

# COMO IMPLANTAR O FLUXO DE CAIXA

- A UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO FINANCEIRA
  - A ESTRUTURAÇÃO DE UM PLANO DE CONTAS DO FLUXO DE CAIXA



***Carlos Alexandre Sá***

- *Formado em Engenharia Civil pela PUC-RJ, com curso de Administração de Empresas pela UFERJ e pós-graduação em administração industrial pela Universidade da Holanda.*
  - *Professor do Instituto Brasileiro de Executivos Financeiros*
  - *Professor do IBMEC - Instituto Brasileiro de Empresas do Mercado de Capitais*
  - *Sócio da Cash-Flow Solutions Consultoria e Participações Ltda. ([calex@marlin.com.br](mailto:calex@marlin.com.br)).*

---

**CAVALCANTE & ASSOCIADOS®**

Copyright © 1998

**Cavalcante & Associados®**

Direitos Reservados. Esta obra não pode ser revendida ou alugada, por qualquer processo, sem o prévio consentimento do autor.

## ÍNDICE

Apresentação do Up-To-Date® 29	02
Introdução	03
Monitorando o fluxo de caixa	05
Caso prático proposto	16
Caso prático resolvido	21

## APRESENTAÇÃO DO Up-To-Date® 29

Este **Up-To-Date®** abordará a implantação de um fluxo de caixa para fins gerenciais.

Detalharemos a elaboração de um plano de contas eficaz e mostraremos os principais relatórios de monitoramento do fluxo de caixa que existem.

# INTRODUÇÃO

Nos últimos quinhentos anos a contabilidade tem sido o grande instrumento de gestão empresarial em geral e de gestão financeira em particular. No entanto, com a crescente complexidade dos processos empresariais, a contabilidade começa a apresentar suas fragilidades, o que dificulta ao administrador o conhecimento da verdadeira situação patrimonial e financeira de seu negócio. Nós nos referimos principalmente aos seguintes problemas:

- *O fato contábil está sujeito a interpretações.* Apesar de toda a regulamentação que regula os procedimentos contábeis, ainda existe uma zona cinza que dá margens a interpretações e que é justamente onde atua o chamado planejamento fiscal. Isto faz com que duas empresas teoricamente idênticas possam apresentar balanços patrimoniais diferentes.
- *A contabilidade demora.* De fato, a contabilidade em tempo real registra apenas os chamados “lançamentos de caixa”, ou seja, *aqueles* que implicam em entrada ou saída de dinheiro. No entanto, ninguém faz depreciações diárias, ou apura o seu lucro diariamente, ou provisiona o imposto de renda e as demais reservas em bases diárias. Isto faz com que a realidade patrimonial da empresa somente seja conhecida algum tempo após o encerramento do período contábil;
- *A contabilidade conta uma história que já aconteceu.* A contabilidade não tem capacidade de olhar para a frente.
- Além disto, *quem quebra uma empresa não é o seu prejuízo mas sim o seu fluxo de caixa.* É relativamente comum ver-se empresas que apresentam lucro contábil e que quebram porque a equação “ativo circulante vs. passivo circulante” é incompatível com sua estrutura de capital de giro.

Isto tudo faz com que o administrador busque novos instrumentos que o auxiliem, juntamente com a contabilidade, a interpretar a realidade de seu negócio. E é aí que entra o fluxo de caixa.

O fluxo de caixa é um método de aferição e interpretação das variações dos saldos do “Disponível” da empresa. É o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar, de tal forma que, quando se olha para trás e se compara as contas recebidas com as contas pagas tem-se o *fluxo de caixa realizado* e quando se compara as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o *fluxo de caixa projetado*. Ao contrário do que acontece com a contabilidade;

- *O fluxo de caixa não está sujeito a interpretações.* Ou o dinheiro entrou ou não entrou. Ou saiu ou não saiu. Isto significa que o fluxo de caixa reproduz um retrato sem distorções da realidade da empresa. Daí se dizer que o lucro é uma *opinião* e o fluxo de caixa é um *fato*.
- *O fluxo de caixa é imediato*, ou seja, pode ser tirado *diariamente*, o que proporciona ao administrador um radiografia permanentemente atualizada de sua empresa;
- O fluxo de caixa tanto olha para trás como olha para frente, o que permite ao administrador projetar, dia a dia, dentro de determinados limites, a evolução de seu disponível de forma a que possa tomar, com a devida antecedência, as medidas que se façam necessárias para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos.

No entanto o fluxo de caixa tem sido usado, quase que exclusivamente, como instrumento de avaliação de investimentos. Muito pouco tem sido dito ou escrito acerca o fluxo de caixa como o poderosíssimo instrumento de gestão financeira que ele é. Daí as empresas, de um modo geral, fazerem um uso tão limitado de suas possibilidades.

O que vemos, quase sempre, é que as empresas olham para o fluxo realizado apenas para verem se o saldo no período foi positivo ou não. Quanto ao fluxo projetado, este tem sido usado, quase que exclusivamente, para verificar se a empresa terá recursos suficientes para pagar suas contas. E no entanto o fluxo de caixa pode informar isto e muitíssimo mais.

## MONITORANDO O FLUXO DE CAIXA

### *Estruturando o Plano de Contas*

Muito do sucesso do sistema de fluxo de caixa vai depender de como seja estruturado o plano de contas da Tesouraria. Algumas pessoas perguntam qual a primeira coisa que deve fazer uma empresa que queira implantar, a partir do zero, um sistema de acompanhamento do fluxo de caixa. Nesses casos a resposta é: o plano de contas da tesouraria!

