

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM FINANÇAS

MARLI FRANÇA DE SOUZA MANASSÉS

**PROPOSIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE FLUXO DE  
CAIXA PARA UMA SOCIEDADE DE ADVOGADOS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2016

MARLI FRANÇA DE SOUZA MANASSÉS

**PROPOSIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE FLUXO DE  
CAIXA PARA UMA SOCIEDADE DE ADVOGADOS**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em MBA de Finanças”.

Orientador: Prof.Dr. Anderson Catapan.

CURITIBA

2016

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha linda filha Isabela Eduarda que me fez companhia ao longo do desenvolvimento deste trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, quando algumas vezes, sentindo-me desacreditada e perdida nos meus objetivos, ideais ou minha pessoa, me fez perseverar.

Agradeço ao meu esposo Carlos Eduardo e filhos, Luiz Eduardo e Isabela Eduarda por fazerem parte da minha história de vida e por darem sentido a ela.

Aos demais familiares o meu muito obrigada.

Agradeço a minha amiga que encarou comigo esse desafio, se fazendo presente em todos os momentos (bons e ruins), sempre companheira e amiga.

Marilda de Camargo, sem você também não teria chegado até aqui, obrigada por sua amizade.

Por fim e de modo especial, agradeço aos professores da UTFPR, em particular meu orientador Anderson Catapan, seu papel foi fundamental para minha formação, sem seu apoio e incentivo esse trabalho não existiria, obrigada por confiar em mim.

Aos professores Drs. Antonio Barbosa Lemes Júnior e Ricardo L. Torres, meu muito obrigada por toda compreensão e ajuda.

## RESUMO

MANASSÉS, Marli França de Souza. Compartilhamento da informação e do conhecimento em bibliotecas especializadas. 2016. Monografia (Especialização em MBA Gestão Financeira) – Programa de Pós-Graduação do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2016.

Demonstrar as receitas e despesas com propriedade, a fim de elaborar um instrumento gerencial capaz de monitorar e orientar as rotinas financeiras que demonstre as entradas e as saídas dos valores monetários em um determinado período – podendo ser diário, semanal, mensal, etc., só é possível através da demonstração do fluxo de caixa, de modo que tal ferramenta possibilite ao usuário obter uma visão de planejamento nas tomadas de decisões. Agrega-se toda linha de análise funcional que vise uma ação preventiva e corretiva de eventuais vertentes operacionais, permitindo assim, submeter providências necessárias para que haja disponibilidade de caixa. Por este motivo, torna-se uma ferramenta de suporte estrutural para o crescimento econômico da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão Financeira, Fluxo de Caixa e Planejamento Financeiro.

## **ABSTRACT**

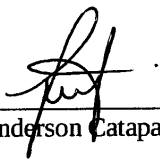
Demonstrate income and expenses with property in order to develop a management tool to monitor and guide the financial routines that shows the inputs and outputs of the monetary values in a given period - can be daily, weekly, monthly, etc., only it is possible through the statement of cash flow, so that this tool enables the user to obtain a planning vision in decision making. It adds up all functional line of analysis aimed at preventive and corrective action of any operational aspects, thus, submit necessary measures so that there is cash available. For this reason, it becomes a structural support tool for economic growth of the company.

Keywords: Financial Management, Cash Flow and Financial Planning.

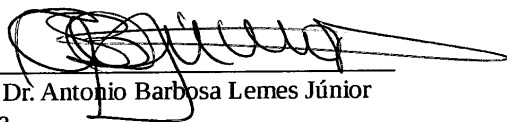
## TERMO DE APROVAÇÃO

### PROPOSIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE FLUXO DE CAIXA PARA UMA SOCIEDADE DE ADVOGADOS

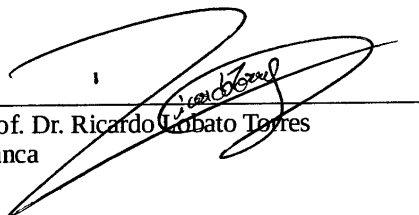
Esta monografia foi apresentada no dia 27 de outubro de 2016, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Finanças – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata **MARLI FRANÇA DE SOUZA MANASSÉS** apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**.



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Anderson Catapan  
Orientador



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Antonio Barbosa Lemes Júnior  
Banca



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Ricardo Cabato Torres  
Banca

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- VISÃO GERAL FLUXO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E PROCESSO DE CONTROLE.....	22
FIGURA 2- SISTEMA DE FLUXO DE CAIXA.....	25



## LISTA DE PLANILHA

PLANILHA 1: FLUXO DE CAIXA.....	38
PLANILHA 2:ENCARGOS SOCIAIS.....	52
PLANILHA 3: IMPOSTOS E TRIBUTOS MUNICIPAL.....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 RECEITAS ANUAIS .....	41
GRÁFICO 2 RECEITAS ANUAIS.....	42
GRÁFICO 3 RECEITAS ANUAIS.....	43
GRÁFICO 4 SAÍDAS ANUAIS.....	44
GRÁFICO 5 SAÍDAS ANUAIS.....	45
GRÁFICO 6 SAÍDAS ANUAIS.....	46

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	13
1.2 Objetivos .....	14
1.3 Objetivo Geral.....	14
1.3.1 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Justificativa .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Gestão Financeira .....	17
2.2 Planejamento Financeiro.....	20
2.3 Fluxo de caixa .....	23
2.4 Objetivos Fluxo de caixa .....	26
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa .....	28
3.2 Pesquisa Bibliográfica .....	29
3.3 Estudo de Caso.....	30
3.4 Instrumento e Processo de Coleta de Dados .....	31
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>33</b>
4.1 Descrição Modelo a ser Proposto .....	33
4.2 Estrutura da Demonstração do Fluxo de caixa .....	35
4.3 Análises dos Dados .....	36
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>48</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>7 APÊNDICES.....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas modernas necessitam de uma ferramenta de gestão financeira capaz de atender a real necessidade de controlar e aperfeiçoar seus recursos financeiros disponíveis e obter informações atualizadas sobre seus pontos fortes que servem de parâmetros de sua situação econômica.

Garantem Figueiredo; Caggiano, (1997, p. 75) que:

O fluxo de caixa é um dos eventos fundamentais no qual é baseado as mensurações contábeis. Em particular os gestores e os investidores sentem-se interessados no fluxo de caixa gerado pelos ativos da empresa. Este fluxo de caixa não é somente o impedimento central de continuidade da empresa, mas é essencial para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

O fluxo de caixa nesse sentido caracteriza-se fielmente através de sua composição financeira. Por se tratar de uma ferramenta que traz informações imediatas pode ser utilizado e atualizado diariamente, proporcionando ao gestor uma radiografia permanente das entradas e saídas de seus recursos financeiros. O fluxo de caixa é um indício tanto do passado como do futuro, o que permite ser projetado, dia a dia, a evolução do seu disponível, de modo que é possível tomar medidas apropriadas com a devida antecedência, para caracterizar a escassez ou o excesso de recursos.

O fluxo de caixa por se tratar de um método flexível permite sua elaboração a partir de períodos, tendo em vista que sua composição ocorra de acordo com a necessidade da empresa, o relatório de fluxo de caixa tem maior ou menor grau de dificuldade de elaboração, mediante o modelo de gestão adotado pela empresa, além disso, pode estar relacionado também ao grau de sua complexidade.

Frezatti (1997, p. 28) garante que:

Com a solidificação dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade se pretende aliar a capacidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar suas decisões. Trata-se de considerar que o fluxo de caixa também deve ser relacionado como instrumento que traga subsídios para o processo de tomada de decisões.

O fluxo de caixa possibilita um conhecimento maior do grau de independência financeira quando bem utilizado, com base na análise do seu potencial para geração de recursos no futuro para saldar seus compromissos. A partir desse diagnóstico o gestor pode definir a capacidade de financiamento do capital de giro ou se haverá a necessidade de recursos externos, além de conhecer a capacidade de expansão dos seus recursos próprios, pode-se tomar decisões a partir de suas operações para confrontar o potencial efetivo capaz de implementar decisões de investimento, financiamento, distribuição de lucros e/ou pagamento de dividendos.

Segundo Matarazzo, (1998, p. 370):

Os principais desígnios da demonstração do fluxo de caixa é avaliar as alternativas de investimento; controle de longo do tempo nas decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos pecuniários; avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de liquidez; e certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Desta maneira pode-se dizer que fluxo de caixa é um mecanismo estratégico que permite o gestor avaliar, planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos financeiros por determinados períodos, sendo, dentre as várias ferramentas contábeis a demonstração do fluxo de caixa uma ferramenta indispensável para a gestão empresarial.

O gerenciamento do fluxo de caixa é de fundamental importância para os administradores e sócios da sociedade, tendo em vista o aprimoramento do processo gerencial, o fluxo de caixa propicia uma visão estratégica ao gestor, o que contribui na segurança e confiabilidade nas tomadas de decisões.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Planejar e controlar o quanto pode ou não ser gasto, qual será a receita, onde os recursos poderão ser investidos, reduzir custos, são elementos que todo gestor deve ter como meta dentro de uma empresa.

Para Gitman(1997, p. 250):

Os planos financeiros e orçamentos fornecem planos para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses canais oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como instrumento de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos.

O fluxo de caixa é um instrumento que pode ser útil nesse processo de gestão no aspecto do planejamento financeiro.

De acordo com Zdanowicz (2002, p. 19):

O fluxo de caixa é um recurso que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período.

Considerando a importância da gestão financeira para as empresas e do fluxo de caixa, o problema de pesquisa do presente trabalho é: Como desenvolver um fluxo de caixa para servir de base para que o gestor consiga analisar e projetar o desempenho financeiro de um escritório de advocacia?

## **1.2 Objetivos**

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo geral da pesquisa é: Propor a implantação do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro em um escritório de advocacia localizado no município de Curitiba –PR.

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

Para atingir o objetivo principal do trabalho, se faz necessário cumprir os seguintes objetivos específicos:

- a) Coletar e organizar os dados para análise de desempenho financeiro;
- b) Adequar o processo de elaboração do fluxo de caixa com a gestão do escritório;
- c) Elencar os principais ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- d) Elaborar um tipo de fluxo de caixa que seja mais adequado ao estudo;

e) Avaliar o desempenho da empresa.

#### **1.4 Justificativa**

No mundo dos negócios, é necessário que a empresa conheça algumas ferramentas úteis que auxiliem na tomada de decisão.

Embora a empresa se encontre bem estabelecida e tenha clareza de sua missão, faz-se necessário planejamento eficaz que direcione as atividades conjuntas.

