

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**LUCAS MÖLLER**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM EMPRESA DE  
PEQUENO PORTE DO COMÉRCIO VAREJISTA**

**Porto Alegre**

**2014**

LUCAS MÖLLER

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM EMPRESA DE  
PEQUENO PORTE DO COMÉRCIO VAREJISTA

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre

2014

LUCAS MÖLLER

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM EMPRESA DE  
PEQUENO PORTE DO COMÉRCIO VAREJISTA

Trabalho de conclusão do curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ... de ..... de 2014.

Banca examinadora:

---

Prof.

---

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, por todas as condições e suporte oferecidos ao longo dos anos, além do apoio na busca de uma formação superior qualificada. Aos familiares, sempre dispostos a ajudar, bem como os envolvidos na elaboração desse trabalho. Aos amigos antigos e aos novos amigos que a Escola de Administração proporcionou.

A todos os professores que fizeram parte da minha formação acadêmica e pessoal. Em especial, ao professor orientador José Eduardo Zdanowicz, pelos constantes conselhos, conhecimentos e tempo disponibilizados para a elaboração desse trabalho.

## RESUMO

A administração dos ingressos e desembolsos de caixa de uma empresa é tarefa do gestor financeiro. O fluxo de caixa apresenta-se como uma importante ferramenta capaz de demonstrar todas as movimentações financeiras da empresa, sendo eficaz no planejamento e controle, proporcionando uma visão gerencial de seus recursos. O trabalho propôs a implantação de um fluxo de caixa em uma empresa de pequeno porte do comércio varejista localizada no litoral gaúcho. Antes disso, foi verificada a situação econômico-financeira da empresa no exercício findo em 2013. As movimentações financeiras ocorridas nos quatro primeiros meses de 2014 foram coletadas e analisadas, com o intuito de compreender o funcionamento da mesma. A partir do referencial teórico pertinente à administração financeira, adequou-se um modelo de fluxo de caixa a ser implantado na empresa, capaz de desempenhar as funções de planejamento e controle.

**Palavras-chave:** Administração financeira. Fluxo de caixa. Planejamento e controle financeiro. Regime de caixa.

## ABSTRACT

The administration of cash inputs and outputs in a company is a financial manager task. The cash flow is presented as an important tool to show all financial transactions of the company, effective in planning and control activities, providing a managing view of its resources. The work proposed a cash flow implementation in a small company of trade retail, located in the coast of Rio Grande do Sul, Brazil. Before that, it was verified the economic-financial situation of the company for the year ended in 2013. The financial transactions that occurred in the first four months of 2014 were collected and analyzed in order to understand their functioning. From the theoretical framework relevant to financial management, a model of cash flow was adapted to be deployed in the company, capable of performing the functions of planning and control.

**Keywords:** Financial management. Cash flow. Financial planning and control. Cash basis.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1- Evolução do faturamento.....	22
Figura 1 - Organograma da Loja XYZ Ltda.....	24
Quadro 1 - Classificação dos produtos mais vendidos.....	27
Figura 2 - Quadro organizacional com funções do administrador financeiro ...	33
Figura 3 - Níveis de planejamento financeiro .....	39
Figura 4 - Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa .....	43
Quadro 2 - Relação dos setores da organização com o fluxo de caixa.....	44
Figura 5 - Ciclos operacional, financeiro e econômico.....	58
Figura 6 - Reclassificação de balanço.....	59
Gráfico 2 - Efeito Tesoura.....	61
Gráfico 3 - Faturamento .....	66
Gráfico 4 - Evolutivo mensal .....	67
Gráfico 5 - Faturamento cartões .....	75
Gráfico 6 - Ingressos e desembolsos (2014/1).....	86
Gráfico 7 - Ingressos e desembolsos (2014/2).....	94

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela do Simples Nacional - Comércio.....	23
Tabela 2 - PMC: Comércio Varejista .....	29
Tabela 3 - ICOM .....	30
Tabela 4 - BP.....	35
Tabela 5 - DRE .....	36
Tabela 6 - Modelo de planilha de fluxo de caixa no método direto.....	48
Tabela 7 - Planilha auxiliar de recebimentos das vendas a prazo .....	50
Tabela 8 - Planilha auxiliar de pagamentos das compras a prazo.....	50
Tabela 9 - Capa do livro-caixa (Abril/14) .....	63
Tabela 10 - Histórico de faturamento .....	65
Tabela 11 - DRE 2013 .....	68
Tabela 12 - Balanço Patrimonial 2013 .....	69
Tabela 13 - Análise de liquidez.....	69
Tabela 14 - Análise de endividamento.....	70
Tabela 15 - Análise econômica .....	71
Tabela 16 - Faturamento 2014/1 .....	73
Tabela 17 - Planilha auxiliar de faturamento.....	74
Tabela 18 - Planilha auxiliar de percentual de vendas.....	74
Tabela 19 - Taxas administrativas: Cartões .....	74
Tabela 20 - Planilha auxiliar de cartões.....	75
Tabela 21 - Faturamento 2014 .....	76
Tabela 22 - Ingressos de Caixa 2014 .....	76
Tabela 23 - Pagamento a fornecedores.....	78
Tabela 24 - Salários.....	80
Tabela 25 - Despesas .....	82
Tabela 26 - Despesas financeiras – taxas de cartão .....	83
Tabela 27 - Fluxo de Caixa Realizado (2014/1).....	85
Tabela 28 - Projeção de faturamento .....	88
Tabela 29 - Planilha auxiliar de faturamento projetado .....	89
Tabela 30 - Planilha auxiliar de percentual de venda projetado.....	89
Tabela 31 - Planilha auxiliar de ingressos de caixa projetados .....	90



<b>Tabela 32 - Planilha auxiliar de vendas a prazo projetadas.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabela 33 - Planilha auxiliar de ingressos de caixa projetados .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabela 34 - Planilha auxiliar de compras projetadas .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabela 35 - Planilha auxiliar de salários e encargos projetados.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabela 36 - Planilha auxiliar de despesas projetadas .....</b>	<b>93</b>
<b>Tabela 37 - Fluxo de Caixa Projetado (2014/2).....</b>	<b>95</b>

## LISTA DE SIGLAS

ACC – Ativo Circulante Cíclico  
ACF – Ativo Circulante Financeiro  
BP – Balanço Patrimonial  
CCL – Capital Circulante Líquido  
CMV – Custo das Mercadorias Vendidas  
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas  
CPV – Custo dos Produtos Vendidos  
CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido  
COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social  
DAS – Documento de Arrecadação do Simples  
DRE – Demonstração de Resultados do Exercício  
EPP – Empresa de Pequeno Porte  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
ICOM – Índice de Confiança do Comércio  
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social  
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados  
IRPJ – Imposto de Renda da Pessoa Jurídica  
ISSQN – Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
NCG – Necessidade de Capital de Giro  
PCC – Passivo Circulante Cíclico  
PCF – Passivo Circulante Financeiro  
PIS – Programa de Integração Social

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	13
1.2	JUSTIFICATIVAS	15
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	<b>Objetivo geral</b>	<b>16</b>
1.3.2	<b>Objetivos específicos</b>	<b>17</b>
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
1.4.1	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>18</b>
1.4.2	<b>Técnica de análise de dados</b>	<b>19</b>
1.4.3	<b>Limitações</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>A EMPRESA</b>	<b>21</b>
2.1	HISTÓRICO	21
2.2	QUADRO FUNCIONAL	23
2.3	CARACTERÍSTICAS	25
2.3.1	<b>Fornecedores e clientes</b>	<b>26</b>
2.3.2	<b>Produtos</b>	<b>27</b>
2.3.3	<b>Concorrentes</b>	<b>28</b>
2.4	CENÁRIO ECONÔMICO	28
<b>3</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>32</b>
3.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	32
3.1.1	<b>Papel do administrador financeiro</b>	<b>33</b>
3.1.2	<b>Administração financeira e Contabilidade</b>	<b>34</b>
3.1.2.1	Balanço Patrimonial	35
3.1.2.2	Demonstração de Resultados do Exercício	36
3.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	37
3.2.1	<b>Planejamento financeiro de curto prazo</b>	<b>40</b>
3.2.2	<b>Planejamento financeiro de longo prazo</b>	<b>41</b>
3.3	FLUXO DE CAIXA	41
3.3.1	<b>Planejamento e controle financeiros</b>	<b>45</b>
3.3.2	<b>Método de elaboração</b>	<b>47</b>
3.3.3	<b>Planilhas auxiliares de fluxo de caixa</b>	<b>50</b>

3.4	INDICADORES FINANCEIROS .....	51
3.4.1	<b>Análise de liquidez .....</b>	<b>51</b>
3.4.2	<b>Análise de solvência e endividamento .....</b>	<b>53</b>
3.5	INDICADORES ECONÔMICOS .....	55
3.6	CAPITAL DE GIRO .....	57
3.6.1	<b>Necessidade de capital de giro .....</b>	<b>59</b>
3.6.2	<b>Saldo de tesouraria e efeito tesoura.....</b>	<b>60</b>
4	<b>ESTUDO E ANÁLISE DO CASO .....</b>	<b>62</b>
4.1	SITUAÇÃO ATUAL.....	62
4.1.1	<b>Histórico de faturamento .....</b>	<b>64</b>
4.1.2	<b>Demonstrações financeiras.....</b>	<b>67</b>
4.2	FLUXO DE CAIXA REALIZADO.....	72
4.2.1	<b>Faturamento 2014/1 .....</b>	<b>72</b>
4.2.2	<b>Ingressos.....</b>	<b>73</b>
4.2.3	<b>Desembolsos .....</b>	<b>77</b>
4.2.3.1	Compras de mercadorias .....	77
4.2.3.2	Salários e encargos .....	79
4.2.3.3	Despesas.....	81
4.2.4	<b>Fluxo realizado no I semestre .....</b>	<b>84</b>
4.3	PROPOSTA DE FLUXO DE CAIXA .....	87
4.3.1	<b>Projeção de faturamento.....</b>	<b>87</b>
4.3.2	<b>Projeção de ingressos .....</b>	<b>89</b>
4.3.3	<b>Projeção de desembolsos .....</b>	<b>91</b>
4.3.3.1	Projeção de compras.....	91
4.3.3.2	Projeção de salários e encargos .....	92
4.2.3.3	Projeção de despesas operacionais.....	93
4.3.4	<b>Fluxo de caixa projetado.....</b>	<b>94</b>
5	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>96</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXO A - PLANILHA DE PAGAMENTOS (JAN/14).....</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXO B - PLANILHA DE DESPESAS.....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração de empresas é uma tarefa complexa, que exige uma série de conhecimentos e talento do profissional que está liderando o negócio. Muitos são os campos de atuação que os administradores podem desenvolver suas competências, buscando os melhores resultados e o sucesso no mercado de trabalho. O setor financeiro é um deles. Frente à situação atual de mercado, cuja competitividade é elevada, com grandes empresas presentes nos mais variados setores da economia, o domínio de ferramentas e práticas de gestão financeiras torna-se imprescindível no sucesso empresarial.

Quando se trata de pequenos empreendimentos, percebe-se que esses não costumam dispor do mesmo preparo e conhecimento técnico das grandes organizações. As atividades de planejamento e controle, que são essenciais à estruturação e continuidade das companhias, costumam não receber a devida importância nas empresas de menor porte. Alguns fatores, como a elevada competitividade, o excesso de burocracia e a alta carga tributária, são importantes para a compreensão do contexto brasileiro, onde poucas empresas conseguem se manter saudáveis e honrar com seus compromissos.

Para que a gestão financeira seja eficiente, é preciso que algumas premissas sejam traçadas e controladas. As análises de capital de giro e liquidez são fundamentais para examinar a viabilidade do negócio e o retorno esperado do mesmo. Assim, o gestor financeiro deve estar munido de instrumentos que o auxiliem a tomar decisões de maneira planejada e confiável.

Nessa esteira, o fluxo de caixa projetado apresenta-se como uma relevante ferramenta no planejamento financeiro, identificando os possíveis movimentos que podem ocorrer em um determinado período de tempo, sendo capaz de antever as ações a serem programadas. Ao verificar que a empresa do presente estudo não adotava esse tipo de controle, identificou-se a necessidade, assim como a oportunidade, de aplicar o conhecimento adquirido durante o curso de Administração ao longo dos últimos cinco anos. Embora a empresa seja lucrativa hoje, é consenso entre os dois sócios que, caso houvesse uma gestão financeira mais capacitada, os resultados apresentados poderiam ser ainda melhores.

Portanto, para a elaboração da monografia, decidido o tema de estudo, o planejamento financeiro de curto prazo através do fluxo de caixa, justificou-se a metodologia adotada – o estudo de caso. Ao concluir essas etapas, foram definidos os objetivos do trabalho. O objetivo geral serviu como orientação às atividades propostas, visto que é a finalidade a que se destina o trabalho de conclusão de curso, enquanto os objetivos específicos auxiliaram na construção do mesmo.

A partir da coleta de dados e análise da organização, foram pesquisados na literatura conceitos a fim de viabilizar a projeção do fluxo de caixa para o segundo semestre do presente ano, auxiliando a administração da empresa escolhida. Além disso, outras melhorias foram recomendadas aos sócios, bem como o uso constante da ferramenta apresentada.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O planejamento e controle financeiros são fatores chave no sucesso das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. O controle das entradas e saídas de caixa no momento em que elas ocorrem, aplicando os excedentes com segurança e captando recursos, se necessário, a taxas atrativas no mercado, é uma tarefa do administrador financeiro, bem como a elaboração de um orçamento coerente com as perspectivas e necessidades do empreendimento.

As grandes empresas estão habituadas a planejar o futuro no curto, médio e longo prazo, assim como projetar cenários econômicos, considerando variações de oferta e demanda, aspectos macroeconômicos, questões políticas, entre outros fatores. Geralmente, há departamentos específicos que estruturam um planejamento financeiro a partir de diversos indicadores, o que não é tão comum em empresas de menor porte. Segundo dados do Governo, hoje as pequenas e médias empresas representam 20% do PIB e são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país (BRASIL, 2012a).

A legislação considera empresas de pequeno porte aquelas que faturam entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões por ano, que costumam surgir a partir de ideias ou oportunidades, quando o empreendedor deseja investir em um negócio que pode lhe render lucros. Diariamente, ocorrem registros de inúmeras micro, pequenas e

médias empresas no país, mas menos da metade sobrevive a mais de cinco anos (BRASIL, 2012b). Um dos principais fatores de insucesso é a má gestão no planejamento e no controle de caixa das empresas. Além disso, somadas as recentes altas nas taxas de juros cobradas no mercado brasileiro e a falta de conhecimento técnico em gestão financeira por parte de pequenos empresários, se explica o porquê de muitas das empresas que surgem no Brasil não prosperarem. Esses fatores impactam negativamente o desenvolvimento econômico do país. Com isso, é possível observar um aumento no número de endividados, restringindo a concessão de crédito para a população em geral.

Frente aos problemas supracitados, o trabalho buscou elaborar um fluxo de caixa para uma loja do comércio de produtos diversos, localizada no litoral norte do Rio Grande do Sul. Por solicitação dos proprietários, o nome da loja será mantido em sigilo e será mencionado apenas como “Loja XYZ Ltda.”. O empreendimento começou suas operações, vendendo produtos no varejo para os moradores da cidade a partir de R\$ 1,99, algo comum no litoral gaúcho. Dentre os produtos, podem-se elencar materiais de limpeza, alimentação, brinquedos, utensílios para o lar, decoração, presentes, entre outros. Com o passar dos anos e com maior aporte financeiro dos sócios, o empreendimento, iniciado em 2008, passou por reformas nos anos seguintes. Hoje, concorre com os mercados e supermercados da região.

Diariamente, ocorrem entradas e saídas de caixa referentes a pagamento de fornecedores e recebimento das vendas, sejam elas a vista ou a prazo. Ao analisar as planilhas de controle financeiro da empresa e os relatórios contábeis, verificou-se a ausência de um fluxo de caixa projetado e uma ferramenta para acompanhamento do mesmo, visto que não há controle periódico e organização das futuras movimentações de caixa.

As decisões se baseiam na experiência do sócio majoritário, que pretende implantar a ferramenta para regularizar a situação. Ciente da importância de um melhor gerenciamento e controle da empresa, buscou-se o conhecimento da situação financeira atual e projeção do fluxo de caixa. Algumas informações foram fornecidas pelo escritório de Contabilidade que atende a empresa, mas tornou-se necessário compreender as finanças da Loja, de maneira a facilitar o acesso dos sócios às informações. A empresa opera com algumas planilhas de controle, mas não há a organização de um planejamento financeiro formal que classifique as

informações de maneira prática e acessível. Assim, elaborou-se um instrumento único para auxiliar no entendimento do fluxo financeiro.

O tema de estudo desse trabalho foi escolhido devido à necessidade da empresa de possuir uma ferramenta adequada para servir de apoio às tomadas de decisões. Desta forma, o planejamento no curto prazo é o tema central do trabalho, sem deixar de atentar para a relevância dos planos de médio e longo prazo.

Diante do exposto, questiona-se: qual é a ferramenta capaz de auxiliar aos gestores a tomar decisões, relacionar ingressos e desembolsos futuros e antever o comportamento do saldo de caixa necessário à empresa?

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

A escolha do tema de estudo ocorreu devido à oportunidade do autor em aliar os conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso de Administração com a efetiva prática no ambiente empresarial. Constatou-se a oportunidade de a empresa implantar um controle de fluxo de caixa, considerando a inexistência do mesmo até o período atual. Invariavelmente, isso impacta na dificuldade de controle dos recursos financeiros disponíveis, indo ao encontro das necessidades das organizações de gerenciá-los e, por conseguinte, dificulta a definição de investimentos futuros.

Portanto, para o autor do trabalho, além da oportunidade já mencionada de unir teoria e prática, surgiu uma nova necessidade de estudo: o enfrentamento de situações adversas que os administradores podem se deparar no dia a dia, como a falta de informações desejadas e práticas estudadas na Academia. Acresce-se que o trabalho é um dos requisitos para a obtenção do grau em Administração, e seu caráter prático teve o intuito de auxiliar a empresa, objetivando ser uma ferramenta gerencial eficaz e capaz de cuidar da saúde financeira da organização.

Com o passar dos anos, a Loja XYZ Ltda. superou o *status* de “loja de R\$ 1,99”, muitas vezes relacionado a pequenos empreendimentos com faturamento inexpressivo. A forte demanda sazonal também torna imprescindível o controle das contas a pagar e a receber durante o período para garantir a sobrevivência da empresa nos períodos em que o faturamento não é elevado, situação observada durante o inverno. Assim, o setor financeiro ganha cada vez mais espaço entre as



pequenas empresas e, se bem estruturado e dotado de ferramentas adequadas, contribui nas decisões gerenciais, tornando-se um diferencial na garantia de um bom funcionamento dos negócios.

Do mesmo modo, foi constatada uma oportunidade de rever muitos conceitos estudados durante o curso, possibilitando o aperfeiçoamento técnico na análise e gestão financeiras. Além disso, o presente trabalho poderá servir de *benchmarking* para outras organizações que pretendam implementar planejamento e controle de fluxo de caixa.

### 1.3 OBJETIVOS

A determinação dos objetivos de pesquisa é parte fundamental na elaboração do estudo científico, definindo o que deve ser atingido com a realização do trabalho, bem como o que se pretende pesquisar. Roesch (2009) alega que o objetivo geral atua como medida que indica o sucesso da pesquisa, pois se os objetivos não forem alcançados, a avaliação do trabalho fica comprometida. A autora complementa que os objetivos específicos servem como meio de entendimento e visualização das etapas a serem cumpridas no trabalho.

O objetivo geral, portanto, deve dar conta da totalidade do problema de pesquisa, enquanto os específicos fazem o detalhamento do objetivo geral. Com isso, pretende-se nortear as ações propostas no trabalho e seus respectivos resultados.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta de planejamento e controle financeiro de curto prazo para a empresa, a partir do fluxo de caixa projetado.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Os principais objetivos específicos são:

- a) conhecer as finanças da empresa no período analisado;
- b) estruturar o fluxo de caixa realizado no I semestre de 2014;
- c) projetar o fluxo de caixa para o II semestre de 2014;
- d) desenvolver planilhas auxiliares como ferramenta para a elaboração do fluxo de caixa;
- e) fornecer uma ferramenta gerencial para a gestão da empresa;
- f) utilizar as Demonstrações Financeiras como fonte de informação.

### 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho tem como objetivo geral propor um fluxo de caixa para uma empresa do comércio varejista no litoral norte do Rio Grande do Sul. Para seu atingimento, tornou-se necessária a escolha adequada dos métodos e procedimentos. Segundo Malhotra (2001), tal definição é crucial para a obtenção de informações relevantes na resolução do problema a que a pesquisa se propõe.

O presente trabalho refere-se a um estudo de caso, que, conforme Yin (2010), tem por finalidade examinar um fenômeno em seu próprio ambiente e contexto. A escolha pelo estudo de caso se dá pelo fato de que possibilita uma análise aprofundada da variável em questão. O estudo de caso necessita de um plano ou projeto de pesquisa. O mesmo autor também destaca que o projeto pode ser uma sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, por fim, às suas conclusões.

Já Vergara (2007) classifica os tipos de pesquisa quanto a seus meios e fins. Nesse trabalho, os meios para a obtenção de dados foram a revisão bibliográfica e o estudo de caso na organização, a partir de entrevistas e levantamento de dados

internos da empresa. Quanto aos fins, a elaboração, a aplicação e o melhor entendimento dos fluxos de caixa e de sua importância para a gestão financeira.

Além disso, para Roesch (2009), a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. A primeira enfatiza a análise dos dados baseada na consciência da realidade, enquanto a segunda utiliza dados padronizados, que possibilitam generalizações e comparações, com o uso da estatística. Yin (2010) ainda destaca o papel importante do investigador e afirma que o estudo de caso não deve ser exclusivamente qualitativo, podendo envolver características quantitativas. Também destaca as fontes de informação do método, quais sejam entrevistas, observações, documentos e reportagens. O autor conclui que o relatório de um estudo de caso não segue nenhuma fórmula estereotipada e exige grande esforço do pesquisador.

Todas as informações da empresa foram retiradas de fontes primárias pelo próprio autor do trabalho, ou seja, através de coleta de dados, entrevistas e troca de *e-mails* com os sócios e com o responsável pela área financeira. Houve visitas à empresa e ao escritório administrativo para coleta dos dados. A obtenção dos mesmos ocorreu conforme a necessidade e as dúvidas que surgiram, sendo necessário reorganizá-los de acordo com a proposta sugerida de fluxo de caixa. É importante ressaltar que o autor teve total acesso às planilhas de acompanhamento da organização, garantindo a fidedignidade das informações apresentadas.

O trabalho é composto de três etapas distintas. No primeiro momento, a empresa foi analisada, verificando suas práticas financeiras. Os encontros e as trocas de informações foram necessários para compreender o funcionamento da empresa. Posteriormente, pesquisou-se a revisão de literatura, a fim de elucidar questões teóricas e reforçar a eficácia das ações planejadas através da ótica acadêmica. Isso possibilitou a análise dos dados coletados para a realização da terceira etapa: elaboração do fluxo de caixa. Os dados foram imputados em planilhas no *Microsoft Excel*, possibilitando as projeções do presente trabalho.

#### **1.4.1 Técnica de coleta de dados**

Para que fosse possível a criação dos fluxos apresentados nesse trabalho, foi necessária a coleta de dados. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso contém

evidências provenientes de algumas fontes distintas. No presente estudo, cuja coleta de dados ocorreu no período de janeiro a maio de 2014, quatro fontes foram utilizadas, a saber:

- a) documentação: planilhas existentes de controle financeiro, como o livro-caixa da empresa, relatórios e planilhas de controle de despesas e receitas;
- b) entrevistas: foram entrevistados os dois sócios da Loja e o assistente financeiro;
- c) observação direta: o acompanhamento dos procedimentos junto aos executantes dos processos durante a elaboração do trabalho;
- d) registros em arquivos: análise dos registros obtidos do escritório de Contabilidade que presta serviço à empresa, bem como os referentes a compras já realizadas pela empresa.

A técnica de coleta de dados é essencial para a compreensão das rotinas empresariais. A partir das fontes supracitadas, foi possível entender o funcionamento da empresa, assim como suas práticas gerenciais.

#### **1.4.2 Técnica de análise de dados**

Uma das etapas mais complexas e menos exploradas no estudo de caso é a análise de dados (YIN, 2010). O autor sugere como método possível a apresentação dos dados na forma de fluxos e gráficos, que foram elaborados no presente trabalho. A análise deve ser caracterizada a partir dos dados e informações coletados, através de documentos, entrevistas, observação direta e registro em arquivos.

Para Vergara (2007), é fundamental, na análise, a organização dos dados obtidos, possibilitando o melhor desempenho da pesquisa e o posterior entendimento da mesma. É possível afirmar que o maior objetivo da etapa é resumir e classificar as observações dos dados obtidos. Na análise de dados

realizada, utilizou-se o método de adequação ao padrão, considerando a existência de um modelo de fluxo de caixa proposto por Zdanowicz (2004).

Como no projeto o pesquisador deve explicar as principais intervenções que serão desenvolvidas, afrontando seus dados com os respectivos objetivos propostos no estudo, foi elaborado o fluxo de caixa projetado a partir da análise dos dados obtidos. Os fluxos e gráficos apresentados são parte essencial no entendimento da solução proposta.

