

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Rafael Berleze**

**Implementação de um sistema de controle de fluxo de caixa  
de uma escola de idiomas**

**Porto Alegre  
2007**

**Rafael Berleze**

**Implementação de um sistema de controle de fluxo de caixa  
de uma escola de idiomas**

**Porto Alegre  
2007**

**Rafael Berleze**

**Implementação de um sistema de controle de fluxo de caixa de uma escola de idiomas**

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

Conceito final:.....

Aprovado em ..... de ..... de 2007.

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

---

Orientador: **Prof. Roberto Lamb** – UFRGS / EA

## **DEDICATÓRIA**

A minha família, esposa e filhos por todo apoio, carinho, motivação e amor que me deram.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meu professor orientador Roberto Lamb por toda atenção e orientações prestadas.

A todos os professores da Escola de Administração da UFRGS pelos ensinamentos e em especial a José Eduardo Zdanowicz por sua grande contribuição a este trabalho.

Agradeço ao amigo e sócio da escola de idiomas, Leonardo de Toledo Krieger, por permitir a realização deste trabalho em sua empresa e pelas informações cedidas para tal.

Aos meus colegas de faculdade que mais do que simples companheiros de sala de aula, foram amigos para todas as horas.

Aos meus familiares, amigos e colegas de trabalho, em especial a meu chefe José Carlos Herbstrith da Rosa pela compreensão, que na minha ausência durante as provas, trabalhos e realização do presente trabalho sempre me apoiaram e incentivaram.

A meu Pai Lauro Ronaldo Berleze e minha mãe Lúcia Maria Berleze por sempre me motivarem e por seus grandes ensinamentos.

A minha esposa e grande companheira Raquel Echevarria Berleze, mais do que agradecimentos, meu amor eterno.

## **RESUMO**

Este trabalho teve por objetivo principal o desenvolvimento de um sistema de controle de fluxo de caixa, para ser implementado em uma empresa escola de idiomas. Assim, foi organizado o fluxo histórico do ano de 2007 (período de Jan/2007 à Out/2007), e a previsão de caixa para o primeiro semestre do ano de 2008. O controle financeiro do caixa futuro possibilita ao administrador da empresa um melhor planejamento das origens e aplicações dos recursos.

Palavras-chaves: Fluxo de Caixa, planejamento financeiro, escola de idiomas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Principais ingressos e desembolsos de caixa .....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 1 – Modelo de fluxo de caixa .....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 2 – Planilha auxiliar de recebimentos das vendas a prazo .....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 3 – Planilha auxiliar de pagamentos das compras a prazo.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 1 – Receitas com prestação de serviços – Jan/2007 à Out/2007.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 2 – Despesas administrativas - Jan/2007 à Out/2007.....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 3 – Despesas com material didático - Jan/2007 à Out/2007 .....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 4 – Despesas com pessoal e sociais - Jan/2007 à Out/2007 .....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 5 – Despesas tributárias/fiscais - Jan/2007 à Out/2007 .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 6 – Ingressos de caixa - Jan/2007 à Out/2007.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 1 – Total de despesas - Jan/2007 à Out/2007 .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 7 – Despesas - Jan/2007 à Out/2007 .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 8 – Ingressos X desembolsos - Jan/2007 à Out/2007.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 2 – Prazos praticados.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 3 – Projeção de incremento de prestação de serviços .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 9 – Receitas X Despesas (Projetadas) - Jan/2008 à Jun/2008 .....</b>	<b>46</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	A EMPRESA.....	9
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	11
1.3	JUSTIFICATIVA .....	12
1.4	OBJETIVOS.....	13
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA .....	15
2.2	PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIROS .....	16
2.3	ALAVANCAGEM OPERACIONAL.....	16
2.4	CUSTO FIXO.....	17
2.5	CUSTO VARIÁVEL.....	17
2.6	MARGEM OPERACIONAL.....	17
2.7	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	18
2.8	FLUXO DE CAIXA .....	19
<b>2.8.1</b>	<b>Conceito .....</b>	<b>20</b>
<b>2.8.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>20</b>
<b>2.8.3</b>	<b>Planejamento.....</b>	<b>21</b>
<b>2.8.4</b>	<b>Modelo de fluxo de caixa.....</b>	<b>25</b>
2.8.4.1	Planilhas auxiliares do fluxo de caixa .....	27
<b>2.8.5</b>	<b>Controle .....</b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>CONTRUÇÃO DO FLUXO PROJETADO DE CAIXA DA EMPRESA .....</b>	<b>33</b>
4.1	DADOS HITÓRICOS E FINANCEIROS DA EMPRESA .....	34
4.2	PROJEÇÃO DE CAIXA .....	43
<b>4.2.1</b>	<b>Ingressos .....</b>	<b>43</b>