Como o setor financeiro está articulado com todas as atividades da empresa, é importante e essencial que esteja preparada para enfrentar os desafios do mercado competitivo, com base em dados verídicos e contar com o auxílio de todas as áreas da empresa, busca-se sempre um retorno monetário já que diz respeito e interessa a todos.

Visando a importância de desenvolver um fluxo de caixa, o presente trabalho tem como objetivo principal a elaboração do mesmo afim de que auxiliem na gestão da empresa e possa assim projetar o futuro da mesma, através de um fluxo de caixa projetado.

Sua importância está relacionada ao controle das entradas e saídas de caixa para que o gestor possa estar a par do que está acontecendo com a empresa, o principal objetivo do fluxo de caixa é evidenciar estes eventos, dando totais condições para o gestor controlar as ações da empresa, por intermédio desses eventos pode até permitir a realização de redução certos gastos para não deixar a empresa no negativo.

Este trabalho apresentará as características individuais e vantagens que o fluxo de caixa pode proporcionar, podendo ser realizado de acordo com o período que a organização escolher, ou seja, de acordo com as necessidades, podendo ser diário, semanal, quinzenal, mensal, anual, desta forma o fluxo de caixa é de suma importância, pois torna-se essencial para desenvolver um plano operacional ou mesmo estratégico, reduzindo assim a necessidade de capital de giro e promovendo maior rentabilidade.

Para Zdanowicz (1992, p. 48):

O fluxo de caixa é um recurso essencial para a administração do disponível e sucesso da empresa, em termos de planejamento e de controle financeiros. É o instrumento mais preciso e útil para levantamentos financeiros a curto e longo prazo.

Diante os fatos iniciais apresentados, constatou-se a necessidade de estudar uma proposta de implantação do fluxo de caixa, como um instrumento de planejamento e controle financeiro para uma empresa do ramo advocatício localizada no município de Curitiba - PR.

A autora teve a colaboração dos proprietários, pois forneceram os dados necessários para a elaboração e levantamento de informações pertinentes para conclusão do estudo.

O estudo é oportuno, tendo em vista que a empresa não possui essa ferramenta como uma estratégia na tomada de decisões. Logo, sua implantação contribuirá como uma nova forma de gestão da empresa, podendo evitar situações como: insuficiência de caixa, além de reduzir a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros pela redução das despesas financeiras.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A introdução deste capítulo baseia-se fundamentalmente na abordagem de assuntos que demonstrem a importância de ferramentas auxiliares que facilite nas tomadas de decisões gerenciais, com a base teórica, é possível obter informações e conceitos financeiros que demonstrem a importância da utilização de ferramentas que auxiliam na tomada de decisões.

De acordo com Demo (1987 p.23):

A fundamentação teórica proporciona conhecimento do que já foi feito, podendo ser ou não aceita, mas é fundamental para comprovar o que já deu certo ou errado.

Desta forma fica evidente a viabilidade da coleta de informações científicas, pois estas demonstram cientificidade na contextualização e no entendimento da problemática ora estudada.

### 2.1 Gestão Financeira

A gestão financeira é uma das tradicionais áreas funcionais da gestão, encontrada em qualquer organização e à qual cabem as análises, decisões e atuações relacionadas com os meios financeiros necessários à atividade da organização. Consequentemente, a função financeira integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle dos recursos financeiros a fim de garantir, por um lado, a estabilidade das operações da organização e, por outro a rentabilidade.

A gestão financeira tem grande grau de relevância na tomada de decisão dos gestores, sua principal função é prevenir falhas que envolvem o planejamento financeiro da empresa. Essa gestão compreende todo conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvam o planejamento, análise e controle das atividades norteadas na busca por melhorias de seus resultados a fim de expandir a lucratividade proveniente das atividades operacionais. A compreensão desse fator é de suma importância a fim de que sejam alavancadas as finanças e a possibilidade aplicação lucrativas das entradas e saídas no tempo e no espaço.

De acordo com Zdanowicz (1998, p. 24):

Hoje, as empresas são obrigadas a traçar o fluxo de caixa com alto grau de acerto, visando reduzir a exigência de capital de giro, diminuir seus custos financeiros e dispor da liquidez almejada.

O gestor visualiza como um todo a empresa, analisa e com uma nova visão permite que seu planejamento estratégico potencialize seus resultados. Na ausência de uma administração adequada, corre-se o risco de sérios problemas para a empresa como, por exemplo, não ter informações atuais sobre os saldos de caixa, contas a pagar e a receber, volume das despesas financeiras e fixas. Esse tipo de situação ocorre devido aos registros ineficientes das operações realizadas.

Essas causas ocorrem quando não se tem informações da empresa que caracterizam seu lucro ou prejuízo em detrimento de suas atividades operacionais, e na ausência de elaboração de demonstrativo de resultados não se conhece os custos e despesas, desconhece por falta de informações seu volume de recebimento, bem como a quantidade e o destino de seus pagamentos, isso porque, não há um fluxo de caixa elaborado que seja capaz de mensurar a movimentação diária do mesmo.

A administração torna-se insegura à medida que não se sabe o valor patrimonial da empresa, porque suas operações e ciclo financeiro não são conhecidos. Erroneamente prevê-se uma análise e um planejamento financeiro, quando não há ferramentas capazes de fornecer informações gerenciais estabelecendo resultados na tomada de decisões.

De forma geral, poucos são os gestores que possuem conhecimento e ou experiência em administração financeira, cujos são capazes de nutrir uma gestão financeira com êxito nos resultados, as atividades tem pequenas dimensões e se desenvolvem a medida que os negócios avançam, a administração financeira necessita de manutenção preventiva que possibilite o desenvolvimento da empresa.

A gestão financeira tem como principais funções: a análise e planejamento financeiro, análise dos resultados e planejamento de ações que resultem em melhorias.

Faz-se necessário a análise no que se refere à cobrança, contas a pagar relativo às compras a prazo e controlar o contas a receber, impostos e despesas operacionais e fixas.

A empresa deve tomar precauções em relação às finanças através dos registros e conferencia de toda sua documentação, a fim de garantir que estão sendo devidamente controlados. Acompanhar o contas a receber e a pagar, montando um fluxo de pagamentos e recebimentos e controlar o movimento bancário e de caixa, projetando uma programação dos custos fixos e variáveis e retirada dos sócios, bem como, o acompanhamento da evolução da empresa e seu patrimônio, conhecendo assim, sua lucratividade e rentabilidade.

Para Guerreiro, (1989, p. 194):

“[...] lucro é a melhor dimensão do sucesso da administração de uma entidade de negócios em uma economia competitiva.”

A empresa possui uma gestão financeira em fase de implantação e entende a necessidade do controle financeiro, onde faz a gestão de contratos, controle de despesas e trabalha para sua implantação, com o objetivo de demonstrar os benefícios econômicos e financeiros que esses controles gerenciais são capazes de proporcionar se bem utilizados, através da gestão financeira.

Para Gitman (1997, p.599):

O processo de delineamento de lucros está centrado na elaboração de demonstrações projetadas; a demonstração do resultado e o balanço patrimonial. A elaboração dessas demonstrações exige uma combinação cuidadosa de inúmeros procedimentos que levem em conta as receitas, custos e despesas, obrigações, ativos e participação acionária resultantes do nível de operações antecipadas.

Diante das afirmações dos autores, as despesas são evidenciadas como gastos para obtenção de receitas, conseqüentemente reduzem de certa forma o patrimônio da empresa.

Por esse motivo, conduzir esse controle de forma eficiente permite que a empresa detenha um arquivo com informações com dados monetários e quantitativos, e com esse procedimento realizado de forma coerente aspirando alcançar os objetivos propostos, o controle proporciona o crescimento tanto na maximização quanto na geração de caixa como na valoração da empresa.

Tendo em vista que esse controle possa ser realizado em períodos distintos, somente o controle diário diminui a margem de erros e permite aplicar eventuais medidas corretivas caso necessário.

## 2.2 Planejamento Financeiro

Um bom planejamento financeiro estabelece os objetivos que podem ser alcançados, portanto, uma declaração de como deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as medidas de correção numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, devem ser analisadas com grande antecedência.

É importante a preparação de um plano financeiro e faz parte do trabalho do administrador, de modo que ele estabelece diretrizes de mudanças na empresa, através da identificação de metas financeiras, essas metas estabelecem a diferença entre a situação financeira corrente da empresa e as ações necessárias para que a empresa atinja suas metas. Em outras palavras, o planejamento é um processo que, na melhor das hipóteses, ajuda a empresa a evitar dificuldades no seu futuro andando para trás.

A conceituação do que seja “Planejamento de uma empresa” depende da função deste planejamento, sua abrangência e sua amplitude.

De acordo com Gitman(1997, p. 586):

“O planejamento é uma peça essencial na estratégia financeira de qualquer empresa.”

Planejamento e controle estão diretamente ligados, e é necessário para fixação de padrões e metas, o controle permite a obtenção de informações e ajuda a confrontar os planos com os reais desempenhos a fim de que se atinja a situação esperada.

De forma geral, em algum momento toda pequena empresa apresenta caixa restrito. Já as grandes empresas esse tipo de problema pode facilmente ser solucionado com a venda de bens, parte da empresa ou subsidiária. Normalmente as pequenas empresas o proprietário já investiu suas reservas financeiras, portanto é imprescindível que um rígido controle do “caixa” de forma prudente seja

implantado com a finalidade de impulsionar o crescimento sem que gere mais e mais despesas e até mesmo podendo ocasionar a insolvência da empresa.

Para Gitman (2004, p. 92):

“Propicia orientação para a direção, a coordenação e o controle das ações tomadas pela organização para que atinja seus objetivos”.

O planejamento do setor financeiro é dividido em duas categorias distintas que se complementam.

O plano financeiro de longo prazo, que lidam de forma mais estratégica. Sofrem modificações conforme projetados, quando acompanhados novas informações são disponibilizadas. O período varia de organização para organização, devido às incertezas de mercado, as empresas podem optar por planejamentos em um espaço mais curto de tempo.

Que segundo Gitman (2004, p. 93):

“Estabelecem as medidas financeiras projetadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos.”

Já o plano financeiro de curto prazo, é focado nas operações, geralmente elas contemplam a implantação dos objetivos de longo prazo.

Esses planejamentos são determinados por um curto período, de um a dois anos. Eles incluem dados básicos, como previsão de vendas e dados operacionais e financeiros. São gerados através do planejamento financeiro de curto prazo e orçamentos operacionais, como o orçamento de caixa e as demonstrações financeiras projetadas.

Para Gitman (2004, p 93):

“Determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas ações”

Todo planejamento financeiro abrange uma série de pontos significativos e sensíveis à administração financeira e gerencial, os quais são de extrema importância no que tange a elaboração do mesmo para dar segurança com sua aplicação, há um fator de relação entre o planejamento financeiro a longo prazo e o planejamento financeiro a curto prazo, planejamento de caixa, e um dos mais importantes, a previsão de vendas e o planejamento do lucro, entre outros.