### **1.4.3 Limitações**

Por se tratar de um estudo de caso, o presente trabalho delimita-se na análise de dados da Loja XYZ Ltda., adotando um modelo de fluxo de caixa útil para a empresa de acordo com os documentos obtidos. A empresa do estudo não apresenta peças contábeis anteriores a 2013, como Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração de Resultados do Exercício (DRE). Por isso, o trabalho buscou analisar as características específicas da Loja de acordo com as informações disponíveis, visto que a empresa apresenta algumas particularidades, como sua demanda extremamente sazonal.

Além disso, a empresa dispõe de um *software* que serviu de base para a obtenção de informações de pagamentos. Esse programa é considerado pouco eficiente pelo assistente financeiro, pois gera apenas as contas a pagar aos fornecedores. Dessa maneira, a empresa adota planilhas em Excel concomitantemente com o sistema. Durante a elaboração do trabalho, o escritório de Contabilidade foi substituído devido a problemas de gestão das informações da organização. Atualmente, há outra equipe contábil prestando serviço para a Loja XYZ Ltda. Assim, foi possível obter dados apenas com a nova equipe contábil. Os números dos anos anteriores foram obtidos através das planilhas de controle da empresa.

## 2 A EMPRESA

### 2.1 HISTÓRICO

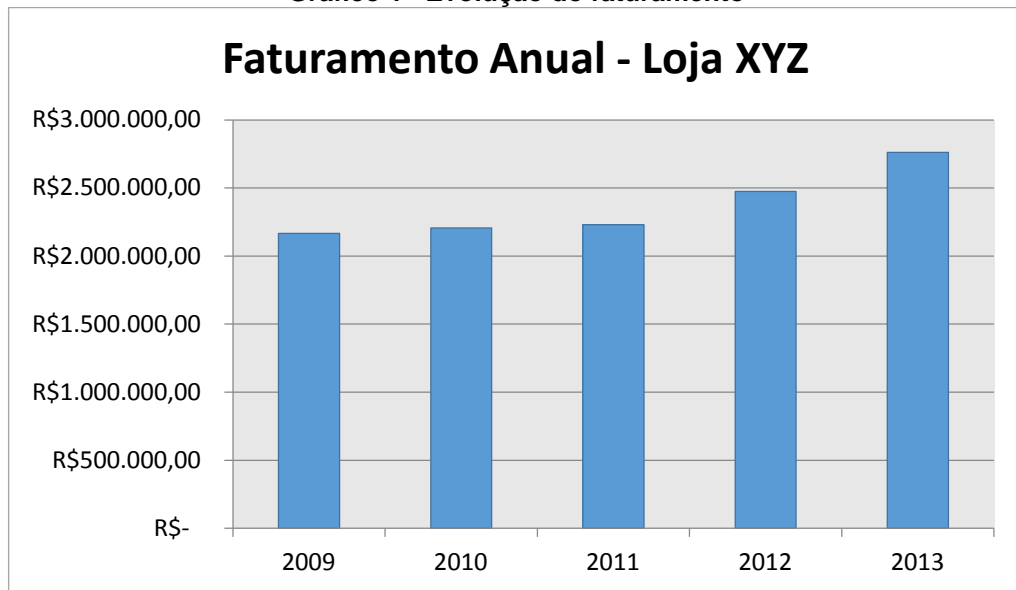
A Loja XYZ Ltda. é uma empresa localizada no litoral norte do Estado do Rio Grande do Sul, que acolhe milhares de veranistas todos os anos. O comércio de seus produtos diversos se dá no varejo, ou seja, diretamente para os clientes finais. A empresa foi fundada em 2008, é do ramo comércio varejista conhecido como bazar e vende produtos com valores a partir de R\$ 1,99. As lojas desse segmento são comuns nessa região do Estado.

Na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) da empresa estão descritas as atividades de comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanato, assim como o de mercadorias em geral, produtos alimentícios, material elétrico, ferragens e ferramentas, brinquedos, papelaria, entre outros. Entretanto, seu foco não está apenas nos produtos baratos, tendo cerca de 60% dos artigos disponíveis com valor superior a R\$ 2,00.

O empreendimento está localizado em uma área de cerca de 900 m<sup>2</sup> no centro da cidade, dos quais 600 m<sup>2</sup> se destinam à loja propriamente dita com prateleiras, expondo os produtos. Além disso, cerca de 300 m<sup>2</sup> são destinados a estoques e conferência de mercadorias.

O faturamento da Loja XYZ foi de R\$ 2,7 milhões em 2013 e pode ser considerado alto para os negócios da pequena cidade, sendo referência para os moradores. Dado que o faturamento aumenta no verão, o cuidado com as sobras de caixa durante esse período do ano deve ser melhor administrado, assim como as possíveis faltas. O Gráfico 1, a seguir, apresenta o faturamento anual desde 2009 e observa-se que sempre houve crescimento no período em tela:

Gráfico 1– Evolução do faturamento



Fonte: Empresa.

A empresa é visitada frequentemente por novos fornecedores, visando diversificar seu portfólio de produtos. Entretanto, a quantidade de itens em estoque vem diminuindo, uma vez que a empresa fixou uma estratégia de destinar poucos recursos para estocagem e aumentar a rentabilidade nos produtos.

No que tange ao recolhimento de impostos, a Loja XYZ Ltda. é optante pelo Simples Nacional, regime tributário que considera as empresas de pequeno porte (EPP), de acordo com a Lei Complementar nº 139, de 11/11/2011, aquelas que auferem receita bruta entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00 em cada ano-calendário. A Lei elevou o limite de enquadramento no Simples Nacional, antes regulamentado pela Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, que considerava EPP aquelas que auferiam receita bruta entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00.

O percentual de impostos a ser pago pode mudar a cada mês, visto que o cálculo para pagamento, no Simples Nacional, considera a soma da receita bruta dos 12 meses anteriores ao mês em questão. Uma vez atingida determinada alíquota, mesmo faturando menos nos meses seguintes, a empresa não volta para alíquotas menores. A Tabela 1 apresenta as alíquotas específicas com base na receita bruta em doze meses:

**Tabela 1 – Tabela do Simples Nacional - Comércio**

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Adaptado de Portal Tributário (2014).

Nesta modalidade, a forma de cálculo é baseada apenas no faturamento e não é exigida das empresas a apresentação de peças contábeis. O recolhimento de impostos – IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, INSS, ICMS e ISSQN – ocorre mensalmente mediante documento único de arrecadação, o DAS. Essa é a única função da Contabilidade da empresa, ou seja, o recolhimento de impostos, visto que não são elaboradas peças contábeis.

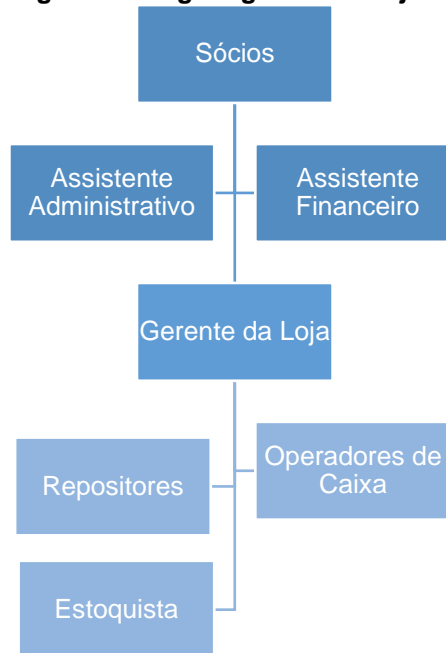
## 2.2 QUADRO FUNCIONAL

Por se localizar no litoral norte do Rio Grande do Sul, onde a demanda é sazonal, o quadro de funcionários da loja sofre bastante alteração durante o ano. Entre os meses de março a novembro, a Loja emprega, em média, oito funcionários,



além dos três que trabalham no escritório administrativo. Há um gerente, responsável pelo dia a dia da Loja e controle dos demais funcionários e quatro caixas que auxiliam na reposição de produtos nas prateleiras, além de dois reposidores e um encarregado pelos estoques, conforme disposto na Figura 1:

**Figura 1 – Organograma da Loja XYZ Ltda.**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

No verão, o faturamento nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro cresce de maneira significativa, compelindo a empresa a incorrer na contratação de funcionários temporários. No período, mais de 30 funcionários chegam a trabalhar no estabelecimento, a maioria com turno de 4 horas diárias, auxiliando na colocação de produtos nas prateleiras, organização de estoques e serviços de limpeza.

Embora o contingente de pessoal quadruple e as receitas aumentem, os custos variáveis também crescem com o aumento do quadro funcional. No final do verão, ocorrem rescisões de contrato e a empresa volta ao seu quadro habitual. Dezenas de funcionários trabalham na Loja todos os anos, mas existe grande rotatividade, pois muitos não se adaptam e a empresa não consegue manter o quadro funcional elevado durante o inverno, dado o baixo faturamento.

## 2.3 CARACTERÍSTICAS

A Loja dispõe de um escritório administrativo para seu gerenciamento. Nesse escritório, localizado em um local distinto da Loja, trabalham o sócio majoritário, responsável pelas compras e relacionamento com fornecedores, e mais dois funcionários, responsáveis pela parte financeira (assistente financeiro) e administrativa (assistente administrativo), como o auxílio no pagamento e controle de notas fiscais. A Contabilidade da empresa é terceirizada.

A Loja pertence a dois sócios, sendo que o minoritário não interfere na rotina da empresa, apenas atua como investidor e retira sua parte nos lucros anualmente. O sócio majoritário possui vasta experiência no ramo e costuma frequentar as feiras voltadas para lojistas no Rio Grande do Sul e em São Paulo, além de atuar na Administração de lojas de R\$ 1,99 há muitos anos. Esse é um ponto positivo para que a Loja seja lucrativa, aliado ao bom relacionamento com fornecedores.

Observou-se que a grande maioria das vendas ocorre a vista e é efetuada diretamente em dinheiro. O número de vendas nos cartões de débito e crédito é crescente, mas ainda é relativamente baixo se comparado com as vendas a vista. O acompanhamento de quando as receitas a prazo entrarão no caixa da empresa não é verificado. Os pagamentos a fornecedores, em sua maioria, são parcelados.

A ideia da empresa é ajustar seu ciclo financeiro, visando utilizar uma ferramenta capaz de analisar o fluxo de caixa da empresa no futuro, sendo possível reorganizar suas atividades conforme o período de maior faturamento. As grandes empresas adotam esse controle e revisam-no com frequência para atender às necessidades de mercado, sem comprometer o caixa.

O porquê de instituir um planejamento financeiro na Loja ocorre devido à ausência de ferramentas de gestão dos recursos da empresa, especialmente pela sazonalidade nas compras e um período intenso de faturamento. Há meses com excedente de caixa, como janeiro e fevereiro, e meses nos quais a empresa registra prejuízo, durante o inverno, onde o faturamento é baixo e os gastos permanecem altos. Os maiores gastos referem-se às compras de mercadoria, que costumam ser parceladas em 30, 60 e 90 dias, ocorrendo parte desses pagamentos em meses de baixa venda. Com a elaboração do fluxo de caixa, tornar-se-á possível a

identificação dos períodos e as respectivas saídas de caixa programadas de acordo com as compras efetuadas, bem como o recebimento das vendas a prazo.

Com as festas de final de ano e com o aumento do número de turistas no litoral durante o verão, torna-se imprescindível a gestão dos recursos financeiros da empresa para um planejamento eficaz, o que pode maximizar as receitas e minimizar os custos. O planejamento proposto foi elaborado através do fluxo de caixa projetado conforme dados históricos e perspectivas de crescimento.

A Loja XYZ Ltda. considera período de baixa aquele compreendido entre os meses de maio a outubro. A receita bruta da empresa nessa época costuma ser entre 36% e 50% da receita bruta no período de alta, correspondente aos meses de novembro a abril. Isso acontece porque a cidade tem mais consumidores no verão, bem como ocorre a comemoração de datas festivas, como Natal, Ano Novo, Carnaval e Páscoa, períodos de grande fluxo de entradas e saídas de caixa.

### **2.3.1 Fornecedores e clientes**

O maior volume de compras é realizado entre os meses de setembro e novembro, com o objetivo de abastecer o estoque da Loja para a temporada de verão. Isso reforça a necessidade de gerenciamento de caixa, visto que existem períodos de grandes desembolsos para atender à demanda.

Entre os principais fornecedores estão os importadores e distribuidores diversos. A Loja vende produtos de mais de 200 fornecedores, destaque para as marcas Nestlé S.A., CBS Alimentos S.A., Fruki S.A., Amendupã Produtos Alimentícios Ltda., Plasútil Indústria e Comércio de Plásticos Ltda., Issam Importação e Exportação Ltda., Extra Brasil Produtos de Higiene e Limpeza Ltda., Plásticos Sanremo S.A., entre outras. A maioria dos fornecedores trabalha com produtos alimentícios, os quais representam grande parte das vendas da Loja.

Os clientes, por sua vez, são os moradores da cidade e os veranistas. As classes sociais C e D predominam. Segundo acompanhamento da empresa, seu *ticket* médio – valor médio das compras a cada venda – é baixo: cerca de R\$ 17,00. Isso que faz com os consumidores optem pelo pagamento em dinheiro na maioria das oportunidades, em detrimento das vendas nos cartões. As vendas a prazo

ocorrem com menor frequência e são realizadas, exclusivamente, via cartão de crédito, pois a Loja não dispõe de crediário nem aceita cheques.

### 2.3.2 Produtos

Por se tratar de uma empresa do tipo bazar, onde cerca de 40% dos produtos tem valor igual ou inferior a R\$ 1,99, a Loja apresenta grande variedade de vendas. O Quadro 1 exibe a classificação das vendas em 2013 de acordo com suas características:

**Quadro 1 – Classificação dos produtos mais vendidos**

<b>PRODUTOS</b>	<b>%</b>
ALIMENTAÇÃO	<b>38%</b>
UTILIDADES DOMÉSTICAS	<b>14%</b>
IMPORTADOS	<b>11%</b>
UTILIDADES EM GERAL	<b>8%</b>
HIGIENE E LIMPEZA	<b>7%</b>
FERRAGEM	<b>5%</b>
BRINQUEDOS	<b>5%</b>
MATERIAL ESCOLAR	<b>3%</b>
CONFECÇÃO	<b>2%</b>
DECORAÇÃO	<b>2%</b>
<i>PET SHOP</i>	<b>1%</b>
ARTIGOS DE FESTA	<b>1%</b>
NATAL	<b>1%</b>
CARNAVAL	<b>1%</b>
EMBALAGENS	<b>0,5%</b>
COSMÉTICOS	<b>0,5%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

No ramo alimentício, os produtos mais vendidos são sucos, refrigerantes, cervejas, alimentos em conserva, doces e salgados. Na parte de utilidades domésticas, destacam-se os produtos de limpeza, incensos e artigos para o lar. A empresa trabalha com estoque de produtos, principalmente alimentos e peças pequenas que giram com frequência, como materiais de ferragem e brinquedos.

A oferta de produtos sofre algumas alterações conforme o período do ano. Nos meses de fevereiro e março, por exemplo, grandes lotes de material escolar são vendidos na Loja. Em abril, quando há o feriado de Páscoa, a empresa investe em chocolates dos mais variados fornecedores. As demais épocas festivas, como Carnaval, Dia dos Namorados e Natal, também recebem atenção do estabelecimento, que procura estar atento à demanda de mercado.

### **2.3.3 Concorrentes**

A Loja XYZ Ltda. está localizada em uma cidade pequena, logo, não tem muitos concorrentes para absorver sua demanda. Além das pequenas lojas que existem na região, a empresa está próxima a duas grandes redes de supermercados, que possuem maior poder de barganha e, por conseguinte, preços mais atrativos para os consumidores.

Na cidade ainda existem outras três principais lojas de R\$ 1,99, todas semelhantes à deste estudo. Essas podem ser consideradas as maiores concorrentes do setor, sendo duas delas do mesmo porte da Loja XYZ. A outra loja, apesar de menor, é classificada concorrente direta da mesma maneira. Demais bancas e lojas de utilidades localizadas na região também podem ser consideradas, embora não sejam concorrentes diretas.

## **2.4 CENÁRIO ECONÔMICO**

O setor de comércio varejista é um dos mais importantes do país, pois movimenta a economia nacional e apresenta constante crescimento. O IBGE publica, mensalmente, o Relatório Pesquisa Mensal de Comércio (PMC). O Relatório de final de ano, relativo a dezembro de 2013, informa que, na relação dezembro de 2013 e dezembro de 2012, das oito atividades pesquisadas do varejo, apenas o segmento de Móveis e Eletrodomésticos obteve queda (-0,9%) no volume de vendas, conforme Tabela 2. Como a Loja não trabalha com produtos desse

segmento, é possível observar que não apenas a empresa, mas o setor no qual ela está inserida, viveu um momento de crescimento no último ano.

**Tabela 2 – PMC: Comércio Varejista**

BRASIL - INDICADORES DO VOLUME DE VENDAS DO COMÉRCIO VAREJISTA E COMÉRCIO VAREJISTA AMPLIADO SEGUNDO GRUPOS DE ATIVIDADES: PMC - Dezembro 2013

ATIVIDADES	MÊS/MÊS ANTERIOR (*)			MÊS/IGUAL MÊS DO ANO ANTERIOR			ACUMULADO	
	Taxa de Variação			Taxa de Variação			Taxa de Variação	
	OUT	NOV	DEZ	OUT	NOV	DEZ	NO ANO	12 MESES
COMÉRCIO VAREJISTA (**)	0,2	0,6	-0,2	5,4	7,1	4,0	4,3	4,3
1 - Combustíveis e lubrificantes	0,7	1,4	-1,9	6,6	8,9	5,7	6,3	6,3
2 - Hiper, supermercados, prods. alimentícios, bebidas e fumo	-0,4	1,2	0,5	3,3	5,8	2,4	1,9	1,9
2.1 - Super e hipermercados	-0,6	1,1	0,8	3,1	5,5	2,1	1,9	1,9
3 - Tecidos, vest. e calçados	-0,2	2,1	0,7	3,7	6,1	3,2	3,5	3,5
4 - Móveis e eletrodomésticos	-0,3	1,8	-3,5	5,0	9,1	-0,9	5,0	5,0
4.1 - Móveis	-	-	-	1,6	4,2	-8,5	-1,6	-1,6
4.2 - Eletrodomésticos	-	-	-	7,6	12,5	3,9	8,6	8,6
5 - Artigos farmacêuticos, med., ortop. e de perfumaria	0,1	1,5	-1,2	11,4	12,3	12,4	10,1	10,1
6 - Equip. e mat. para escritório informática e comunicação	2,5	-2,2	-12,6	10,6	10,8	9,5	7,2	7,2
7 - Livros, jornais, rev. e papelaria	1,3	1,2	0,2	-0,6	0,1	3,9	2,6	2,6
8 - Outros arts. de uso pessoal e doméstico	1,5	0,2	0,2	12,4	6,6	11,2	10,3	10,3
COMÉRCIO VAREJISTA AMPLIADO (***)	2,0	0,9	-1,5	2,2	6,0	2,9	3,6	3,6
9 - Veículos e motos, partes e peças	7,2	1,5	-3,4	-4,4	4,4	-0,2	1,4	1,4
10- Material de Construção	1,1	0,0	-0,2	6,9	5,1	5,5	6,9	6,9

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio.

(\*) Séries com ajuste sazonal

(\*\*) O indicador do comércio varejista é composto pelos resultados das atividades numeradas de 1 a 8.

(\*\*\*) O indicador do comércio varejista ampliado é composto pelos resultados das atividades numeradas de 1 a 10

Fonte: IBGE (2014)

O Relatório ainda aponta o crescimento, no Rio Grande do Sul, durante o ano de 2013, de 3,8% no volume de vendas e de 11,3% na receita nominal de vendas. Os resultados da Loja para o período corroboram o momento que a empresa vivenciou ao longo do último ano.

Já o ano de 2014, por sua vez, iniciou registrando pequenos aumentos, como elevação de 0,4% no volume de vendas e de 0,9% na receita nominal, ambas as taxas com relação ao mês anterior, ajustadas sazonalmente. Nos Relatórios

mensais subsequentes, é evidenciada uma queda nos resultados. Em fevereiro, o indicador manteve-se estável, enquanto que março registrou queda nas vendas.

Ao final de 2013, a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) projetara um aumento no volume de vendas para o ano de 2014 de 5%. Com as perspectivas de aumento na taxa Selic durante o ano de 2014, essas projeções acabaram sendo revisadas para baixo. Com isso, percebe-se uma expectativa de crescimento do comércio varejista em torno de 5,3% ao ano para 2014 (CNC, 2014a), com melhora no volume de vendas no segundo semestre.

O Índice de Confiança do Comércio (ICOM), medido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV, abr./2014), também apresenta perspectivas para o comércio durante o ano de 2014, sinalizando a desaceleração do ritmo da atividade econômica no país, em sua edição de abril de 2014. Em linha com diversas fontes que ressaltam o mau momento da economia brasileira, com elevados índices de inflação e aumento crescente na taxa de juros, o Relatório aponta para queda na confiança dos consumidores. Como consequência, há a redução do poder de compra da população e o nível de vendas diminui. Esse ambiente com economia mais arrefecida pode ser observado nestes primeiros meses de 2014, embora a previsão seja de crescimento nas vendas nos próximos meses, conforme Tabela 3:

**Tabela 3 – ICOM**

<i>Frequência de respostas nos quesitos integrantes do ICOM</i>						
<i>Trimestre findo em</i>	<i>Nível da Demanda Atual</i>		<i>Vendas Previstas (3 meses)</i>		<i>Tendência dos Negócios (6 meses)</i>	
	<i>Forte</i>	<i>Fraco</i>	<i>Aumento</i>	<i>Redução</i>	<i>Melhora</i>	<i>Piora</i>
mar/13	17,3%	17,9%	45,2%	5,5%	51,2%	3,1%
abr/13	16,9%	18,5%	50,2%	5,0%	53,8%	3,5%
mar/14	14,7%	23,3%	52,7%	7,2%	53,9%	5,7%
abr/14	15,0%	23,5%	54,2%	6,7%	53,0%	6,2%

Fonte: FGV (abr./2014)

O cenário de inflação, de acordo com o Relatório Focus de maio de 2014, do Banco Central (BCB, 2014), aponta para taxa de 6,43% para o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) durante o ano de 2014, acima do centro da meta pretendida pelo Governo, de 4,5% a.a. Esse número elevado, se comparado aos anos anteriores, repercute no fraco desempenho econômico do país no ano.

As taxas esperadas de crescimento do comércio varejista, assim como a perspectiva de inflação, ajudam a entender o contexto em que a organização está

inserida e podem ser parâmetro na fundamentação da estratégia de planejamento, servindo de alicerce na estruturação da previsão de vendas. É fundamental que a empresa acompanhe esses indicadores, evitando que sejam considerados cenários que não condizem com o ritmo atual da Economia. Assim, as projeções de crescimento, em linha com as expectativas de mercado, tendem a ser mais realistas.



### 3 REVISÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão do tema em estudo, relacionou-se uma série de conceitos de Administração financeira aprendidos durante o curso. A revisão teórica traz considerações sobre Administração financeira, planejamento financeiro, fluxo de caixa, análises financeira e econômica e capital de giro. Deste modo, é possível compreender o que são finanças empresariais e como se constrói um planejamento financeiro eficiente.

Visto que a principal tarefa do trabalho é propor uma adaptação a um modelo de fluxo de caixa, foi necessário apresentar subsídios para seu entendimento, bem como demais análises pertinentes ao estudo. Assim, identificou-se a Administração financeira, suas funções e ações sugeridas.

#### 3.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A Administração financeira consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos monetários das organizações, com o intuito de obter lucros, maximizar seu valor e trazer retorno aos sócios. Portanto, é uma área essencial na geração de valor da empresa, visto que deve escolher as estratégias de investimento e uso do capital, assim como obter e aplicar os recursos, de maneira eficaz, para o alcance dos objetivos empresariais.

Quanto maior é a empresa, mais setores diferentes ela tende a ter. Porém, alguns departamentos são básicos na estrutura de qualquer empreendimento, e o setor financeiro se enquadra nesse quesito. Desde um simples departamento de contas a pagar e receber até uma estrutura corporativa de captação e aplicação de recursos, o setor financeiro é fundamental nas estruturas organizacionais.

Cabe à administração financeira gerenciar os recursos de uma organização e avaliar a rentabilidade dos investimentos. Ross, Westerfield e Jordan (2013, p. 10) definem como objetivo da administração financeira “maximizar o valor unitário corrente das ações existentes”.

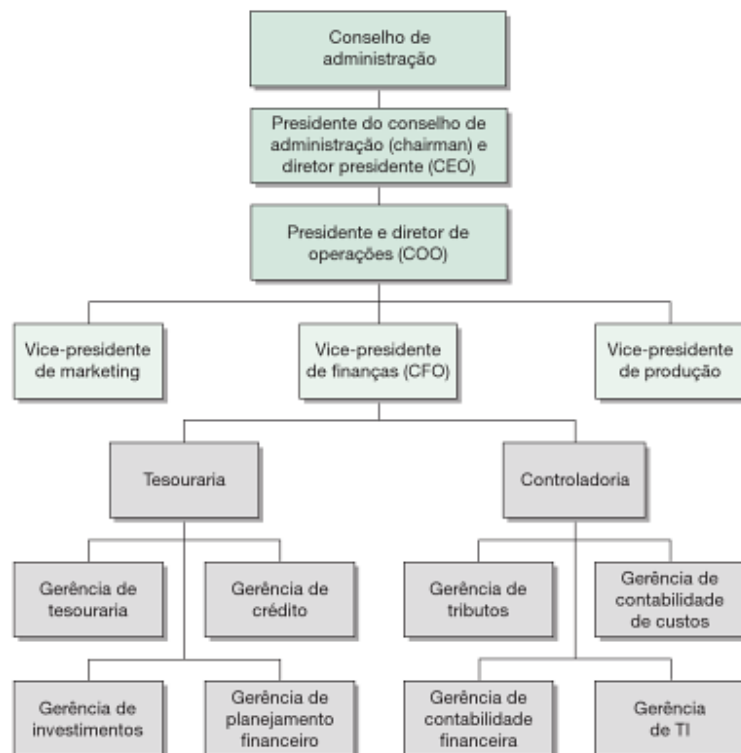
O princípio da administração financeira é, fundamentalmente, dispor o numerário necessário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros. A meta do administrador financeiro está centrada no dilema básico: liquidez *versus* rentabilidade. Para melhor compreensão do objetivo liquidez, é imprescindível o conhecimento do conceito de fluxo de caixa (ZDANOWICZ, 2004, p.23).

