					
JUN							X	X	X				
JUL								X	X	X			
AGO									X	X	X		
SET										X	X	X	
Σ													

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2000, p. 151)

◊ **Pagamentos efetuados no ano anterior:**

- O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa;



- b) As condições de pagamento das compras a prazo da empresa obedecem à seguinte política:  
50% a 30 dias, 30% a 60 dias e 20% a 90 dias, fora o mês.

Pode-se verificar a semelhança dos mapas auxiliares, mostrando os meses na horizontal e vertical, cada qual com suas condições de recebimento/pagamento. A programação financeira citada (porcentagem e dias) da mesma forma, deverá ser adaptada com o fluxo de recebimento/pagamento da empresa abordada. Modelos servem para direcionar à função principal, podendo ser melhorado com cada situação necessária.

Se destaca que, o planejamento e execução correta do fluxo de caixa da empresa, é condição essencial para o seu sucesso, levando em consideração a atual conjuntura econômica do país, no qual está passando por um período crítico de transição política, econômica, financeira e social, bem como a presença de inovações nos processos de gestão financeira e administrativa, buscando sempre competitividade e eficiência das empresas. Desta forma, requer um planejamento financeiro do caixa de qualidade, tendo em vista, principalmente, a rapidez e a eficiência das informações, enfim, buscando sempre tomar as decisões no momento certo e aplicar seus recursos na melhor forma (ZDANOWICZ, 2000).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que uma meta seja obtida e identificada de forma eficiente, faz-se necessário dispor de formas e procedimentos que resultem em determinado objetivo (OLIVEIRA, 2002). Para Magalhães (2005), podemos definir metodologia como a ciência que estuda os métodos referentes a delimitação de um problema, a partir de análises, observações, relatórios e comentários, com a finalidade de oferecer auxílios científicos para confecção de artigos, dissertações, monografias, teses, entre outros.

A presente pesquisa classifica-se como método exploratório, que de acordo com Andrade (2010, p. 112) ele pode “proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a determinação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho elaborado”.

No que se refere a abordagem da pesquisa, faz-se necessária a utilização do método qualitativa. A abordagem qualitativa, é aquela em que se vai a campo buscar e captar o fenômeno em



estudo a partir da perspectiva das pessoas, coletando dados não numéricos, considerando todos os pontos de vista relevantes.

Quanto os seus procedimentos, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, explorando a utilização de materiais e bibliografias já existentes no qual se busca obter conhecimentos adicionais relacionados ao estudo, inclusive para complementar e colocar em prática, o campo de observação será na área financeira da empresa 3º Tabelionato de Notas e Protesto de Títulos da Comarca de Blumenau-SC.

Destaca-se a grande importância para o campo de observação utilizado no trabalho, foi escolhida a empresa 3º Tabelionato de Notas e Protesto de Títulos da Comarca de Blumenau-SC, situada nesta cidade, no bairro Centro, na rua 15 de Novembro, nº 974, tendo como Tabelião, Sr. Luiz Rodolfo Buch, que exerce, vitaliciamente, o cargo de 3º Tabelião da Comarca de Blumenau, em 17 de fevereiro de 1959. Seu objetivo principal é transmitir e conferir ao público em geral toda a segurança jurídica necessária para a formalização de negócios.

A coleta dos dados foi executada com a gestora do Departamento Financeiro da referida empresa, possibilitando a análise dos procedimentos financeiros implantados pela empresa, bem como, a interpretação da visão do mesmo quanto ao problema da pesquisa.

Buscando alcançar a análise dos dados, foi necessária a utilização de planilhas e mapas auxiliares que ajudam o administrador financeiro na transportação dos dados totais para a planilha final do fluxo de caixa, com o propósito de assessorar e organizar todas as informações que nela serão inseridas (SILVA, 2006).

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Essa etapa é o processo pelo qual se dá ordem, estrutura e significado aos dados. O objetivo é organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação. Análise é o exame de cada parte de um todo para conhecê-lo a natureza e as funções. Foi aplicado com a responsável pela gestão estratégica/operacional da empresa objeto deste trabalho, uma entrevista, no qual o resultado desta será apresentado a seguir juntamente com o histórico da empresa.