Figura 1: Visão geral Fluxo Planejamento Financeiro e Processo de Controle.  
Fonte: Weston e Brigham (2000, p 344).

Para Martins e Assaf Neto (1993, p. 535-537):

O planejamento financeiro das empresas é aprimorar fundamentalmente suas demonstrações contábeis, sendo, portanto, uma estimativa a mais aproximada possível da situação econômico financeira esperada.

Os demonstrativos quando bem elaborados fornecem uma visão perspectiva do desempenho geral da empresa, podendo auxiliar a moldar as dificuldades como liquidez e rentabilidade, em virtude da antecipação desses problemas.

A gestão financeira precisa estar sustentada e orientada por um planejamento das disponibilidades, para isso o gestor necessita de ferramentas que lhe proporcionem certo grau de confiança para potencializar os rendimentos dos excessos de caixa ou a prever necessidades futuras de financiamentos, na devida oportunidade.

Desta forma, para alcançar as metas e os planos financeiros a curto e a longo prazo traçados pela direção das empresas requer uma gestão financeira eficiente, pois na atual circunstância econômica, e com a concorrência de mercado

cada vez maior, não há espaço para dúvidas com relação ao que fazer com os recursos financeiros.

O fluxo de caixa está diretamente vinculado à gestão financeira dos recursos das empresas, buscando a equivalência entre os pagamentos e recebimentos, constituindo-se, desta forma, em uma ferramenta gerencial fundamental no processo de tomada de decisões financeiras.

A versatilidade e a aptidão de moldar-se de acordo com as necessidades que conferem ao controle de fluxo de caixa um papel de destaque no processo de controle de gestão empresarial.

Desta forma, Gomes (1997, pg. 79), reforça esta percepção, quando comenta que:

A variabilidade e a capacidade de adaptação, obrigatoriamente subentendido nos processos de controle, se apresentam como o marco divisório entre a má e a boa gestão.

Haja vista, que o controle do fluxo de caixa e a obtenção das metas estão atrelados ao planejamento financeiro, torna-se um elemento indispensável para a sobrevivência e crescimento da empresa, pois as informações consistem a espinha dorsal do controle gerencial.

### **2.3 Fluxo de caixa**

Os ambientes econômicos competitivos exigem rapidez na tomada de decisões, principalmente nas financeiras.

Por esse motivo a gestão dos recursos financeiros representa uma das principais atividades da empresa de modo que se faz necessário um efetivo planejamento do montante captado e, o acompanhamento dos resultados obtidos com o objetivo de administrar tais recursos, possibilitando uma melhor operacionalização.

A utilização de ferramentas gerenciais para uma boa gestão financeira é necessária, como o fluxo de caixa, entre outros, por exemplo, pois, visam gerir e planejar os recursos disponíveis a partir da criação de cenários. Desta forma, torna-se possível à identificação de necessidades ou oportunidades, para a

aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis da empresa ou em investimentos estruturais.

O fluxo de caixa é um instrumento (planilha) pelo qual o administrador financeiro planeja e administra os numerários da empresa, isto é, as entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa. Funciona como uma agenda sofisticada onde são registrados todos os recebimentos esperados e despesas programadas, num certo período. (TÓFOLI, 2008, p. 69).

Desta forma, é necessário que se faça uma análise das entradas e saídas de caixa no tempo, utilizando como base a ferramenta do fluxo de caixa, o fluxo não pode ser comprado com uma demonstração contábil que caracteriza as despesas e receitas do período. É indispensável que a empresa mantenha alinhada as alterações de caixa de modo que consigam manter um nível adequado para suprir suas obrigações e ainda consiga proporcionar investimentos e retornos desejados pelos sócios.

A ferramenta de fluxo de caixa quando empregada, sua elaboração deve estar focada em diagnosticar e definir metas com foco em períodos futuros, deste modo é possível fazer um diagnóstico que seja capaz de reduzir seus custos e contra balancear as entradas e saídas monetárias. O fluxo de caixa pode ser referido como um instrumento de programação financeira, que possibilita compreender as entradas e saídas de caixa ocorridas, ou que ocorrerão, em determinado período de tempo, tendo como principal objetivo de assegurar uma visão das atividades desenvolvidas pela empresa, como as operações financeiras que são realizadas diariamente.

De posse dessa ferramenta, o administrador possui tempo suficiente para tomar medidas necessárias à empresa como, por exemplo, analisar e avaliar quais linhas de crédito poderão ser obtidas nos momentos em que a empresa necessitar de Capital de Giro; permitir o planejamento de desembolsos conforme as disponibilidades do caixa, evitando, assim, aumento de pagamentos em épocas de escassez de recursos; determinar qual o momento mais favorável para aplicar suas disponibilidades com vistas a gerar rentabilidade superior aos riscos incorridos, entre outros.



Salim, C.S.et al (2004, pg. 172) conceitua fluxo de caixa como sendo:

O fluxo de caixa é uma ferramenta que retrata todas as entradas e saídas no caixa da empresa, ou seja, receitas e despesas da empresa, classificadas de modo que sejam voltadas para operação, investimento ou financiamento associadas ao tempo, permitindo saber qual o volume de recursos empregados em cada uma dessas atividades num intervalo de tempo. Um resultado apresentado no fluxo de caixa é o saldo disponível no caixa da empresa, a cada dia, semana ou mês.

Assim, o controle resultante do fluxo de caixa propicia um melhor acompanhamento das atividades financeiras da empresa, auxiliando o gestor no estabelecimento de estratégias as quais serão baseados em um instrumento representativo da “real” situação da empresa.

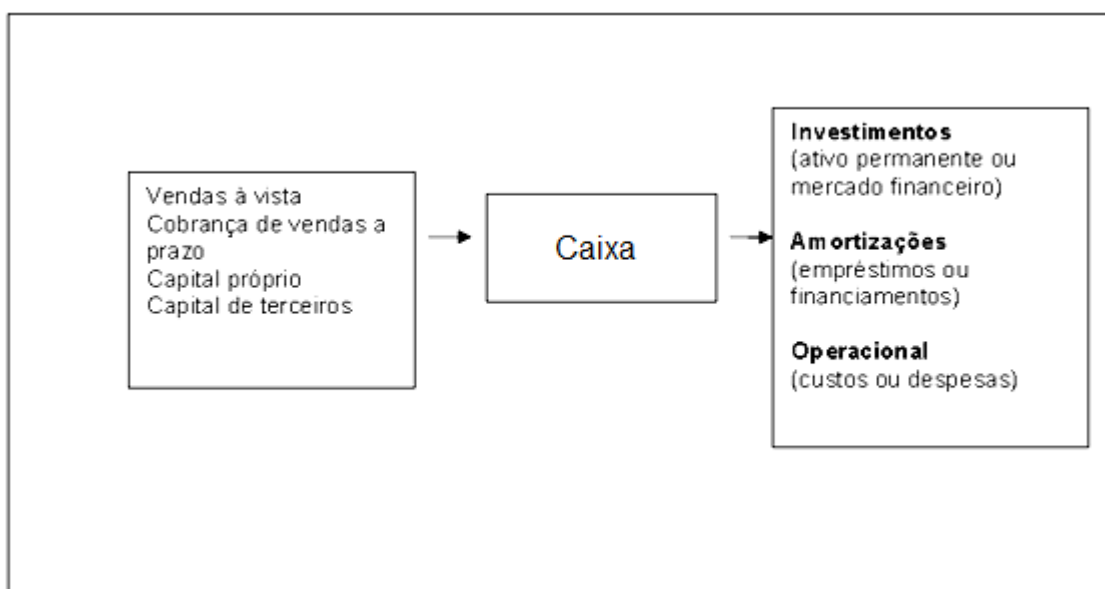


Figura 2: Sistema de Fluxo de caixa  
Fonte: Zdanowciz (1998).

O fluxo de caixa procura evidenciar as modificações ocorridas no saldo de disponibilidade da empresa em determinado período, através de fluxos de recebimento e pagamento. Além da demonstração da mudança de do saldo de caixa, ela abre as variações de capital.

Sendo assim, o fluxo de caixa permite uma visão geral das atividades diárias, de modo que se tem uma visão do grau de liquidez da empresa, desta forma, a empresa irá planejar e controlar todas as atividades operacionais e não operacionais futuras. A partir da implementação do fluxo de caixa, a empresa apresentará as informações imprescindíveis na tomada de decisão e resultados satisfatórios em um curto espaço de tempo.

## 2.4 Objetivos Fluxo de caixa

Para Zdanowicz(2001, pg. 74):

O objetivo básico é a projeção das entradas e saídas dos recursos financeiros em determinado período, prevendo assim, a necessidade de obter empréstimos ou aplicar os excedentes em operações mais rentáveis para a empresa, contudo há objetivos para serem considerados na elaboração do fluxo de caixa.

Entre eles:

- ✓ Oportuniza o levantamento de recursos financeiros necessários às operações econômico--financeiras da empresa;
- ✓ Usufruir da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa para que estes não fiquem ociosos, estudando de modo antecipado, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- ✓ Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, a partir das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- ✓ Saldar as obrigações da empresa nas datas e vencimento;
- ✓ Buscar o equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- ✓ Analisar as fontes de crédito que proporcionam empréstimos menos onerosos, em caso de a empresa necessitar de recursos;
- ✓ Evitar desembolsos volumosos pela empresa, em época de pouco recursos;
- ✓ Desenvolver, na empresa, o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber;
- ✓ Permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo, circulante, vendas, investimentos e débitos.

Em resumo o fluxo de caixa é de extrema importância para as empresas, constituindo--se numa imprescindível sinalização dos rumos financeiros proporciona ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, é construído a partir das informações relativas a todos a custo de entradas de caixa já conhecidos e dos projetados.

Ao longo do entendimento do passado (o que ocorreu) é possível fazer uma boa projeção do fluxo de caixa para o futuro (próxima semana, próximo mês, próximo trimestre, etc.). Estas transições são excelentes subsídios para aperfeiçoamento de novas projeções de fluxos de caixa.

Deste modo o fluxo de caixa se torna útil ao processo de tomada de decisão, através de prévias, análises econômico-financeiros e patrimoniais, obtêm-se as condições necessárias para as decisões corretas.

De acordo com Padoveze (2005, p. 3):

O fluxo de caixa pode ser definido como a totalidade de fluxos financeiros decorrentes do pagamento e recebimento dos eventos econômicos das operações da empresa e das atividades de captação de recursos e investimentos de capital.