Costumam-se encontrar, na área financeira, administradores, contadores, economistas e engenheiros. É de extrema importância ser uma área atualizada e integrada com os demais setores, afinal, a maioria das decisões organizacionais passa pelo setor financeiro, constituindo-se em uma área fundamental para a sobrevivência das empresas.

### 3.1.1 Papel do administrador financeiro

O administrador financeiro deve planejar e controlar as entradas e saídas de capital do caixa da empresa. Nas finanças empresarias, ou corporativas, ele pode trabalhar em duas grandes áreas: tesouraria e controladoria.

**Figura 2 - Quadro organizacional com funções do administrador financeiro**



Fonte: Ross, Westerfield e Jordan (2013, p. 3).

Além dessas, várias são as possíveis áreas de atuação: em instituições financeiras, como bancos e cooperativas, finanças empresariais, investimentos e finanças internacionais. Carmona (2009) define como sua função conseguir a menor taxa de financiamento, bem como o maior rendimento possível dos investimentos e uma melhor administração de fluxo de caixa.

Entre as principais decisões do administrador financeiro, destacam-se o planejamento de caixa, ou seja, o planejar e gerir a empresa no longo prazo; a estrutura de capital, ajustando de forma harmoniosa a composição de capitais próprios e de terceiros da empresa; e a administração do capital de giro, seus ativos e passivos de curto prazo.

### **3.1.2 Administração financeira e Contabilidade**

A Administração financeira e a Contabilidade se complementam na gestão empresarial. Enquanto esta é um conjunto de conceitos e normas consagradas que auxiliam os gestores na tomada de decisão, aquela está voltada para a ênfase dos fluxos de caixa e nas disponibilidades de recursos.

Gitman (2004) afirma que as atividades de finanças (tesoureiro) e Contabilidade (*controller*) estão intimamente relacionadas, sendo difícil, muitas vezes, distinguir a Administração financeira da Contabilidade. Nas empresas menores, o *controller* executa, com frequência, a função financeira, enquanto nas maiores, muitos contabilistas estão envolvidos com as atividades financeiras.

A Contabilidade elabora as Demonstrações Financeiras (DF) para prestação de contas sobre as ações praticadas em determinado período pela Direção, registrando os dados com as situações patrimoniais e de resultados da empresa. Zdanowicz (2012, p. 18) alega que ela está “direcionada aos acionistas, conselheiros, diretoria, auditoria e colaboradores da empresa, enquanto até pouco tempo ela visava atender quase, exclusivamente, ao Governo e bancos”.

Dentre as Demonstrações Financeiras, destacam-se o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE). O conhecimento desses documentos embasa a elaboração do fluxo de caixa, tema central do presente estudo. Essas demonstrações são brevemente descritas a seguir.

### 3.1.2.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial (BP) é uma demonstração da posição financeira e patrimonial de uma empresa em determinado período, relacionando seus direitos e obrigações. Ross, Westerfield e Jordan (2013, p. 25) o classificam como “um modo conveniente de organizar e resumir aquilo que ela possui (seu Ativo), o que ela deve (Passivo) e a diferença entre os dois (Patrimônio Líquido) em determinado momento”.

No lado esquerdo do Balanço Patrimonial, relacionam-se todos os bens e direitos, sendo classificados em “Circulante” e “Não Circulante” os de curto e longo prazo, respectivamente, enquanto no lado direito incluem-se as obrigações. A Tabela 4 apresenta um modelo de BP:

**Tabela 4 - BP**

<b>ATIVO</b>	<b>20x1</b>	<b>20x0</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>20x1</b>	<b>20x0</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>			<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>		
Disponível					
Clientes			<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>		
Estoques			Exigível de Longo Prazo		
Despesas Pagas Antecipadamente					
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>			<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		
Realizável de Longo Prazo			Capital Social		
Investimentos			Reservas de Capital		
Imobilizado			Ajustes de Avaliação Patrimonial		
Intangível			Reservas de Lucros		
			Prejuízos Acumulados		
<b>TOTAL</b>			<b>TOTAL</b>		

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2012).

Os itens do Ativo Circulante são apresentados no Balanço Patrimonial em ordem de liquidez decrescente, isto é, conforme sua facilidade de conversão em dinheiro. São exemplos de contas do Ativo Circulante as disponibilidades da empresa, contas em bancos, valores a receber em até um ano e estoques. Enquanto que os itens do Ativo Não Circulante são bens de baixa liquidez, cuja realização ocorrerá após o término do exercício subsequente à data de encerramento do BP, além de Investimentos que não se destinam à atividade-fim da empresa, como participações e imóveis, Imobilizado, destinados à manutenção da atividade-fim da empresa, como máquinas e equipamentos, e o Intangível, como marcas e patentes, de difícil mensuração monetária.

O Passivo Circulante apresenta as obrigações junto a terceiros de curto prazo, como contas a pagar, fornecedores, impostos, salários, empréstimos, entre outros. O Passivo Não Circulante, por sua vez, demonstra as dívidas de longo prazo, isto é, superiores a um ano e classificadas como Exigível de Longo Prazo.

Já o Patrimônio Líquido representa os recursos dos proprietários investidos no negócio, pois é a parcela do acionista na empresa. Cumpre destacar que fazem parte do Patrimônio Líquido o Capital Social, que são os valores integralizados pelos sócios, as Reservas de Capital, cujos valores são originados da retenção de lucros e da reavaliação de itens do Ativo, os Ajustes de Avaliação Patrimonial e os Prejuízos Acumulados, caso as perdas do exercício atual e dos anteriores ainda não tenham sido compensadas pela empresa.

### 3.1.2.2 Demonstração de Resultados do Exercício

A Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) apresenta o resultado econômico do período. Esse demonstrativo contábil evidencia as vendas do exercício, seus custos e despesas, resultando em Lucro ou Prejuízo. Um modelo simplificado é apresentado na Tabela 5:

**Tabela 5 - DRE**

<b>DRE</b>	<b>20x1</b>	<b>20x0</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>		
(-) DEDUÇÕES DE RECEITA BRUTA		
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>		
(-) CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA		
<b>LUCRO OPERACIONAL BRUTO</b>		
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>		
(-) Administrativas		
(-) Vendas		
(-) Tributárias		
(-) Receitas Financeiras		
(+/-) Outras despesas operacionais		
<b>LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL LÍQUIDO</b>		
(+/-) Outras despesas não operacionais		
(-) Provisão para IR e CSLL		
<b>LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>		

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2012).

Compete destacar que, a cada novo período, inicia-se uma nova apuração de receitas e despesas, visto que não são acumulados os resultados de exercícios anteriores. Essa peça contábil, além de indicar o retorno gerado pelos investimentos da empresa, elenca todas as receitas e os gastos que a diminuem, sendo fonte essencial no cálculo dos indicadores econômicos. Importante ressaltar que, segundo Carmona (2009), para as pequenas empresas, essa demonstração financeira pode ser simples e não conter informações pormenorizadas, enfatizando os principais grupos apenas (receitas, despesas e resultados).

Assim, primeiro relacionam-se todas as receitas de vendas do exercício, independentemente do recebimento das mesmas, ou seja, considera-se o regime de competência. Em seguida, são deduzidos os cancelamentos, as devoluções e os impostos sobre as vendas e os custos de produção, que, no caso de empresas do comércio, estão relacionados ao Custo de Mercadoria Vendida (CMV).

Com isso, chega-se ao Lucro Bruto. Posteriormente, são deduzidas as despesas de vendas, financeiras, tributárias e administrativas para que se tenha o Lucro Líquido (ou Prejuízo) do exercício. Esse resultado integrará o Balanço Patrimonial da empresa, bem como servirá de parâmetro na fundamentação de diversos indicadores.

### 3.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é a formalização da maneira pela qual os objetivos financeiros da empresa podem ser alcançados, isto é, uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro. Ele estabelece as metas e diretrizes a serem atingidas em um determinado período de tempo. É uma ferramenta importante na análise e avaliação do desempenho organizacional, pois é possível verificar se as ações propostas estão sendo atingidas.

As estratégias definidas pela empresa são quantitativamente demonstradas no planejamento financeiro que, segundo Zdanowicz (2003, p. 221), “é resultado das projeções econômicas da empresa, ou seja, deverá estar plasmado na proposta orçamentária elaborada pelo comitê de finanças, para um determinado período”.

Através do planejamento financeiro, o gestor financeiro está apto a prever os possíveis cenários e preparado para tomar decisões.

Ross, Westerfield e Jordan (2013) listam alguns elementos comuns no planejamento financeiro, independente do tamanho das empresas: previsão de vendas, Demonstrações Financeiras projetadas, necessidade de ativos, necessidade de aporte financeiro, fechamento (taxa de crescimento) e premissas econômicas, entre elas a taxa de juros. Os autores sugerem descrever cenários distintos no futuro, do mais pessimista ao mais otimista, para se adequar às instabilidades de mercado que podem acontecer.

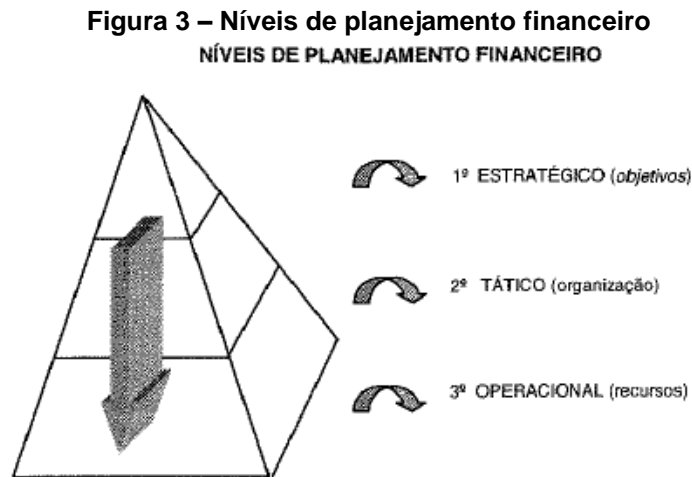
O planejamento financeiro empresarial não deve se tornar uma atividade exclusivamente mecânica. Se isso ocorrer, provavelmente o foco recairá sobre as coisas erradas. Com muita frequência, os planos são formulados em termos de uma meta de crescimento, sem vínculo explícito com a criação de valor, e mostram uma preocupação exagerada com as demonstrações contábeis. No entanto, a alternativa ao planejamento financeiro é dar de cara com o futuro (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2013. p. 114).

Os mesmos autores arrolam alguns fatores que podem se esperar do planejamento financeiro:

- a) examinar as interações: o plano financeiro deve tornar explícito os vínculos entre as propostas de investimento das diferentes atividades operacionais da empresa e as opções de investimento disponíveis;
- b) explorar as opções: o plano financeiro oferece a possibilidade de a empresa analisar e comparar cenários diferentes de modo coerente;
- c) evitar surpresas: ao identificar o que pode ocorrer à empresa para os diferentes eventos que podem acontecer, o plano deve oferecer diretrizes que serão adotadas caso os acontecimentos não ocorram conforme o planejado inicialmente;
- d) assegurar a capacidade de realização e a consistência interna: os planos financeiros são uma maneira de verificar se os objetivos e planos criados são possíveis e se a empresa tem condição de realizá-los.

De acordo com Zdanowicz (2003), o planejamento pode ser dividido em seus níveis, quais sejam: estratégico, onde os objetivos globais são definidos pela empresa, de caráter macroeconômico; tático, planos mais específicos e dirigidos

pelos departamentos da empresa; e operacional, desenvolvido a partir do plano tático exposto e executado pelos supervisores e funcionários da empresa. O processo deve iniciar no nível estratégico até o operacional:



**Fonte:** Zdanowicz (2003, p. 134)

Uma vez que esse processo é contínuo, deve-se executá-lo e, por conseguinte, revisar suas ações. Todos os níveis são importantes, pois envolvem as demais áreas da empresa para que se atinjam os objetivos.

Zdanowicz (2003) destaca, também, os princípios do planejamento financeiro:

- a) exequível: a meta planejada deve ser viável, ou seja, possível de ser realizada, pois não é recomendável elaborar planos demasiadamente ambiciosos ou otimistas, que não sejam possíveis de serem cumpridos, isto é, o planejamento financeiro da empresa deve adaptar-se à realidade de mercado;
- b) objetivo e quantificável: o planejamento não deve se basear em dados hipotéticos, opiniões subjetivas, especulações ou cálculos arbitrários, mas utilizar-se de dados objetivos com tratamento estatístico aplicado nos estudos de mercado, cálculos probabilísticos, etc., pois o planejamento será tanto mais fiel quando for quantificado e expresso em valores: porcentagens, unidades, volumes, etc.;
- c) flexibilidade: ao elaborar-se um plano, é conveniente fixar margens de segurança para enfrentar situações imprevistas, que proporcionem novas



estratégias empresariais, ajustando-se facilmente para novas condições de trabalho e mercado;

- d) unidade: todos os planos específicos da empresa devem integrar-se a um plano geral e orientar-se para o êxito dos objetivos principais, de tal forma que sejam consistentes, devendo existir um equilíbrio e uma interrelação entre eles.

Gitman (2004, p.92) conclui que “o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos”. Além de planejar, torna-se indispensável controlar as ações propostas. Zdanowicz (2003, p. 130) afirma que “periodicamente é preciso realizar avaliações criteriosas sobre as diferenças encontradas entre as metas e a situação financeira corrente da empresa e do setor econômico”.

Isso significa que o controle é um processo de acompanhamento e ajuste do que foi planejado. Através dele, avaliam-se os dados obtidos e projetados, tornando possível a realização de ações corretivas, assim como a verificação dos motivos de desvios do plano previamente estabelecido.

### **3.2.1 Planejamento financeiro de curto prazo**

O planejamento de curto prazo, por sua vez, foca nos aspectos de orçamentos operacionais, fluxo de caixa projetado e Demonstração de Resultados do Exercício. O fluxo de caixa é o foco do presente trabalho. De acordo com Gitman (2004, p. 93):

Os planos financeiros de curto prazo (operacionais) determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Esses planos quase sempre abrangem um período de um a dois anos. Os dados básicos incluem a previsão de vendas e diversas espécies de dados operacionais e financeiros.

O fluxo de caixa apresenta-se como uma das principais peças do planejamento financeiro de curto prazo. São projetadas todas as movimentações de

dinheiro em um plano de três, seis ou doze meses, por exemplo, para acompanhamento das metas propostas. Deste modo, é o plano operacional criado a partir das expectativas da alta direção.

### **3.2.2 Planejamento financeiro de longo prazo**

O planejamento financeiro de longo prazo, por sua vez, está focado no que a empresa projeta para os próximos dois a cinco anos, podendo se estender por mais tempo. Deve contemplar todas as áreas da empresa, visto que se concentrará, segundo Gitman (2004), na projeção de:

- a) orçamento de capital;
- b) lucros futuros;
- c) geração de recursos financeiros.

A elaboração de um plano financeiro para longos períodos é tarefa que exige conhecimento e estudo, dadas as flutuações de mercado e da economia. Para tanto, as empresas devem se valer de projeções realistas, podendo elaborar mais de um cenário possível para melhor estimativa das situações cogitadas.

### **3.3 FLUXO DE CAIXA**

O fluxo de caixa é a formalização das projeções de entradas e saídas de caixa para determinado período de tempo. É comum seu acompanhamento de maneira mensal, semanal, ou diário, de acordo com a necessidade da organização. O fluxo projetado tem a função de verificar como se comportará o saldo de caixa no período futuro, bem como as estimativas de entradas e saídas monetárias no período projetado, a fim de esquematizar as políticas de aplicação ou captação de recursos. Zdanowicz (2012) reforça sua importância ao comentar que as instituições

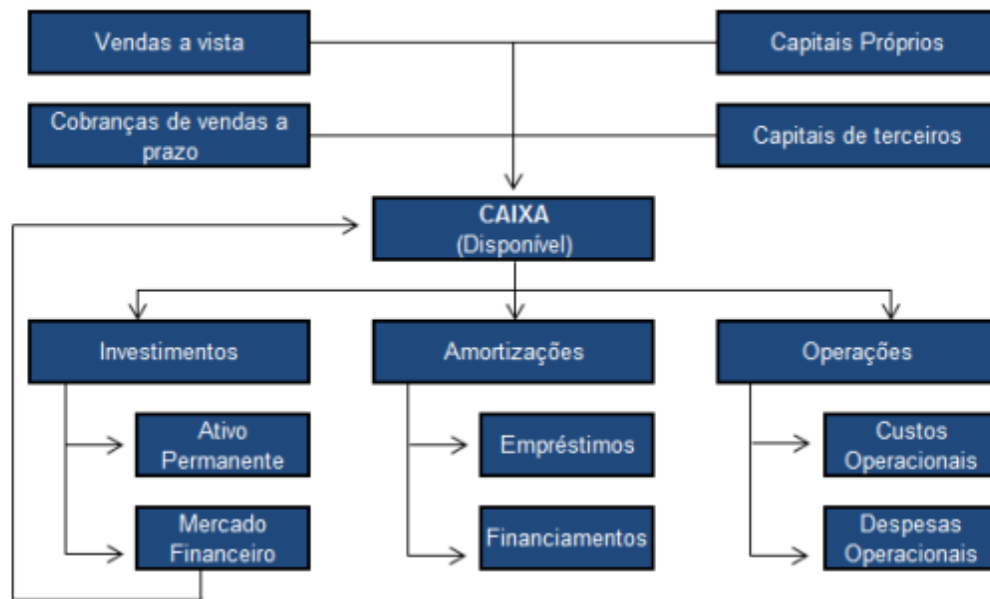
financeiras em geral solicitam a sua apresentação para fins de análise e concessão de crédito aos seus clientes.

Sá (2012, p. 19) relaciona o fluxo de caixa “ao método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo do Disponível e sua apresentação em relatórios de forma a permitir sua análise e interpretação”. De forma resumida, o fluxo de caixa é um instrumento para projeção de ingressos e desembolsos futuros. A determinação do nível mínimo de caixa desejado faz-se necessária devido às variações de mercado, sendo importante manter um numerário mínimo pré-estabelecido para o funcionamento da empresa.

A manutenção de saldos de caixa propicia folga financeira imediata à empresa, revelando melhor capacidade de pagamento de suas obrigações. Neste posicionamento, a administração não deve manter suas reservas de caixa em níveis elevados como forma de maximizar a liquidez. Ao contrário, deve buscar um volume mais adequado de caixa sob pena de incorrer em custos de oportunidade crescentes. É indispensável que a empresa avalie seu ciclo operacional, de maneira a sincronizar as características de sua atividade com o desempenho do caixa (ASSAF NETO; SILVA, 2012, p. 34).

Zdanowicz (2012) afirma que o fluxo de caixa é um instrumento financeiro que deve ser elaborado pelas empresas para um horizonte de tempo definido, independentemente do porte e tipo de atividade. É preciso dispor de informações atualizadas e corretas quanto às estratégias de compra e venda. O processo contínuo de compra e venda de mercadorias reflete na quantidade monetária disponível para movimentação. A Figura 4 apresenta diversas transações que afetam o caixa da empresa, como ingressos de recursos, pagamentos de compras, funcionários, entre outros:

**Figura 4 - Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa**



Fonte: Adaptado de Zdanowicz, 2004.

Zdanowicz (2012) enumera alguns requisitos básicos para a elaboração do fluxo de caixa:

- a) controle e centralização de informações financeiras;
- b) regras claras e práticas na administração do caixa;
- c) comprometimento de todos os responsáveis no processo de elaboração e execução;
- d) treinamento dos responsáveis envolvidos pelo processo de elaboração e execução;
- e) indicadores de controles financeiros adequados, tendo as entradas e saídas sempre atualizadas;
- f) definição clara do responsável de cada área da empresa à prestação de informações confiáveis;
- g) sistema de comunicação informatizado, ágil e seguro.

Do mesmo modo, é essencial o conhecimento das transações que aumentam o caixa, como empréstimos, financiamentos e vendas. Integralização de capital pelos acionistas, se for realizada em dinheiro, aumenta o caixa, mas se for através de itens de imobilizado não afetará o caixa imediatamente. Diminuem o caixa a distribuição de lucros, pagamentos, aquisições, amortizações e desembolsos em

geral. Importante salientar que depreciações, provisões e acréscimos ou diminuições de itens de investimentos pelo método de equivalência patrimonial (MEP), gerando aumentos ou diminuições em itens de investimento, não significam mudança no caixa (ZDANOWICZ, 2012).

Dadas as várias transações que afetam a quantidade monetária disponível pela empresa, pode-se afirmar que o fluxo de caixa não deve ser focado apenas pela área financeira. Os demais setores das organizações devem se comprometer com os resultados, conforme o Quadro 2:

**Quadro 2 - Relação dos setores da organização com o fluxo de caixa**

Setor	Atividades
Área de produção	Ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determinando novas alterações nas necessidades de caixa.
Área de compras	As decisões devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa, ou seja, deve haver preocupação com relação à sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamentos das compras com aqueles estabelecidos para recebimento de vendas.
Área de cobrança	Políticas ágeis e eficientes de cobrança permitem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa.
Área de vendas	Juntamente com a meta de crescimento da atividade comercial, deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamento dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa, ou seja, toda a decisão envolvendo vendas deve ser tomada apenas após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa.
Área financeira	Deve cuidar o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto e Silva (2012)

Uma vez projetado o fluxo de caixa, a direção está apta a tomar decisões com segurança e a enfrentar possíveis dificuldades ou sobras de caixa em decorrência de sazonalidades de mercado (ZDANOWICZ, 2012). Em períodos de escassez de crédito por parte das instituições financeiras e a tendência de alta nas taxas de juros, é importante ter mecanismos capazes de enfrentar essas situações, assim como o apoio da direção da empresa e de todos os setores envolvidos.

A empresa pode dispor de um livro-caixa para registrar suas entradas e saídas monetárias, e existem alguns fatores que influenciam e podem alterar o saldo de caixa das organizações. Assim, o administrador financeiro deve atentar para a posição de caixa e para tais fatores, a fim de atingir o equilíbrio financeiro da empresa, independente de acontecimentos dentro ou fora da organização.

Segundo Zdanowicz (2004), um fator interno importante é a alteração na política de vendas, isto é, decisões quanto ao escalonamento das entregas podem repercutir no fluxo de caixa da empresa, uma vez que determinam os prazos de vencimento das duplicatas e definem o período de pagamento por parte dos clientes, assim como pagamentos de comissões a vendedores. A política de compras também é essencial, já que, conforme Zdanowicz (2004, p. 46), “os prazos de pagamentos concedidos pelos fornecedores devem ser analisados e comparados com os prazos de recebimentos de clientes”. Isso significa que a empresa deve compreender suas políticas de pagamento e recebimento, identificando as diferenças de ingressos e desembolsos de caixa. Ainda há a política de pessoal, uma vez que admissões, demissões, políticas salariais, treinamentos, etc., afetam ao fluxo da empresa.

Os principais fatores externos à organização são possíveis reduções, estacionais ou cíclicas, da atividade econômica, cujo impacto é negativo na receita operacional da empresa. Atraso dos clientes também é um item de importante cuidado, pois os desembolsos são cobertos apenas pelo Disponível e por Contas a Receber, já que os Estoques levam tempo até serem convertidos em dinheiro e, portanto, não pagam dívida. Preços de mercado, atrasos de entregas, alterações de alíquotas e criação de novos impostos pelo Governo também são fatores externos que merecem a atenção.

### **3.3.1 Planejamento e controle financeiros**

O fluxo de caixa, enquanto ferramenta de planejamento e controle, deve ser acompanhado pelo gestor financeiro. Ao mantê-lo sempre atualizado, a empresa fica protegida contra os acontecimentos futuros, diminuindo os riscos e antevendo as oportunidades de investimento ou captação de recursos com mais exatidão.

Zdanowicz (2012, p. 147) ressalta a importância de “realizar o planejamento e o controle do fluxo de caixa nessa ordem, porque se saberão com antecedência as necessidades de numerário para honrar as obrigações que a empresa assumiu, considerando os prazos que serão pagos”. Para planejar o fluxo, Zdanowicz (2004) propõe uma simples fórmula, com a finalidade de ser um instrumento de segurança e credibilidade na projeção de entradas e saídas de caixa:

$$\text{Saldo Final de Caixa} = \text{Saldo Inicial de Caixa} + \text{Ingressos} - \text{Desembolsos}$$

Zdanowicz (2004) relaciona, igualmente, algumas considerações sobre o controle financeiro do fluxo de caixa:

- os saldos finais de caixa apurados no boletim diário de caixa e bancos, no controle financeiro diário e no próprio fluxo de caixa, deverão refletir o saldo real disponível em caixa;
- o fluxo de caixa deverá ser revisto e divulgado, no máximo, até o dia cinco do mês seguinte, a fim de que possa orientar o rumo dos negócios;
- todos os elementos responsáveis deverão posicionar-se no último dia de cada mês para efeito de estimativa, mesmo que algumas informações tenham-se realizado nos primeiros dias do mês seguinte e a projeção ainda não tenha sido elaborada;
- a data dos documentos não é significativa para efeito de fechamento do mês. Há, normalmente, uma defasagem entre a data de processamento e a de recebimento dos documentos bancários. Interessa a data do recebimento do numerário, podendo ser fixado, portanto, o momento de fechamento do período (ZDANOWICZ, 2004, p. 186).