<b>4.2.2</b>	<b>Desembolsos .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Prazos.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Nível desejado de caixa .....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Caixa projetado .....</b>	<b>45</b>
<b>4.3</b>	<b>CONTROLE.....</b>	<b>46</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>
	<b>OBRAS CONSULTADAS .....</b>	<b>51</b>
	<b>ANEXO A – FLUXO DE CAIXA PROJETADO .....</b>	<b>52</b>
	<b>ANEXO B – DESPESAS ADMINISTRATIVAS E COMPRAS .....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de escolas de idiomas teve um grande crescimento nos últimos anos, podemos observar isto pelo grande número de escolas que se multiplicam a cada dia, algumas conseqüências disto são o aumento da oferta de cursos, redução de mensalidades, diversidade de métodos, entre muitas outras, que levaram o setor a um aumento da competitividade, ou seja, para explorar o mercado e permanecer nele é necessário, ser competitivo, mas para isto também é necessário um bom planejamento financeiro do caixa da empresa.

Neste mercado competitivo serão beneficiadas aquelas empresas que possuem uma melhor administração financeira, otimizando os recursos disponíveis, buscando maior rentabilidade e liquidez através de um bom planejamento financeiro, controles e indicadores.

Um bom planejamento financeiro pode significar a continuidade de uma empresa no mercado. O objetivo do planejamento financeiro é definir os recursos necessários para a execução das atividades operacionais da empresa, e a melhor utilização dos recursos disponíveis para o cumprimento das obrigações da empresa.

### 1.1 A EMPRESA

A empresa onde foi desenvolvido este trabalho é uma franquia da Wizard, e está estabelecida no município de Sapucaia do Sul há quatro anos.

A franqueadora é a maior rede de franquias do Brasil em seu segmento. A rede atende cerca de meio milhão de alunos por anos, e também possui escolas nos Estados Unidos, Japão e Portugal.

Com mais de 1200 escolas em funcionamento, a Wizard é uma das franquias que mais cresceu no mundo, as unidades estão difundidas por todo o Brasil, além dos aproximadamente 300 centros de idiomas funcionando através de parceria com escolas e universidades.

Além de inglês, ensina espanhol, italiano, alemão, francês e português para estrangeiros. Além de tudo isso a Wizard é a única escola de idiomas do Brasil que dispõe do ensino de inglês em Braille.

As escolas Wizard seguem uma padronização visual, o projeto é flexível para adequação aos diversos tipos de imóveis existentes, além de promover a identificação da marca e do conceito Wizard.

A franqueadora oferece aos franqueados toda a assistência na análise do ponto comercial, projeto de padronização visual da escola, ampliação do negócio, através de convênios com escolas e empresas, orientação jurídica e análise e controle dos resultados financeiros.

O marketing e investimentos em propaganda são feitos pela Wizard Brasil, em cada aquisição de material didático cinco por cento do valor é destinado a investimento em propaganda, somente para dezembro de 2007 a franqueadora já investiu mais de seis milhões de reais em propagandas que serão apresentadas na Rede Globo.