Como consequência da realização do fluxo de caixa é possível promover uma visão geral das atividades diárias, pois assim se tem uma visão do grau de liquidez, a entidade irá planejar e controlar todas as atividades operacionais e não operacionais futuras.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa tem a finalidade de identificar e classificar dois grupos, ou seja: os de estruturação intelectual e os de ordem prática. A primeira é apresentada por cientistas que colaboram para ciência, já a segunda ordem refere-se ao atendimento da pesquisa prática para suprir as necessidades da vida modernidade.

Goldenberg (2002, p. 5) descreve que:

“Pesquisa é a composição de conhecimento original, de acordo com certas exigências científicas.”

Deste modo a pesquisa deve seguir três elementos, uma pergunta a responder, elaborar os caminhos a percorrer e transmitir a convicção da resposta alcançada.

Segundo Rampazzo (2005, p. 49):

A pesquisa é um mecanismo reflexivo, sistemático, controlado e crítico que proporciona descobrir novos fatos ou dados, soluções ou leis, em qualquer área do conhecimento. Sendo assim, a pesquisa é uma prática voltada para a solução de problemas por meio dos processos do método científico. Desta forma podem-se indicar os três elementos que caracterizam a pesquisa: a) o levantamento de algum problema; b) a solução a qual se chega; c) os meios escolhidos para chegar a essa solução, a saber, os instrumentos científicos e os procedimentos adequados.

O estudo presente tem como base a pesquisa do tipo bibliográfica, exploratória e documental, considerando a importância de cada uma delas no decorrer do andamento e conclusão do mesmo.

### 3.2 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica aponta para os possíveis caminhos que podem auxiliar na resolução do problema, fornecendo suporte e cientificidade para todo o estudo.

Para Gil (1996, pg. 46) a pesquisa bibliográfica compreende como sendo:

Os estudos em livros e artigos científicos, porém são desenvolvidos através de livros de leituras coerentes, livros de referencial informativo e até publicações periódicas, tais como os jornais, e as revistas.

A pesquisa bibliográfica abrange um esforço relativamente baixo quando comparado com outras pesquisas, isto porque apenas exige o tempo do pesquisador e a riqueza nas informações coletadas nos documentos não estabelecem o contato com o sujeito da pesquisa, de modo que facilita o encontro das informações que não podem ou são difíceis de serem obtidas direto, garantindo o que pode ser estudado como fatos passados que foram caracterizados em registros bibliográficos.

Este estudo foi fundamentado através de pesquisa bibliográfica, qualitativa incluindo referências eletrônicas, salientando as informações fundamentais sobre o assunto, tendo como foco principal o estudo de caso para um melhor entendimento do possível usuário do demonstrativo de fluxo de caixa.

A pesquisa bibliográfica de acordo com Gil (2002, p.45):

É a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre população ou renda per capita; todavia, se tem a sua disposição uma bibliografia adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas.

O presente estudo é um composto que retrata uma pesquisa qualitativa empregando um estudo de caso. Para a efetivação do estudo será utilizada a abordagem quantitativa, pois a pretensão é coletar e analisar os dados financeiros da empresa, determinando o modelo de ferramenta gerencial (fluxo de caixa) oferecido como planejamento e controle financeiro.

Apresentam uma variedade muito rica de situações problemáticas as organizações, estes problemas ou oportunidades são explorados e analisados de forma completa através de métodos e técnicas.

Segundo Flick( 2009, p. 3):

Um estudo qualitativo é uma representação que posiciona o observador no mundo. Consiste em um agregado de práticas interpretativas que tornam o mundo visível. Essas convenções modificam o mundo, fazendo delas uma sucessão de representações incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. [...] a pesquisa qualitativa requer uma concepção interpretativa e naturalista perante o mundo.

Flick(2009, p.9) conclui que:

A pesquisa qualitativa rejeita estabelecer conceitos bem definidos daquilo que se estuda de formular hipóteses no início para depois comprovar, em vez disso, são desenvolvidos e refinados no processo da pesquisa.

### **3.3 Estudo de Caso**

Num primeiro momento o trabalho se baseará no levantamento e análise de material bibliográfico sobre conceitos sobre gestão financeira, fluxo de caixa e planejamento financeiro.

Sua continuidade se dá por meio de um estudo de caso, cujo se defini em uma implementação de fluxo de caixa em um escritório de advocacia. O estudo de caso visa estabelecer decisões ou um composto de decisões, a justificativa pelas quais foram tomadas, como foram implementadas e seus resultados.

Para Yin(2005, p.32):

Estudo de caso é uma apuração empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites do fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso é um método de análise que observa e constrói raciocínio e relata as informações que se relacionam com a teoria e a observação dos fatos de forma a possibilitar a reflexão e a formulação de hipóteses, de modo que seja possível evidenciar conceitos teóricos e comprovar hipóteses mesmo que sejam aplicáveis ao caso analisado.

A fim de definir uma direção do estudo de caso, a realização de pesquisa documental é necessária para um melhor entendimento da necessidade ora

abordada. A pesquisa documental permite que sejam destacadas todas as movimentações financeiras que caracterizam os registros contábeis.

Na pesquisa documental, apresentam-se os dados oriundos de outros documentos, ou seja, de outras fontes. Neste trabalho, foram requeridas informações referentes às movimentações do escritório, através de documentos e dados do setor financeiro da empresa.

A pesquisa documental realizada é considerada como restrita, pois se obteve as informações oriundas de registros anuais, balancetes, dentre outros controles como, por exemplo, planilhas em Excel. Neste sentido, o estudo de caso foi definido como metodologia por se tratar de um cenário da vida real, na qual se faz necessário o levantamento de alguns questionamentos relacionados ao 'como' e 'por que' o fluxo de caixa proporciona controle financeiro da empresa, trazendo assim eficiência para a organização.

Toda pesquisa que visa um estudo de caso tem como característica marcante trata-se de estudo limitado, pois caracteriza um único fato.

### **3.4 Instrumento e Processo de Coleta de Dados**

Há algumas maneiras para especificar uma forma de como a pesquisa é formulada, e também jeitos diferentes para responder a pergunta problema da pesquisa.

Diante disso Gil (1999, p. 42) demonstra que:

A pesquisa é um procedimento formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo substancial da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

De acordo com a afirmação acima o tema de pesquisa deste trabalho é evidenciado por uma questão específica, a de apresentar uma melhoria na forma de como é gerenciado um escritório de advocacia e de como projetar-se para um futuro mais organizado. Como o levantamento é feito através de técnicas a pesquisa apresenta as seguintes classificações quanto a sua análise:

a) Quanto à abordagem da pesquisa, se classifica em qualitativa, pois, envolve o uso de dados obtidos em documentos para a compreensão e explicação dos fenômenos.

b) Já no que tange o ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa aparece na forma de pesquisa exploratória, visando oportunizar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

c) O presente estudo é apresentado pela forma de um estudo de caso, pois é feita uma pesquisa em um estabelecimento específico, demonstrando valores da empresa.

d) Quanto às técnicas utilizadas, pode ser classificada como levantamento, pois, utiliza como base os dados retirados de uma empresa, mas também a pesquisa em livros, artigos e conteúdos publicados na internet.

As informações foram basicamente formuladas através de referências primárias, tais como: livros, artigos, publicações da internet, entre outros, além desses, foram utilizadas informações retirados de controles internos de um escritório de advocacia.

Para o levantamento dessas informações, foi desenvolvida uma pesquisa documental na empresa onde foi realizado o estudo de caso. Essas informações foram obtidas a partir de planilhas que ajudam nos controles financeiros, inclusive nos controles de fluxo de caixa, de modo que são realizadas as adaptadas conforme a necessidade da empresa.

Sendo assim, estas planilhas podem ser descritas como um “controle” de fluxo de caixa em caráter semanal, controle de cobrança de clientes, controle de contas a pagar – fornecedores, estimativas de saídas, controle diário de caixa e bancos, controle das informações dos departamentos para o administrador financeiro entre muito outros.

Vale à pena salientar que a definição das planilhas vai depender do que a empresa precisa para o controle das suas atividades.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Descrição Modelo a ser Proposto

O modelo que será proposto foi escolhido por permitir ao administrador financeiro uma melhor supervisão das entradas e saídas financeiras da empresa, e por ser um modelo anual, dará melhor visão da empresa nas tomadas de decisões.

De acordo com Silva (2006, pg.28):

A empresa deve escolher o modelo de fluxo de caixa que melhor satisfaça suas necessidades, de modo que as informações nele contidas sejam o mais nítido possível e que facilite a análise das variações entre o projetado e o real.

O modelo a ser proposto possibilita saber de modo antecipado o montante de recursos financeiros que irá organizar-se em entradas e despesas de caixa, além disso, irá auxiliar a análise das diferenças de entradas e saídas relevantes em tempo hábil.

Existem dois métodos capazes de auxiliar das informações relativas ao fluxo de caixa: a primeira forma refere--se ao fluxo de caixa histórico (ou passado) que representa o passado; e a segunda ao fluxo de caixa projetado (ou orçamento de caixa) que procura projetar as situações relacionadas ao caixa das organizações.

O fluxo de caixa histórico coloca--se como mecanismo complementar às demais demonstrações contábeis, especialmente ao Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício.

Procurando esclarecer e historiar as atividades operacionais de investimento e de financiamento.

Demonstra o acompanhamento da atividade passada com vistas a ilustrar os pontos críticos no desempenho financeiro das organizações, fornece subsídio na tomada de decisões, permite correção de procedimentos otimizando os resultados. Sua análise permite designar a forma como cada fonte de recurso vem sendo praticado e garante uma visão sobre o crescimento da organização.

Também, associado a outros indicadores, serve como base para a construção do fluxo de caixa projetado.

O fluxo de caixa projetado ou orçamento de caixa antevê as situações futuras de caixa, antevendo pontos críticos que poderão ser antecipadamente tratados ou situações de excesso de caixa que podem ensejar decisões de redirecionamento de recursos.

Estruturado a partir de critérios previamente definidos, relacionados a informações disponíveis nas organizações e com auxílio de modelos matemáticos e estatísticos, essas previsões não estão isentas dos efeitos da subjetividade, sendo, portanto de extrema importância à observação do princípio do bom senso por ocasião de sua elaboração.

Desta forma a empresa pode ponderar um nível desejado de caixa para saldar em dia seus compromissos e antecipar suas tomadas de decisões, alterando a posição futura do fluxo de caixa sendo seu excesso ou escassez podendo planejar futuros investimentos ou aplicações.

A empresa ora estudada não possui ferramentas adequadas para o seu planejamento em geral, tendo grande dificuldade no que tange o planejamento financeiro em particular, a cerca das entradas e saídas mensais de seus recursos, dificultando assim, o gerenciamento das receitas e despesas e na tomada de decisões quanto ao uso dos recursos financeiros.