Por isso, é essencial que, no fluxo de caixa, tenha uma coluna para comparação de dados projetados com o que efetivamente foi realizado. Mudanças nos negócios ou na economia podem alterar o fluxo e as previsões, e o controle deve ser realizado com finalidade de acompanhamento, com intuito de verificar se as diretrizes adotadas estão no caminho certo. Notas fiscais de compras e vendas, duplicatas, promissórias e títulos a receber e a pagar são exemplos de comprovantes de acompanhamento das movimentações financeiras, garantindo a legitimidade das informações do fluxo.

### 3.3.2 Método de elaboração

A elaboração e acompanhamento do fluxo de caixa é tarefa do administrador financeiro. Quando se elabora um fluxo de caixa, o administrador tem mais de uma opção de confecção.

Zdanowicz (2003) apresenta três métodos para a elaboração do fluxo de caixa: método direto, lucro ajustado e diferença de capital de giro. Importante ressaltar que todas as opções chegam ao mesmo resultado, alterando apenas o modelo de elaboração. Do mais simples ao mais complexo, o autor explica as principais características de cada método:

- 1) Método direto: elaborado com base nas estimativas de futuros ingressos e desembolsos da empresa no período orçado, discriminando item por item do fluxo de caixa. O método direto irá informar somente a situação financeira da empresa para o período projetado;
- 2) Método do lucro ajustado: utiliza em suas projeções elementos patrimoniais e de resultado da empresa no período orçado. Resultará da diferença entre os elementos de receitas e despesas estimados pela empresa e utilizará as variações de Balanço Patrimonial projetado. Não interessará itens de pagamento e recebimento da empresa, mas sim as variações patrimoniais do Ativo e Passivo;
- 3) Método da diferença de capital de giro: realizado em duas etapas, sendo a primeira o cálculo da variação de capital de giro entre o período orçado e o realizado, enquanto a segunda etapa consiste em relacionar as variações que ocorrerão em itens de longo prazo decorrentes do Demonstrativo de Resultados do Exercício e do Balanço Patrimonial projetados (ZDANOWICZ, 2003, p. 171).

O método escolhido para a realização do trabalho foi o direto, devido a sua fácil aplicação e eficiência na análise pretendida. Todos os itens de ingressos e desembolsos são listados para que seja possível o cálculo da diferença do período auferido e a verificação de eventuais necessidades de empréstimos ou possibilidade de aplicação do excedente de caixa, conforme demonstra a Tabela 6:



Tabela 6 – Modelo de planilha de fluxo de caixa no método direto

MODELO DE PLANILHA PARA FLUXO DE CAIXA												
ITENS	PERÍODOS			JAN			...			TOTAL		
	P	R	≠	P	R	≠	P	R	≠	P	R	≠
<b>1. INGRESSOS</b>												
Vendas vista												
Cobranças em carteira												
Cobranças bancárias												
Vendas de itens do ativo imobilizado												
Aluguéis a receber												
Aumentos de capital social												
Receitas financeiras												
...												
SOMA												
<b>2. DESEMBOLSOS</b>												
Compras a vista												
Pagamentos a fornecedores												
Salários a pagar												
Compras de itens do ativo imobilizado												
Despesas administrativas												
Despesas com vendas												
Despesas tributárias												
Despesas financeiras												
Contraprestações de leasing												
...												
SOMA												
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)</b>												
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>												
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)</b>												
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>												
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>												
<b>8. APLICAÇÕES FINANCEIRAS A REALIZAR</b>												
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>												
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>												
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA (5 + 7 - 8 - 9 + 10) = 6</b>												

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004).

Zdanowicz (2004) explica os onze itens da planilha, a saber:

- 1) Ingressos: todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período, como as vendas a vista lançadas diretamente no fluxo, as vendas a prazo e os recebimentos com atraso. Exemplos são aumentos de capital social, desconto de duplicatas, vendas do Ativo Permanente, aluguéis recebidos e receitas financeiras;

- 2) Desembolsos: são compras a vista, lançadas diretamente no fluxo, e a prazo, pagamento de salários, além de pagamentos gerados pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos pela empresa;
- 3) Diferença do período: é o resultado, período por período, entre os recebimentos e os pagamentos da empresa;
- 4) Saldo inicial de caixa: é igual ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior;
- 5) Disponibilidade acumulada: é o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa;
- 6) Nível desejado de caixa: a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros, também chamado de encaixe mínimo;
- 7) Empréstimos a captar: a partir da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa;
- 8) Aplicações financeiras a realizar: aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa;
- 9) Amortizações de empréstimos: são as devoluções do principal tomado emprestado;
- 10) Resgate de aplicações financeiras: constituem-se nos recebimentos do principal;
- 11) Saldo final de caixa: é o nível de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

Ao mapear todas as movimentações financeiras do período, consegue-se observar, com exatidão, onde estão direcionados os recursos da empresa. Quanto mais detalhada a planilha, maior será o controle sobre as entradas e saídas, tornando a análise mais eficiente.



Semelhante à planilha anterior, o controle de pagamentos das compras a prazo segue a mesma lógica: os valores são projetados para, depois de somados os pagamentos a realizar em cada mês, serem acrescentados à planilha principal. Adicionalmente a essa planilha, pode-se fazer necessária outra para controle de pagamentos de fornecedores. Os fornecedores são listados um a um com seus respectivos pagamentos a receber. Os valores são transpostos para essa planilha auxiliar, a fim de quantificar o quanto será gasto em compras a prazo. Depois de somadas as colunas, os valores são repassados à planilha principal de fluxo de caixa. Além dessas, podem ser elaboradas outras planilhas auxiliares de acordo com o porte e tipo de atividade da empresa.

### 3.4 INDICADORES FINANCEIROS

A análise financeira estuda, de forma criteriosa, os aspectos pertinentes às disponibilidades de caixa, comparando-os com as principais variáveis endógenas e exógenas que afetaram a organização (ZDANOWICZ, 2012). Acresce-se que os dados devem ser confiáveis e atualizados, pois assim é possível identificar uma posição realista das organizações.

A partir das Demonstrações Financeiras, como o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados do Exercício, uma série de análises pode ser feita para avaliar o desempenho da empresa, comparando-a ano a ano ou com seus pares no mercado. A análise de liquidez considera, efetivamente, o disponível da empresa e sua relação com o Passivo.

#### 3.4.1 Análise de liquidez

Os indicadores de liquidez informam o quanto uma organização tem em bens e direitos para cada real de dívida. Os indicadores que envolvem o Ativo Circulante e, principalmente, o Disponível em caixa informam, de maneira satisfatória, a real capacidade pagadora das organizações.

A seguir, alguns dos quocientes utilizados que envolvem as disponibilidades das empresas. Há outras divisões utilizadas, porém o foco são os quocientes que envolvem os passivos de curto prazo, além de solvência e endividamento.

#### **a) Liquidez imediata (Li)**

Considera o caixa imediato para saldar obrigações. Também chamada de liquidez instantânea, avalia o quanto da dívida de curto prazo pode ser saldada de imediato:

$$Li = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Portanto, esse quociente indica a capacidade de pagamento das obrigações de curto prazo da empresa, considerando apenas suas disponibilidades.

#### **b) Liquidez seca (Ls)**

Denominado, também, por liquidez ácida, deduz os estoques, títulos negociados ou descontados, as provisões e os devedores duvidosos e incobráveis, evitando mascarar a real liquidez:

$$Ls = \frac{\text{Disponível} + \text{Valores a Receber Líquidos}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Esse indicador também pode ser representado pela divisão do Ativo Circulante menos os Estoques pelo Passivo Circulante. A principal consideração desse indicador é o fato de não considerar os estoques, por ser mais difícil sua conversão imediata em caixa.

#### **c) Liquidez corrente (Lc)**

É também conhecida por liquidez normal ou comum. Considera-se o conjunto de bens e direitos de curto prazo e as obrigações de curto prazo também.

Zdanowicz (2012, p. 73) informa que “um índice de liquidez corrente recomendado é em torno de R\$ 1,50 para cada real de dívida, demonstrando que a empresa possui recursos suficientes para fazer frente as suas obrigações no curto prazo”:

$$Lc = \frac{\text{Dispoível} + \text{Valores a Receber líquido} + \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Também representada pela divisão do Ativo Circulante pelo Passivo Circulante. É recomendável analisar o ciclo operacional da organização e considerar, além dos itens da liquidez seca, os estoques, porém com o seguinte cuidado: estoques obsoletos e de rotação baixa ou nula devem ser deduzidos, assim como uma análise no critério de valorização dos estoques, com o objetivo de evitar uma supervalorização ou subvalorização dos mesmos.

#### **d) Liquidez total (Lt)**

A liquidez total demonstra a situação da empresa a longo prazo, pois considera os Ativos e Passivos de curto e longo prazos. Seu índice é apresentado pela seguinte relação:

$$Lt = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável de Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Exigível a Longo Prazo}}$$

Cumprе destacar que apenas os indicadores financeiros não serão satisfatórios para uma análise completa. O recomendável é utilizar o maior número de indicadores possível, enriquecendo a análise proposta.

### **3.4.2 Análise de solvência e endividamento**

A solvência, assim como a liquidez, é um importante fator de análise nas organizações. Zdanowicz (2012, p. 69) a classifica como “a medida de avaliação da

capacidade financeira da empresa de longo prazo para honrar compromissos assumidos perante terceiros exigíveis em qualquer período, no curto e longo prazo”.

Portanto, o objetivo é garantir que os bens e direitos da empresa paguem todas as obrigações, em qualquer momento. Para isso, deve-se analisar como está a composição do Passivo frente ao Patrimônio Líquido da organização. De modo geral, diz-se que, quanto menor a participação de capital de terceiros na estrutura da empresa, melhor é situação financeira, embora seja importante destacar que os capitais de terceiros são importantes fontes de financiamento.

### **a) Solvência Geral (SG)**

Esse quociente indica se o Ativo da empresa oferece cobertura aos capitais de terceiros no período. Pode ser representado pela seguinte divisão:

$$SG = \frac{\text{Ativo Total}}{\text{Passivo Exigível}}$$

Um resultado elevado indica melhor capacidade financeira da empresa. Importante salientar que o Passivo Exigível significa a soma do Passivo Circulante com o Passivo Não Circulante, exceto o Patrimônio Líquido.

### **b) Grau de endividamento (Et)**

O grau de endividamento é outro índice importante na análise empresarial. É a relação inversão da Solvência geral:

$$Et = \frac{\text{Passivo Exigível}}{\text{Ativo Total}}$$

Caso o índice seja muito elevado, pode dificultar a aprovação de crédito para a empresa, uma vez que representa a proporção do Ativo financiada por capital de terceiros. Quanto mais próximo de zero, menos dependente de capital de terceiros.

### c) Garantia aos capitais de terceiros (Gt)

Indica a dependência da empresa em relação aos recursos de terceiros para viabilizar suas atividades operacionais.

$$Gt = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Exigível}}$$

Quando o resultado for inferior à unidade, significa que há uma aplicação maior de capitais alheios em relação aos capitais próprios da empresa.

### d) Imobilização dos capitais próprios (ICP)

O índice indica o quanto do Patrimônio Líquido está sendo aplicado no Ativo Imobilizado, conforme fórmula:

$$ICP = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Ativo Imobilizado}}$$

De acordo com Zdanowicz (2012), em uma boa política financeira, os itens do Ativo Imobilizado devem ser financiados por recursos de terceiros no longo prazo, sendo complementados por recursos próprios. O índice superior à unidade significa que o Ativo Imobilizado é todo financiado por capitais próprios.

## 3.5 INDICADORES ECONÔMICOS

Os indicadores econômicos medem a rentabilidade da empresa, pois proporcionam visão do retorno dos capitais investidos. Três são os conceitos essenciais para a análise econômica no enfoque gerencial: margem ou lucratividade, rotação ou giro e taxa de retorno sobre o investimento ou rentabilidade.



Nessa esteira, o estudo de indicadores econômicos contribui para melhor compreensão das organizações, complementando os indicadores financeiros já mencionados. A seguir, relacionam-se os indicadores úteis na análise econômica:

#### a) Margem Líquida (ML)

Demonstra o quanto a empresa auferiu no exercício, deduzindo todas as despesas, pois é a relação entre o lucro líquido e a receita líquida. Em suma, é a divisão do lucro pelas vendas. Define quanto a empresa recebe para cada unidade monetária vendida.

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido do Exercício}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100\%$$

#### b) Giro do Ativo (G)

Representa quanto a empresa vendeu para cada R\$ 1,00 de investimento total. Quanto maior o índice, melhor para a empresa.

$$\text{Giro} = \frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Total}}$$

#### c) Taxas de Retorno sobre Ativo e Patrimônio Líquido

O retorno sobre o Ativo (ROA – *return on assets*) é uma medida do lucro por real em Ativo. O retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE – *return on equity*) indica para os sócios o desempenho do lucro da empresa. Ambas as taxas são índices de retorno contábeis, cujas fórmulas são exemplificadas abaixo:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro Líquido do Exercício}}{\text{Ativo Total}} \times 100\%$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido do Exercício}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100\%$$

Estes indicadores de destinam a medir a eficiência de uma empresa em utilizar seu Ativo e administrar suas operações. Vale ressaltar que tanto o ROA como o ROE são índices de retorno contábil. Esses indicadores mostram quanto a empresa obteve de lucro líquido em relação ao Ativo ou Patrimônio Líquido.

### 3.6 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro é a quantidade monetária necessária no dia a dia das organizações para sustentar suas atividades e gerir a empresa no curto prazo. Enquanto o Capital Circulante Líquido (CCL), tema de estudo da administração financeira e também chamado de capital de giro líquido, é expresso, contabilmente, pela diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante. Se o resultado for positivo, demonstra que o estado financeiro da empresa é saudável, pois o capital de giro é próprio e a empresa não está se endividando, no curto prazo, para pagar suas contas correntes. Quando o resultado é negativo, evidencia que o capital é de terceiros. Zdanowicz (2012, p. 115) afirma que “o capital de giro é o autofinanciamento que a empresa precisa para se manter no mercado, produzindo e vendendo produtos e serviços de forma competitiva”.

A denominação “capital de giro” existe devido a sua fácil transferência entre as contas do circulante, passando por caixa, estoques e duplicatas a receber, tendo como característica a rápida conversão em outras formas de Ativo. Assaf Neto e Silva (2012) concluem que a administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, isto é, os Ativos e Passivos Circulantes e às interrelações entre eles. Para melhor administração do capital de giro, é preciso conhecer os três ciclos que as empresas possuem:

- a) Ciclo Operacional: inicia-se na compra de insumos ou produtos e encerra-se quando ocorre o pagamento por parte do cliente;
- b) Ciclo Financeiro: considera as movimentações de caixa, correspondente ao desembolso inicial de caixa até o recebimento da venda do produto;

c) Ciclo Econômico: relaciona as atividades operacionais da empresa, envolvendo a compra dos materiais até a venda dos mesmos, sem considerar a data de entrada do dinheiro.

Com isso, os ciclos podem ser assim representados:

Ciclo Operacional = PME + PMF + PMV + PMC

Ciclo Financeiro = Ciclo Operacional – PMF – PMDD

Ciclo Econômico = Ciclo Operacional – PMC

Onde:

PME: Prazo Médio de Estocagem (de matéria-prima);

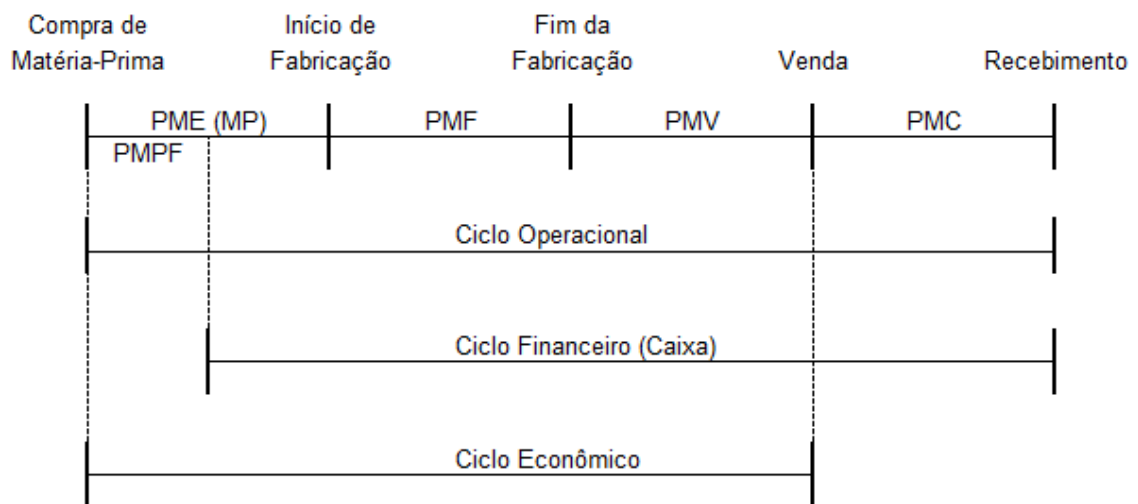
PMF: Prazo Médio de Fabricação;

PMV: Prazo Médio de Venda;

PMC: Prazo Médio de Cobrança (ou de Recebimento);

PMDD: Prazo Médio de Desconto de Duplicatas.

**Figura 5 – Ciclos operacional, financeiro e econômico**



PMPF = Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores

Fonte: Adaptado de Assaf Neto e Silva (2012).

A função do administrador financeiro é controlar as entradas e saídas de caixa, de maneira que o ciclo financeiro seja reduzido ao máximo a fim de garantir, o quanto antes possível, o recurso das vendas no caixa. Outrossim, deve planejar a empresa, operando com segurança financeira a partir de capital de giro próprio. Com isso, torna-se indispensável o cuidado e administração das contas que compõem o

Ativo Circulante, como caixa, bancos, aplicações, valores a receber e estoques, e o Passivo Circulante, como fornecedores, empréstimos, salários e encargos sociais.

Para manter produtos em estoques, a empresa depende de dinheiro, pois, ao vendê-los, concede crédito para os compradores. Enquanto a empresa não recebe do cliente o valor acordado, é o seu dinheiro que está sendo consumido para produzir estoques. Isto significa que, para ter vendas, a empresa precisa gastar dinheiro. A necessidade de capital de giro (NCG) está diretamente relacionada ao ciclo financeiro, uma vez que, quanto maior o ciclo, maior o período em que as vendas diárias devem ser financiadas.

### 3.6.1 Necessidade de capital de giro

O conceito “Necessidade de Capital de Giro” não surge através das contas do Balanço Patrimonial conhecidas comumente. Isso porque, para seu entendimento, é necessário reclassificar as contas do Ativo e Passivo Circulantes, separando-as em cíclicas (as contas operacionais, do dia a dia da empresa) e erráticas (contas financeiras, não necessárias à operação). Os ativos e passivos financeiros não correspondem à estratégia comercial ou industrial, pois resultam das estratégias estabelecidas pelas políticas de financiamento.

**Figura 6 – Reclassificação de balanço**

	ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE	
Contas Erráticas	<b>Disponível:</b> Caixa Bancos Aplicações a Curto Prazo	<b>Circulante Financeiro:</b> Duplicatas Descontadas Empréstimos a Curto Prazo	Contas Erráticas
Contas Cíclicas	<b>Circulante:</b> Contas a Receber Estoques	<b>Circulante Não Financeiro:</b> Fornecedores Obrigações Fiscais Obrigações Trabalhistas	Contas Cíclicas
	<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	
Contas Não Cíclicas	Contas a receber Títulos a receber	Empréstimos Financiamentos	Contas Não Cíclicas
	<b>ATIVO PERMANENTE</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
Contas Não Cíclicas	Investimentos Máquinas e Equipamentos Diferido	Capital Reservas Lucros / Prejuízos Acumulados	Contas Não Cíclicas

Fonte: Pereira (2009, p. 128).

Clientes, estoques, adiantamentos a fornecedores e outras aplicações operacionais cíclicas são exemplos de contas do Ativo Circulante Cíclico (ACC), já que são aplicações necessárias à operação, enquanto fornecedores, salários, impostos sobre a atividade, adiantamentos de clientes e outras fontes operacionais espontâneas são contas do Passivo Circulante Cíclico (PCC), ligadas à operação cíclica da empresa. Caixa, bancos, títulos e valores mobiliários, aplicações e demais ativos financeiros não operacionais são contas do Ativo Circulante Financeiro (ACF), enquanto duplicatas descontadas, empréstimos, financiamentos e demais passivos financeiros são exemplares de contas do Passivo Circulante Financeiro (PCF). A Necessidade de Capital de Giro (NCG) pode ser calculada assim:

$$\text{NCG} = \text{Ativo Circulante Cíclico} - \text{Passivo Circulante Cíclico}$$

Este conceito de reclassificação das contas busca dar uma nova visão para a análise do negócio, focando na operação através de uma ótica até então não abordada. Na maioria das empresas, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas, onde se evidencia uma necessidade de aplicação de fundos permanente, com NCG crescente e positiva. Em alguns casos, a NCG pode ser negativa, quando a empresa recebe a vista e paga a prazo seus fornecedores e o PCC é maior que o ACC, sendo fonte de fundos para a empresa.

### **3.6.2 Saldo de tesouraria e efeito tesoura**

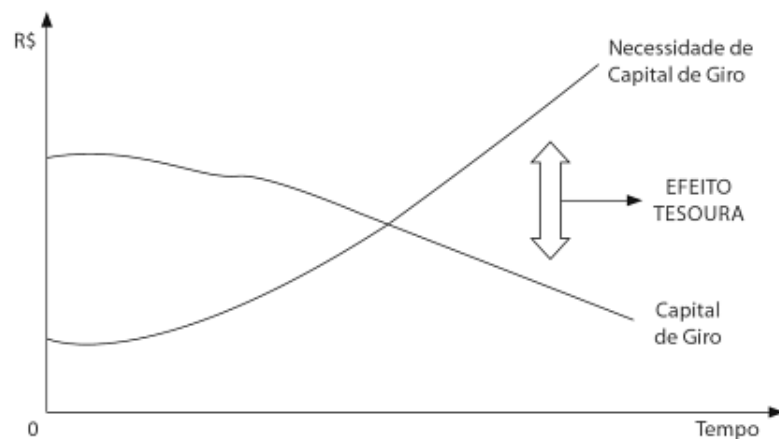
O saldo de tesouraria pode ser calculado através do ACF menos o PCF. Um saldo de tesouraria positivo indica que a empresa opera de maneira saudável, uma vez que não está utilizando recursos de curto prazo para financiar suas operações, isto é, há recursos próprios excedentes a serem utilizados nas operações cotidianas.

Portanto, o saldo de tesouraria informa o quanto de recursos de curto prazo foi utilizado para financiamento da NCG. Um saldo extremamente positivo, todavia, pode não ser condição desejável, podendo indicar o não aproveitamento de oportunidades de investimento.

$$T = \text{Ativo Circulante Financeiro} - \text{Passivo Circulante Financeiro}$$

Outra fórmula de cálculo para o saldo de tesouraria se dá através da diferença entre CCL e NCG. Se o CCL não for suficiente para financiar a NCG, o saldo de tesouraria será negativo. Neste caso, expressa uma situação de endividamento, pois há recursos de terceiros financiando as atividades da empresa. O crescimento negativo do saldo de tesouraria, além de demonstrar essas dificuldades financeiras para a empresa, é o que Michel Fleuriel e sua equipe (FLEURIET; KEHDY; BIANC, 1980)<sup>1</sup> chamaram de “efeito tesoura”, representado no Gráfico 2 abaixo:

**Gráfico 2 – Efeito Tesoura**



Fonte: Pereira (2009, p. 142).

Segundo Pereira (2009), o efeito tesoura ocorre com maior frequência durante a fase inicial dos negócios, ou seja, quando as empresas crescem rapidamente e/ou quando a expansão do Ativo Permanente ou aquisição de outros negócios é financiada com a captação de recursos em curto prazo. O autor também afirma que o efeito tesoura pode ocorrer quando a empresa financia a maior parte da NCG através dos recursos caros e de curto prazo. Crescimento de vendas com fraca geração de lucros, imobilização excessiva, imobilização com recursos de curto prazo, distribuição excessiva de lucros, descontrole do ciclo financeiro e prejuízos são exemplos de causas para a ocorrência do efeito tesoura.

<sup>1</sup> Modelo de Fleuriel (FLEURIET; KEHDY; BIANC, 1980).

## 4 ESTUDO E ANÁLISE DO CASO

Ao analisar os dados e informações da empresa, percebeu-se que as decisões gerais estão baseadas única e exclusivamente na experiência do sócio majoritário. Embora o mesmo planeje suas ações de acordo com a vivência e *feeling* adquiridos, buscando maior retorno do capital investido, não há uma ferramenta capaz de auxiliá-lo a visualizar o impacto que suas decisões podem ter nas movimentações financeiras da empresa.