O método de ensino baseia-se na utilização de avançadas técnicas fundamentadas na neurolinguística, o aluno da Wizard é estimulado a falar em um novo idioma desde o primeiro dia de aula. Esta metodologia de ensino possibilita a prática da conversação, leitura, escrita e compreensão auditiva em um curto período de tempo. Graças ao avançado método, o aluno é estimulado a se expressar livremente, vencer inibições e a romper bloqueios durante o aprendizado.

Além destes benefícios o aluno também recebe o estímulo para desenvolver ainda mais sua capacidade de automotivação e de técnicas de liderança, objetivando assim, uma superior capacitação profissional.

Os cursos acompanham as faixas de idade e os interesses específicos de cada estudante, isto torna possível ao aluno um melhor aproveitamento do seu processo de aprendizagem.

A franqueada recebe uma boa assistência da franqueadora, e atualmente conta com 10 funcionários, sendo que 2 deles são administrativos e 8 professores. Possui 6 salas de aula com capacidade de até 12 alunos cada, uma estrutura física capaz de atender no máximo 350 alunos nos diferentes turnos. Atualmente conta com 227 alunos matriculados regularmente e ensinam os seguintes idiomas: Inglês, espanhol e alemão.

Está bem localizada, no centro da cidade de Sapucaia do Sul, próximo à estação do Trensurb, com fácil acesso de carro, ônibus ou trem.

Possui como principais concorrentes as escolas de idiomas situadas nos municípios limítrofes em especial uma franquía do Yázigi situada no mesmo município, sendo sua principal concorrente.

Os sócios não possuem formação nas áreas de administração e não possuíam qualquer conhecimento anterior do negócio, possuíam apenas espírito empreendedor e motivação para iniciarem um negócio próprio.

O início foi muito difícil, principalmente pela falta de conhecimento do negócio, mas eles têm conseguido superar os obstáculos muitas vezes através da tentativa e erro. O que os levou a buscar uma melhor administração de seu negócio, pois acreditam ser um bom negócio, mas necessitam de um melhor planejamento financeiro.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A administração financeira da empresa Wizard idiomas estabelecida no município de Sapucaia do Sul - RS, atualmente se restringe ao controle de contas a pagar e a receber. A empresa não possui qualquer sistema para prever entrada de receitas e a saída de despesas, para qualquer período futuro.

Da dificuldade de antever o fluxo de caixa futuro a empresa tem enfrentado dificuldades para manter-se em atividade, por isto tem recorrido ao mercado para buscar dinheiro para manter-se em atividade, porém a situação financeira da empresa a desfavorece nas negociações com bancos e factorings. A empresa tem apresentado um endividamento progressivo, isto tem causado uma conseqüente escassez de recursos para aplicação na atividade fim.

A empresa obtém seu capital de giro principalmente através de operações de desconto de cheques, esta prática tem aumentado o endividamento da empresa, que a cada mês tem efetuado descontos a prazos maiores, conseqüentemente perdendo recursos com as crescentes taxas de desconto das operações com bancos.

A dificuldade de controle do caixa da empresa deixa a empresa em situação de vulnerabilidade e leva ao aumento da tensão sobre a administração e funcionários, também traz preocupações a fornecedores e outros prestadores de serviços.

As receitas de serviços prestados pela empresa não são constantes, algumas despesas também não são constantes, em alguns meses as receitas superam as despesas e em outros meses ocorre o inverso.

A situação é grave a ponto de talvez a empresa ter que encerrar suas atividades caso não reverta seu endividamento crescente e melhore o seu fluxo de caixa.

O sistema a ser implementado é o de informatização de controle do fluxo de caixa e projeções, isto tornará possível uma mudança na forma de gestão financeira da empresa, possibilitando um melhor acompanhamento das finanças e conseqüentemente do desempenho da empresa.

Os sistemas de controle de fluxo de caixa possibilitam ganhos porque dão suporte à tomada de decisão gerencial, e neste caso, serão de grande valia, inclusive tem o apoio dos gestores da empresa para sua implementação.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Espera-se obter do estudo de caso da empresa informações para se implementar um sistema de controle do fluxo de caixa da empresa, utilizando planilhas onde serão impostadas as informações (de receitas e despesa) e cujo resultado deve ser a visualização dos efeitos das decisões financeiras sobre o fluxo de caixa da empresa, bem como indicar o nível desejado de caixa para a empresa.