Por mais parecidos que sejam os planos de contas da Contabilidade e da Tesouraria, algumas diferenças sempre existirão porque:

- Existem entradas que não são receitas (Ex: aportes de capital em dinheiro).
- Existem receitas que não são entradas (Ex: lucro de equivalência patrimonial).
- Existem despesas que não são saídas (Ex: a depreciação)
- Existem saídas que não são despesas (Ex: os adiantamentos)

Aqui vão algumas “*dicas*” que ajudarão a você a estruturar melhor o seu plano de contas:

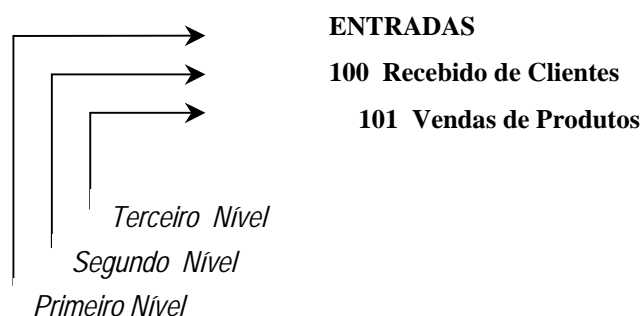
- Mantenha o seu plano de contas tão simples e sucinto quanto possível. Verifique se é realmente necessário abrir contas para controlar despesas tais como “despesas de copa”, “condução urbana”, “despachante” etc.
- Como regra geral você não deve se preocupar em abrir contas para controlar despesas que isoladamente possuam um valor inexpressivo ou que só ocorram esporadicamente (exemplo: “brindes de natal”). Lance estas despesas em uma conta de “diversos”.
- Pelos motivos acima, veja se realmente é necessário discriminar as despesas pagas pelo fundo fixo de caixa. Se não, lance-as em uma conta especialmente criada para este fim denominada “fundo fixo de caixa”, já que este fundo só deve pagar pequenas despesas.
- Não abra contas que, por sua semelhança entre si, possam confundir o operador na hora da classificação, como por exemplo “manutenção do imobilizado” e “conservação do imobilizado”.
- Ao numerar suas contas e sub-contas não use uma numeração seqüencial que impeça a você no futuro inserir novas contas e sub-contas entre as já existentes. Estude a possibilidade de saltar a numeração de três em três ou de cinco em cinco.

- Todas as vezes que uma conta tiver uma sub-conta denominada “Diversos” ou “Outros”, atribua aos dois últimos dígitos do código desta sub-conta os algarismos 99 de forma a que esta seja a última sub-conta de sua conta.
- Nunca crie dentro de uma mesma conta, sub-contas de naturezas diferentes.

Exemplo: XX.00 Serviços Públicos  
          XX.01 Luz e Força  
          XX.02 Telefone  
          XX.03 “Gasolina”

Verifique se no exemplo acima as despesas de “Gasolina” não ficariam melhor classificadas como “Despesas com Veículos”.

Veja nos exercícios anexos um exemplo de um Plano de Contas de Tesouraria em 3 (níveis).



### **Escolhendo os Saldos a Controlar**

Mas afinal, quais são os ativos que devem ser incluídos no saldo inicial e no saldo final do fluxo de caixa? Quando se trata do *fluxo realizado* ou do *fluxo projetado de curto prazo*, o saldo a controlar é o saldo do “Disponível”, ou seja, o saldo composto do dinheiro existente em caixa, nas contas correntes bancárias e nas aplicações de liquidez imediata.

*Exemplo:*

*Suponhamos que a empresa possua um saldo inicial de \$1000 em suas contas correntes e que decida investir \$900 em uma aplicação de liquidez imediata. Como ficaria o saldo do seu fluxo de caixa? Neste caso, e dentro do princípio que estamos defendendo, como se trata um investimento de liquidez imediata, e que portanto está classificado na conta de “Disponível”, o saldo não se altera e permanece \$1000.*

E se, no exemplo acima, a empresa decidisse aplicar os mesmos \$900, só que em vez de uma aplicação de liquidez imediata, ela optasse por um CDB de 90 dias, como ficaria o saldo do seu fluxo de caixa? Bom, neste caso, como este CDB não pode ser classificado como um “Disponível” mas deve ser classificado como um “Realizável a Curto Prazo”, o saldo ficaria reduzido para \$100.

## Reconciliando Saldos

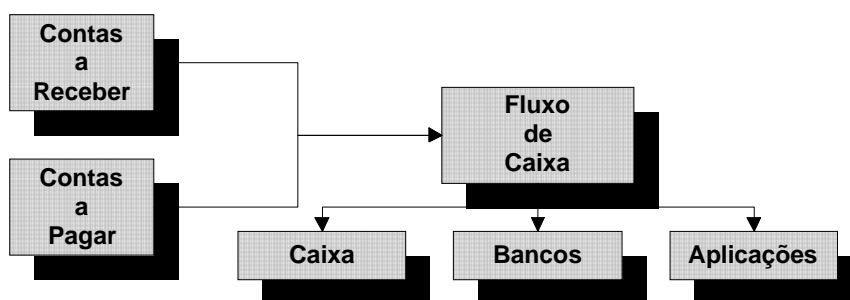
Uma regra básica de Tesouraria é que “os saldos bancários devem ser reconciliados diariamente” sem o que o seu fluxo de caixa começa a perder confiabilidade.