#### 4.1 EMPRESA PESQUISADA

A empresa objeto deste trabalho, é o 3º Tabelionato de Notas e Protesto de Títulos da Comarca de Blumenau-SC, situada nesta cidade, no bairro Centro, na rua 15 de Novembro, nº 974, tendo como Tabelião, Sr. Luiz Rodolfo Buch, que exerce, vitaliciamente, o cargo de 3º Tabelião da Comarca de Blumenau, em 17 de fevereiro de 1959.

Atualmente, possui 32 funcionários, exercendo cargos de escreventes e auxiliares, distribuídos nos setores de Escritura, Procuração, Protesto, Reconhecimento de Firma e Autenticações e Certificado Digital.

Referência na cidade, o 3º Tabelionato possui atribuições especiais internas e para com seus clientes, tendo como:

- Negócio: proporcionar segurança jurídica, com eficácia aos negócios patrimoniais e pessoais, prevenindo litígios e garantindo tranquilidade à sociedade;
- Missão: prestar serviços notariais com atendimento seguro e eficaz, interpretando a vontade das partes com imparcialidade, através de uma gestão socialmente responsável e comprometida na busca da excelência e prevenção de litígios;
- Valores: Agilidade - valorizamos o tempo do nosso cliente; Excelência no Atendimento - a busca da excelência no atendimento é motivada pelo respeito que temos; Inovação - inteligência, sensibilidade e ousadia na criação de soluções inovadoras; Investimento em Pessoas - acreditamos que o crescimento pessoal e profissional decorre da elevação; Responsabilidade Social - buscamos a melhor postura em todas as nossas relações, colaboradores, clientes, fornecedores, governo e sociedade; Segurança e Simplicidade - queremos garantir aos nossos clientes atos notariais eficazes e de fácil compreensão; Tradição - cultuamos a memória presente do que foi construído, qualificando o legado deixado pela experiência e pelos ensinamentos transmitidos.

Os serviços elencados, são todos prestados à 59 anos na posse do Sr. Luiz Rodolfo Buch, no horário de funcionamento de segunda à sexta, das 9:00 às 18:00 horas.



## 4.2 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA A ANÁLISE

A pesquisa foi realizada com o apoio de um questionário aplicado com a gestora da organização estudada, nele se buscou identificar de que forma é realizado o controle financeiro desta empresa com o objetivo de responder a questão problema: Como a utilização do fluxo de caixa pode determinar o controle dos recursos financeiros na empresa 3º Tabelionato de Notas e Protesto de Títulos da Comarca de Blumenau-SC?

### 4.2.1 Entrevista com a gestora

Gabriela Evaristo dos Santos, trabalha no 3º Tabelionato desde 09/03/1998, atualmente exerce a função de Escrevente Notarial, Líder e Gestora de RH/financeiro. Graduada em ciências econômicas e pós graduada em gestão estratégica empresarial, possui outros cursos e aperfeiçoamentos na área, dentre eles o curso de liderança diferenciada. O último treinamento realizado foi à participação da consultoria em gestão, o qual foi realizado dentro do Tabelionato, onde englobou os seguintes itens: planejamento estratégico, desenvolvimento do programa de atendimento, gestão de pessoas, plano de comunicação e relacionamento com clientes, desenvolvimento da gestão do conhecimento, gestão para a excelência da Serventia.

#### Sobre a empresa:

##### 1. Qual setor de atividade da empresa? Indústria, Serviço ou Comércio?

- Não se enquadra exatamente em nenhum dos três ramos, porém, mais próximo seria na área de Serviços.

##### 2. Quais são os controles internos da empresa?

- Atualmente temos planilhas distintas de fluxo de caixa para cada setor, onde é feito o lançamento do valor de faturamento diário e os gastos de cada um. Apenas uma pequena parte dos nossos serviços é faturada com boleto bancário. O controle de contas à pagar também é feito através de planilha, pois não temos um sistema que faça este gerenciamento. As despesas fixas já são projetadas com antecedência, o faturamento é feito diariamente, pois não temos como fazer projeção.



Existe um controle dos recebimentos com cartão de débito, cheques e boletos. Há o controle de cheques emitidos, assim como dos extratos bancários.