Verificou-se que existe uma ideia de fluxo de caixa, principalmente das contas a pagar dos próximos três meses, mas não há um instrumento capaz de quantificar e planejar os resultados futuros. Foi desenvolvido, então, através da ferramenta de fluxo de caixa adaptada ao modelo de Zdanowicz (2004), um planejamento para o II semestre de 2014. A ferramenta deverá ser constantemente atualizada para que se tenham sempre novas projeções para períodos vindouros, tornando-se um instrumento gerencial na tomada de decisão. O acompanhamento entre o projetado e o que foi realizado no período também deve ocorrer, podendo, assim, corrigir os erros de estimativa.

Para que fosse possível a elaboração da ferramenta proposta, primeiramente foi analisado o fluxo de caixa realizado pela empresa durante o primeiro quadrimestre de 2014. A partir desses dados, foi possível a projeção das entradas e saídas monetárias para os meses restantes de 2014.

### 4.1 SITUAÇÃO ATUAL

Com base na análise documental, verificou-se que a Loja XYZ Ltda. tem no livro-caixa seu principal registro das entradas de caixa. O livro-caixa é registrado em uma planilha Excel, tendo uma planilha para cada mês. Na capa de cada planilha, é apresentado o resumo do que ocorreu de faturamento naquele mês, bem como a especificação de quanto foi faturado a vista e nos cartões de crédito e débito.

A capa desta planilha Excel está representada na Tabela 9. A planilha possui uma aba para cada dia do mês, onde são relacionadas as entradas e saídas

monetárias. Esse documento serviu para a obtenção dos dados de faturamento mensal.

Tabela 9 – Capa do livro-caixa (Abril/14)

<b>XYZ Ltda.</b>			
<b>MOVIMENTO MENSAL</b>		<b>MEDIA DIA (÷ PELO Nº DE DIAS) 30</b>	
<b>TOTAL FATURAMENTO</b>		<b>132.539,46</b>	<b>4.417,98</b>
<b>CANCELADOS</b>		<b>0,00</b>	
<b>TOTAL EM DINHEIRO</b>		<b>90.948,01</b>	<b>3.031,60</b>
<b>TOTAL CARTOES</b>			
<b>MASTERCARD</b>	<b>A PRAZO</b>	<b>6.762,29</b>	<b>225,41</b>
<b>MASTERCARD</b>	<b>A VISTA</b>	<b>10.713,01</b>	<b>357,10</b>
<b>VISA</b>	<b>A PRAZO</b>	<b>2.219,93</b>	<b>74,00</b>
<b>VISA</b>	<b>A VISTA</b>	<b>3.283,06</b>	<b>109,44</b>
<b>BANRISUL</b>	<b>A PRAZO</b>	<b>5.089,97</b>	<b>169,67</b>
<b>BANRISUL</b>	<b>A VISTA</b>	<b>13.523,19</b>	<b>450,77</b>
<b>BANRISUL</b>	<b>PARCELADO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>41.591,45</b>	

Fonte: Empresa.

A empresa considera, em seu livro-caixa, todas as vendas através do regime de competência – o total apresentado de cartões faturados, por exemplo, é o que foi vendido no mês, não o que entrou na conta bancária. No fluxo proposto e analisado, essa informação foi alocada conforme a data do efetivo recebimento do valor das vendas, através do regime de caixa.

A coleta dos dados de saídas foi realizada mediante entrevista e análise documental. Para as compras de mercadorias e pagamentos das diversas despesas, evidenciou-se que existem outras planilhas de controle. Os pagamentos a



fornecedores são compilados em uma planilha (Anexo A) gerada pelo *software* que a empresa possui, onde são lançadas as notas fiscais de compra.

Além disso, os pagamentos descritos na mesma não estão relacionados com a respectiva compra, ou seja, não é possível identificar o mês em que a mercadoria foi efetivamente adquirida, apenas o quanto foi desembolsado a cada mês. Para o presente estudo, foi necessário gerar novas planilhas no *software* a fim de identificar as datas de recebimento e de pagamento das notas fiscais de compra, visto que a maioria das compras ocorre de maneira parcelada.

Para o controle dos demais pagamentos, há outra planilha que lista as despesas mensais fixas – aluguel, salários, água, luz, entre outras. Um modelo da mesma encontra-se no Anexo B. Neste documento, além das informações supracitadas, encontra-se o preço médio unitário desembolsado por compra da mercadoria vendida no período, calculado pelo próprio *software*.

A empresa adota a classificação de seus custos em fixos e variáveis, sem diferenciar os diferentes tipos de despesas, como as financeiras, administrativas, tributárias e operacionais. A classificação em fixos e variáveis, conforme o proprietário, é comum no comércio. Segundo o assistente financeiro, “uma estrutura é saudável quando os custos fixos representam até 25% do total de gastos”.

Os custos variáveis referem-se às compras de mercadorias, enquanto os custos que a empresa classifica como fixos são aqueles relativos aos demais pagamentos. Como exemplo, o aluguel do estabelecimento, folha de pagamento, água, luz, telefone e demais despesas corriqueiras.

#### **4.1.1 Histórico de faturamento**

Com o intuito de projetar o fluxo de caixa, julgou-se pertinente avaliar o comportamento histórico do faturamento mensal da empresa, embora para as projeções seja utilizado apenas o ano de 2013 como base. Como a administração da Loja XYZ Ltda. sofreu algumas alterações desde a fundação, muitos dados passados de receitas e despesas foram perdidos, mantendo-se apenas os números de faturamento. Uma crescente no faturamento anual é observada na Tabela 10:

Tabela 10 – Histórico de faturamento

R\$ 1,00

MÊS \ ANO	2009	2010	2011	2012	2013
Janeiro	340.326	396.845	446.486	423.704	498.324
Fevereiro	318.590	351.639	321.834	396.740	442.258
Março	148.127	152.553	229.265	161.150	218.642
Abril	143.371	133.031	138.372	145.227	117.625
Mai	116.940	105.756	98.448	102.282	128.691
Junho	97.670	95.965	99.847	113.118	108.339
Julho	109.545	103.683	97.669	114.774	136.399
Agosto	114.893	104.881	88.838	114.265	127.451
Setembro	127.338	129.715	98.248	152.255	182.075
Outubro	158.882	140.491	113.169	145.410	177.641
Novembro	164.502	176.823	173.683	218.612	269.798
Dezembro	325.275	314.471	324.198	388.014	353.656
<b>Total:</b>	<b>2.165.460</b>	<b>2.205.852</b>	<b>2.230.057</b>	<b>2.475.552</b>	<b>2.760.899</b>

Fonte: Empresa.

Em todos os anos, os meses de dezembro, janeiro e fevereiro são os mais significativos. A empresa considera esses meses, mais novembro, março e abril, como o período de alta. Ao analisar os números de 2009 até 2013, observa-se um crescimento nominal de 27,50% no faturamento da Loja XYZ Ltda.

Durante o ano de 2009, o segundo em atividade da empresa, o faturamento foi de R\$ 2,165 milhões. O chamado período de alta representou 67% do faturamento anual, ou R\$ 1,440 milhão, com destaque para o mês de dezembro, sendo superado apenas três anos depois. Esse mês costuma ser relevante para a empresa, pois tende a demonstrar como serão os meses seguintes de verão. O período entre Natal e Ano Novo representa as maiores entradas no mês, obrigando a Loja a contratar novos funcionários para atender à demanda. A média mensal foi de R\$ 180 mil.

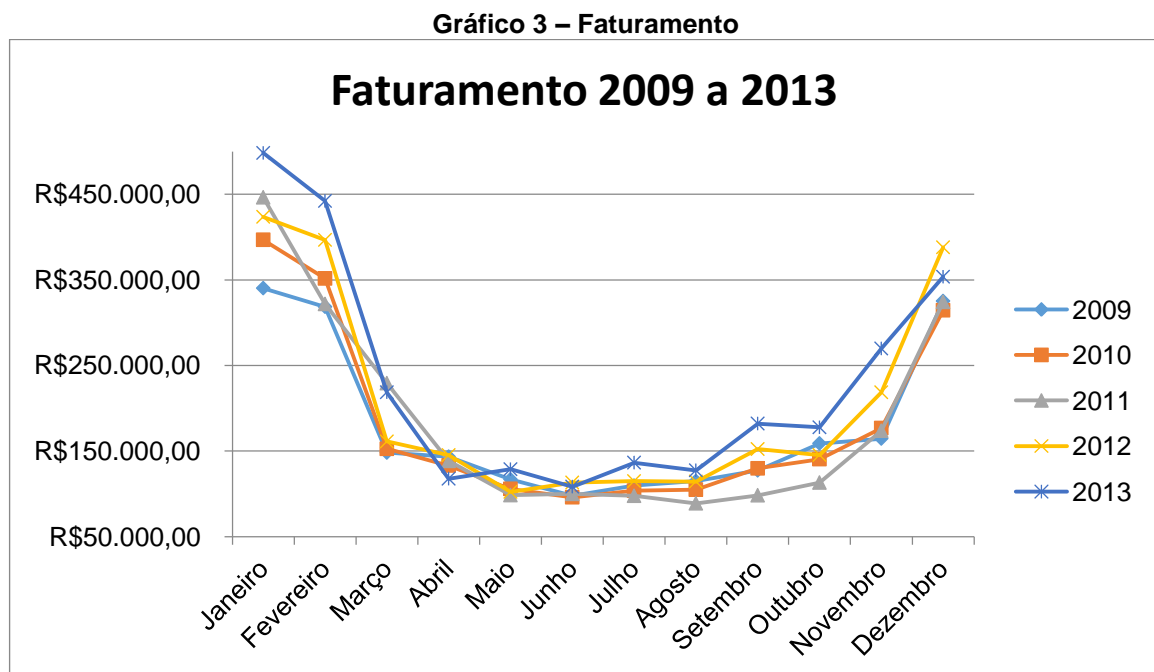
O ano seguinte, 2010, apresentou um crescimento nominal pequeno nas vendas, de apenas 2%. A média mensal subiu para R\$ 184 mil com um faturamento anual de R\$ 2,206 milhões. Nesse ano, a empresa recorreu a alguns empréstimos de curto prazo para saldar dívidas com fornecedores.

O mês de agosto de 2011 registrou o pior desempenho mensal individual da empresa, com faturamento de apenas R\$ 89 mil, durante o período de inverno. A empresa cresceu, nominalmente, seu faturamento um pouco mais de 1% em relação ao ano anterior, apresentando média mensal de vendas de R\$ 186 mil. O período de

alta representou 73% das entradas de caixa da Loja, o maior percentual já registrado.

Com crescimento nominal de 11% no faturamento em relação ao ano anterior, a temporada de 2012 significou um excelente ano para a empresa, pois apresentou, pela primeira vez, crescimento real, ou seja, acima da inflação de 5,84% do período, segundo o IBGE. A Loja passou por reformas e aumentou seu espaço físico. Os corredores ficaram mais largos e houve maior diversificação de produtos, o que contribuiu para o maior crescimento apresentado até então, com média mensal de R\$ 206 mil e faturamento de R\$ 2,476 milhões. O crescimento real foi de 4,88%.

Ainda sobre o faturamento, os números de 2013 continuaram apresentando crescimento e evidenciaram que foi o ano em que a Loja mais vendeu. Com faturamento de R\$ 2,761 milhões e média mensal de R\$ 230 mil, a empresa registrou aumento no faturamento de 11,5% em relação a 2012, novamente acima da inflação do período – de 5,91%, segundo o IBGE – e com crescimento real de 5,28%. O Gráfico 3 demonstra a evolução dos recebimentos da Loja XYZ Ltda.:

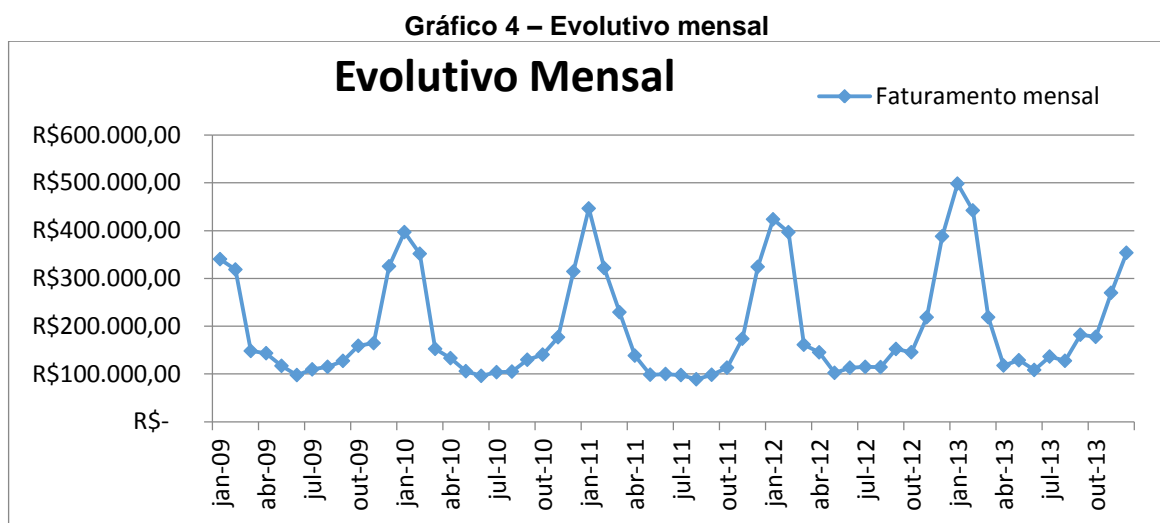


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

Ao observar os dados do gráfico, fica evidente a demanda sazonal que a empresa possui. Todas as linhas do gráfico, individualmente, tem forma de “U”, com grande faturamento nos primeiros e nos últimos meses de ano, com período de menor receita durante o restante do ano. As linhas de faturamento se comportam de maneira semelhante todos os anos: há grande volume de vendas em janeiro e

fevereiro e, posteriormente, há uma queda acentuada em março – com o encerramento da temporada de verão e final do período de férias de grande parte da população.

De abril a outubro, a linha de faturamento se mantém estável, sendo que, a partir de novembro, com as temperaturas mais elevadas e a presença de dois feriados nacionais, o volume de vendas cresce de forma expressiva. O mês de dezembro costuma apresentar excelente volume de vendas, que permanece em janeiro e fevereiro para, na sequência, repetir o ciclo sazonal. O Gráfico 4 apresenta o evolutivo, iniciando em janeiro de 2009 e finalizando em dezembro de 2013:



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

Ao analisar os dados coletados, torna-se evidente a necessidade de disponibilizar em caixa recursos suficientes para o cumprimento das obrigações com fornecedores, gerenciando os recursos nos meses de abril a outubro, onde os recebimentos não são tão significativos. Além disso, é imprescindível saber como gerenciar o disponível nos períodos de alta, considerando que os ganhos no verão dão suporte para a manutenção da operação da empresa no restante da temporada.

#### 4.1.2 Demonstrações financeiras

As Demonstrações Financeiras devem servir como fonte de informação na análise empresarial, visto que evidenciam o momento econômico e financeiro das

organizações. Observou-se que essas peças não eram utilizadas como ferramentas de gestão, pois não eram elaboradas pelo escritório de Contabilidade, dado que empresas optantes pelo Simples Nacional estão dispensadas das mesmas.

Entretanto, a pedido do autor, a equipe contábil que presta serviço à Loja apresentou as Demonstrações Financeiras referentes ao ano de 2013. Foram elaborados a Demonstração de Resultados do Exercício e o Balanço Patrimonial de maneira pró-forma, apresentados a seguir:

**Tabela 11 – DRE 2013**

**Demonstração de Resultados do Exercício 2013 R\$ 1,00**

<b>(+) Receita de Vendas</b>	<b>2.760.899</b>
Venda de Produtos	2.760.899
<b>(-) Deduções da Receita Bruta</b>	<b>292.272</b>
Impostos s/ vendas	292.272
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>2.468.627</b>
<b>CUSTO DAS VENDAS</b>	<b>1.756.762</b>
(-) CMV	1.756.762
<b>LUCRO BRUTO OPERACIONAL</b>	<b>711.864</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>580.553</b>
(-) Despesas Vendas	14.515
(-) Despesas Administrativas/Operacionais	539.062
(-) Despesas Financeiras	26.976
<b>RESULTADO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>	<b>131.311</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>131.311</b>

Fonte: Contabilidade da Empresa

Observa-se que a empresa é lucrativa, atualmente. O último ano apresentou resultados positivos, dado o crescimento nas vendas e o baixo custo das mercadorias adquiridas. O Balanço Patrimonial, apresentado a seguir, na Tabela 12, demonstra a situação da empresa em 31/12/13.

Tabela 12 – Balanço Patrimonial 2013

BALANÇO PATRIMONIAL 2013		R\$ 1,00	
ATIVO		PASSIVO	
<u>Ativo Circulante</u>	587.939	<u>Passivo Circulante</u>	350.285
<u>Disponível</u>	143.210	<u>Fornecedores</u>	283.381
<u>Valores a receber de Terceiros</u>	52.696	CBS Compre Bem	23.944
<u>Estoques</u>	392.033	Zein Importadora	23.713
Alimentos	91.958	Kit fácil	21.026
Plásticos	47.361	Sarandi	11.792
Vidros	52.306	Outros Fornecedores	202.905
Mat. Limpeza	28.732	<u>Salários e Ordenados a pagar</u>	27.188
Outros Estoques	171.677	Salários e Ordenados a pagar	24.429
		Encargos Sociais a pagar	2.759
<u>Ativo Não Circulante</u>	203.657	<u>Impostos e taxas a pagar</u>	39.716
<u>Ativo Imobilizado</u>	226.286	Simplex Nacional	39.716
Instalações	44.480		
Maq Equip	181.806	<u>Patrimônio Líquido</u>	441.311
<u>Depreciação Acumulada</u>	22.629	Capital Social	310.000
Dep. Acum. Instalações	4.448	Reserva de Lucros	131.311
Dep. Maq Equip	18.181		
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>791.597</b>	<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>791.597</b>

Fonte: Contabilidade da Empresa

A partir das Demonstrações Financeiras, é possível verificar a situação da empresa em termos financeiros e econômicos. Os índices demonstrados na Tabela 13 apresentam a situação de liquidez da Loja XYZ Ltda. ao final de 2013:

Tabela 13 – Análise de liquidez

Índice	Memória de cálculo	Resultado
Liquidez imediata	143.210/350.285	0,41
Liquidez seca	(143.210+52.696)/350.285	0,56
Liquidez corrente	587.939/350.285	1,68
Liquidez total	(587.939+203.657)/350.285	2,26

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos índices de liquidez demonstra que a situação atual da empresa é boa para a maioria desses índices. Sua liquidez imediata em R\$ 0,41 representa um quociente interessante, dado que as empresas de comércio costumam manter esse valor em torno de R\$ 0,10 (*apud* ZDANOWICZ, 2004, p. 64). Como a Loja vende a maioria de suas mercadorias a vista, observa-se que ela costuma possuir elevados valores em caixa, resultando em um valor muito bom de liquidez imediata.

Se a empresa tivesse que saldar com todas as suas obrigações na data de encerramento do exercício, 41% do total poderiam ser liquidados de imediato.

A liquidez seca em R\$ 0,56 apresenta a relevância dos estoques para a empresa. Como as vendas a prazo não representam valores consideráveis, se comparadas às vendas a vista, o resultado do índice não difere significativamente do recém-apresentado. Esse valor pode ser considerado baixo quando se trata de índices recomendados pela literatura. Um ponto positivo da empresa é que muitos itens de seus estoques possuem bom giro, evitando situações de liquidez baixa. Essa característica é expressa na liquidez corrente, que considera a totalidade do Ativo (inclusive os estoques) e indica que a empresa tem R\$ 1,68 para cada R\$ 1,00 de dívida no curto prazo, ou seja, boa capacidade de pagamento e uma situação confortável, dado que um índice considerado adequado está na casa de R\$ 1,50 para cada unidade monetário devida, no curto prazo.

A liquidez total da Loja, R\$ 2,26, demonstra uma situação favorável também, pois a empresa não possui financiamentos de longo prazo. Acresce-se que a Loja apresenta valores no Ativo Não Circulante referentes a computadores, *freezers*, aparelhos de ar-condicionado, mesas, impressoras e câmeras de segurança, além das diversas prateleiras para exposição e estoque de mercadorias.

**Tabela 14 – Análise de endividamento**

<b>Índice</b>	<b>Memória de cálculo</b>	<b>Resultado</b>
Solvência geral	791.597/350.285	2,26
Endividamento	350.285/791.597	0,44
Garantia de Capital de Terceiros	441.311/350.285	1,26
Imobilização do Capital Próprio	441.311/203.657	2,17

Fonte: Elaborado pelo autor

Os índices de endividamento também podem ser considerados positivos. A Solvência geral em R\$ 2,26 indica que a empresa possui recursos, no curto e no longo prazo, suficientes para cobrir todas as exigibilidades. O grau de endividamento é uma relação inversa do grau de solvência geral e, quanto menor seu resultado, maior a capacidade financeira de longo prazo. Uma vez que um grau 0,5 pode ser considerado satisfatório em termos de distribuição de recursos próprios e de terceiros aplicados no ativo (*apud* ZDANOWICZ, 2004, p. 71), o resultado apresentado demonstra que a empresa apresenta boa relação de endividamento.

Vale ressaltar que é necessário, para melhor análise, confrontar o grau da empresa com suas com a média do setor no qual está inserida.

O grau de garantia de capitais de terceiros superior à unidade, assim como a Imobilização de capital próprio, demonstra segurança financeira, pois a empresa está financiando seu ativo em maior proporção com capitais próprios que de terceiros. O Ativo Permanente é totalmente financiado por capitais próprios, liberando recursos próprios para investimento no capital de giro da empresa.

**Tabela 15 – Análise econômica**

<b>Índice</b>	<b>Memória de cálculo</b>	<b>Resultado</b>
Margem Líquida	$(131.311/2.468.627)*100\%$	5,32%
Giro do Ativo	$2.468.627/791.597$	3,12
ROA	$(131.311/791.597)*100\%$	16,59%
ROE	$(131.311/441.311)*100\%$	29,75%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os indicadores econômicos, fundamentais no entendimento da capacidade da organização em gerar resultados, são positivos, e relacionam o capital investido com o retorno obtido. Importante salientar que a empresa não registrou prejuízo no exercício avaliado, embora a margem líquida apresentada pudesse ser melhor, de acordo com análise do autor e entendimento dos sócios, caso as despesas, principalmente as administrativas, fossem reduzidas. A empresa espera obter maior rentabilidade em suas vendas para os próximos exercícios, resultando em maior margem líquida. Esse indicador utiliza apenas dados do DRE e demonstra que a empresa recebeu R\$ 5,32 para cada R\$ 100,00 provenientes de vendas líquidas.

O giro do Ativo, quanto mais alto for, demonstra que a empresa está utilizando com eficiência seus ativos para gerar receita de vendas. O resultado apresentado significa que a empresa recuperou 3,12 vezes, durante o ano, o valor de seu ativo por meio das vendas. A análise do ROE e do ROA também partem do princípio que, quanto maior o resultado da divisão, melhor a situação da empresa, visto que relacionam a relação entre o lucro líquido auferido e a rentabilidade do patrimônio líquido e do ativo total, respectivamente, apresentando bons números.

Embora não a empresa não apresente demonstrações financeiras anteriores a 2013, a fim de comparação e de melhor análise, os números servem de base na compreensão do momento imediatamente anterior ao analisado no trabalho. É importante que a empresa continue adotando essas peças para melhor



conhecimento de sua situação econômico-financeira e possíveis comparações futuras.

## 4.2 FLUXO DE CAIXA REALIZADO

Para projetar o II semestre de 2014, foi necessário elaborar o fluxo de caixa realizado pela empresa entre janeiro e junho do referido ano, a fim de verificar a situação financeira atual. Os primeiros meses do ano costumam concentrar os maiores ingressos e desembolsos, seguidos por um período de queda.

Os dados de janeiro a abril foram obtidos através das planilhas de caixa da empresa, contatos com o escritório de Contabilidade e demais planilhas de controle. Para a estimativa de maio e junho, identificou-se a variação ocorrida de abril para maio (9,41%) e de maio para junho (-15,8%) no ano anterior.

### 4.2.1 Faturamento 2014/1

A Tabela 16 apresenta os números dos primeiros quatro meses de 2014. Os valores de janeiro a abril foram coletados diretamente nos registros internos da empresa. Para a projeção dos dois meses seguintes, identificou-se a variação ocorrida de abril para maio (9,41%) e de maio para junho (-15,8%) no ano anterior. Os números de maio registravam leve crescimento em relação aos de abril, o que corrobora com a estimativa. Historicamente, o mês de junho apresenta queda no volume de vendas, pois as temperaturas caem e diminui o movimento na cidade.

**Tabela 16 – Faturamento 2014/1 (R\$ 1,00)**

MÊS	ANO	2014
Janeiro		514.768
Fevereiro		384.113
Março		162.917
Abril		132.539
Maio		145.008*
Junho		122.076*
<b>Total:</b>		<b>1.461.422</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

Verifica-se que o faturamento acumulado no I semestre de 2014 é inferior ao do mesmo período no ano anterior. Porém, considerar-se-á, para a projeção do fluxo no II semestre, um pequeno crescimento. A empresa projeta maiores vendas no segundo semestre de acordo com as expectativas de mercado, reformas realizadas no estabelecimento e variação na oferta de produtos, além do crescimento histórico, mesmo que nominal, ocorrido ano após ano.

#### 4.2.2 Ingressos

As vendas a vista em dinheiro representam, historicamente, entre 60% e 70% dos ingressos de caixa da empresa. Salvo raras exceções, quando algum cliente compra um valor significativo, a Loja não parcela suas contas no cartão de crédito. Portanto, três são os meios principais de recebimento: a vista em dinheiro, a vista no cartão de débito – depositado em D+1 na conta bancária, e no cartão de crédito com vencimento em 30 dias.