Atualmente a empresa conta com o seguinte controle contábil: Controle de despesa.

Despesas são recursos pertencentes às necessidades de fabricação, mas são destinadas a obtenção de receitas.

Ribeiro (1997, p.223) afirma que:

Despesas são gastos essenciais para obtenção de receitas, e que estão relacionados diretamente às atividades das áreas administração geral, produção, venda e financeira e não há relação com a área de produção.

Atendendo a situação foi proposto a implantação de um fluxo de caixa como uma ferramenta de análise e controle do seu fluxo financeiro para determinar a necessidade de ajuste e correções, quando utilizado como instrumento de planejamento financeiro, além de traduzir a real situação financeira a fim de retrata uma visão a longo prazo dos seus recursos financeiros.

Através dos controles internos foi possível verificar as entradas, as saídas e a disponibilidade da empresa para a implantação do fluxo de caixa.

É notável que o fluxo de caixa projeta-se para o futuro apresentando a situação real do caixa na empresa, não podendo ser confundido com os registros contábeis que se ocupam do passado e englobam categorias relacionadas ao patrimônio físico da empresa, como por exemplo, o Ativo Imobilizado.

A escrituração pode ser executada mês a mês, trimestre a trimestre ano a ano ou até mesmo em bases diárias.

Além da análise da forma como uma empresa desenvolve sua política de captação e aplicação de recursos, o acompanhamento através do fluxo de caixa projetado e o efetivamente realizado, permite identificar as variações ocorridas e as causas dessas variações.

## **4.2 Estrutura da Demonstração do Fluxo de caixa**

A fim de projetar o fluxo de caixa deve-se consideradas as seguintes informações:

**Saldo inicial:** caracteriza o valor existente no caixa no início do período, composto por dinheiro, cheques pré-datados, saldos bancários etc.

**Entradas de caixa:** evidenciam as vendas à vista, e outros recebimentos (duplicatas, cheques pré-datados, faturas de cartão de crédito etc.).

**Saídas de caixa:** representa aos pagamentos de fornecedores, pró-labore, salários, aluguéis, impostos, água, energia elétrica, telefone etc.

**Saldo final de caixa:** corresponde o valor obtido pela soma do Saldo inicial, mais entradas de caixa, diminuído das saídas de caixa. O saldo final de caixa deste período será o saldo inicial do período seguinte.

A empresa, apesar de não contar com um sistema de software gerencial de fluxo de caixa, mantém, contudo, um controle rígido através do uso de planilhas em Excel das entradas e saídas de caixa, assim como algumas estratégias de desencaixe bem elaboradas, por exemplo, concentrando os pagamentos programáveis para datas específicas e espaçadas, procedimento que não se realiza com os pagamentos aos fornecedores, prática que se repete nos dias úteis.

A empresa, objeto do estudo é um tipo de empresa que atua no ramo de serviços e não possui instrumentos adequados para o seu planejamento de um modo em geral, de modo que tem grande dificuldade no planejamento financeiro

em particular e principalmente na tomada de decisões quanto ao uso dos recursos financeiros.

Diante do exposto foi sugerido a implementação de um fluxo de caixa como um instrumento análise e controle do fluxo financeiro a fim de apresentar as necessidades de ajuste e correções, quando se utiliza um instrumento de planejamento financeiro, além de caracterizar a real situação financeira, permite que o administrador tenha uma visão a longo prazo dos seus recursos financeiros.

De posse dos controles internos foi possível verificar as entradas, saídas, bem como a disponibilidade da empresa para a implantação do fluxo de caixa.

O gerenciamento do fluxo de caixa exige uma análise de desempenho do período, de maneira que se possa levantar as diferenças e causas do que foi projetado com o realizado, é importante expor por escrito às ponderações relevantes das variações, para que seja possível fazer comparações futuras dos períodos projetados.

O desenvolvimento do fluxo de caixa foi concretizado com base nos dados contábeis, controles internos e informações internas, fornecidos pelo escritório de contabilidade terceirizado e pela diretoria da empresa ora estudada, proporcionando o desenvolvimento deste estudo de caso.

A empresa mencionada ao longo do estudo trata-se de um escritório de advocacia atuante no mercado há 30 anos, além da sede de Curitiba-PR, conta com duas filiais em Brasília – DF e São Paulo – SP. A atuação do escritório está voltada para o direito internacional, administrativo, civil, público, além de terem forte atuação no ramo de pareceres e arbitragem. Por solicitação dos sócios da empresa, não será disponibilizados demais dados a fim de manter sigilo sobre as informações constantes nesse trabalho.

### **4.3 Análises dos Dados**

De posse dos dados foi possível constituir o modelo proposto e aplicação das informações obtidas no período realizado entre os anos de 2011 a 2015, para que este instrumento gerencial seja constatado como válido e assim poder apresentar a real situação da empresa bem como sua situação financeira.

Com a Análise horizontal pode-se acompanhar a evolução, no tempo, de cada conta no fluxo de caixa.

Conseqüentemente, ela envolve o cálculo de porcentagens de variação de cada conta considerando, entre um período (ano) e outro. Permitindo tirar conclusões sobre a conta dentro da análise do fluxo de caixa e sobre a evolução e as possíveis tendências da empresa.

Já a Análise vertical baseia-se em percentual de cada conta mostrando sua real importância no conjunto.

Deste modo, serão demonstrados os valores contábil-financeiro contidos no fluxo de caixa, com a participação relativa de cada conta no total, ou seja, com a composição percentual de cada conta em relação ao somatório de seu grupo, sendo tal análise importante para avaliar a estrutura de composição das contas e para a subsequente tomada de decisão corretiva caso seja necessário.

É indispensável que estes dois tipos de análise sejam realizadas conjuntamente.

As conclusões devem ser feitas a partir da análise combinada usando suas metodologias, pois determinada conta mesmo apresentando variação de 154,29%, por exemplo, pode continuar sendo uma conta irrelevante dentro do fluxo de caixa.

Sendo assim as conclusões baseadas na análise horizontal devem ser complementadas pelas análises verticais.

Com base nos índices extraídos das análises, foi constando que a maior parte das operações da empresa são representadas por:

✓ **Entradas:**

Honorários de êxito;  
Honorários em atraso;  
Honorários por hora.

✓ **Saídas**

Distribuição de Lucros;  
Impostos;  
Tributos.

	ANO 2011			
	Projetado	Realizado	A.V%	A.H %
<b>SALDO INICIAL (Aplicações + Caixa)</b>	R\$ 500.000,00	R\$ 8.181.510,23	47%	1636%
<b>ENTRADAS</b>				
Honorários arbitragem	R\$ 480.000	R\$ 420.000	2,42%	87,50%
Honorários à vista	R\$ 2.180.000	R\$ 2.880.000	16,57%	133,33%
Honorários em atraso	R\$ 1.296.000	R\$ 2.340.000	13,46%	180,56%
Honorários êxitos	R\$ 3.474.720	R\$ 4.496.160	25,86%	129,40%
Honorários por hora	R\$ 4.725.420	R\$ 4.787.844	27,54%	101,32%
Parecer	R\$ 1.602.804	R\$ 2.460.000	14,15%	153,48%
<b>Total entradas</b>	<b>R\$ 13.738.944</b>	<b>R\$ 17.384.004</b>		<b>126,53%</b>
<b>SAÍDAS</b>				
Aluguel	R\$ 450.000,00	R\$ 450.000,00	4,64%	100,00%
Distribuição	R\$ 3.963.000,00	R\$ 4.993.692,00	51,47%	126,01%
Folha de pagamento/ Pró Labore	R\$ 356.988,00	R\$ 454.200,00	4,68%	127,23%
Benefícios (VR e VT)	R\$ 82.315,20	R\$ 82.315,20	0,85%	100,00%
Encargos sociais	R\$ 126.519,32	R\$ 154.516,38	1,59%	122,13%
Benefícios (Assistencia médica,odontológica e Seguro Vida)	R\$ 73.722,00	R\$ 73.722,00	0,76%	100,00%
Material de expediente	R\$ 39.000,00	R\$ 54.000,00	0,56%	138,46%
Material de consumo	R\$ 14.760,00	R\$ 17.400,00	0,18%	117,89%
Despesas fixas (água,arquivo,condominio, correios,energia elétrica,estacionamento, IPTU,manutenção, segurança,telefonía, passagens aéreas,publicidade e propaganda )	R\$ 35.467,46	R\$ 38.950,39	0,40%	109,82%
Cartório/ Publicações	R\$ 15.078,72	R\$ 23.265,12	0,24%	154,29%
Impostos (PIS, CSLL e COFINS)	R\$ 1.961.921,20	R\$ 2.482.441,48	25,59%	126,53%
Impostos (ISS FIXO 5%)	R\$ 686.947,20	R\$ 869.202,20	8,96%	126,53%
Outras despesas	R\$ 5.800,00	R\$ 8.789,00	0,09%	156,95%
<b>Total Saídas</b>	<b>R\$ 7.811.319,10</b>	<b>R\$ 9.702.493,77</b>		<b>124,21%</b>