A reconciliação diária do saldo do disponível com o saldo do fluxo de caixa é a garantia de que se está lançando corretamente *todas* as entradas e *todas* as saídas, que não está havendo lançamentos em duplicidade nem erros de digitação.

É impressionante como esta regra tão óbvia e tão elementar é desprezada pela maioria dos administradores financeiros!

## Relatórios e Gráficos

O *fluxo de caixa* é o resultado final da integração das *contas a receber* com as *contas a pagar*. Assim é que, quando se olha para trás, ou seja, quando se compara as *contas recebidas* com as *contas pagas* em um determinado período, tem-se o *fluxo de caixa realizado*. Quando, ao contrário, olha-se para frente e se compara as *contas a receber* com as *contas a pagar*, tem-se o *fluxo de caixa projetado*.



**Figura 1- O Fluxo de Caixa é o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar.**

Os principais relatórios de monitoramento do fluxo de caixa são:

### **1. O Fluxo de Caixa Realizado**

Para a direção geral da empresa, duas são as principais questões a serem respondidas por qualquer programa de fluxo de caixa:

- como se comportou o fluxo de caixa no período que passou?
- como vai ser comportar o fluxo de caixa no(s) próximo(s) período(s)?

O controle do “Fluxo de Caixa Realizado” responde à primeira destas questões. Este controle deve estar disponível em reais ou em moeda estrangeira. Fornece as situações do saldo inicial, das entradas, das saídas e o saldo final do período (geralmente o mês), relacionando as contas, sub contas, clientes e fornecedores. Nos relatórios em moeda estrangeira, apresenta ainda os ganhos ou as perdas de tradução no período.

#### \_\_\_lrb Caixa Realizado no Período

<b>Saldo Inicial</b>	\$ 21.561,99
<b>Entradas</b>	
Recebido de Clientes	\$ 82.052,80
Receitas Financeiras	\$ 9,32
Operações Financeiras	\$ 9,77
Receitas Patrimoniais	
Receitas Eventuais	\$ 695,33
<b>Total das Entradas</b>	<b>\$ 82.767,22</b>
<b>Saídas</b>	
Despesas Administrativas	\$ 7.456,00
Despesas Comerciais	\$ 80,00
Despesas Financeiras	\$ 576,55
Material de Revenda	\$ 44.109,03
Despesas de Pessoal	\$ 13.908,81
Encargos	\$ 2.184,44
Serviços Prestados	\$ 3.282,41
Impostos e Taxas	\$ 9.128,94
Despesas Patrimoniais	\$ 882,50
Saídas Diversas	\$ 2.739,69
<b>Total de Saídas</b>	<b>\$ 84.348,37</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>\$ (1.581,15)</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>\$ 19.980,84</b>



**Caixa Realizado (dia a dia)**

	02/01/97	03/01/97	06/01/97	07/01/97	08/01/97
	Quinta-Feira	Sexta-Feira	Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira
<b>Saldo Inicial</b>	\$ 21.561,99	\$ 20.739,17	\$ 20.848,53	\$ 8.087,03	\$ 6.244,22
<b>Entradas</b>					
Recebido de Clientes	\$ 4.286,35	\$ 1.501,95	\$ 3.719,25	\$ 824,96	\$ 1.453,77
Receitas Financeiras				\$ 3,57	
Operações Financeiras					\$ 2,10
Receitas Patrimoniais					\$ 42,90
Receitas Eventuais					
<b>Total de Entradas</b>	\$ 4.286,35	\$ 1.501,95	\$ 3.719,25	\$ 828,53	\$ 1.498,77
<b>Saídas</b>					
Despesas Administrativas	\$ 988,78	\$ 591,10	\$ 14,25	\$ 429,77	\$ 322,10
Despesas Comerciais					
Despesas Financeiras	\$ 5,61	\$ 7,40	\$ 262,56	\$ 13,74	
Material de Revenda	\$ 2.359,22	\$ 711,59	\$ 4.560,09	\$ 1.240,94	\$ 858,50
Despesas do Pessoal			\$ 10.041,44		
Encargos	\$ 1.734,00			\$ 450,44	
Serviços Prestados			\$ 1.602,41	\$ 250,00	\$ 100,00
Impostos e Taxas	\$ 21,56				
Despesas Patrimoniais		\$ 82,50			
Saídas Diversas				\$ 286,45	\$ 130,10
<b>Totais de Saídas</b>	\$ 5.109,17	\$ 1.392,59	\$ 16.480,75	\$ 2.671,34	\$ 1.410,70
<b>Saldo Final</b>	\$ (822,82)	\$ 109,36	\$ (12.761,50)	\$ (1.842,81)	\$ 88,07
<b>Saldo Acumulado</b>	\$ 20.739,17	\$ 20.848,53	\$ 8.087,03	\$ 6.244,22	\$ 6.332,29

## **2. O Fluxo de Caixa Projetado**

Em se tratando do fluxo de caixa projetado de curto prazo, este importantíssimo controle deve informar como comportará o fluxo de caixa da empresa em um período futuro definido pelo Tesoureiro, apresentando sua evolução dia a dia. Comparando o projetado com o realizado, permite verificar dados importantes, tais como:

- quais os recebimentos previstos que não entraram
- quais os recebimentos não previstos que entraram
- quais os pagamentos previstos que não foram realizados
- quais os pagamentos não previstos que foram realizados

A curva dos saldos projetados permite que se planeje as aplicações e as operações financeiras.