A Loja não trabalha com cheques ou crediário, o que reduz o risco de inadimplência. As devoluções de itens são inexpressivas. Embora receba propostas das administradoras de cartão para realizar a operação de antecipação de recebíveis – receber a vista o valor das vendas do cartão de crédito mediante taxa de desconto a ser definida –, essa prática não é adotada pela empresa.

Os ingressos mensais de caixa não são os mesmos registrados pelo faturamento do mês, uma vez que as vendas no cartão de crédito entrarão nas contas bancárias da empresa no mês seguinte. Nas Tabelas 17 e 18 estão

representados os faturamentos e percentual de cada modalidade de venda. Para os meses estimados, utilizou-se o percentual médio de cada tipo de venda verificado nos quatro primeiros meses do ano.

**Tabela 17 – Planilha auxiliar de faturamento**  
**PLANILHA AUXILIAR DE FATURAMENTO 2014**

	R\$ 1,00					
<b>Tipo</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai*</b>	<b>Jun*</b>
À vista - dinheiro	313.583	248.711	114.710	90.948	95.874	80.712
Débito - cartão	117.177	66.923	26.166	26.254	27.565	23.206
Crédito - cartão	84.009	68.480	22.041	15.337	21.570	18.159
<b>TOTAL</b>	<b>514.768</b>	<b>384.113</b>	<b>162.917</b>	<b>132.539</b>	<b>145.008</b>	<b>122.076</b>

\*Valores projetados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

**Tabela 18 – Planilha auxiliar de percentual de vendas**  
**PLANILHA AUXILIAR DE PERCENTUAL DE TIPO DE VENDAS 2014**

							<b>%</b>
<b>Tipo</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai*</b>	<b>Jun*</b>	<b>Média</b>
À vista - dinheiro	61	65	70	69	66	66	66
Débito - cartão	23	17	16	19	19	19	19
Crédito - cartão	16	18	14	12	15	15	15
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\*Valores projetados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

No período analisado, 85% das vendas foram realizadas a vista no caixa da empresa, sendo apenas 15% no crédito. As vendas no cartão de débito, que representam cerca de 19% do total, são compensadas no final de D+1 na conta corrente da empresa. A Loja possui conta em dois bancos, Bradesco e Banrisul, pois o proprietário julgou importante não centralizar todas as informações em um único banco por motivos de segurança.

Já as taxas cobradas pelas administradoras de cartão de crédito e débito são discriminadas na Tabela 19 e entram como despesas financeiras no fluxo de caixa proposto:

**Tabela 19 – Taxas administrativas: Cartões**

<b>TAXAS ADMINISTRATIVAS - CARTÕES</b>	
<b>CARTÃO</b>	<b>TAXA (%)</b>
<b>Visa</b>	
Débito	1,96
Crédito (30 dias)	3,33
<b>MasterCard</b>	
Débito	1,96
Crédito (30 dias)	3,33
<b>Banrisul</b>	
Débito	1,7
Crédito (30 dias)	2,3
Parcelado	3

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

Pode-se verificar que as taxas administrativas cobradas nos cartões de crédito são superiores às cobradas no débito. Uma característica positiva da empresa é que pequena parte de suas vendas são financiadas no cartão de crédito, o que garante liquidez em caixa e maior facilidade na hora de honrar compromissos, além de um percentual menor de despesas financeiras decorrentes das taxas de administração desses cartões.

A Tabela 20 contém os dados brutos das vendas nos cartões separados por tipo de bandeira:

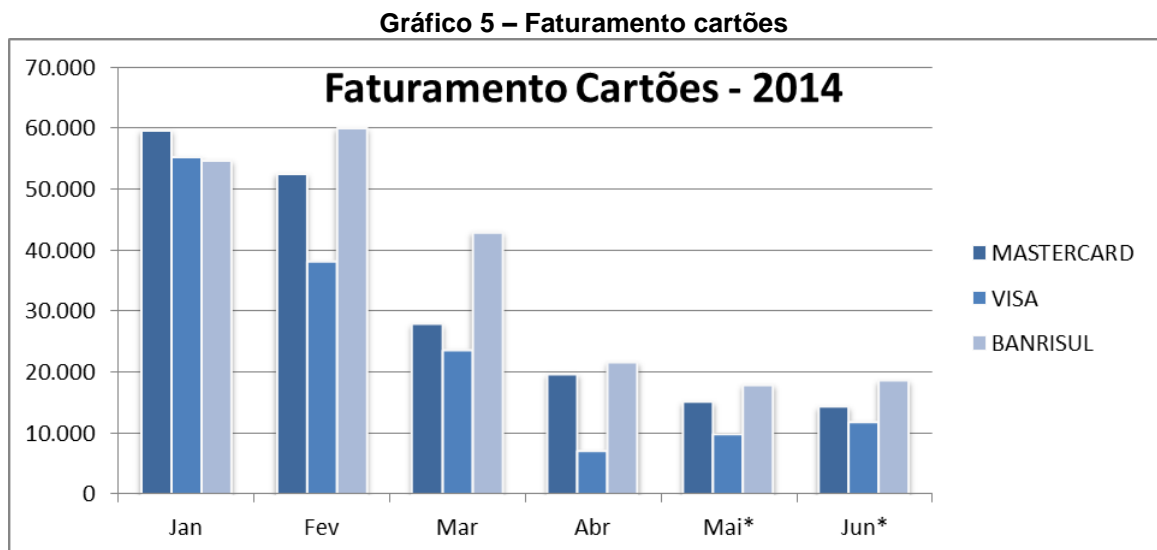
**Tabela 20 – Planilha auxiliar de cartões**  
**PLANILHA AUXILIAR DE INGRESSOS DE CARTÃO 2014**

	R\$ 1,00					
Tipo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai*	Jun*
<b>MASTERCARD</b>	<b>59.728</b>	<b>52.695</b>	<b>27.899</b>	<b>19.687</b>	<b>15.111</b>	<b>14.317</b>
Débito	28.754	22.805	9.362	10.713	8.348	7.028
Crédito	30.974	29.890	18.537	8.974	6.762	7.289
<b>VISA</b>	<b>55.304</b>	<b>38.138</b>	<b>23.720</b>	<b>6.977</b>	<b>9.805</b>	<b>11.822</b>
Débito	41.883	15.080	4.838	3.283	7.585	6.386
Crédito	13.421	23.059	18.882	3.694	2.220	5.436
<b>BANRISUL</b>	<b>54.841</b>	<b>60.099</b>	<b>43.027</b>	<b>21.631</b>	<b>17.986</b>	<b>18.636</b>
Débito	46.540	29.038	11.966	12.258	11.631	9.792
Crédito	8.301	31.061	31.061	9.373	6.355	8.844
<b>TOTAL</b>	<b>169.873</b>	<b>150.932</b>	<b>94.645</b>	<b>48.296</b>	<b>42.902</b>	<b>44.775</b>

\*Valores projetados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

O Gráfico 5 demonstra o peso de cada bandeira no período, sendo Banricompras o mais utilizado (42% no das vendas no débito e 41% das vendas a crédito), seguido de Mastercard (30% no débito e 34% no crédito) e Visa (28% e 25%, respectivamente).



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

O valor a ser considerado no fluxo será o recebimento bruto de cartões, ou seja, sem o desconto das taxas de administração. Essas taxas entrarão como despesas financeiras juntamente com os desembolsos do período e não serão retiradas nesse momento para evitar duplicidade na contagem.

A compreensão das vendas a crédito torna-se necessária já que, além de o recebimento ocorrer 30 dias após a venda, envolve a taxa de administração que reduz o valor do recebimento dessa venda. O cartão de crédito é um instrumento financeiro de uso crescente e a empresa deve estar atenta para os movimentos que ocorrem no mercado, como a possibilidade de negociação das taxas cobradas.

Atualmente, verifica-se que o Banricompras apresenta as menores taxas de desconto tanto no débito quanto no crédito, além de ser o meio de pagamento mais utilizado entre os cartões, a frente de Mastercard e Visa, cujas taxas são idênticas. Sua utilização deve ser sempre recomendada, por parte dos funcionários, quando o cliente optar pelo pagamento com cartão, dada a menor despesa financeira incorrida. Assim, criou-se uma planilha auxiliar para acompanhamento das vendas a prazo e a planilha de ingressos, que será parte do fluxo de caixa:

**Tabela 21 – Faturamento 2014**  
**PLANILHA AUXILIAR DE VENDAS A PRAZO 2014** R\$ 1,00

Receb. Venda	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai*	Jun*
dez/13	52.696					
jan/14		84.009				
fev/14			68.480			
mar/14				22.041		
abr/14					15.337	
mai/14						21.570
jun/14						
<b>TOTAL</b>	<b>52.696</b>	<b>84.009</b>	<b>68.480</b>	<b>22.041</b>	<b>15.337</b>	<b>21.570</b>

\*Valores projetados

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, um resumo das entradas de caixa, com os valores já segregados dentro do mês de recebimento. Estes valores serão parte do fluxo realizado.

**Tabela 22 – Ingressos de Caixa 2014**  
**PLANILHA DE INGRESSOS DE CAIXA 2014** R\$ 1,00

Tipo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai*	Jun*
À vista - dinheiro	313.583	248.711	114.710	90.948	95.874	80.712
Débito - cartão	117.177	66.923	26.166	26.254	27.565	23.206
Crédito - cartão	52.696	84.009	68.480	22.041	15.337	21.570
<b>TOTAL</b>	<b>483.456</b>	<b>399.643</b>	<b>209.355</b>	<b>139.244</b>	<b>138.775</b>	<b>125.487</b>

\*Valores projetados

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores da planilha de ingressos de caixa entraram diretamente no caixa da empresa ou nas contas bancárias. Vale ressaltar que a Loja XYZ Ltda. não efetuava esse acompanhamento, visto que os valores no cartão de crédito não eram considerados em seus meses de recebimento.

### **4.2.3 Desembolsos**

Os desembolsos são todas as saídas de caixa da empresa. Apuradas as entradas, foi indispensável verificar todos os gastos, a fim de compará-los e verificar as diferenças obtidas. O maior volume de desembolso se dá a partir do pagamento de fornecedores.

O restante dos desembolsos é destinado às despesas operacionais, como as administrativas (salário, água, luz, aluguel, telefone, etc.), as tributárias (pagamento mensal de impostos), as financeiras (taxas de administração das operadoras de cartão de crédito e débito e mensalidades de manutenção de conta corrente) e as de vendas (publicidade e combustível). Apesar de a empresa não possuir automóvel, o proprietário utiliza o carro a trabalho e desconta o combustível utilizado nas diversas viagens mensais que realiza.

O sócio majoritário possui um pró-labore mensal, que está classificado dentro de “salários do escritório”. No mês de abril de cada ano, ambos os sócios retiram o lucro do exercício. A retirada dos sócios ocorre em função do saldo de caixa da empresa após o verão. Assim, julgou-se importante classificar os tipos de despesas para compreender melhor para onde é direcionado o disponível da Loja.

#### **4.2.3.1 Compras de mercadorias**

A empresa efetua suas compras, normalmente, parcelando as faturas, já que as compras a vista costumam representar apenas 10% do total. Como a empresa possui diversos fornecedores, e cada um adota um prazo diferente ao parcelar as

vendas, podendo variar de 21 a 120 dias, os pagamentos não são uniformemente distribuídos.

Porém, segundo o assistente financeiro e com base na análise de documentos, verificou-se que as compras a prazo seguem o seguinte parcelamento: 40% a 30 dias, 30% a 60 dias e 30% a 90 dias, fora o mês, na maioria das vezes. No período de alta, alguns pagamentos são antecipados devido ao maior volume de dinheiro no caixa da Loja. Caso ocorra desconto com essa antecipação de cobranças, é uma prática aconselhável à empresa. Caso contrário, é mais pertinente aplicar esse dinheiro ocioso para render juros.

Os pedidos de compra são efetuados conforme a experiência do sócio majoritário, ou quando algum fornecedor oferece preços abaixo do que a empresa costuma pagar. Do mesmo modo, o gerente da Loja também relata aos sócios, conforme seu acompanhamento diário, se algum produto específico é necessário e/ou solicitado pelos clientes. Eventualmente, os fornecedores vão diretamente à Loja ofertar seus produtos, mas esses são direcionados ao escritório administrativo, pois apenas o sócio majoritário realiza as compras.

Os valores pagos aos fornecedores são apresentados a seguir, na Tabela 23, tanto a vista, quanto a prazo, pois o *software* da empresa já passa a posição dos pagamentos futuros. Todas as notas de compra são inseridas no *software*, que identifica o quanto deve ser pago no mês, independente de quando foram efetuadas as mesmas. Portanto, não foi necessária a elaboração de planilha auxiliar para essa conta, dada que essa é uma informação já disponível pela empresa, conforme Anexo A.

**Tabela 23 – Pagamento a fornecedores**

<b>MÊS DE PAGAMENTO - FORNECEDORES</b>						<b>R\$ 1,00</b>
<b>Mês</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai*</b>	<b>Jun*</b>
<b>Valor</b>	265.685	211.323	116.199	89.985	101.506	73.246

\* Valores projetados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

A Loja adota um leitor de código de barras que identifica quais produtos estão sendo vendidos e, assim, tem-se uma fonte de informação do que deve ser comprado. Entretanto, apesar do sistema de código de barras, a empresa não possui controle rigoroso do que há em estoques. A política de estoques, inclusive, vem sendo modificada pela empresa. Nos anos de 2011 e 2012 a Loja possuía

muitas mercadorias estocadas. O que se percebia é que muitos produtos acabavam encalhados, seja porque a compra fora excessiva e passou o período de promoção de tal produto, seja porque, no caso dos alimentícios, passou da validade. Atualmente, são realizadas as maiores compras no final do ano para atender à demanda de verão, mas sem o intuito de estocar grande quantidade de materiais.

Observou-se que os custos das mercadorias representam mais da metade dos gastos totais da empresa. A Loja trabalha para que o gasto com fornecedores não ultrapasse 65% de seu faturamento, sendo o ideal mantê-lo entre 50% e 60%. A lógica é simples: tentar reduzir o valor das compras para que seja mantida a rentabilidade, sem precisar acrescentar o preço do produto vendido. Como parte dos produtos tem preço de venda padrão, ofertados a R\$ 1,99, esses são difíceis de alterarem, embora a empresa ganhe no giro. A empresa busca maior rentabilidade com os produtos acima de R\$ 2,00 de alta rotação.

#### 4.2.3.2 Salários e encargos

Dado o contexto em que a empresa está inserida, de demanda sazonal e localizada no litoral, algumas peculiaridades são observadas. Uma delas diz respeito ao seu quadro funcional. A empresa começa a contratar novos funcionários em novembro para atender à demanda de verão, mas nem sempre completa seu quadro funcional nesse período. Isso ocorre porque a mão-de-obra é escassa e pouco qualificada, elevando o número de demissões e novas contratações nos meses seguintes. Os funcionários que a Loja contrata no verão realizam turno de 4 horas diárias, por isso o quadro funcional aumenta tanto. Essa foi uma medida adotada pela Loja para atender à demanda e tentar reduzir seus custos.

Assim, a empresa incorre em gastos elevados e recorrentes relativos à admissão e demissão de funcionários, especialmente no período de alta, além do gasto habitual com salários e encargos (INSS e FGTS). Como há grande rotatividade de funcionários, esses gastos devem ser planejados pela empresa. O Sindicato da categoria ainda determina que, nos feriados, a empresa pague horas extras e um valor de R\$ 35 para cada funcionário, além de um dia de folga na



mesma semana. A Tabela 24 apresenta o conjunto de valores desembolsados com mão-de-obra, e já estão inclusos os valores dos encargos sociais:

**Tabela 24 – Salários**  
**PLANILHA AUXILIAR DE DESPESAS 2014**

	R\$ 1,00					
<b>DESPESAS - Salários</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai*</b>	<b>Jun*</b>
Salários funcionários e encargos	23.642	23.804	13.442	12.178	9.097	8.461
Rescisões	29.482	10.801	23.496	497	2.248	0
Salário escritório administrativo	6.060	6.060	6.060	6.060	6.060	6.060
<b>TOTAL</b>	<b>59.184</b>	<b>40.666</b>	<b>42.998</b>	<b>18.735</b>	<b>17.405</b>	<b>14.521</b>

\* Valores projetados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

O alto valor das rescisões no começo do ano ocorreu devido às demissões de funcionários com mais de quatro anos de casa. No início de janeiro, foram demitidos da Loja o gerente geral e outros seis funcionários, sendo que a empresa tem até dez dias para realizar a quitação das rescisões. Esse gasto não estava no planejamento inicial, visto que o esperado é que as rescisões aconteçam em menor número e nos meses de março e abril, quando se inicia a baixa temporada.

Com isso, o mês de janeiro apresentou grande variação nas contratações e demissões. O mesmo ocorreu, novamente, no mês de fevereiro, visto que a empresa teve que reestruturar seu quadro de funcionários, pois grande parte foi substituído. Importante salientar que, para as novas admissões, também incorrem gastos, como os valores de passagens e exames admissionais.

A partir de maio, os desembolsos com salários tendem a se manter estáveis, uma vez que a empresa reduz seu quadro para os oito empregados habituais, o que se mantém até novembro. Os valores lançados nos meses de maio e junho foram obtidos com base nos dados analisados do ano anterior e de acordo com as informações do assistente financeiro. O dissídio costuma ocorrer em julho e, portanto, foi utilizado como base o mesmo valor pago em 2013. Já para os salários do escritório administrativo, o reajuste ocorreu em janeiro, devendo ser atualizado apenas em 2015.

No fluxo de caixa realizado, o somatório dos salários e rescisões é apresentado em uma única linha, de “Salários e encargos”. No DRE, verificou-se que todos os valores vinculados a salários foram classificados como despesas administrativas pela Contabilidade.

#### 4.2.3.3 Despesas operacionais

As despesas operacionais comprometem boa parte do caixa da empresa, assim como os fornecedores e os salários pagos. Os maiores desembolsos referem-se ao Simples Nacional e às despesas administrativas, como aluguel do estabelecimento e gastos com manutenção. Existem casos isolados, como o de um funcionário que colocou a Loja na Justiça, gerando um novo gasto com escritório de advocacia e custas judiciais, classificado em “outras despesas”. Além dos supracitados, há diversos pequenos gastos comuns, como doações, publicidades e materiais em geral.

A empresa controla esses valores na planilha apresentada no Anexo B. Essa planilha, assim como o livro-caixa, relaciona os valores por regime de competência. Por conseguinte, foi necessário alocar os desembolsos conforme o mês que eles realmente aconteceram (os pagamentos de água, luz, telefone e impostos ocorrem no mês seguinte, por exemplo).

O autor classificou os desembolsos conforme sua natureza (despesas com pessoal, tributárias, administrativas, de vendas e financeiras), pois no acompanhamento da empresa não há essa segregação. Essa divisão é interessante, pois proporciona aos sócios uma melhor visão para onde vão os recursos gastos, podendo melhor analisá-los. É possível observar que, no período de alta da empresa, há meses nos quais as despesas superam em mais de duas vezes as apresentadas no período de baixa.

**Tabela 25 – Despesas**  
**PLANILHA AUXILIAR DE DESPESAS 2014**

	R\$ 1,00					
<b>DESPESAS</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai*</b>	<b>Jun*</b>
<b>Administrativas</b>	<b>28.964</b>	<b>29.255</b>	<b>19.370</b>	<b>16.793</b>	<b>17.744</b>	<b>17.428</b>
Água	90	90	90	63	63	63
Energia Elétrica	5.544	7.755	4.693	3.220	3.100	3.100
Aluguel	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
Telefone	91	355	329	239	360	360
Contabilidade	635	635	635	635	635	635
Alvará	1.219	0	0	0	0	0
IPTU	1.860	0	0	0	0	0
Combustíveis	1.233	555	869	240	264	264
Material de expediente	353	185	210	87	150	150
Máquinas e equipamentos	1.350	1.345	0	0	0	0
Manutenção do prédio	2.260	4.651	1.291	1.335	2.350	1.920
Material de informática	577	240	240	280	280	280
VT	1.126	1.729	620	352	352	352
Contribuições sindicais	236	238	134	122	91	85
Outras despesas	3.890	2.978	1.760	1.721	1.600	1.720
<b>Vendas</b>	<b>910</b>	<b>684</b>	<b>239</b>	<b>400</b>	<b>642</b>	<b>430</b>
Publicidade	199	120	120	120	120	120
frete	711	564	119	280	522	310
<b>Financeiras</b>	<b>4.150</b>	<b>4.019</b>	<b>2.748</b>	<b>1.426</b>	<b>1.261</b>	<b>1.505</b>
Mensalidade de contas	48	48	48	48	48	191
Mensalidade dos cartões	258	258	258	258	258	258
Taxa de cartões	3.845	3.714	2.442	1.120	955	1.057
<b>Tributárias</b>	<b>39.716</b>	<b>57.808</b>	<b>43.136</b>	<b>18.296</b>	<b>14.884</b>	<b>16.284</b>
DAS	39.716	57.808	43.136	18.296	14.884	16.284
<b>TOTAL:</b>	<b>73.739</b>	<b>91.767</b>	<b>65.492</b>	<b>36.914</b>	<b>34.531</b>	<b>35.647</b>

\* Valores projetados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

Além do maior valor pago pelo quadro de funcionários, outras contas tendem a crescer no período de alta. Um exemplo é o consumo de energia, tendo em vista que a Loja adquiriu aparelhos de ar-condicionado no último ano e fica aberta além do horário tradicional durante o verão, aumentando os gastos com luz. Todos os *freezers* são abastecidos com produtos e permanecem ligados 24 horas por dia durante a alta temporada.

Assim, os gastos com energia elétrica são significativos dentro das despesas administrativas, em conjunto com o valor pago de aluguel mensal, que passou de R\$ 8.000,00, em 2013, para R\$ 8.500,00 até o final de 2014, um aumento de 6,25%. O valor gasto em combustíveis aumenta durante a alta temporada, pois o proprietário se desloca com maior frequência para recolhimento de dinheiro do caixa e demais atividades. Além disso, ocorreram gastos com manutenção do prédio durante o primeiro semestre do presente ano, visto que a Loja passou por reformas no período, o que impactou no faturamento apresentado, de acordo com a opinião dos sócios.

Ainda dentro das despesas administrativa, as “outras despesas” referem-se a serviços de terceiros, gastos com materiais de limpeza, doações e despesas jurídicas. O gasto em Vale Transporte é relativo ao deslocamento de funcionários de confiança que auxiliaram a empresa no começo do ano, quando houve troca de boa parte do quadro funcional, visto que eram moradores de outra cidade.

Já os gastos com vendas referem-se aos anúncios no jornal da cidade, enquanto o frete de mercadorias depende da negociação com os fornecedores. Em média, aumentam no período de alta da empresa, pois o volume de mercadorias compradas é significativamente maior.

As despesas financeiras, por sua vez, são representadas pelo somatório das mensalidades por manutenção de contas correntes (Banrisul e Bradesco), mensalidade dos cartões Visa, Master e BanriCompras, além das taxas de administração desses cartões, demonstradas na Tabela 26. Os valores calculados entraram na tabela 25 como “taxa de cartões”.

**Tabela 26 – Despesas financeiras – taxas de cartão**  
PLANILHA AUXILIAR DE DESPESAS DE CARTÃO 2014

	R\$ 1,00					
<b>Tipo</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai*</b>	<b>Jun*</b>
<b>MASTERCARD</b>	<b>1.595</b>	<b>1.442</b>	<b>801</b>	<b>509</b>	<b>389</b>	<b>380</b>
Débito	564	447	183	210	164	138
Crédito	1.031	995	617	299	225	243
<b>VISA</b>	<b>1.268</b>	<b>1.063</b>	<b>724</b>	<b>187</b>	<b>223</b>	<b>306</b>
Débito	821	296	95	64	149	125
Crédito	447	768	629	123	74	181
<b>BANRISUL</b>	<b>982</b>	<b>1.208</b>	<b>918</b>	<b>424</b>	<b>344</b>	<b>370</b>
Débito	791	494	203	208	198	166
Crédito	191	714	714	216	146	203
<b>TOTAL</b>	<b>3.845</b>	<b>3.714</b>	<b>2.442</b>	<b>1.120</b>	<b>955</b>	<b>1.057</b>

\*Valores projetados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela Empresa.

Essas despesas financeiras são essenciais para a manutenção das vendas. Embora signifiquem gastos para a empresa, a manutenção das contas bancárias e dos cartões é fundamental para a continuidade do negócio, pois oferecem meios de pagamento para os consumidores e de recebimento para a empresa.

As despesas tributárias referem-se ao pagamento de impostos, sejam eles municipais, estaduais ou federais, pois a empresa está enquadrada no regime de arrecadação do Simples Nacional. O cálculo de recolhimento desses impostos é realizado pelo escritório de Contabilidade, sendo repassado à empresa o valor que deve ser pago a cada mês. A Loja tem até o dia 20 do mês seguinte para efetuar o pagamento, através do DAS. Atualmente, a empresa está na 16ª faixa de

classificação de recolhimento de tributos, devendo repassar ao Governo, mensalmente, 11,23% do seu faturamento.

#### **4.2.4 Fluxo realizado no I semestre**

Com base nas informações obtidas, elaborou-se o fluxo de caixa realizado pela empresa no I semestre de 2014, relacionados os ingressos e desembolsos apresentados anteriormente. O saldo inicial de caixa foi retirado do Balanço Patrimonial de 31/12/13 da empresa.