Com o conhecimento adquirido espera-se poder oferecer orientação para a tomada de decisões financeiras, este conhecimento será utilizado pelos sócios da empresa que esperam poder melhor administrar sua empresa.

O fluxo de caixa é de fundamental importância porque é nele que vemos a entrada e saída do dinheiro. Um fluxo de caixa bem elaborado é um importante aliado na tomada de decisões diárias da empresa, funciona como uma espécie da bússola para guiar decisões.

Podem-se prever também as entradas e saídas futuras de caixa, o que possibilita a projeção da situação financeira futura da empresa e torna possível a tomada de decisões no tempo certo.

Para que as empresas mantenham-se no mercado elas necessitam liquidar corretamente seus compromissos, mas para isto devem ter o respectivo saldo suficiente em caixa para honrar pontualmente seus compromissos.

Um planejamento do fluxo de caixa contribuirá para o bom andamento da empresa ao permitir a visualização de excedente ou déficit de caixa no futuro, isto possibilitará decisões para melhor utilização dos recursos disponíveis e tornará possível planejar eventual necessidade de recursos de terceiros.

A insuficiência de caixa pode fazer com que a empresa sofra diversas conseqüências: Cortes no crédito, suspensão de fornecimento de materiais, greves, impossibilidade de continuidades das operações, e outras.

Neste caso específico nosso objetivo é contribuir para recuperação financeira da empresa ao adotarmos um sistema de controle do fluxo de caixa, reduzindo a dependência de capital de giro de terceiros, melhorando a remuneração do capital dos sócios e possibilitando novos investimentos.

A importância do fluxo de caixa é evidenciada pela sua larga utilização pelas empresas, que fazem desta ferramenta de gestão financeira um importante instrumento de trabalho, a utilização deste instrumento beneficia as empresas com melhorias evidentes na gestão de recursos financeiros.

#### 1.4 OBJETIVOS

A seguir, os objetivos geral e específicos.

### **1.4.1 Objetivo geral**

O objetivo principal deste trabalho é de desenvolver um sistema de planejamento de caixa para uma microempresa do ramo de “escola de idiomas”, e propor sua implementação, contribuindo assim para uma melhor gestão financeira da empresa.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Avaliar a sustentabilidade de estratégia do negócio, reunindo e organizando os dados financeiros da empresa para verificação da situação financeira da empresa;
- Analisar os dados obtidos na coleta;
- Contribuir para a reorganização do negócio visando sua sustentabilidade, através do planejamento do caixa da empresa, para os primeiros seis meses do ano de 2008, com base nas informações da empresa e do mercado;
- Criar controles financeiros para a empresa;
- Contribuir para melhor utilização dos recursos financeiros disponíveis para a empresa;
- Investigar outros aspectos relativos ao negócio que possam ter impacto futuro nos fluxos de caixa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Segundo Lemes Junior, Rigo e Cherobim, (2002, p. 5) “administração financeira é a arte de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas”.

“A administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas e que se propõe a sua cúpula diretiva” com esta afirmação, Zdanowicz, (2004, p.22) descreve o conceito da administração financeira.

Zdanowicz, (2004, p.23) descreve que “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”, e que “a meta do administrador financeiro está centrada no dilema básico: *Liquidez versus rentabilidade*”.

O administrador financeiro é o responsável por estabelecer o equilíbrio financeiro e maximizar o lucro da empresa. Gitman (2002, p.13) cita que as atividades fundamentais do administrador financeiro são:

- Realizar análises e planejamento financeiro;
- Tomar decisões de investimento;
- Tomar decisões de financiamento;

Os dados obtidos na empresa são utilizados pelo administrador financeiro para a obtenção de informações de grande utilidade para a empresa, possibilitando o acompanhamento de situação financeira da empresa, com estas informações pode-se avaliar o nível de atividade da empresa, necessidades de aumento ou redução da produção, e também, necessidades de aumento ou redução de financiamentos e investimentos.