Em se tratando do fluxo de caixa projetado de longo prazo, este relatório fornece os dados que serão utilizados no relatório de fluxo projetado vs. fluxo realizado.

## **3. Fluxo Projetado vs. Fluxo Realizado**

Este relatório controla o orçamento de caixa, ou seja, compara o fluxo projetado com o realizado. No que diz respeito ao fluxo de caixa projetado de curto prazo, esta comparação pode ser feita dia a dia de forma a acompanhar a evolução do fluxo.

*Exemplo:*

*O relatório do 10º dia do mês compara o que já foi recebido e pago até aquela data com o que se esperava receber e gastar até aquele dia. Pode-se ainda comparar o que se gastou até uma determinada data com o que se projetou gastar em todo o período.*

Normalmente este relatório é tirado no final do mês e compara o fluxo projetado de longo prazo com o fluxo realizado. O objetivo deste relatório é avaliar os desvios observados entre o planejamento de caixa inicial e sua execução.

**Projetado vs. Realizado**  
**Mês: Novembro/95**

	<b>Prof.</b>	<b>Real</b>	<b>Variação</b> <b>(Real/Projetado)</b>
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>\$ 6.900,00</b>	<b>\$ 7.770,00</b>	<b>12,61%</b>
Aluguel de Equipamentos	\$ 140,00	\$ 205,00	46,43%
Luz	\$ 700,00	\$ 650,00	-7,14%
Água e Esgoto	\$ 200,00	\$ 215,00	7,50%
Telefone	\$ 1.100,00	\$ 965,00	-12,27%
Seguro Comercial	\$ 420,00	\$ 535,00	27,38%
Material de Escritório	\$ 600,00	\$ 725,00	20,83%
Material de Computador	\$ 1.100,00		
Manutenção de Equipamento	\$ 400,00	\$ 1.185,00	196,25%
Manutenção de Imobilizado		\$ 20,00	
Assinatura de Periódicos	\$ 40,00	\$ 25,00	-37,50%
Despesas de Viagens	\$ 600,00		
Material de Loja	\$ 1.500,00	\$ 2.325,00	55,00%
Diversos	\$ 100,00	\$ 920,00	820,00%
<b>Despesas Comerciais</b>	<b>\$ 7.470,00</b>	<b>\$ 430,00</b>	<b>-94,24%</b>
Publicidade	\$ 7.000,00	\$ 375,00	-94,64%
Assessoria de Imprensa	\$ 400,00		
Serv. Prot. Ao Crédito	\$ 50,00	\$ 55,00	10,00%
Despesas de Crédito			
Diversos	\$ 20,00		
<b>Despesas de Pessoal</b>	<b>\$ 23.750,00</b>	<b>\$ 20.410,00</b>	<b>-14,06%</b>
Diretoria	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	
Folha da Loja	\$ 10.500,00	\$ 2.645,00	-74,81%
Folha de Escritório	\$ 5.000,00	\$ 3.635,00	-27,30%
13º Salário	\$ 1.200,00	\$ 5.149,00	329,08%
Rescisões	\$ 750,00	\$ 1.966,00	162,13%
Vale Transporte	\$ 1.100,00	\$ 1.185,00	7,73%
Prêmios			
Seguro Saúde			
Diversos	\$ 200,00	\$ 830,00	315,00%
<b>Encargos</b>	<b>\$ 1.650,00</b>	<b>\$ 1.535,00</b>	<b>-6,97%</b>
INSS	\$ 900,00	\$ 1.050,00	16,67%
FGTS	\$ 200,00	\$ 255,00	27,50%
Impostos s/ Salários	\$ 550,00	\$ 230,00	-58,18%
<b>Serviços Prestados</b>	<b>\$ 2.820,00</b>	<b>\$ 2.440,00</b>	<b>-13,48%</b>
Departamento de Vitrines	\$ 500,00	\$ 675,00	35,00%
Contabilidade Externa	\$ 500,00	\$ 5,00	-99,00%
Consultorias	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	0,00%
Processamento de Dados	\$ 200,00	\$ 210,00	5,00%
Advogados	\$ 50,00		
Artes Gráficas	\$ 120,00	\$ 450,00	275,00%
Serviço de Segurança		\$ 100,00	
Diversos	\$ 450,00		

#### **4. Evolução Mensal**

Este controle é muito útil à alta administração da empresa pois compara mês a mês, as entradas, as saídas e os saldos. A análise desta evolução permite identificar quais as contas que estão apresentando descontrole. Esta análise fica ainda mais simples quando o relatório é em moeda estrangeira porque, neste caso, os efeitos da inflação são anulados.