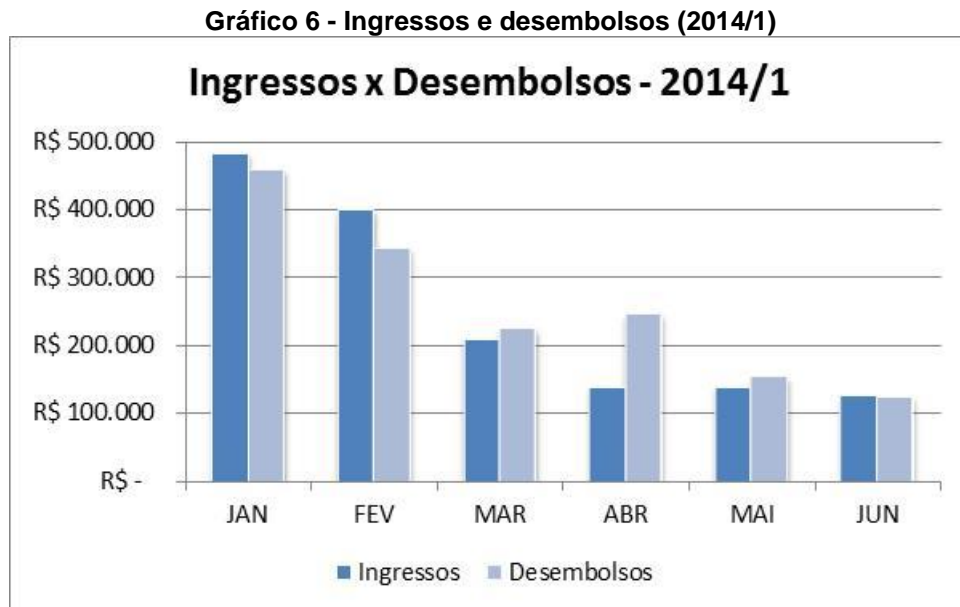
Foram relacionadas todas as entradas (vendas a vista e a prazo) e saídas (compra de mercadorias, salários e despesas) de caixa ocorridas no período. O método direto foi o escolhido, dada sua aplicabilidade e eficiência na análise proposta. Atualmente, a empresa não define um nível desejado de caixa, portanto, esse campo não foi utilizado no fluxo realizado. A planilha completa pode ser visualizada na página a seguir.

Tabela 27 – Fluxo de Caixa Realizado (2014/1)

FLUXO DE CAIXA - I SEMESTRE 2014								R\$ 1,00
ITENS	PERÍODOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
<b>1. INGRESSOS</b>		<b>483.456</b>	<b>399.643</b>	<b>209.355</b>	<b>139.244</b>	<b>138.775</b>	<b>125.487</b>	<b>1.495.960</b>
Vendas a vista		313.583	248.711	114.710	90.948	95.874	80.712	944.536
Vendas no cartão de débito		117.177	66.923	26.166	26.254	27.565	23.206	287.291
Vendas no cartão de crédito		52.696	84.009	68.480	22.041	15.337	21.570	264.133
Receitas financeiras		0	0	0	0	0	0	0
<b>2. DESEMBOLSOS</b>		<b>458.608</b>	<b>343.755</b>	<b>224.689</b>	<b>245.634</b>	<b>153.442</b>	<b>123.414</b>	<b>1.549.541</b>
Pagamentos a fornecedores		265.685	211.323	116.199	89.985	101.506	73.246	857.943
Salários a pagar		59.184	40.666	42.998	18.735	17.405	14.521	193.507
Despesas administrativas		28.964	29.255	19.370	16.793	17.744	17.428	129.554
Despesas com vendas		910	684	239	400	642	430	3.305
Despesas tributárias		39.716	57.808	43.136	18.296	14.884	16.284	190.124
Despesas financeiras		4.150	4.019	2.748	1.426	1.261	1.505	15.108
Retirada dos sócios		60.000	0	0	100.000	0	0	160.000
Compra de Ativo		0	0	0	0	0	0	0
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)</b>		<b>24.848</b>	<b>55.888</b>	<b>-15.334</b>	<b>-106.390</b>	<b>-14.666</b>	<b>2.074</b>	<b>-53.582</b>
4. SALDO INICIAL DE CAIXA		143.210	168.058	223.946	208.611	102.221	87.555	143.210
<b>5. SALDO FINAL DE CAIXA</b>		<b>168.058</b>	<b>223.946</b>	<b>208.611</b>	<b>102.221</b>	<b>87.555</b>	<b>89.628</b>	<b>89.628</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

No período analisado, através do fluxo de caixa, verifica-se que nem todos os meses apresentam ingressos maiores que desembolsos. Os maiores ingressos ocorrem nos primeiros e nos últimos meses do ano. O Gráfico 6 demonstra a variação do período:



Fonte: Elaborado pelo autor

Os altos desembolsos em janeiro referem-se a parcelas de compras de mercadorias efetuadas no final de 2013, que abasteceram os estoques da empresa, além dos gastos com pessoal. Como há grande volume de vendas nos primeiros meses do ano, é possível observar que as maiores diferenças positivas entre ingressos e desembolsos ocorrem em janeiro e fevereiro.

Cumprе salientar que ocorreram duas retiradas dos sócios, em janeiro e abril desse ano. Os sócios estipularam o valor a ser retirado durante o ano de 2013, independente do resultado apresentado no exercício. Assim, foram retirados R\$ 60 mil reais no começo do ano e, passada a temporada de verão, houve novo saque, desta vez de R\$ 100 mil. Observou-se que, caso não houvesse essas retiradas, haveria maior diferença positiva de ingressos e desembolsos em janeiro, assim como um saldo positivo no mês de abril.

### 4.3 PROPOSTA DE FLUXO DE CAIXA

Com o objetivo de fornecer um instrumento capaz de auxiliar a Administração da empresa a planejar seu futuro no curto prazo, foi apresentada a projeção de fluxo de caixa para o II semestre de 2014, a fim de conhecer a situação da Loja antes do próximo verão. O planejamento e controle tornam-se importantes porque a empresa pode verificar os períodos de maior e menor sobra de caixa, assim como identificar os tipos de gastos que está tendo e a possibilidade de reduzi-los.

A empresa apresenta um histórico de sazonalidade interessante que reforça a necessidade de planejamento e controle financeiros. Já que as entradas e saídas não são uniformes, pois cada mês para a empresa tem sua particularidade, dificilmente os resultados apresentados são semelhantes aos dos meses anteriores.

O período de fluxo projetado entre julho e dezembro é apresentado na forma mensal, dado o controle da empresa, que organiza suas informações dessa maneira, e o tempo disponível para elaboração desse trabalho. No futuro, para maior controle, os sócios e o assistente financeiro podem utilizar a ferramenta na forma semanal ou diária, a fim de maior precisão. Munidos da ferramenta e com maior conhecimento da rotina de fluxos, os administradores poderão planejar com mais consciência e clareza o resultado de suas ações.

O planejamento indicará, além da antecipada visão de falta de recursos (e, conseqüentemente, maior tempo hábil para negociação de taxas de juros com as instituições financeiras), possibilidades de aplicação dos excedentes de caixa. No momento, entretanto, julgou-se importante oferecer a ferramenta e planejar o II semestre em conjunto com a expectativa dos sócios, deixando as atividades de aplicação e captação de recursos a cargo da empresa, se necessário.

#### 4.3.1 Projeção de faturamento

Diferentemente dos anos anteriores, os primeiros meses de 2014 da Loja apresentaram faturamento menor em relação ao ano anterior. A empresa alega que essa queda era esperada, pois ocorreu uma redução das compras no final de 2013 e



aumentou-se a margem de lucro na venda dos produtos – embora o faturamento tenha sido menor, acredita-se que a rentabilidade tenha se mantido.

Entretanto, para o II semestre de 2014, a empresa espera crescimento no volume de vendas. Essa estimativa se dá porque a Loja planeja trabalhar melhor seu *mix* de produtos, focando naqueles de maior rentabilidade e maior giro, elevando o número de vendas. Além disso, o prédio no qual ela está inserida passou por reformas durante os primeiros meses do ano e, agora, já dispõe de novo *layout*, otimizando seu espaço físico. Acrescem-se as estimativas de mercado, apresentadas no item 2.4 do presente trabalho, e observa-se que é esperado um incremento em torno de 5,3% no volume de vendas do comércio varejista para o ano de 2014.

Assim, foi definido um crescimento de 5% no volume de vendas de julho a outubro em relação aos mesmos meses de 2013 e de 8% para novembro e dezembro, também em relação aos mesmos meses no ano anterior, resultando em um crescimento médio de 6,50% no período. Como o começo de ano da Loja apresentou números de faturamento inferiores ao do ano passado, é consenso entre o autor e os sócios que, no segundo semestre, a empresa não terá uma recuperação tão significativa a ponto de reaver o começo de ano mais fraco e, ao final de dezembro de 2014, acompanhar as estimativas de mercado supracitadas.

Seguindo essa proposta, verifica-se que não haverá, ao final de dezembro de 2014, aumento no faturamento em relação a 2013, mesmo com a projeção de crescimento proposta para o período, devido ao começo de ano mais fraco. A tendência é que o faturamento seja cerca de R\$ 30 mil superior, ou seja, o volume de vendas deve se manter. A Tabela 28 apresenta os números de 2013 e a projeção para 2014:

**Tabela 28 - Projeção de faturamento (R\$ 1,00)**

<b>Mês</b>	<b>Faturamento 2013</b>	<b>Projeção 2014</b>
Julho	136.399	143.219
Agosto	127.451	133.823
Setembro	182.075	191.178
Outubro	177.641	186.524
Novembro	269.798	291.382
Dezembro	353.656	381.948

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Essa estimativa deve ser revisada pelos sócios, caso os números realizados pela empresa sejam muito distintos dos projetados. Importante salientar que os dados de faturamento servem de referência para a estimativa de outros fatores, como a necessidade de compras e de mão-de-obra.

#### 4.3.2 Projeção de ingressos

Dados os números de faturamento previstos, torna-se necessário projetar como eles devem acontecer. Isso significa identificar se o recebimento será a vista ou parcelado. A empresa não pretende alterar suas formas de recebimento, isto é, manter-se-á o recebimento das vendas em dinheiro e cartões de débito e crédito, sem a inclusão de cheques ou crediário.

A divisão nas modalidades de recebimento segue o histórico da empresa e o observado durante os primeiros meses do presente ano. Assim, tem-se que 85% das vendas ocorrem a vista (66% em dinheiro e 19% no cartão de débito) e 15% no cartão de crédito. Para a projeção de vendas no cartão de crédito, manteve-se o percentual observado em cada bandeira.

**Tabela 29 - Planilha auxiliar de faturamento projetado**

PLANILHA AUXILIAR DE FATURAMENTO 2014							R\$ 1,00
Tipo	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
À vista - dinheiro	94.524	88.323	126.178	123.106	192.312	252.086	
Débito - cartão	27.212	25.426	36.324	35.439	55.363	72.570	
Crédito - cartão	21.483	20.074	28.677	27.979	43.707	57.292	
<b>TOTAL</b>	<b>143.219</b>	<b>133.823</b>	<b>191.178</b>	<b>186.524</b>	<b>291.382</b>	<b>381.948</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 30 - Planilha auxiliar de percentual de venda projetado**

PLANILHA AUXILIAR DE PERCENTUAL DE TIPO DE VENDAS 2014							%
Tipo	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
À vista - dinheiro	66	66	66	66	66	66	
Débito - cartão	19	19	19	19	19	19	
Crédito - cartão	15	15	15	15	15	15	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 31 - Planilha auxiliar de ingressos de caixa projetados**

PLANILHA DE INGRESSOS DE CAIXA 2014							R\$ 1,00
Tipo	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
À vista - dinheiro	94.524	88.323	126.178	123.106	192.312	252.086	
Débito - cartão	27.212	25.426	36.324	35.439	55.363	72.570	
Crédito - cartão	18.159	21.483	20.074	28.677	27.979	43.707	
<b>TOTAL</b>	<b>139.894</b>	<b>135.233</b>	<b>182.575</b>	<b>187.222</b>	<b>275.653</b>	<b>368.363</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entradas monetárias referentes às bandeiras dos cartões de crédito e débito foram mantidas nas mesmas proporções observadas durante o I semestre. As vendas no cartão de débito, que representam 19% do total, são divididas entre Mastercard (30%), Visa (28%) e BanriCompras (42%). As vendas com cartão de crédito também foram projetadas com o mesmo percentual, 15% do total, sendo divididas entre Mastercard (34%), Visa (25%) e BanriCompras (41%). A segregação foi necessária para identificar as taxas administrativas dos cartões, visto que cada modalidade de cartão possui taxa específica. Esses valores foram inclusos nas despesas financeiras, apresentadas posteriormente.

Além disso, foi mantida a planilha auxiliar de vendas a prazo, criada anteriormente, apresentada na Tabela 32. Como a empresa, atualmente, não costuma parcelar sua venda em mais de uma vez, o impacto de vendas a crédito do mês resulta integralmente no mês seguinte. Caso a empresa altere sua política de vendas, poderá utilizar a mesma planilha, visto que ela relaciona os meses de vendas com os de recebimento, somando o quanto será recebido a cada mês. Essa modalidade, se oferecida, pode atrair mais clientes, uma vez que o parcelamento das compras é cada vez mais comum.

**Tabela 32 - Planilha auxiliar de vendas a prazo projetadas**

PLANILHA AUXILIAR DE VENDAS A PRAZO 2014							R\$ 1,00
Receb. \ Venda	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
jun/14	18.159						
jul/14		21.483					
ago/14			20.074				
set/14				28.677			
out/14					27.979		
nov/14						43.707	
dez/14							
<b>TOTAL</b>	18.159	21.483	20.074	28.677	27.979	43.707	

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 33 - Planilha auxiliar de ingressos de caixa projetados**

PLANILHA DE INGRESSOS DE CAIXA 2014						R\$ 1,00
Tipo	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
À vista - dinheiro	94.524	88.323	126.178	123.106	192.312	252.086
Débito - cartão	27.212	25.426	36.324	35.439	55.363	72.570
Crédito - cartão	18.159	21.483	20.074	28.677	27.979	43.707
<b>TOTAL</b>	<b>139.894</b>	<b>135.233</b>	<b>182.575</b>	<b>187.222</b>	<b>275.653</b>	<b>368.363</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como no fluxo realizado, nas projeções os valores foram alocados conforme regime de caixa. Esse acompanhamento é essencial, uma vez que parte do faturamento entra nas contas da empresa apenas no mês seguinte ao da venda.

### 4.3.3 Projeção de desembolsos

Os desembolsos foram projetados com base no faturamento esperado, conforme foi observado nos mesmos meses do ano anterior e em entrevistas com os sócios e com o assistente financeiro. A empresa continuará tendo com fornecedores seus maiores gastos, dada a manutenção da política de compras e parcelamentos.

As projeções das compras, bem como salários e demais despesas, são apresentadas a seguir. Observa-se que as despesas tributárias e de vendas aumentarão conforme a receita da empresa. As despesas referentes a salários aumentam com a chegada do final de ano. Alguns gastos tendem a crescer com a entrada da temporada de alta, como o valor da energia elétrica e os fretes sobre as compras efetuadas.

#### 4.3.3.1 Projeção de compras

A política de compras tende a se manter, com cerca de 10% dos produtos a vista e o restante parcelado, conforme programação financeira histórica (40% a 30 dias, 30% a 60 dias e 30% a 90 dias). A estratégia de compras da empresa para o ano de 2014 está baseada no *mix* de produtos vendidos na Loja, mantendo aqueles de maior rentabilidade e eliminando os itens de baixo giro e rentabilidade baixa.

Percebeu-se que, nos últimos anos, quase 40% do faturamento ocorreu devido a produtos alimentícios. Uma vez que estes produtos apresentam margem líquida pequena, a estratégia da empresa é voltar a focar em outros produtos de maior margem para o restante do ano, como brinquedos, papelaria, ferragem, utilidades domésticas, entre outros. Evidente que os alimentícios continuarão sendo os mais representativos, mas espera-se aumentar a venda dos demais produtos.

Dado que o *software* da empresa fornece os valores a pagar mensalmente, projetou-se o desembolso mensal estimado, visto que as formas de pagamento não devem ser alteradas.

**Tabela 34 - Planilha auxiliar de compras projetadas**  
**MÊS DE PAGAMENTO - FORNECEDORES**

	R\$ 1,00					
<b>Mês</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
Valor	71.122	89.192	100.484	125.370	224.448	233.582

Fonte: Elaborado pelo autor

Deste modo, espera-se manter os mesmos volumes de compra de 2013, com maior rentabilidade. Foi considerado o valor pago no ano anterior e acrescido 6%, devido ao aumento nos preços, se considerada a inflação. Os gastos com fornecedores continuarão sendo os desembolsos mais significativos para a Loja.

#### 4.3.3.2 Projeção de salários e encargos

Para a projeção dos salários, foram considerados aumentos nos valores desembolsados em novembro e dezembro, pois além da contratação habitual de novos funcionários, ocorre o pagamento do 13º salário. As férias são pagas após o verão. A previsão de desembolsos foi fornecida pelo assistente financeiro com base no histórico do ano anterior.

**Tabela 35 - Planilha auxiliar de salários e encargos projetados**  
**PLANILHA AUXILIAR DE DESPESAS 2014**

	R\$ 1,00					
<b>DESPESAS - Salários</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
Salários funcionários e encargos	9.053	9.053	9.053	11.316	23.350	26.540
Rescisões	0	0	0	0	0	4.200
Salário escritório administrativo	6.060	6.060	6.060	6.060	6.060	6.060
<b>TOTAL</b>	<b>15.113</b>	<b>15.113</b>	<b>15.113</b>	<b>17.376</b>	<b>29.410</b>	<b>36.800</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi previsto, a partir de julho, o reajuste nos salários em 7%. Nessa época do ano, o Sindicato dos funcionários costuma reivindicar o dissídio, e estima-se que esse percentual será o acordado. Além disso, foi provisionado um valor para rescisões, pois, geralmente, parte dos contratados não permanece na empresa.

#### 4.2.3.3 Projeção de despesas operacionais

As despesas operacionais foram projetadas em conjunto com os sócios e com base no histórico da empresa, conforme havia sido feito com os salários. As despesas tributárias, financeiras e de vendas aumentarão conforme o faturamento.

**Tabela 36 - Planilha auxiliar de despesas projetadas**  
**PLANILHA AUXILIAR DE DESPESAS 2014**

	R\$ 1,00					
<b>DESPESAS</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
<b>Administrativas</b>	<b>15.534</b>	<b>15.534</b>	<b>15.414</b>	<b>15.937</b>	<b>27.319</b>	<b>29.901</b>
Água	63	63	63	63	63	63
Energia Elétrica	3.200	3.200	3.200	3.200	3.800	5.750
Aluguel	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
Telefone	360	360	360	360	360	360
Contabilidade	635	635	635	635	635	635
Alvará	0	0	0	0	0	0
IPTU	0	0	0	0	0	0
Combustíveis	264	264	264	264	528	528
Material de expediente	150	150	150	150	200	300
Máquinas e equipamentos	0	0	0	500	4.000	4.000
Manutenção do prédio	0	0	0	0	5.000	5.000
Material de informática	200	200	200	200	250	250
VT	352	352	352	352	1.750	1.750
Contribuições sindicais	91	91	91	113	234	265
Outras despesas	1.720	1.720	1.600	1.600	2.000	2.500
<b>Vendas</b>	<b>474</b>	<b>2.325</b>	<b>470</b>	<b>1.032</b>	<b>2.305</b>	<b>3.604</b>
Publicidade	120	120	120	120	200	300
frete	354	2.205	350	912	2.105	3.304
<b>Financeiras</b>	<b>1.337</b>	<b>1.401</b>	<b>1.561</b>	<b>1.795</b>	<b>2.144</b>	<b>3.062</b>
Mensalidade de contas	48	48	48	48	48	191
Mensalidade dos cartões	258	258	258	258	258	258
Taxa de cartões	1.032	1.095	1.256	1.490	1.838	2.614
<b>Tributárias</b>	<b>13.709</b>	<b>16.083</b>	<b>15.028</b>	<b>21.469</b>	<b>20.947</b>	<b>32.722</b>
DAS	13.709	16.083	15.028	21.469	20.947	32.722
<b>TOTAL:</b>	<b>31.054</b>	<b>35.343</b>	<b>32.474</b>	<b>40.233</b>	<b>52.715</b>	<b>69.290</b>

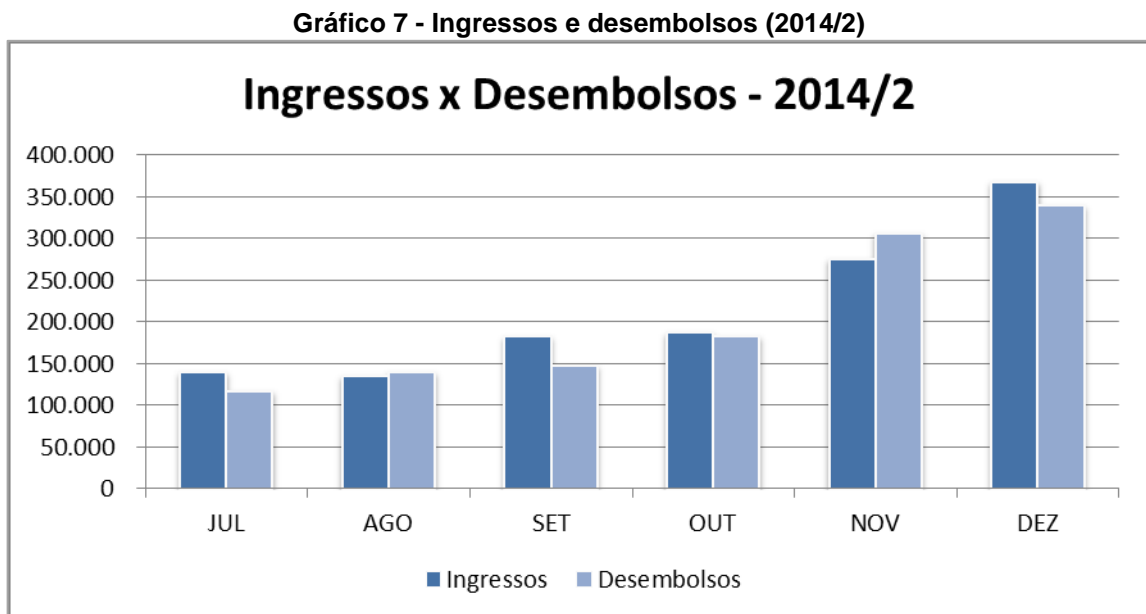
Fonte: Elaborado pelo autor

Não foram considerados gastos na manutenção do prédio, dadas as obras já ocorridas nesse ano. Entretanto, os sócios pediram para provisionar um valor (em torno de dez mil reais) para os reparos que costumam ocorrer nessa época do ano, além de um valor para máquinas, visto que haverá reposição de impressoras fiscais.

#### 4.3.4 Fluxo de caixa projetado

A partir das informações de ingressos e desembolsos previstos, foi possível elaborar o fluxo de caixa para o II semestre de 2014. Foram consideradas as vendas a vista em dinheiro e nos cartões de débito e crédito conforme o regime de caixa, visto que essa informação é imprescindível e não é acompanhada pela empresa. Os desembolsos contêm as compras de mercadorias, salários e despesas operacionais.

Observou-se que, em todos os meses, haverá excedente de caixa, portanto não será necessário captar recursos no mercado. Embora existam meses com mais desembolsos que ingressos, conforme demonstra o Gráfico 7, o saldo acumulado de caixa permanece em níveis elevados no período, oferecendo possibilidade de aplicação dos excedentes no mercado financeiro em ativos de renda fixa, ou em novos investimentos na Loja.



Fonte: Elaborado pelo autor

Outro ponto importante a destacar é a definição de saldo mínimo de caixa. Uma vez que essa informação é necessária no modelo proposto e a empresa não trabalha com a mesma, foi definido, em conjunto com os proprietários, um nível desejado para o período, com acréscimo de 50% para os meses de novembro e dezembro, devido a demanda sazonal e maior necessidade de recursos, conforme exposto na página a seguir.