Planilha 1: Fluxo de Caixa  
Fonte: Elaborado pela autora

Continua

ANO 2012				ANO 2013			
Projetado	Realizado	A.V%	A.H %	Projetado	Realizado	A.V%	A.H %
R\$ 500.000,00	R\$ 8.061.456,86	42%	1612%	R\$ 500.000,00	R\$ 7.033.453,25	35%	1407%
R\$ 420.000	R\$ 522.000	2,73%	124,29%	R\$ 522.000	R\$ 402.804	2,00%	77,17%
R\$ 2.880.000	R\$ 3.204.000	16,73%	111,25%	R\$ 3.204.000	R\$ 3.689.180	18,25%	114,52%
R\$ 2.340.000	R\$ 2.580.000	13,48%	110,26%	R\$ 2.580.000	R\$ 2.094.720	10,42%	81,19%
R\$ 4.496.160	R\$ 4.786.800	25,00%	106,46%	R\$ 4.786.800	R\$ 4.866.720	24,21%	101,67%
R\$ 4.787.844	R\$ 5.228.160	27,31%	109,20%	R\$ 5.228.160	R\$ 5.943.912	29,57%	113,69%
R\$ 2.460.000	R\$ 2.825.400	14,76%	114,85%	R\$ 2.825.400	R\$ 3.126.600	15,55%	110,66%
<b>R\$ 17.384.004</b>	<b>R\$ 19.146.360</b>		<b>110,14%</b>	<b>R\$ 19.146.360</b>	<b>R\$ 20.103.936</b>		<b>105,00%</b>
R\$ 495.000,00	R\$ 495.000,00	4,27%	100,00%	R\$ 544.500,00	R\$ 544.500,00	4,01%	100,00%
R\$ 4.993.692,00	R\$ 6.429.480,00	55,50%	128,75%	R\$ 6.429.480,00	R\$ 8.111.760,00	59,78%	126,17%
R\$ 454.200,00	R\$ 476.424,00	4,11%	104,89%	R\$ 476.424,00	R\$ 508.500,00	3,75%	106,73%
R\$ 82.315,20	R\$ 83.740,80	0,72%	101,73%	R\$ 83.740,80	R\$ 84.216,00	0,62%	100,57%
R\$ 154.516,38	R\$ 161.327,46	1,39%	104,41%	R\$ 161.327,46	R\$ 170.702,21	1,26%	105,81%
R\$ 83.989,28	R\$ 83.989,28	0,72%	100,00%	R\$ 94.885,32	R\$ 94.885,32	0,70%	100,00%
R\$ 54.000,00	R\$ 58.800,00	0,51%	108,89%	R\$ 58.800,00	R\$ 61.200,00	0,45%	104,08%
R\$ 17.400,00	R\$ 20.400,00	0,18%	117,24%	R\$ 20.400,00	R\$ 22.200,00	0,16%	108,82%
R\$ 38.950,39	R\$ 45.352,03	0,39%	116,44%	R\$ 45.352,03	R\$ 47.194,28	0,35%	104,06%
R\$ 23.265,12	R\$ 28.389,36	0,25%	122,03%	R\$ 28.389,36	R\$ 34.768,08	0,26%	122,47%
R\$ 2.482.441,48	R\$ 2.734.100,21	23,60%	110,14%	R\$ 2.734.100,21	R\$ 2.870.842,06	21,16%	105,00%
R\$ 869.202,20	R\$ 957.318,00	8,26%	110,14%	R\$ 957.318,00	R\$ 1.005.196,80	7,41%	105,00%
R\$ 8.789,00	R\$ 10.602,00	0,09%	120,63%	R\$ 10.602,00	R\$ 14.518,00	0,11%	136,94%
<b>R\$ 9.757.741,05</b>	<b>R\$ 11.584.903,14</b>		<b>118,73%</b>	<b>R\$ 11.645.319,18</b>	<b>R\$ 13.570.482,75</b>		<b>116,53%</b>
<b>R\$ 7.626.262,95</b>	<b>R\$ 7.561.456,86</b>			<b>R\$ 7.501.040,82</b>	<b>R\$ 6.533.453,25</b>		

Planilha 1: Fluxo de Caixa  
Fonte: Elaborado pela autora

Continua

ANO 2014				ANO 2015		
Projetado	Realizado	A.V%	A.H %	Projetado	Realizado	A.V%
R\$ 500.000,00	R\$ 7.117.881,24	40%	1424%	R\$ 500.000,00	R\$ 9.491.297,27	38%
R\$ 402.804	R\$ 359.760	2,04%	89,31%	R\$ 359.760	R\$ 257.232	1,02%
R\$ 3.689.180	R\$ 2.476.776	14,07%	67,50%	R\$ 2.476.776	R\$ 3.189.468	12,68%
R\$ 2.094.720	R\$ 2.121.468	12,05%	101,28%	R\$ 2.121.468	R\$ 1.615.176	6,42%
R\$ 4.866.720	R\$ 5.934.960	33,71%	121,95%	R\$ 5.934.960	R\$ 11.974.680	47,62%
R\$ 5.943.912	R\$ 3.297.180	18,73%	55,47%	R\$ 3.297.180	R\$ 4.761.480	18,94%
R\$ 3.126.600	R\$ 3.417.180	19,41%	109,29%	R\$ 3.417.180	R\$ 3.346.800	13,31%
<b>R\$ 20.103.936</b>	<b>R\$ 17.607.324</b>		<b>87,58%</b>	<b>R\$ 17.607.324</b>	<b>R\$ 25.144.836</b>	
R\$ 598.944,00	R\$ 598.944,00	5,45%	100,00%	R\$ 658.836,00	R\$ 658.836,00	4,08%
R\$ 8.111.760,00	R\$ 5.843.700,00	53,18%	72,04%	R\$ 5.843.700,00	R\$ 9.395.400,00	58,16%
R\$ 508.500,00	R\$ 543.468,00	4,95%	106,88%	R\$ 543.468,00	R\$ 581.580,00	3,60%
R\$ 84.216,00	R\$ 109.243,20	0,99%	129,72%	R\$ 109.243,20	R\$ 114.705,36	0,71%
R\$ 170.702,21	R\$ 187.980,83	1,71%	110,12%	R\$ 187.980,83	R\$ 200.530,18	1,24%
R\$ 108.074,40	R\$ 108.074,40	0,98%	100,00%	R\$ 122.124,00	R\$ 122.124,00	0,76%
R\$ 61.200,00	R\$ 63.000,00	0,57%	102,94%	R\$ 63.000,00	R\$ 65.400,00	0,40%
R\$ 22.200,00	R\$ 23.760,00	0,22%	107,03%	R\$ 23.760,00	R\$ 25.800,00	0,16%
R\$ 47.194,28	R\$ 50.601,47	0,46%	107,22%	R\$ 50.601,47	R\$ 54.541,69	0,34%
R\$ 34.768,08	R\$ 47.851,80	0,44%	137,63%	R\$ 47.851,80	R\$ 65.481,12	0,41%
R\$ 2.870.842,06	R\$ 2.514.325,87	22,88%	87,58%	R\$ 2.514.325,87	R\$ 3.590.682,58	22,23%
R\$ 1.005.196,80	R\$ 880.366,20	8,01%	87,58%	R\$ 880.366,20	R\$ 1.257.241,80	7,78%
R\$ 14.518,00	R\$ 18.127,00	0,16%	124,86%	R\$ 18.127,00	R\$ 21.216,00	0,13%
<b>R\$ 13.638.115,83</b>	<b>R\$ 10.989.442,76</b>		<b>80,58%</b>	<b>R\$ 11.063.384,36</b>	<b>R\$ 16.153.538,73</b>	
<b>R\$ 6.465.820,17</b>	<b>R\$ 6.617.881,24</b>			<b>R\$ 6.543.939,64</b>	<b>R\$ 8.991.297,27</b>	

Planilha 1: Fluxo de Caixa

Fonte: Elaborado pela autora



## ✓ Receitas Anuais



Gráfico 1 Receitas Anuais

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a apreciação das receitas da empresa (entradas) constatou-se na análise horizontal as alternâncias no total de entradas de cada ano, decorrentes de recebimentos de honorários de êxitos, essa modalidade de recebimento de honorários compõe o faturamento do ano, a maior parcela do fechamento anual.

Destaca-se no realizado o ano de 2015 com uma evolução no recebimento de honorários por êxito em relação aos anos anteriores, com um recebimento total de R\$ 11.974.680,00, caracterizando uma ascensão de 201,77% em comparação ao ano de 2014, cujo auferiu o montante de R\$ 5.934.960,00, esse valor em comparação ao ano de 2013 também apresentou uma evolução de 121,95%.

É importante destacar que no ano de 2011 o recebimento de honorários de êxito foi de R\$ 4.496.160,00, ocorrendo uma variação em detrimento ao ano de 2010 com um avanço de 129,40%, contudo nos anos seguintes o recebimento não se manteve estabilizado sofrendo uma ligeira queda em 2012 R\$ 4.786.860,00 (106,46%) e 2013 R\$ 4.866.720,00 (101,67%).

Em todos os anos de 2011 a 2015, a conta que mais contribui para a variação na análise vertical foi a de honorários de êxito, sendo 25,87% em 2011, 25% em 2012, 24,21% em 2013, 33,71% no ano de 2014 e por fim 47,62% no último ano 2015. Tendo sua maior contribuição a partir do ano de 2014, haja vista que nos anos anteriores houve certa estabilidade desse recebimento.



Gráfico 2 Receitas Anuais  
Fonte: Elaborado pela autora.

Já no que tange as receitas provenientes do recebimento de honorários por hora constatou-se na análise horizontal as oscilações no total dessas entradas em cada ano, no ano de 2011 a empresa recebeu por suas atuações por hora trabalha a importância de R\$ 4.787.844,00 representando uma evolução de 101,32% em relação ao ano de 2010, já em 2012 a empresa percebeu a importância de R\$ 5.228.160,00, o que caracteriza sua variação em 109,20% em relação ao ano de 2011, em 2013 a empresa apresentou uma crescente no recebimento desse honorário fazendo jus a importância de R\$ 5.943.912,00 variando em 113,69% em relação a 2012, já no ano de 2014 houve uma ligeira queda no recebimento desse honorário sendo que foi auferido o valor de R\$ 3.297.180,00 representando um percentual de 55,47%, em 2015 ocorreu uma recuperação desse recebimento elevando o saldo de entrada no caixa caracterizado pelo montante de R\$ 4.761.480,00 representado uma evolução de 144,41%, melhorando assim, o resulta financeiro da empresa.

Na análise vertical, os honorários por hora apresentaram crescimento de 29,57% em 2013 e em 2011 e 2012 se manterão estáveis respectivamente em 27,54% e 27,31%. Nota-se que nos demais anos o recebimento dos honorários por hora sofreram uma pequena queda, mas manteve-se estável nos anos de 2014 e 2015 correspondendo respectivamente em 18,73% e 18,94%, embora essas entradas monetárias na análise horizontal representam um montante considerável,

na análise vertical apontou que a participação dessa modalidade de recebimento não representa um percentual considerável da participação relativa no faturamento anual.



Gráfico 3 Receitas Anuais  
Fonte: Elaborado pela autora.

No modelo de caixa projetado com base nos honorários a receber (atraso) a média dos valores em atraso pagos em 2011 representarão um montante de R\$ 2.340.000,00, correspondendo uma evolução de 180,56% em relação a 2010, já os recebimentos ocorridos em 2012 foi de R\$ 2.580.000,00 caracteriza um percentual de 110,26% em comparação ao ano de 2011, embora tenha sido maior a importância em espécie, ainda assim, caracterizou uma queda nesse recebimento, no que tange o percentual de composição do faturamento. Já no ano de 2013 foi auferido o valor de R\$ 2.094.000,00 correspondendo a um percentual de 81,19% em relação a 2012, em 2014 houve um pequeno aumento nesse recebimento R\$ 2.121.468,00 representando 101,28% da composição do faturamento. Já em 2015 constatou-se uma queda nesse recebimento, sendo auferido R\$ 1.615.176,00 representando 76,13% em relação a 2014.