### **3. A empresa apresenta departamentalização?**

- No Tabelionato possui 04 setores, sendo eles: atendimento, escritura, protesto e certificado digital. Cada setor possui sua divisão de cargos, com escreventes e auxiliares, cada qual com sua função.

- Setor de Atendimento (autenticação, reconhecimento de firmas, apostilamento): composto por 10 funcionários, sendo 03 escreventes e 07 auxiliares.

- Setor de Escrituras (declaratórias, compra e venda, inventários, divórcios condomínios, atas notariais, escrituras públicas em geral): composto por 15 funcionários, sendo 05 escreventes e 10 auxiliares. Outro subsetor dentro de Escrituras, seria o setor de Procuраções.

- Setor de Protesto: composto por 03 funcionários, sendo 01 escrevente e 02 auxiliares.

- Setor de Certificado Digital: composto por 04 agentes de registro, sendo 01 somente para Certificado Digital e os outros 03, distribuídos em outros setores.

Além dos setores referidos, o Tabelionato possui 01 tabeliã substituta, 01 RH/financeiro (entrevistada), 01 office girl e 01 auxiliar de serviços gerais.

### **4. A empresa costuma manter controle sobre seus gastos mensais? Se sim, de que forma?**

- Atualmente o controle é feito através de planilhas eletrônicas e alguma coisa manualmente (caderno de anotações). Nas planilhas são feitos todos os lançamentos de entrada de valores e saídas dos pagamentos efetuados.

### **5. Qual é o conhecimento sobre o fluxo de caixa?**

- Meu conhecimento é o que eu obtive na faculdade de economia e na pós graduação, todas as planilhas de fluxo de caixa do tabelionato foram desenvolvidas e aprimoradas por mim. Nestas planilhas são feitos os lançamentos diários do faturamento por setor, assim como as saídas. Não conseguimos, ou pelos menos, não sei como trabalhar com projeções futuras nestas planilhas, pois

não trabalhamos com cobrança de boletos, ou seja, recebemos nossos serviços no momento que o mesmo é entregue ao cliente, apenas uma parte muito pequena é recebida através de boleto ou cheque.

#### **6. Quais são os relatórios gerenciais existentes na empresa?**

- Faturamento diário/ mensal por setor; Contas à pagar; Cheques emitidos; Extratos; Livro caixa (contabilidade); e Controle de recebimento com cartão de débito, cheques.

#### **7. Qual é o grau de importância do fluxo de caixa?**

- É de grande importância, pois nele constam todas as informações financeiras da empresa. Quanto se faturou, quanto se gastou, qual o melhor mês para comprar um determinado equipamento, pois pelo fluxo de caixa sabemos quais os meses que temos uma arrecadação melhor ou em qual mês a despesa fixa é mais alta ou baixa. Se for constatado que o faturamento não está satisfatório, podemos fazer uma ação para chamar mais clientes. Ele nos ajuda na tomada de diversas decisões.

- No fluxo de caixa, todas as movimentações ficam registradas, bem como a razão pela qual ocorreram, desde os pagamentos, compras e despesas, bem como os recebimento dos clientes. Ele é indispensável para a boa saúde financeira da empresa.

#### **8. Qual a periodicidade e as dificuldades na elaboração do fluxo de caixa?**

- É elaborado diariamente, sendo feito o fechamento e impressão mensalmente. A maior dificuldade é a falta de um faturamento projetado, abrimos as portas do Tabelionato e não sabemos o quanto será faturado naquele dia. Também porque nosso tabelião não tem muito conhecimento de gestão, onde planilhas muito complexas não terão o entendimento deste. Nossas planilhas são bem simples, porém acredito que são eficientes. Talvez pela falta de conhecimento da parte contábil, para que pudesse aprimorar ainda mais nossos controle, pois apesar da formação em economia, não tenho um aprofundamento na área contábil.

Buscando entender e analisando as necessidades do Tabelionato, tendo em vista a dificuldade de projeção de faturamento, foi sugerido um modelo, bem como, a realização de um fluxo de caixa.

#### **4.2.2 Sugestão de modelo de Fluxo de Caixa para a empresa**



Esse modelo de fluxo de caixa foi adaptado dentro das necessidades e dificuldades, observado as contas, entradas e saídas usuais da empresa.