## Caixa Realizado no Ano

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
<b>Saldo Inicial</b>	<b>21.561,89</b>	<b>19.980,74</b>	<b>28.010,90</b>	<b>21.962,61</b>	<b>5.064,74</b>	<b>3.583,37</b>	<b>4.816,31</b>	<b>7.315,64</b>	<b>1.412,88</b>	<b>2.152,66</b>	<b>2.959,40</b>
<b>Entradas</b>											
Recebido de Clientes	\$ 82.052,80	\$ 66.190,79	\$ 66.569,55	\$ 56.579,36	\$ 38.436,12	\$ 58.065,98	\$ 59.417,07	\$ 52.907,96	\$ 59.672,49	\$ 54.464,43	\$ 76.121,56
Receitas Financeiras	\$ 9,32	\$ 7,07	\$ 21,37	\$ 3,86	\$ 2,85	\$ 8,57	\$ 8,58	\$ 5,48	\$ 0,75	\$ 13,17	\$ 11,90
Operações Financeiras	\$ 9,77	\$ 28,25	\$ 7,48	\$ 7.000,84	\$ 9.037,21	\$ 10.364,87	\$ 12.137,20	\$ 16.048,22	\$ 12.107,10	\$ 11.017,40	\$ 9.021,20
Receitas Patrimoniais									\$ 9.000,00		\$ 3,05
Receitas Eventuais	\$ 695,33	\$ 4.380,34	\$ 1.319,38	\$ 1.735,20	\$ 734,43	\$ 1.066,74	\$ 1.460,18	\$ 3.881,78	\$ 1.713,84	\$ 1.218,91	\$ 1.652,34
<b>Total de Entradas</b>	<b>\$ 82.767,22</b>	<b>\$ 70.606,45</b>	<b>\$ 67.917,78</b>	<b>\$ 65.319,26</b>	<b>\$ 48.210,61</b>	<b>\$ 69.506,16</b>	<b>\$ 73.023,03</b>	<b>\$ 72.843,44</b>	<b>\$ 82.494,18</b>	<b>\$ 66.713,91</b>	<b>\$ 86.810,05</b>
<b>Saídas</b>											
Despesas Administrativas	\$ 7.456,00	\$ 8.952,85	\$ 6.934,43	\$ 8.790,11	\$ 6.986,06	\$ 6.654,26	\$ 9.630,38	\$ 10.198,39	\$ 9.610,40	\$ 9.400,23	\$ 10.432,25
Despesas Comerciais	\$ 80,00	\$ 279,00	\$ 873,86	\$ 774,25	\$ 1.163,51	\$ 357,70	\$ 194,27	\$ 779,99	\$ 211,50	\$ 2.598,24	\$ 2.880,99
Despesas Financeiras	\$ 576,55	\$ 156,41	\$ 88,74	\$ 321,81	\$ 735,59	\$ 687,58	\$ 846,42	\$ 611,51	\$ 983,24	\$ 2.469,33	\$ 8.221,94
Material de Revenda	\$ 44.109,03	\$ 28.554,97	\$ 43.612,33	\$ 51.817,68	\$ 18.054,02	\$ 37.254,85	\$ 35.578,13	\$ 40.009,79	\$ 41.648,50	\$ 31.020,31	\$ 35.578,15
Despesas de Pessoal	\$ 13.908,81	\$ 10.143,76	\$ 10.943,26	\$ 9.395,99	\$ 12.398,47	\$ 13.537,03	\$ 12.707,44	\$ 11.017,64	\$ 12.973,66	\$ 12.184,74	\$ 17.110,97
Encargos	\$ 2.184,44	\$ 2.120,85	\$ 2.140,21	\$ 2.239,17	\$ 2.213,56	\$ 1.968,75	\$ 1.859,28	\$ 1.787,44	\$ 1.667,33	\$ 405,83	\$ 4.811,73
Serviços Prestados	\$ 3.282,41	\$ 2.850,45	\$ 2.425,67	\$ 3.352,27	\$ 2.221,55	\$ 2.896,54	\$ 2.682,68	\$ 2.078,92	\$ 1.507,82	\$ 2.359,67	\$ 4.005,67
Impostos e Taxas	\$ 9.128,94	\$ 4.266,11	\$ 5.502,40	\$ 2.259,86	\$ 4.853,82	\$ 3.712,27	\$ 4.482,52	\$ 4.746,12	\$ 432,86	\$ 920,42	\$ 1.306,21
Despesas Patrimoniais	\$ 882,50	\$ 82,50			\$ 400,00		\$ 475,08	\$ 4.071,23	\$ 10.135,99	\$ 2.246,47	\$ 1.934,73
Saídas Diversas	\$ 2.739,69	\$ 5.169,39	\$ 1.445,17	\$ 3.265,99	\$ 665,40	\$ 1.204,24	\$ 2.067,50	\$ 3.445,17	\$ 2.583,10	\$ 2.301,93	\$ 1.437,86
<b>Total das Saídas</b>	<b>\$ 84.348,37</b>	<b>\$ 62.576,29</b>	<b>\$ 73.966,07</b>	<b>\$ 82.217,13</b>	<b>\$ 49.691,98</b>	<b>\$ 68.273,22</b>	<b>\$ 70.523,70</b>	<b>\$ 78.746,20</b>	<b>\$ 81.754,40</b>	<b>\$ 65.907,17</b>	<b>\$ 87.720,50</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>(\$1.581,15)</b>	<b>\$ 8.030,16</b>	<b>(\$6.048,29)</b>	<b>(\$16.897,87)</b>	<b>(\$1.481,37)</b>	<b>\$ 1.232,94</b>	<b>\$ 2.499,33</b>	<b>(\$5.902,76)</b>	<b>\$ 739,78</b>	<b>\$ 806,74</b>	<b>(\$910,45)</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>\$ 19.980,74</b>	<b>\$ 28.010,90</b>	<b>\$ 21.962,61</b>	<b>\$ 5.064,74</b>	<b>\$ 3.583,37</b>	<b>\$ 4.816,31</b>	<b>\$ 7.315,64</b>	<b>\$ 1.412,88</b>	<b>\$ 2.152,66</b>	<b>\$ 2.959,40</b>	<b>\$ 2.048,95</b>