Na análise vertical, os honorários em atraso apresentaram crescimento de 13,46% em 2011 e 13,48% em 2012. Nota-se que nos demais anos o recebimento dos honorários em atraso sofreram grandes variações de queda no ano de 2013 correspondeu 10,42% e 2014 representou um percentual de 12,05% mantendo-se

próximo aos anos de 2011 e 2012 e com redução considerável no ano de 2015 com percentual de 6,42% do recebimento se comparado ao primeiro ano 2011.

Com o estudo, foram estudados os anos de 2011 a 2015 e conforme constatado é desejável que a análise vertical complemente a análise horizontal, ou seja, as considerações devem ser realizadas diante de uma análise conjunta, pois uma determinada conta pode apresentar uma variação de 156,95% na análise horizontal e ser irrelevante na análise vertical, como é o caso do recebimento de parecer, que no ano de 2011 teve uma evolução exorbitante, mas é um item não representativo no contexto geral, assim como demais formas de recebimentos que embora componham um percentual relevante na análise horizontal, não compreende da mesma forma na análise vertical.

É importante para a gestão financeira a análise vertical e horizontal, de modo que ela identifica a participação representativa de cada conta frente à demonstração financeira, permitindo assim avaliar a estruturação do plano de contas e auxiliar na tomada de decisão.

#### ✓ Saídas anuais

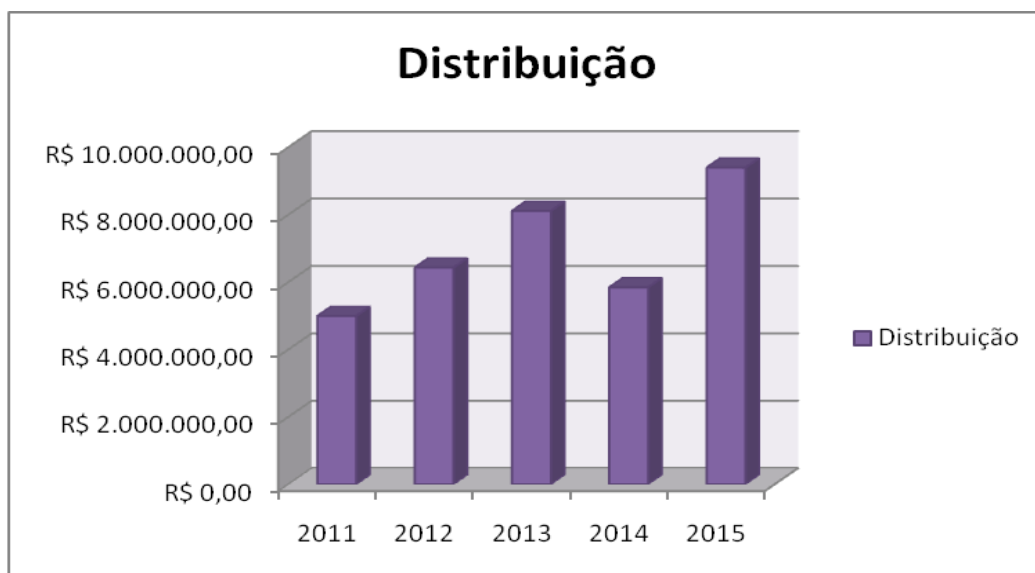


Gráfico 4 Saídas Anuais  
Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o projetado com o realizado do fluxo de caixa, foi possível identificar que nos anos de 2011 a 2015 as despesas como distribuição, impostos e tributos municipais representaram a maior parte dos desembolsos da empresa.

A empresa realiza suas distribuições de acordo com a produtividade de cada grupo de trabalho, de modo que podemos observar que tais distribuições não acompanham fielmente o faturamento auferido em cada ano, observa-se, contudo que, mesmo com tal procedimento as distribuições sofreram relativamente um aumento de ano para ano, excluindo apenas o ano de 2014 que representou a menor base de distribuição.

Em 2011 a empresa distribuiu o montante de R\$ 4.993.692,00 representando um percentual de suas saídas em 126,01%, já em 2012 R\$ 6.429.480,00 representando 128,75%, em 2013 R\$ 8.111.760,00 caracterizando 126,17%, em 2014 R\$ 5.843.700,00 uma porcentagem de 72,04% com uma queda considerável em relação aos anos anteriores e por fim em 2015 foram distribuídos R\$ 9.395.400,00 configurando 160,78%, essas porcentagens caracterizam a relação entre o projetado com o realizado na análise horizontal.

Já na análise vertical a variação entre os anos foram caracterizadas mediante sua participação representativa, a base das saídas da empresa configurou a conta com um percentual mais relevante onde em 2011 foi de 51,47%, em 2012 - 55,50%, 2013 - 59,78%, 2014 – 53,18% e 2015 – 58,16%, observa-se que a menor representação dessa participação ocorreu em 2014, mantendo a casa dos 50% da composição de suas saídas em todos os períodos.

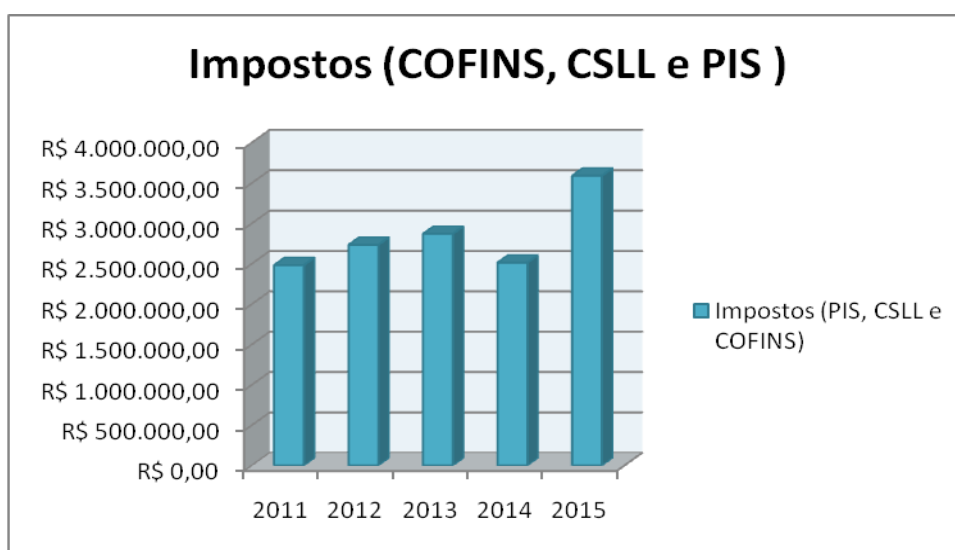


Gráfico 5 Saídas Anuais  
Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando as despesas inerentes aos impostos federais e municipais em que se enquadra a empresa de natureza fiscal Lucro Presumido, PIS, COFINS e CSLL, observou-se que no ano de 2011 o desembolso de R\$ R\$ 2.482.441,48 representou 126,53% das saídas, já em 2012 o desembolso R\$ 2.734.100,21 representou 110,14%, em 2013 o desembolso de R\$ 2.870.842,06 representou 105%, 2014 o desembolso R\$ 2.514.325,87 representou 87,58% e por fim em 2015 o desembolso R\$ 3.590.682,58 representou 142,81% na análise horizontal diante os desembolsos projetados.

Já no que tange a análise vertical foi constatado que em 2011 a parcela do desembolso correspondeu do total das saídas um percentual de 25,59%, em 2012 23,60%, 2013 - 21,16%, 2014 - 22,88% e por fim em 2015 - 22,23%, mantendo-se estável ao longo dos anos.

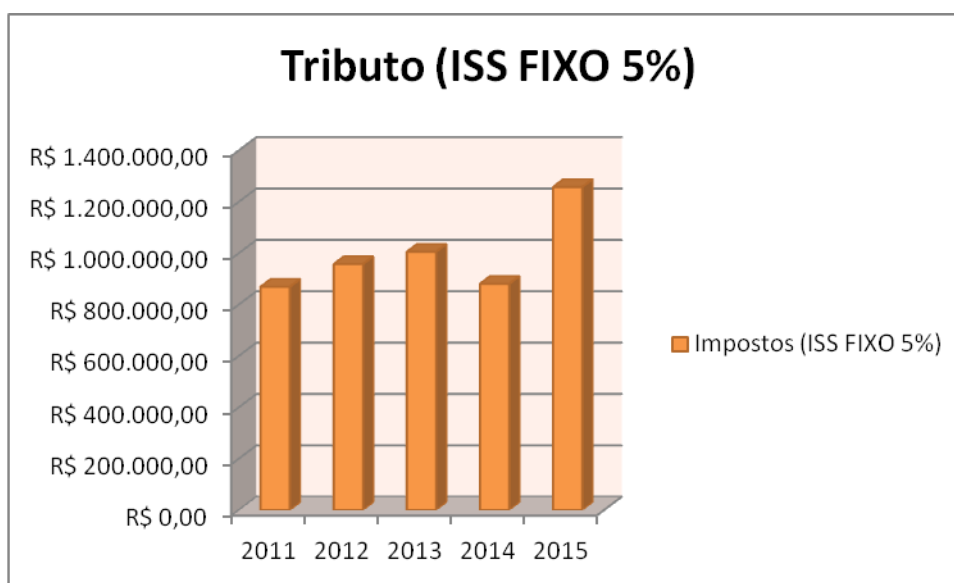


Gráfico 6 Saídas Anuais  
Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando as despesas inerentes ao imposto municipal da natureza fiscal Lucro Presumido, ISS FIXO 5%, foi empregado em todo faturamento por se tratar de empresa prestadora de serviços no ramo de advocacia, observou-se que no ano de 2011 o desembolso correspondeu R\$ R\$ 869.202,20 representando 126,53% das saídas, já em 2012 o desembolso R\$ 957.318,00 representando 110,14%, em 2013 o desembolso R\$ 1.005.196,80 representou 105%, 2014 o desembolso R\$ 880.366,20 representou 87,58% e por fim em 2015 o desembolso

R\$ 1.257.241,80 representou 142,81% na análise horizontal diante os desembolsos projetados.

Já na análise vertical foi constatado que em 2011 a parcela do desembolso correspondeu do total das saídas um percentual de 8,96%, em 2012 8,26%, 2013 – 7,41%, 2014 – 8,01% e por fim em 2015 – 7,78%, mantendo-se com algumas oscilações ao longo dos anos.

Com as análises verticais e horizontais pode-se deduzir que é possível elaborar um plano de adequação das receitas e despesas, ou seja, fazer uma análise minuciosa de todos os recursos financeiros disponíveis, bem como sobre os custos para uma revisão de todas elas, isso só foi possível, porque embora a empresa não conte com esta ferramenta do fluxo de caixa, possuem um planejamento e controle dos recebimentos e pagamentos e que sem esse planejamento seria impossível utilizar uma gestão como fluxo de caixa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de cumprir com os objetivos propostos na elaboração desse estudo, conclui-se que ao estabelecer uma proposta de planejamento financeiro para um escritório de advocacia antecipam-se cenários futuros. Foi possível obter um entendimento do comportamento financeiro da empresa entre os anos de 2011 a 2015 com as análises de suas entradas e saídas no curto prazo.