Na Tabela 5, está evidenciado um modelo de fluxo de caixa sugerido para a empresa objeto do estudo.

**Tabela 5: Modelo de fluxo de caixa sugerido**

<b>PERÍODO</b>			
<b>ITENS</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>D</b>
<b>1. INGRESSOS</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Faturamento à vista	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Faturamento correntistas (carteira)	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Faturamento CRA	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>SOMA</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Compras à vista	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Fornecedores	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Salários	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Água	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Energia elétrica	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Telefone	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Aluguel	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Selos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Manutenção de máquinas	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas administrativas	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas tributárias	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outros	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>SOMA</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3+4)</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>6. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>7. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>8. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -



O fluxo de caixa foi elaborado com informações obtidas através de planilhas e anotações feitas pela gestora, ele irá exibir somente dados realizados, os quais ocorreram no mês de Agosto/2018, tendo em vista que para fazer a previsão seriam necessários dados passados, os quais não obteve-se acesso.

Tabela 6 exibe o fluxo de caixa efetuado através das informações da empresa.

#### **Tabela 6: Fluxo de caixa do 3º Tabelionato**



PERÍODO	
ITENS	R
<b>1. INGRESSOS</b>	
Faturamento à vista	R\$ 530.948,35
Faturamento correntistas (carteira)	R\$ 39.767,10
Faturamento CRA	R\$ 51.719,02
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 622.434,47</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	
Compras à vista	R\$ 24.035,68
Fornecedores	R\$ 45.907,67
Salários	R\$ 133.669,14
Água	R\$ 959,46
Energia elétrica	R\$ 1.963,80
Telefone	R\$ 1.490,50
Aluguel	R\$ 3.000,00
Selos	R\$ 46.888,32
Manutenção de máquinas	R\$ 4.324,42
Despesas administrativas	R\$ 18.332,14
Despesas tributárias	R\$ 146.030,96
Despesas financeiras	R\$ 71,50
Outros	R\$ 18.774,95
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 445.448,54</b>
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	<b>R\$ 176.985,93</b>
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	<b>R\$ 298.776,64</b>
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3+4)</b>	<b>R\$ 475.762,57</b>
<b>6. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>	R\$ -
<b>7. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>	R\$ -
<b>8. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>R\$ 475.762,57</b>

Para facilitar o entendimento, será apresentado o que compõe cada item dos ingressos, pois o mesmo é um pouco diferenciado do que uma empresa costuma realizar.

- Faturamento à vista: todo o faturamento à vista realizado no mês de Agosto/2018, sendo em dinheiro, cheque, cartão de débito, transferência bancária, depósito.
- Faturamento correntistas (carteira): empresas e pessoas físicas que frequentam o Tabelionato praticamente todos os dias, não realizam o pagamento à vista, e sim possuem



uma conta e realizam o pagamento no mês seguinte. Portanto o valor correspondente ao faturamento correntistas, são serviços prestados no mês anterior. Praticamente 95% dos correntistas possuem o fechamento do dia 1º ao dia 30/31 de cada mês, os demais possuem fechamento diferenciado.

- Faturamento CRA: o CRA é um faturamento diferenciado do setor de Protesto. CRA – Central de Remessa de Arquivos, são os títulos dos bancos, sendo eles pagos, retirados ou protestados, recebidos todos os dias. As custas do Tabelionato (emolumentos) são cobradas através de boleto bancário, transferência ou depósito.

Com relação aos desembolsos, foi apresentado de forma bem minuciosa, não apresentando dúvidas ou difícil compreensão. Os Selos, que seria algo diferenciado, é um desembolso semanal, pois é utilizado em todo serviço prestado pelo Tabelionato.

Como já mencionado pela gestora, “abrimos as portas do Tabelionato e não sabemos o quanto será faturado naquele dia”. Pode-se notar que os recursos financeiros da empresa estudada pode variar grandemente, mês à mês, conforme demonstra-se na tabela 6, o saldo inicial corresponde ao saldo líquido final do caixa do mês de Julho/2018 no valor de R\$ 298.776,64 e em Agosto/2018 o valor líquido de caixa é de R\$ 176.985,93, portanto há uma variação de R\$ 121.790,71 do mês de julho para o mês de agosto o que confirma a fala da gestora.