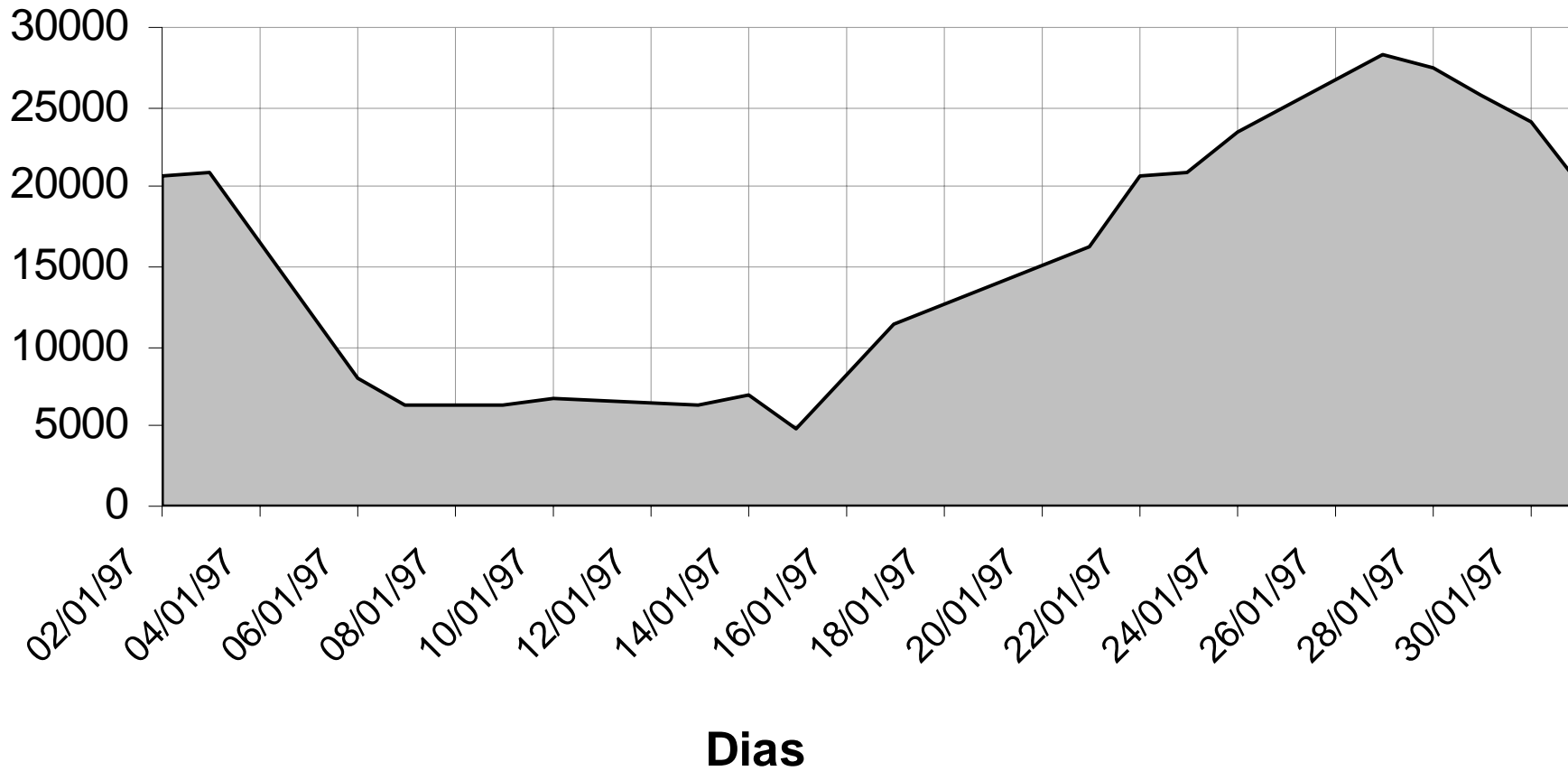
## **5. Gráfico do Fluxo de Caixa**

Uma das grandes vantagens do fluxo de caixa reside no fato de ele poder ser representado em um gráfico. Isto dá ao administrador financeiro a oportunidade de apresentar ao menos um esboço da situação da empresa em uma única folha de papel. O gráfico mais comum é o que mostra a evolução dos saldos do fluxo de caixa ao longo de um período. Se o período for o mês, o gráfico exibirá a evolução diária do saldo. Se o período for o ano, o gráfico exibirá a evolução mensal do saldo.

## Fluxo de Caixa Realizado

Saldo Acumulado em

Reais



## CASO PRÁTICO PROPOSTO

Uma em Uma empresa pagou em carteira um título no valor de \$10.000,00. Ao receber o cheque, o fornecedor entregou a duplicata devidamente quitada. Todos os lançamentos contábeis relativos a esta operação foram feitos. No entanto o fornecedor, mais de uma semana depois de haver recebido o pagamento ainda não havia depositado o cheque. Nestas condições você acha que o Tesoureiro deve ou não dar saída despe pagamento no fluxo de caixa? Justifique sua opinião.

1. Uma empresa tomou emprestado \$100.000,00 em uma instituição financeira dando como garantia \$120.000,00 de duplicatas. Quando uma destas duplicatas é paga, o dinheiro fica depositado em uma conta caução até a data de vencimento da operação garantindo o empréstimo. Faltando uma semana para o vencimento da operação um cliente pagou uma duplicata de \$50.000. Neste caso você acha que o Tesoureiro deve ou não dar entrada deste dinheiro no fluxo de caixa? Justifique sua opinião.