Tabela 37 - Fluxo de Caixa Projetado (2014/2)

FLUXO DE CAIXA - 2014													R\$ 1.00			
ITENS	PERÍODOS		JUL		AGO		SET		OUT		NOV		DEZ		TOTAL	
	P	R ≠	P	R ≠	P	R ≠	P	R ≠	P	R ≠	P	R ≠	P	R ≠	P	R ≠
<b>1. INGRESSOS</b>	<b>139.894</b>		<b>135.233</b>		<b>182.575</b>		<b>187.222</b>		<b>275.653</b>		<b>368.363</b>		<b>1.288.941</b>			
Vendas a vista	94.524		88.323		126.178		123.106		192.312		252.086		876.529			
Vendas no cartão de débito	27.212		25.426		36.324		35.439		55.363		72.570		252.334			
Vendas no cartão de crédito	18.159		21.483		20.074		28.677		27.979		43.707		160.077			
Receitas financeiras	0		0		0		0		0		0		0			
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	<b>117.289</b>		<b>139.648</b>		<b>148.070</b>		<b>182.979</b>		<b>306.573</b>		<b>339.672</b>		<b>1.234.231</b>			
Pagamentos a fornecedores	71.122		89.192		100.484		125.370		224.448		233.582		844.198			
Salários a pagar	15.113		15.113		15.113		17.376		29.410		36.800		128.925			
Despesas administrativas	15.534		15.534		15.414		15.937		27.319		29.901		119.639			
Despesas com vendas	474		2.325		470		1.032		2.305		3.604		10.210			
Despesas tributárias	13.709		16.083		15.028		21.469		20.947		32.722		119.959			
Despesas financeiras	1.337		1.401		1.561		1.795		2.144		3.062		11.300			
Retirada dos sócios	0		0		0		0		0		0		0			
Compra de Ativo	0		0		0		0		0		0		0			
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)</b>	<b>22.606</b>		<b>-4.415</b>		<b>34.505</b>		<b>4.242</b>		<b>-30.920</b>		<b>28.691</b>		<b>54.710</b>			
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	89.628		112.234		107.819		142.324		146.567		115.647		89.628			
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)	112.234		107.819		142.324		146.567		115.647		144.338		144.338			
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>	<b>60.000</b>		<b>60.000</b>		<b>60.000</b>		<b>60.000</b>		<b>90.000</b>		<b>90.000</b>		<b>90.000</b>			
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	0		0		0		0		0		0		0			
8. APLICAÇÕES FINANCEIRAS A REALIZAR	-52.234		-47.819		-82.324		-86.567		-25.647		-54.338		-54.338			
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	0		0		0		0		0		0		0			
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	0		0		0		0		0		0		0			
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA (5 + 7 - 8 - 9 + 10) = 6</b>	<b>60.000</b>		<b>60.000</b>		<b>60.000</b>		<b>60.000</b>		<b>90.000</b>		<b>90.000</b>		<b>90.000</b>			

Fonte: Elaborado pelo autor



## 5 CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou examinar a situação atual da Loja XYZ Ltda., uma empresa de pequeno porte localizada no litoral gaúcho, assim como elaborar uma proposta de planejamento financeiro de curto prazo para a mesma. Verificou-se que a empresa, embora lucrativa, apresentava algumas carências no que diz respeito ao planejamento e controle financeiros, possibilitando e encorajando a confecção desta monografia.

Assim, identificou-se a necessidade de compreender o contexto da empresa e suas práticas administrativas para, em um segundo momento, sugerir as melhorias propostas. A análise das Demonstrações Financeiras revelou-se importante no conhecimento da situação atual, permitindo o cálculo de indicadores financeiros e econômicos. É aconselhável que a empresa continue adotando as peças contábeis apresentadas, a fim de observar tendências significativas, como seu nível de estoques, liquidez, endividamento, entre outros fatores.

Para a viabilidade do fluxo de caixa, foi necessário analisar os documentos gerenciais da empresa, assim como o auxílio da Contabilidade, para que os dados de receitas e de gastos fossem organizados. A projeção de vendas e de como ocorrerão os ingressos (a vista ou parcelados), somados ao cálculo do custo e das despesas, possibilitaram a compreensão da gestão financeira atual do negócio. A formalização do planejamento financeiro, através do fluxo de caixa, tem extrema importância para a tomada de decisão, sendo um instrumento de fácil utilização e grande valor. O método do estudo de caso, com diversos encontros com os administradores do negócio, também foi fundamental para a compreensão do ambiente empresarial.

Ao término do trabalho, foi possível concluir que o objetivo, inicialmente proposto, foi atingido através da elaboração do fluxo de caixa. A ferramenta adotada permitiu, aos administradores do negócio, a visualização de todos os ingressos e desembolsos futuros, além da análise da situação atual. Os objetivos específicos também foram atingidos, uma vez que auxiliaram no alcance do objetivo geral.

Como tema de pesquisa para futuros trabalhos na Loja XYZ Ltda., sugere-se, ainda no âmbito financeiro, um estudo mais aprofundado do capital de giro da empresa, assim como o gerenciamento de estoques, visto que a organização não

possui um controle rigoroso do que tem nos depósitos, com partes de suas mercadorias obsoletas ou vencidas. Além disso, fica o registro de outra sugestão de estudo, relacionada à área de gestão de pessoas da organização: o frequente número de admissões e demissões de pessoal que ocorrem todos os anos. Os acontecimentos deste começo do ano, quando ocorreu a troca de boa parte do quadro de funcionários, reforça esse pensamento. Aliado às boas práticas financeiras, esse estudo pode ser mais uma orientação para empresa continuar buscando melhores resultados.

Enfim, vale ressaltar, também, que os sócios da empresa estão dispostos a utilizar o instrumento sugerido, o que valida e justifica o esforço e tempo dispendidos. Todos os ingressos e desembolsos foram organizados em planilhas principais e auxiliares no *Microsoft Excel* de acordo com sua classificação, identificando, para a empresa, onde estão direcionados seus recursos. Isso permite a criação de uma cultura financeira, auxiliando os sócios na tomada de decisão e oferecendo uma ferramenta de planejamento e controle.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de capital de giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BCB - Banco Central do Brasil. **Relatório Focus**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20140516.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2014.

BRASIL. **Mapa das micro e pequenas empresas**. 2012a. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 03 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência e mortalidade**. 2012b. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em: 03 out. 2013.

CARMONA, C. U. de Montreuil (Org.). **Finanças corporativas e mercados**. São Paulo: Atlas, 2009.

CNC – Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **CNC revê para baixo expectativa de vendas em 2014**. 15 abr. 2014a. Disponível em: <<http://www.cnc.org.br/noticias/cnc-reve-para-baixo-expectativa-de-vendas-em-2014>>. Acesso em: 17 maio 2014.

\_\_\_\_\_. **Divisão econômica**. Mar. 2014b. Disponível em: <[http://www.cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/nota\\_pmc\\_9.pdf](http://www.cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/nota_pmc_9.pdf)>. Acesso em: 17 maio 2014.

FGV – Fundação Getúlio Vargas. **Sondagem do comércio: índice de confiança do comércio**. Abr. 2014. Disponível em: <<http://portalibre.fgv.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A7C82C544B314F90145A6B8DF100C69>>. Acesso em: 20 maio 2014.

FLEURIET, Michel, KEHDY, R., BIANC, G. **A dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1980.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa mensal de comércio**. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Comercio/Comentarios/pmc\\_201401comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Comentarios/pmc_201401comentarios.pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa mensal de comércio**. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Comercio/Comentarios/pmc\\_201403comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Comentarios/pmc_201403comentarios.pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PEREIRA, Agnaldo Santos. **Finanças corporativas**. Curitiba, PR: IESDE, 2009.

PORTAL Tributário. Normas Legais. **Tabela do Simples nacional**. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexo1.html>>. Acesso em: 03 jun. 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Bradford; JORDAN, D. **Fundamentos de administração financeira**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa**: a visão da tesouraria e da controladoria. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando valor através do orçamento**. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

\_\_\_\_\_. **Finanças aplicadas para empresas de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.

## ANEXO A - PLANILHA DE PAGAMENTOS (JAN/14)

Relatório de mercadorias pagas - Janeiro/14										
Pagto	Documento/Parc	Yenco.	Fornecedor	Vlr Nominal	Pagto	Documento/Pa	Yenco.	Fornecedor	Vlr Nominal	
2/1/2014	236236	1	3/1/2014 BISCOITOS ZEZE	2.877,94	16/1/2014	2251710	10	8/8/2013 PICA PAU	348,88	
2/1/2014	995619	1	2/1/2014 CBS COMPRE BEM	3.505,72	16/1/2014	225176	6	27/8/2013 PICA PAU	348,88	
2/1/2014	996409	1	2/1/2014 CBS COMPRE BEM	17.903,49	16/1/2014	4504	4	3/8/2013 UNIAO FESTAS	425,99	
2/1/2014	2188610	1	2/1/2014 CBS COMPRE BEM	1.144,80	16/1/2014	4504	5	10/8/2013 UNIAO FESTAS	425,99	
2/1/2014	49713	3	2/1/2014 E TAMER NETO ME	2.208,67	17/1/2014	66	1	17/1/2014 DOCES CATANDUVA	194,40	
2/1/2014	489	1	3/1/2014 MARCIANO BAGATINI SORVETES SABORY	313,00	17/1/2014	677	1	17/1/2014 QUADRI PAN	73,05	
2/1/2014	216644	4	3/1/2014 PLASTLAR LTDA	1.243,00	18/1/2014	583	1	18/1/2014 KIT FACIL	4.661,88	
2/1/2014	667	1	2/1/2014 QUADRI PAN	142,50	20/1/2014	397	1	18/1/2014 BAUER ARTESANATOS	730,00	
2/1/2014	71327	1	2/1/2014 SANTA RITA COM IND E REPRESENTA	1.403,38	20/1/2014	37987	1	20/1/2014 CLARAMAX IND E COM	1.455,25	
2/1/2014	4899	1	1/1/2014 TEMPERO DO VOVO	4.504,95	20/1/2014	57	1	20/1/2014 FRACARI CUIAS	600,00	
4/1/2014	1054	1	4/1/2014 KIT FACIL	3.530,00	20/1/2014	25575	2	20/1/2014 GIPLAS INDUSTRIA E C	2.661,71	
4/1/2014	87	1	4/1/2014 MONOPOL	144,00	20/1/2014	25575	3	20/1/2014 GIPLAS INDUSTRIA E C	656,63	
6/1/2014	495613	5	7/1/2014 ARTHI	486,33	20/1/2014	17665	2	19/1/2014 INDUSTRIA DE CONSEQ	1.479,76	
6/1/2014	4730	1	8/1/2014 CRISSOLAR INDUSTRIA E COMERCIO DE PROD	1.777,00	20/1/2014	27782	1	18/1/2014 MAP DISTRIBUIDORA DE	5.443,20	
6/1/2014	4143	1	7/1/2014 DISTRIBUIDORA NICOLLI	1.235,00	20/1/2014	29450DW	8	18/1/2014 PICA PAU	715,21	
6/1/2014	16237	1	6/1/2014 DIVERTOYS IND E COM LTDA	2.584,23	20/1/2014	002F/05	2	20/1/2014 PRINCE IMPORTADOR	1.210,68	
6/1/2014	164742	1	10/1/2014 FLORESTAL ALIMENTOS SA	1.846,13	20/1/2014	002F/05	1	20/1/2014 PRINCE IMPORTADOR	806,22	
6/1/2014	42692304	4	6/1/2014 GIOPLAST	254,73	20/1/2014	002F/05	3	20/1/2014 PRINCE IMPORTADOR	363,18	
6/1/2014	32692304	4	6/1/2014 GIOPLAST	698,10	20/1/2014	679	1	20/1/2014 QUADRI PAN	58,20	
6/1/2014	17665	1	4/1/2014 INDUSTRIA DE CONSERVAS SCHRANN LTDA	1.479,77	20/1/2014	72231	1	20/1/2014 RONCHETTI E CIA LTD	2.474,96	
6/1/2014	1053	1	6/1/2014 KIT FACIL	2.247,63	20/1/2014	557071	1	20/1/2014 SARANDI	1.445,21	
6/1/2014	18796	4	9/1/2014 MAFRA DISTRIBUIDORA	1.728,61	21/1/2014	2837	1	22/1/2014 DINDA	680,40	
6/1/2014	3966	1	10/1/2014 MARCIANO BAGATINI SORVETES SABORY	446,00	21/1/2014	164742	3	24/1/2014 FLORESTAL ALIMENTOS	1.310,77	
6/1/2014	727	1	7/1/2014 MOCOCA S A PRODUTOS ALIMENTICIOS	9.856,75	21/1/2014	777	1	23/1/2014 LUCAS BONFIGLIO DOE	1.339,48	
6/1/2014	11207	1	4/1/2014 MT IND E COM DE PRODUTOS PARA HIGIENE	1.012,75	21/1/2014	18796	5	24/1/2014 MAFRA DISTRIBUIDOR	1.728,60	
6/1/2014	128982	1	10/1/2014 NUTRIMENTAL S/A IND E COM DE ALIMENTOS	697,93	21/1/2014	4280	1	24/1/2014 MARCIANO BAGATINI	396,00	
6/1/2014	4800601	1	10/1/2014 ONIZ DISTRIBUIDORA LTDA	2.366,40	21/1/2014	4216	1	22/1/2014 MARCIANO BAGATINI	469,50	
6/1/2014	4794706	1	10/1/2014 ONIZ DISTRIBUIDORA LTDA	4.592,24	21/1/2014	125	1	21/1/2014 MASSAS ITALYANY	90,00	
6/1/2014	29450CW	7	4/1/2014 PICA PAU	715,22	21/1/2014	129106	2	23/1/2014 NUTRIMENTAL S/A IND	337,65	
6/1/2014	002F/03	3	30/12/2013 PRINCE IMPORTADORA LTDA	1.529,94	21/1/2014	128982	3	24/1/2014 NUTRIMENTAL S/A IND	698,14	
6/1/2014	002F/03	6	10/1/2014 PRINCE IMPORTADORA LTDA	526,25	21/1/2014	29450D	4	18/1/2014 PICA PAU	2.085,38	
6/1/2014	002F/03	3	30/12/2013 PRINCE IMPORTADORA LTDA	311,93	21/1/2014	790	1	21/1/2014 QUADRI PAN	95,00	
6/1/2014	71327/02	2	9/1/2014 SANTA RITA COM IND E REPRESENTA	1.214,88	21/1/2014	54425	1	23/1/2014 SABAQ IMPERIAL	957,25	
6/1/2014	552942	1	8/1/2014 SARANDI	5.337,09	21/1/2014	54687	1	21/1/2014 UNIAO FESTAS	7.567,37	
7/1/2014	002F/04	4	10/1/2014 PRINCE IMPORTADORA LTDA	2.388,12	22/1/2014	306	1	22/1/2014 BISCOITOS PALOMA	324,00	
7/1/2014	669	1	7/1/2014 QUADRI PAN	123,35	22/1/2014	1060	1	22/1/2014 KIT FACIL	1.863,25	
9/1/2014	56	1	9/1/2014 DOCES CATANDUVA	103,68	23/1/2014	131	1	6/8/2013 AEMV COM DE OSSIN	265,69	
9/1/2014	25273	4	30/12/2013 FVB IMP E EXP DE ART PARA PRES LTDA	1.239,27	23/1/2014	13861	11	18/1/2014 H100 COME E IMP E EXP	1.235,77	
9/1/2014	25272	4	10/1/2014 FVB IMP E EXP DE ART PARA PRES LTDA	5.786,84	23/1/2014	13861	3	18/1/2014 H100 COME E IMP E EXP	1.235,77	
9/1/2014	315	1	9/1/2014 GERSON ETIQUETAS	190,00	23/1/2014	7963	2	29/1/2014 ZEIN IMPORTADORA	2.371,31	
9/1/2014	446414	1	13/12/2013 MELITTA DO BRASIL IND COM LTDA	111,6	24/1/2014	294	1	24/1/2014 BISCOITOS PALOMA	792,00	
10/1/2014	447	1	10/1/2014 DU VALLE	450,00	24/1/2014	455	1	24/1/2014 DU VALLE	507,00	
10/1/2014	84	1	10/1/2014 MONOPOL	90,00	24/1/2014	302	1	24/1/2014 ELISANGELA (PEITEIRA)	650,00	
10/1/2014	668	1	10/1/2014 QUADRI PAN	65,90	25/1/2014	91	1	25/1/2014 MONOPOL	180,00	
11/1/2014	1055	1	11/1/2014 KIT FACIL	2.449,51	27/1/2014	2355	2	28/1/2014 BEYER ARTEFATOS DE	1.078,33	
13/1/2014	2355	1	13/1/2014 BEYER ARTEFATOS DE MADEIRA	1.078,33	27/1/2014	4788	1	28/1/2014 CRISSOLAR INDUSTRIA	1.777,00	
13/1/2014	1043061	1	16/1/2014 CBS COMPRE BEM	1.390,40	27/1/2014	13054	13	28/1/2014 DIVERTOYS IND E COM	3.165,27	
13/1/2014	4769	1	17/1/2014 CRISSOLAR INDUSTRIA E COMERCIO DE PROD	575,00	27/1/2014	3455	5	27/1/2014 FAMIPEL MANUFATUF	1.119,11	
13/1/2014	23086	2	15/1/2014 EXTRA BRASIL PRODUTOS DE LIMPEZA E HIG	1.622,68	27/1/2014	4187	1	28/1/2014 MARCIANO BAGATINI	349,50	
13/1/2014	34564	4	12/1/2014 FAMIPEL MANUFATURA DE PELES LTDA EPP	269,73	27/1/2014	102203	3	27/1/2014 MASTER IND COM PREC	1.429,66	
13/1/2014	3455	4	12/1/2014 FAMIPEL MANUFATURA DE PELES LTDA EPP	1.119,11	27/1/2014	494807	1	27/1/2014 NESTLE	45,03	
13/1/2014	164742	2	17/1/2014 FLORESTAL ALIMENTOS SA	1.310,76	27/1/2014	494806	1	27/1/2014 NESTLE	577,37	
13/1/2014	5722003	3	16/1/2014 FUTURO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA	728,64	27/1/2014	129106	3	30/1/2014 NUTRIMENTAL S/A IND	337,76	
13/1/2014	4068	1	17/1/2014 MARCIANO BAGATINI SORVETES SABORY	433,00	27/1/2014	36634	3	30/1/2014 PARAMOUNT PLASTIC	6.231,36	
13/1/2014	4017	1	15/1/2014 MARCIANO BAGATINI SORVETES SABORY	420,00	27/1/2014	2233505	1	30/1/2014 PARATI	1.863,36	
13/1/2014	1072	1	17/1/2014 MASTER CONFECCOES	1.366,10	27/1/2014	23546	2	25/1/2014 PERFETTO	801,50	
13/1/2014	128982	2	17/1/2014 NUTRIMENTAL S/A IND E COM DE ALIMENTOS	697,93	27/1/2014	27870-01	1	30/1/2014 PIZZAR IND DE CALCA	1.960,80	
13/1/2014	36634	2	15/1/2014 PARAMOUNT PLASTICOS	6.231,35	27/1/2014	27870-01	2	30/1/2014 PIZZAR IND DE CALCA	1.040,40	
13/1/2014	23546	1	15/1/2014 PERFETTO	801,48	27/1/2014	559822	1	31/1/2014 SARANDI	5.009,66	
13/1/2014	7302	1	13/1/2014 R2 COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	675,00	28/1/2014	206	1	28/1/2014 MARSALA INDUSTRIA I	194,40	
14/1/2014	1064	1	14/1/2014 KIT FACIL	2.083,65	28/1/2014	43	1	28/1/2014 MEL HANPENTAL	492,00	
14/1/2014	791	1	14/1/2014 QUADRI PAN	123,35	28/1/2014	44	1	28/1/2014 MEL HANPENTAL	492,00	
15/1/2014	405	1	15/1/2014 KUNST	900,90	29/1/2014	10968	3	29/1/2014 DA ROSA	1.047,01	
15/1/2014	129106	1	16/1/2014 NUTRIMENTAL S/A IND E COM DE ALIMENTOS	337,65	29/1/2014	10968	4	29/1/2014 DA ROSA	1.047,01	
15/1/2014	71327/02	3	16/1/2014 SANTA RITA COM IND E REPRESENTA	1.214,88	29/1/2014	10968	14	29/1/2014 DA ROSA	1.047,01	
16/1/2014	1843	4	16/1/2014 AIH IMPORTADORA DE ARTIGOS PARA PRES	1.510,11	29/1/2014	10968	5	29/1/2014 DA ROSA	1.047,01	
16/1/2014	10913	3	16/1/2014 AIH IMPORTADORA DE ARTIGOS PARA PRES	183,72	29/1/2014	10968	6	29/1/2014 DA ROSA	1.047,01	
16/1/2014	1096815	15	30/11/2013 DA ROSA	1.047,01	29/1/2014	10968	1	29/1/2014 DA ROSA	1.047,01	
16/1/2014	1096816	16	7/12/2013 DA ROSA	1.047,01	29/1/2014	10968	2	29/1/2014 DA ROSA	1.047,01	
16/1/2014	1096817	17	14/12/2013 DA ROSA	1.047,01	29/1/2014	13054	2	29/1/2014 DIVERTOYS IND E COM	606,00	
16/1/2014	1096818	18	21/12/2013 DA ROSA	1.047,14	29/1/2014	13054	1	29/1/2014 DIVERTOYS IND E COM	606,00	
16/1/2014	23086	3	15/1/2014 EXTRA BRASIL PRODUTOS DE LIMPEZA E HIG	968,44	29/1/2014	766399	2	29/1/2014 GIPLAS INDUSTRIA E C	565,15	
16/1/2014	7663991	1	10/8/2013 GIPLAS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	565,15	29/1/2014	54328	3	28/1/2014 IN BR IND E COM DE PL	1.005,53	
16/1/2014	13861	5	12/2/2014 H100 COME E IMP E EXP LTDA	1.235,77	29/1/2014	16485	2	30/1/2014 MULTIART	2.518,76	
16/1/2014	13861	10	16/1/2014 H100 COME E IMP E EXP LTDA	1.235,77	29/1/2014	16485	1	30/1/2014 MULTIART	2.684,30	
16/1/2014	13861	1	4/1/2014 H100 COME E IMP E EXP LTDA	1.235,77	29/1/2014	5140	1	29/1/2014 OMJ IMPORTAÇÃO E E	5.377,24	
16/1/2014	13861	2	1/1/2014 H100 COME E IMP E EXP LTDA	1.235,77	29/1/2014	676	1	29/1/2014 QUADRI PAN	142,50	
16/1/2014	42086	6	10/8/2013 INTIMATE IND E COM DE PROD DE HIG LIMP &	430,00	29/1/2014	97	1	27/1/2014 WILLIAM	2.219,50	
16/1/2014	42083	3	10/8/2013 INTIMATE IND E COM DE PROD DE HIG LIMP &	86,00	29/1/2014	7963	1	29/1/2014 ZEIN IMPORTADORA	21.341,85	
16/1/2014	160	1	16/1/2014 LINDOMAR	220,00	30/1/2014	1062	1	30/1/2014 KIT FACIL	1.474,71	
16/1/2014	5197	2	31/12/2013 NEXTOY BRINQUEDOS LTDA	1.370,39	31/1/2014	67	1	31/1/2014 DOCES CATANDUVA	259,20	
16/1/2014	5197	1	31/12/2013 NEXTOY BRINQUEDOS LTDA	426,33	31/1/2014	1063	1	31/1/2014 KIT FACIL	2.715,85	
16/1/2014	1747	1	10/8/2013 NEXTOY BRINQUEDOS LTDA	559,87	31/1/2014	543909	1	31/1/2014 LATICINIOS BOM GOST	1.403,38	
									<b>265.684,55</b>	

## ANEXO B - PLANILHA DE DESPESAS

XYZ			
Período: 01/04/2014 a 30/04/2014			
Conta - Descrição	Valor ( )		Valor ( )
05.01.01 - SALARIOS		05.04.12 - TARIFA CARTAO BANRI	
05.01.03 - 13º SALARIO		05.04.13 - TARIFA CARTAO VISA	
05.01.02 - EXAME DEMISSIONAL		05.04.14 - TARIFA CARTAO MASTER	
05.01.04 - FGTS		05.04.15 - MENSALIDADE CONTA BANRISUL	
05.01.10 - PRO LABORE		05.04.17 - MENSALIDADE BANCO BRADESCO	
05.01.16 - GRFC 40% FGTS		05.04.18 - MENSALIDADE CARTAO VISA	
05.01.17 - INSS		05.04.19 - MENSALIDADE CARTAO BANRI	
05.01.19 - UNIFORMES		05.04.20 - MENSALIDADE CARTAO MASTER	
05.01.21 - RESCISÃO		05.04.22 - DIFERENÇA ALIQUOTA ICMS	
05.02.03 - DOACOES E BRINDES		05.05.15 - DAS	
05.02.05 - PROPAGANDA E PUBLICIDADE		06.03.62 - RETIRADA LUCRO	
05.02.07 - VIAGENS, FEIRAS, EXPOSIÇÕES		07.01.02 - MAQ. E EQUIPAMENTOS	
05.02.12 - CDL - CURSOS E PALESTRAS		07.01.03 - MOV UTENCILIOS	
05.03.01 - ENERGIA ELETRICA		09.01.03 - TRANSF CENTRO ADM	
05.03.02 - DESPESA LOJA		CONTRIBUIÇÃO SINDICAL PATRONAL	
05.03.05 - TELEFONE		IPTU	
05.03.06 - TELEFONE CARTAO		ASSISTENCIA MÉDICA	
05.03.07 - AGUA		UNIFORMES E EQUIPAMENTOS	
05.03.09 - CARTÓRIO		MANUTENCAO DE INFORMATICA	
05.03.15 - ALIMENTAÇÃO/REFEIÇÃO		MANUTENCAO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	
05.03.18 - MATERIAL DE LIMPEZA		INMETRO	
05.03.20 - MATERIAL DE EXPEDIENTE		VALE TRANSPORTE	
05.03.27 - CONTIBUICOES SINDICAIS		QUEBRA CAIXA	
05.03.30 - SERVIÇOS DE TERCEIROS		OUTROS	
05.03.41 - ALUGUEL LOJA		ST	
05.03.43 - ALUGUEL DEPOSITO		MULTA ICMS	
05.03.46 - MANUTENÇÃO E INSTALAÇÕES		TOTAL	
05.03.48 - COMBUSTIVEIS E LUBRIFICANTES			
05.03.50 - FRETES S/ COMPRAS		DESPESAS	
05.03.57 - REPRODUÇÕES, CÓPIAS, AUTENTICAÇÕES		FATURAMENTO	
05.03.59 - MANUTENÇÃO PREDIO (REPAROS)		MEDIA COMPRA MÊS	
05.04.02 - GRATIFICAÇÕES		% LUCRO BRUTO	
05.04.05 - CPMF		LUCRO BRUTO	
05.04.06 - PERDAS		LUCRO LIQUIDO	
05.04.11 - TARIFAS		% LUCRO LIQUIDO	