Os recursos financeiros do Tabelionato são praticamente o “salário” do Tabelião. Diferente de uma empresa convencional, o Tabelião não possui pró-labore, e sim, o que sobra é de sua posse. O Tabelionato não fica no vermelho, não paga contas atrasadas e não paga juros, sempre possui um vasto recurso financeiro disponível.

Tendo em vista que o Tabelionato não pode realizar a compra de bens móveis ou imóveis em seu nome, o investimento que o Tabelionato realiza, em torno de 03-04 vezes ao ano, de acordo com a necessidade, é em sua infraestrutura, tecnologia e equipamentos de última geração para uso dos funcionários e serviços prestados aos clientes. Seja com reformas internas, equipamentos como computadores, impressoras e scanners ou até mesmo aprimoramento no sistema e ferramentas para



facilitar o trabalho. Primeiramente é realizado em orçamento, o qual deve ser aprovado pelos gestores, aprovado e liberado pelo Tabelião e por fim é comprado ou efetuado o serviço.

No mais, sugere-se que o Tabelião retire em torno de 80% do faturamento líquido mensal em forma de “salário”, o saldo poderá ser investido em aplicações bancárias com maior rentabilidade e de longo prazo, pois todo mês o saldo final de caixa sempre será positivo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral verificar a utilização do fluxo de caixa para o controle dos recursos financeiros da empresa escolhida. Para tanto, realizou-se uma pesquisa no método qualitativa, bibliográfica e com aplicação de um questionário para a coleta de dados. Com relação a este objetivo verificou-se que é de suma importância a utilização do fluxo de caixa, o qual possibilita que os administradores e gestores conheçam a real situação financeira de sua empresa.

Com relação ao primeiro objetivo específico que foi a relevância da contabilidade gerencial, verificou-se que planejamento, controle e tomada de decisão são fundamentais para uma empresa, principalmente tendo como base um fluxo de caixa bem elaborado.

Quanto ao segundo objetivo, que pretendeu explicar o que compõe e como funciona o fluxo de caixa, percebe-se que é basicamente as entradas e saídas de caixa, compreende-se que por mais simples que seja, é uma ótima ferramenta gerencial.

O terceiro objetivo que foi verificar a relevância da contabilidade e suas informações gerenciais, destacou-se que ela fornece informações essenciais, podendo ajudar as pessoas que estão dentro e fora da organização, para poder tomar as decisões e investir seus recursos no momento certo.

Por fim, com a sugestão e aplicação do fluxo de caixa na empresa objeto deste estudo, verificou-se que a atual situação financeira da empresa está saudável, com recursos financeiros disponíveis para aplicação e investimento. No ramo do Tabelionato, realmente é mais criterioso e dificultoso utilizar os recursos financeiros, sendo necessária uma análise mais profunda, inclusive com base na legislação, do que realmente é permitido.



Essa tarefa não é fácil, exige do administrador financeiro um bom conhecimento e que saiba analisar a atual situação da empresa, buscando soluções para dificuldades, sempre à procura da maximização da riqueza.

## REFERÊNCIAS

ADRIANO, Blatt. **Análise de balanços: estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis.** São Paulo: MAKRON Books Ltda, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração dos trabalhos.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BAZZI, Samir. **Contabilidade Gerencial: conceitos básicos e aplicação.** Curitiba: Intersaberes, 2015.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas.** 2. ed. São Paulo: Manole, 2012.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade e finanças para não especialistas.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ELEUTERIO, Marco Antonio Masoller. **Sistemas de informações gerenciais na atualidade.** Curitiba: Intersaberes, 2015.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio.** São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GARRISON, Ray H. *et al.* **Contabilidade Gerencial.** 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GITMAN, Lawrence Jeffrey, **Princípios de Administração Financeira.** 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução à metodologia da pesquisa: caminhos da ciência e tecnologia.** 1. ed. São Paulo: Ática, 2005.



MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégias Competitivas**. 18 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

SANTOS, José Luiz dos. *et al.* **Manual de Práticas Contábeis: aspectos societários e tributários**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SELEME, Laila Del Bem. **Finanças sem complicação**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

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

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.