2. O fluxo de caixa realizado pode apresentar saldo negativo? Por quê?

3. Resolva o exercício a seguir:

A empresa “Bom Appetite” é uma cadeia de lanchonetes “fast food”.

A empresa tem investido 100% de seus excessos de caixa em aplicações de liquidez imediata.

- ◆ O Anexo I representa o plano de contas da Tesouraria da empresa.
- ◆ O Anexo II mostra os lançamentos de entrada e de saída havidos ao longo do mês de setembro de 1997.

Classifique estes lançamentos dentro do plano de contas da Tesouraria e prepare o fluxo de caixa realizado sabendo-se que o saldo inicial do período era de \$130.000,00 (cento e trinta mil reais).



## ANEXO I

<b>SALDO INICIAL</b>				
<b>ENTRADAS</b>				
<b>Recebido de Clientes</b>				
Vendas a Vista				
Vendas a Prazo				
<b>Aplicações Financeiras</b>				
Juros Recebidos				
<b>Receitas Patrimoniais</b>				
Aporte de Capital				
Venda de Imobilizado				
<b>Receitas Eventuais</b>				
Reembolsos Diversos				
<i>Total das Entradas</i>				
<b>SAÍDAS</b>				
<b>Despesas Administrativas</b>				
Aluguel de Equipamentos				
Luz				
Água e Esgoto				
Telefonia				
Gás				
Seguros				
Material de Escritório				
Manutenção de Equipamentos				
Manut. Imobilizado				
Assinatura de Periódicos				
Material de Loja				
Diversos				
<b>Despesas Comerciais</b>				
Publicidade				
<b>Fornecedores</b>				
Fornecedores de Alimentos				
Fornecedores de Bebidas				
<b>Despesa de Pessoal</b>				
Folha de Pagamento				
Rescisões				
Vale Transporte				
Prêmios				
Seguro Saúde				
Uniformes				
Diversos				
IRRF				

<b>Encargos</b>				
INSS				
FGTS				
<b>Serviços Prestados</b>				
Contabilidade Externa				
Advogados				
Serv.de Segurança				
Diversos				
<b>Impostos e Taxas</b>				
IPTU				
IRPJ				
ICM				
Cofins				
PIS				
CONTRIBUICAO SOCIAL				
Diversos				
<b>Despesas com Veículos</b>				
Combustíveis e Lubrificantes				
Manutenção de Veículos				
IPVA				
Seguro de Veículos				
Multas de Transito				
Aluguel de Garagem				
<b>Despesas Patrimoniais</b>				
Obras Estruturais				
Compra de Equipamentos				
Diversos				
<b><i>Total das Saídas</i></b>				
<b><i>SALDO FINAL</i></b>				

## ANEXO II

<b>Cliente / Fornecedor</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
A Alimentar	Notas Fiscais diversas ref. comestíveis	\$15.000,00
Administradora Patrimônio	Aluguel de vaga de garagem	\$95,00
Agência Carrão	Recebido ref. venda de veículo	\$5.700,00
Agencia de Publicidade	Anuncio veiculado no jornal "O Diário"	\$5.800,00
Armarinho Elegante	Div. N.F.'s ref. uniformes profissionais	\$250,00
Banco do Brasil	Juros recebidos ref. aplicação financeira	\$3.950,00
Banco do Brasil	Aplicação em Fundos de liquidez imediata	\$100.000,00
Bar do Zé	Café e açúcar para o escritório	\$100,00
Cia. Estadual de Água	conta ref. 08/95,	\$275,00
Cia. Estadual de Energia	conta ref. 08/95	\$610,00
Cia. estadual de Gás	conta ref. 08/95	\$120,00
Cia. Estadual de Telefone	conta ref. 08/95,	\$650,00
Clientes Diversos	Recebido em cheque e dinheiro	\$39.600,00
Cofins	ref. 08/95	\$1.200,00
Conservadora Sigma	Manutenção dos computadores	\$250,00
Contr. Social	ref. 08/95	\$600,00
DETRAN	Multa por estacionamento irregular	\$80,00
EBCT	Despesas de postagem de cartas	\$100,00
Elevadores Gama	Manutenção dos elevadores	\$170,00
Engarrafadora XYZ	Notas Fiscais diversas ref. refrigerantes	\$5.000,00
Equipamento "O Bom"	Ref. compra de câmara frigorífica	\$2.400,00
Esc. Advocacia	Serviços prestados no mês 08/95	\$250,00
Esc. de Contabilidade	Serviços Prestados no mês 08/95	\$1.200,00
FGTS	ref. 08/95	\$810,00
Funcionário João	Recebido ref. devolução de adiantamento	\$1.000,00
Funcionários	Adiantamento quinzenal de salários	\$5.000,00
Funcionários	Saldo de Salários	\$5.400,00
Funcionários	Rescisão de Contrato de Trabalho	\$450,00
Funcionários	Vale Transporte	\$760,00
Funcionários	Prêmios de produção pagos a funcionários	\$500,00
ICMS	ref. 2ª quinzena de 08/95	\$7.200,00
INSS	ref. 08/95	\$1.500,00
IPTU	ref. 09/95	\$450,00
IPVA	ref. ano '95	\$410,00
IRPJ	ref. 08/95	\$430,00
IRRF	Ref. folha 8/95	\$1.050,00
Jornal "O Clarín"	Assinatura. Prest. 01/06	\$35,00
Lojas Prática	Materiais diversos para as lojas	\$1.500,00
Oficina Caprichosa	Concerto do Veículo Placa XX-00.00	\$150,00
Papelaria Beta	Materiais diversos para escritório	\$780,00
Pinturas Pi	Serviço de pintura da loja 1	\$250,00
PIS	ref. 08/96	\$390,00
Posto de Gasolina	Diversas notas ref. forn. de combustíveis	\$90,00