Os indicadores financeiros podem ser obtidos nas demonstrações contábeis, balanço patrimonial e demonstrativos de resultado. Porém um instrumento que é vital ao planejamento financeiro é a projeção e controle do fluxo de caixa, pois é este que “deverá refletir, com



precisão, a situação econômica da empresa, em termos financeiros, no futuro.” Zdanowicz, (2004, p.15)

## 2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIROS

De acordo com Weston e Brigham, (2000, p.343) “O planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseada em estratégias alternativas de produção e marketing, seguidas de decisão de como atender às necessidades previstas.” No planejamento financeiro os gestores avaliam os planos da empresa e identificam possíveis mudanças nas operações que possam melhorar o resultado. O controle financeiro é a etapa de implementação do planejamento financeiro, é um processo ajustes e feedback, cujo objetivo é o cumprimento do que foi planejado pela empresa e a adaptação do planejamento à mudanças que não haviam sido previstas

## 2.3 ALAVANCAGEM OPERACIONAL

Para Weston e Brigham, (2000, p.350) “Se uma alta porcentagem dos custos totais de uma empresa é fixa, afirma-se que a empresa tem alto grau de alavancagem operacional”, isto quer dizer que uma pequena alteração nas vendas da empresa terá como resultado uma grande variação no lucro operacional da empresa.

O conceito de alavancagem operacional foi derivado da Física, de “alavanca” e está relacionado á obtenção de um resultado final mais do que proporcional a um esforço empregado.

Quando uma empresa possui custos fixos, uma ampliação das receitas de vendas resulta em uma mudança proporcionalmente maior no resultado da empresa, deste modo quanto maior a incidência de gastos fixos maior será a possibilidade de alavancagem operacional. Nestas condições deve-se buscar a maximização do uso da capacidade instalada da empresa que é representada pelos custos e despesas fixos.

Se duas empresas possuem o mesmo total de receitas e despesas, mas tem estruturas de custos diferentes, possui maior alavancagem operacional aquela que possui maior proporção de custos fixos.

## 2.4 CUSTO FIXO

Custos fixos são aqueles cujos valores não sofrem alteração mesmo quando há variações no volume de serviços prestados pela empresa. Um exemplo pode ser o aluguel, seu valor não sofre alterações mesmo quando o volume de serviços prestados por uma empresa é muito alto ou mesmo que ele seja nulo. É conhecido como custo fixo justamente por não sofrer alterações em função de produção e/ou serviços prestados pela empresa.

## 2.5 CUSTO VARIÁVEL

Custo variável como o próprio nome sugere, é aquele que sofre alteração de valor em função do volume de produção da empresa. Podemos citar como exemplo os custos com matéria-prima, impostos diretos de venda, mão-de-obra terceirizada, etc. Todos estes custos variam de acordo com a produção de uma empresa, à medida que a produção aumenta eles aumentam, da mesma forma quando a produção cai eles também acompanham a queda.

## 2.6 MARGEM OPERACIONAL

A margem operacional é utilizada para comparar empresas de mesma atividade, aquela que apresenta uma maior margem operacional é também aquela que apresenta os melhores resultados

para cada real vendido, sendo assim pode-se concluir que seus custos operacionais são mais reduzidos.

Ela pode ser calculada pela seguinte equação:

$$MO = LO / RL, \text{ onde:}$$

MO é a margem operacional

LO é o Lucro Operacional (LO = Receitas Totais – Custos Totais)

RL é a Receita Líquida (RL = Receita Bruta – Devoluções de Produtos – Impostos)

## 2.7 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição é dada pela seguinte equação:

$$MC = PV - CV, \text{ onde}$$

MC é a margem de contribuição

PV é o preço de venda

CV é o custo variável

A margem de contribuição é então por definição o valor que resta da venda de um produto ou prestação de serviços, após a retirada do custo variável. Sua importância se deve ao fato de que é ela que vai garantir a cobertura do custo fixo e o lucro da empresa após a empresa ter alcançado o “Ponto de Equilíbrio”(ponto onde as receitas totais da empresa são iguais aos custos totais, neste ponto o lucro da empresa é “zero”), que também é chamado de “Break-even-point”