O estudo com embasamento no ano anterior ao realizado, além de identificar o comportamento de tesouraria, auxilia no melhoramento do planejamento financeiro, de modo que é possível antecipar problemas de ordem financeira, alinhando a necessidade de recursos para investimentos, ainda sendo necessário, possam estar preparados para cenários diversos que possam ocorrer.

Diferentemente de algumas empresas, os escritórios de advocacia, possuem de certa forma uma dificuldade em fazer planejamentos futuros, tendo em vista que seu faturamento é variável, sendo assim, reforça-se a necessidade de um planejamento e controle financeiro, para que assim, possam se manter sustentáveis em médio e longo prazo. Em relação as entradas financeiras, os sócios consideram como satisfatória nesse momento, e visam uma expansão nos atendimentos a nível Brasil, bem como internacional, desta forma, é possível concluir que o escritório tende a aumentar suas receitas e conseqüentemente seus gastos, o que reforça a necessidade de um planejamento financeiro.

Com a finalidade de conhecer seus gastos e receitas que ocorrem atualmente se faz necessário à gestão financeira e possui requisitos para ser implantada na empresa ora analisada.

A ferramenta apresentada em planilha centraliza informações dos valores circulantes pelo caixa, pode ser ramificado por períodos necessários, tendo em vista as modalidades de entradas e suas sazonalidades de recebimentos. Também identificou-se os gastos da empresa em período atual, podendo ainda por meio de projeções conhecer suas necessidades, a fim de garantir suas disponibilidades de caixa e ainda identificar eventuais necessidades de recursos.

A planilha apresentada resulta de um planejamento e metas a serem almejadas pela empresa, como ferramenta de ponderação indica detalhadamente



os gastos aqui apresentados anualmente, e calculam-se de acordo indicadores selecionados, tais como impostos e encargos sobre benefícios e folha de pagamento.

O planejamento financeiro proposto de curto e longo prazo atende a necessidade da empresa, em conhecer detalhadamente suas entradas e saídas embasando assim, a tomada de decisões para cenários futuros, auferindo assim o objetivo do trabalho.

O estudo realizado possibilitou concluir que, o fluxo de caixa tende a ser para a empresa uma ferramenta de gerenciamento eficaz, podendo ser adaptada para atender da melhor forma possível suas necessidades, além de permitir que a mesma consiga gerir de forma eficaz seus recursos financeiros.

Ficou evidente através das análises, que a falta de um fluxo de caixa como o que foi proposta dificulta seu acompanhamento financeiro ao longo do tempo.

O fluxo de caixa não apenas serviu para assessorar a empresa como administrar seus recursos em caixa, mas como um instrumento gerencial que permite a empresa monitorar as necessidades futuras de caixa.

Vale ressaltar que toda empresa pode implantar um fluxo de caixa, já que os recursos financeiros são importantíssimos para saldar as dívidas adquiridas em razão das atividades do cotidiano empresarial. Sendo assim, sugere-se o modelo mensal a fim de demonstrar os ingressos e os desembolsos, auxiliando na visualização do cenário atual da empresa, possibilitando assim, projetar fluxos futuros que ajudem a simular alguns acontecimentos e que ofereçam opções de escolhas que possam comprometer o resultado final – o lucro.

## 6 REFERÊNCIAS

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987. exercícios. São Paulo: Thomson, 2005.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de caixa Diário Como Dispor de um Instrumento Fundamental para o Gerenciamento do Negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. I. **Princípio de administração financeira**, São Paulo: 1997.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª Edição. São Paulo: Ed. Addison Wesley, 2004.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade**. Tese de Doutorado, FEA-USP, 1989.

MARTINS, Eliseu e ASSAF NETO. **Administração Financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1993.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 5ª. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira: texto e exercícios**. São Paulo: Thomson, 2005.

RAMPAZZO, Lino: **Metodologia científica**. 3ª ed. Edições Loyola, 2005

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos é fácil** . 5ª Ed. São Paulo – Saraiva , 1997.

Salim, C.S.et al. **Administração empreendedora: teoria e prática** usando estudos de caso. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**: uma tratativa prática. Campinas: Arte Brasil, 2008.

WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

[www.contabilsumare.com.br/CON t Tributação federal.html](http://www.contabilsumare.com.br/CON t Tributação federal.html) - acesso em 10/10/2016

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

## 7 APÊNDICES

**Encargos Sociais sobre folha de pagamento e benefícios Lucro Presumido - 28,8%**

<b>Projetado</b>		
<b>Encargos Sociais 2011</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>FOLHA PGTO</b>
R\$ 126.519,32	R\$ 82.315,20	R\$ 356.988,00
<b>Realizado</b>		
<b>Faturamento 2011</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>FOLHA PGTO</b>
R\$ 154.516,38	R\$ 82.315,20	R\$ 454.200,00
<b>Projetado</b>		
<b>Encargos Sociais 2012</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>FOLHA PGTO</b>
R\$ 154.516,38	R\$ 82.315,20	R\$ 454.200,00
<b>Realizado</b>		
<b>Encargos Sociais 2012</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>FOLHA PGTO</b>
R\$ 161.327,46	R\$ 83.740,80	R\$ 476.424,00
<b>Projetado</b>		
<b>Encargos Sociais 2013</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>FOLHA PGTO</b>
R\$ 161.327,46	R\$ 83.740,80	R\$ 476.424,00
<b>Realizado</b>		
<b>Encargos Sociais 2013</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>FOLHA PGTO</b>
R\$ 170.702,21	R\$ 84.216,00	R\$ 508.500,00
<b>Projetado</b>		
<b>Encargos Sociais 2014</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>FOLHA PGTO</b>
R\$ 170.702,21	R\$ 84.216,00	R\$ 508.500,00
<b>Realizado</b>		
<b>Encargos Sociais 2014</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>FOLHA PGTO</b>
R\$ 187.980,83	R\$ 109.243,20	R\$ 543.468,00
<b>Projetado</b>		
<b>Encargos Sociais 2015</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>FOLHA PGTO</b>
R\$ 187.980,83	R\$ 109.243,20	R\$ 543.468,00
<b>Realizado</b>		
<b>Encargos Sociais 2015</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>FOLHA PGTO</b>
R\$ 200.530,18	R\$ 114.705,36	R\$ 581.580,00

Planilha 2: Encargos sociais – Elaborado pela autora  
 Fonte: Contábil Sumaré

**Planilha para cálculo dos tributos federais pela modalidade Lucro Presumido e ISS municipal**

<b>Faturamento</b>						<b>Adicional</b>	
<b>2011</b>	<b>PIS</b>	<b>COFINS</b>	<b>IRPJ</b>	<b>CSSL</b>	<b>ISS</b>	<b>IR</b>	<b>TOTAL</b>
R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
13.738.944,00	89.303,14	412.168,32	659.469,31	395.681,59	686.947,20	405.298,85	2.648.868,40

<b>Realizado</b>						<b>Adicional</b>	
<b>Faturamento</b>	<b>PIS</b>	<b>COFINS</b>	<b>IRPJ</b>	<b>CSSL</b>	<b>ISS</b>	<b>IR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2011</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
17.384.044,00	112.996,29	521.521,32	834.434,11	500.660,47	869.202,20	512.829,30	3.351.643,68

<b>Projetado</b>						<b>Adicional</b>	
<b>Faturamento</b>	<b>PIS</b>	<b>COFINS</b>	<b>IRPJ</b>	<b>CSSL</b>	<b>ISS</b>	<b>IR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2012</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
17.384.044,00	112.996,29	521.521,32	834.434,11	500.660,47	869.202,20	512.829,30	3.351.643,68

<b>Realizado</b>						<b>Adicional</b>	
<b>Faturamento</b>	<b>PIS</b>	<b>COFINS</b>	<b>IRPJ</b>	<b>CSSL</b>	<b>ISS</b>	<b>IR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2012</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
19.146.360,00	124.451,34	574.390,80	919.025,28	551.415,17	957.318,00	564.817,62	3.691.418,21

<b>Projetado</b>						<b>Adicional</b>	
<b>Faturamento</b>	<b>PIS</b>	<b>COFINS</b>	<b>IRPJ</b>	<b>CSSL</b>	<b>ISS</b>	<b>IR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2013</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
19.146.360,00	124.451,34	574.390,80	919.025,28	551.415,17	957.318,00	564.817,62	3.691.418,21

<b>Realizado</b>						<b>Adicional</b>	
<b>Faturamento</b>	<b>PIS</b>	<b>COFINS</b>	<b>IRPJ</b>	<b>CSSL</b>	<b>ISS</b>	<b>IR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2013</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
20.103.936,00	130.675,58	603.118,08	964.988,93	578.993,36	1.005.196,80	593.066,11	3.876.038,86

<b>Projetado</b>						<b>Adicional</b>	
<b>Faturamento</b>	<b>PIS</b>	<b>COFINS</b>	<b>IRPJ</b>	<b>CSSL</b>	<b>ISS</b>	<b>IR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2014</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
20.103.936,00	130.675,58	603.118,08	964.988,93	578.993,36	1.005.196,80	593.066,11	3.876.038,86

<b>Realizado</b>						<b>Adicional</b>	
<b>Faturamento</b>	<b>PIS</b>	<b>COFINS</b>	<b>IRPJ</b>	<b>CSSL</b>	<b>ISS</b>	<b>IR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2014</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
17.607.324,00	114.447,61	528.219,72	845.151,55	507.090,93	880.366,20	519.416,06	3.394.692,07

<b>Projetado</b>						<b>Adicional</b>	
<b>Faturamento</b>	<b>PIS</b>	<b>COFINS</b>	<b>IRPJ</b>	<b>CSSL</b>	<b>ISS</b>	<b>IR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2015</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
17.607.324,00	114.447,61	528.219,72	845.151,55	507.090,93	880.366,20	519.416,06	3.394.692,07

<b>Realizado</b>						<b>Adicional</b>	
<b>Faturamento</b>	<b>PIS</b>	<b>COFINS</b>	<b>IRPJ</b>	<b>CSSL</b>	<b>ISS</b>	<b>IR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2015</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
25.144.836,00	163.441,43	754.345,08	1.206.952,13	724.171,28	1.257.241,80	741.772,66	4.847.924,38

Fonte: Contábil Sumaré  
Planilha 3: Impostos e Tributo Municipal – Elaborado pela autora