**Up-To-Date®** - Ano I, nº 29 - Como implantar o fluxo de caixa.

Seguradora Alfa	Apólice seg. contra fogo. Prest. 05/07	\$450,00
Seguradora Alfa	Seguro compreensivo do carro. prest. 05/07	\$380,00
Seguradora Alfa	Seguro Saúde dos Funcionários	\$650,00
Serv. Técnicos Epsilon	Manutenção dos aparelhos telefônicos	\$250,00
Ticket Refeição	Recebido ref. borderô entregue em 30/08/95	\$15.470,00
Transferte	Serviço de segurança das lojas	\$360,00
Transportes Urbanos	Despesas de condução urbana	\$50,00
Xerox	Pago ref. aluguel de máquina copiadora	\$180,00

## CASO PRÁTICO RESOLVIDO

1. No momento em que o Tesoureiro entregou o cheque e recebeu a duplicata quitada ele deve dar saída do valor pago no fluxo de caixa, independentemente de o cheque haver sido descontado ou não. Isto porque a duplicata quitada provocou uma alteração no saldo do “disponível” da empresa.

Com efeito, desde que a empresa tenha recebido a duplicata quitada do fornecedor, já pode efetuar os lançamentos contábeis devidos, ou seja, debitar a “Passivo de Fornecedores” e creditar a “Caixa e Bancos”. Como o fluxo de caixa mede as variações da conta de “Disponível” da empresa, esta deve registrar em seu fluxo de caixa esta saída, sem o que o saldo final ficaria diferente do saldo do “Disponível”.

2. O dinheiro recebido em pagamento de uma duplicata dada em garantia de um empréstimo ficará retido na conta caução até a data de vencimento do contrato. Neste caso, este dinheiro não está disponível para a empresa, ou seja, não possui liquidez imediata. Sendo assim, não provoca alteração no saldo da conta “Disponível” e portanto não deverá constar como “Entrada” do fluxo de caixa.

No dia do vencimento do contrato de empréstimo, a empresa deverá dar entrada no fluxo de caixa do dinheiro retido na conta caução e, ao mesmo tempo, saída no valor do montante pago ao banco para a liquidação da operação.

3. Não. O fluxo de caixa não pode jamais apresentar um saldo negativo, da mesma maneira que a conta “disponível” não pode apresentar um saldo negativo. Um fluxo de caixa com saldo negativo indicaria que a conta corrente da empresa “virou, ou seja, que ela emitiu cheques sem provisão suficiente de fundos.

## 4. Solução

<b>SALDO INICIAL</b>	<b>\$130.000</b>
<b>ENTRADAS</b>	
<b>Recebido de Clientes</b>	<b>\$55.070</b>
Vendas a Vista	\$39.600
Vendas a Prazo	\$15.470
<b>Aplicações Financeiras</b>	<b>\$3.950</b>
Juros Recebidos	\$3.950
<b>Receitas Patrimoniais</b>	<b>\$5.700</b>
Aporte de Capital	
Venda de Imobilizado	\$5.700
<b>Receitas Eventuais</b>	<b>\$1.000</b>
Reembolsos Diversos	\$1.000
<b>Total das Entradas</b>	<b>\$65.720</b>
<b>SAÍDAS</b>	
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>\$5.770</b>
Aluguel de Equipamentos	\$180
Luz	\$610
Água e Esgoto	\$275
Telefone	\$650
Gás	\$120
Seguros	\$450
Material de Escritório	\$780
Manutenção de Equip.	\$670
Manut. Imobilizado	\$250
Assinatura de Periódicos	\$35
Material de Loja	\$1.500
Diversos	\$250
<b>Despesas Comerciais</b>	<b>\$5.800</b>
Publicidade	\$5.800
<b>Fornecedores</b>	<b>\$20.000</b>
Fornecedores de Alimentos	\$15.000
Fornecedores de Bebidas	\$5.000
<b>Despesa de Pessoal</b>	<b>\$14.060</b>
Folha de Pagamento	\$10.400
Rescisões	\$450
Vale Transporte	\$760
Prêmios	\$500
Seguro Saúde	\$650
Uniformes	\$250
IRRF	\$1.050
<b>Encargos</b>	<b>\$2.310</b>
INSS	\$1.500
FGTS	\$810

<b>Serviços Prestados</b>	<b>\$1.810</b>
Contabilidade Externa	\$1.200
Advogados	\$250
Serv.de Segurança	\$360
Diversos	
<b>Impostos e Taxas</b>	<b>\$10.270</b>
IPTU	\$450
IRPJ	\$430
ICM	\$7.200
Cofins	\$1.200
PIS	\$390
Contribuição social	\$600
Diversos	
<b>Despesas com Veículos</b>	<b>\$1.205</b>
Combustíveis e Lubrificantes	\$90
Manutenção de Veículos	\$150
IPVA	\$410
Seguro de Veículos	\$380
Multas de Transito	\$80
Aluguel de Garagem	\$95
<b>Despesas Patrimoniais</b>	<b>\$2.400</b>
Obras Estruturais	
Compra de Equipamentos	\$2.400
Diversos	
<b>Total das Saídas</b>	<b>\$63.625</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$132.095</b>