Este conceito é muito importante porque a partir dele é possível ao administrador visualizar os efeitos de algumas decisões no resultado da empresa, por exemplo:

Para melhorar a margem de contribuição ele poderia aumentar o preço de venda, isto não é muito recomendável porque poderá influenciar a demanda, ou poderia também diminuir alguns custos variáveis, que também surtiria efeito no resultado da empresa.

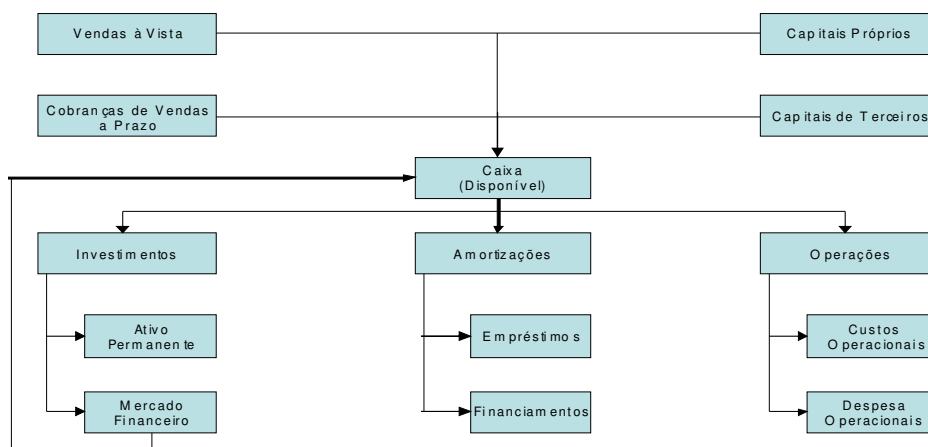
## 2.8 FLUXO DE CAIXA

As empresas vendem, compram, investem, prestam serviços todos os dias. Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas é saber qual o volume adequado de dinheiro que deve ter a disposição a cada período para cumprir pontualmente com suas obrigações.

O fluxo de caixa da empresa depende fatores como: ramo de atividade, sazonalidade, porte da empresa, entre outros. As fontes de caixa também são várias, podem ser internas ou externas e as variáveis que exercem influência no fluxo de caixa não são somente estas, devemos considerar também que as empresas têm desembolsos regulares e irregulares.

Para que a empresa esteja preparada (munida de recursos) para honrar seus compromissos ela necessita de um fluxo de caixa que seja periodicamente atualizado. Projeções de caixa necessitam de revisão e atualização, baseadas nas mudanças das condições previstas para a empresa, o propósito disto é tornar o fluxo de caixa um instrumento eficiente na gestão da empresa.

Na figura 1 podemos ver os principais ingressos e desembolsos de caixa.



**Figura 1 – Principais ingressos e desembolsos de caixa**

Fonte: extraído de Zdanowicz, (2004, p.39)

Lima, (1975, p.150), afirma que “A administração do caixa condiciona a situação de liquidez da empresa, representada por sua capacidade de pagar, nos prazos certos, todos os compromissos assumidos”, para que isto aconteça são utilizados os recursos formados em cada período, como decorrência do recebimento das vendas, ou de serviços prestados, incluem-se também as antecipações bancárias, e de outras operações, como financiamentos, adiantamentos de clientes, rendas de aplicação de capital, venda de ativos e aumento de capital.

### **2.8.1 Conceito**

Uma administração eficiente dos recursos à disposição da empresa ocorre por intermédio do instrumento de gestão conhecido por fluxo de caixa, nele observamos a movimentação resumida de recursos financeiros da empresa e a representação da situação financeira da empresa num momento específico.

Segundo Zdanowicz, (2004, p.40), “denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período projetado”, o fluxo de caixa representa a situação financeira da empresa porque considera todos os recursos e todas as despesas ou aplicações.

O Fluxo de caixa também pode ser conceituado como “o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período projetado”, Zdanowicz, (2004, p.40).

### **2.8.2 Objetivos**

O orçamento de caixa é extremamente necessário para as empresas, porque permite ao administrador identificar necessidades e oportunidades financeiras de curto prazo, e como afirmam Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 424), “Mais importante, porém, é o fato de que o

orçamento de caixa ajuda o administrador analisar as necessidades de financiamento de curto prazo” e seu objetivo é obter como resultado “uma estimativa de superávit ou déficit de caixa”.

De acordo com Zdanowicz, (2004, p.23) “o fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa”. Existem ainda outros objetivos que poderão ser considerados na elaboração do fluxo de caixa da empresa, abaixo destacam-se os principais listados por Zdanowicz, (2004, p.24):

- proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações, bem como na realização das transações econômico-financeiras da empresa;
- empregar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos e estudando, antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e valores a pagar;
- saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- analisar as fontes de crédito que oferecem empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- evitar desembolsos vultuosos pela empresa, em época de baixo encaixe;
- desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas investimentos e débitos.

### 2.8.3 Planejamento

O planejamento financeiro é fundamental para a sobrevivência da empresa. Sem ele não é possível saber quando haverá caixa suficiente para manter a empresa em operação ou quando será necessário buscar financiamentos bancários.

Johnson, (1974, p.126) destaca a importância do administrador financeiro e do orçamento de caixa:

O administrador financeiro procura pôr em funcionamento suas disponibilidades de caixa de maneira mais lucrativa possível, sem comprometer sua função liquidez. O orçamento de caixa nos dá o meio de resolver este dilema. Uma das utilizações mais lucrativas do “caixa” é o pagamento das contas dentro do período

de desconto. Mesmo que não houvesse outros motivos, isto, por si só, já justificaria a elaboração do Orçamento de Caixa, uma vez que aumenta a reputação da empresa para efeito de crédito, ao mesmo tempo que poupa considerável soma de dinheiro, graças ao aproveitamento dos descontos.

Um bom planejamento do caixa da empresa ajuda a manter a credibilidade da empresa junto às instituições financeiras, esta credibilidade pode gerar economia para a empresa porque ela pode negociar taxas mais baixas para suas operações financeiras, quando oferece um risco menor às instituições financeiras.

Segundo Zdanowicz, (2004, p.126) o fluxo de caixa projetado pode ser expresso de forma genérica pela equação abaixo:

$$SFC = SIC + I - D$$

Onde:

SFC = saldo final de caixa;

SIC = saldo inicial de caixa;

I = ingressos;

D = desembolsos;

Observamos pela equação que o saldo final de caixa é obtido pela soma do saldo inicial de caixa com os ingressos e pela subtração dos desembolsos. O saldo final de caixa irá indicar se a empresa terá excedentes de recursos ou se necessitará de recursos financeiros

Zdanowicz, (2004, p.127) diz o seguinte relativo ao período do planejamento de caixa:

O período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa depende do tamanho e do ramo de atividade da empresa. Em geral, quando as atividades estão sujeitas a oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal ou mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável, preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos (trimestral, semestral ou anual).

“É importante a empresa trabalhar com um planejamento mínimo para três meses” Zdanowicz, (2004, p.128), o propósito deste planejamento é influir no período estabelecido, assim podemos afirmar que seria ainda melhor utilizar o planejamento semanal ou o diário.

Planejamento de fluxo de caixa para períodos superiores a um ano (longo prazo), tem uma função estratégica para a empresa pois permite planejar os efeitos sobre o caixa da empresa em situações como: lançamento de novos produtos, expansão da empresa, modernização tecnológica, e outras mais.

Para a obtenção de resultados satisfatórios através do fluxo de caixa é necessária a observância de alguns requisitos descritos por Zdanowicz, (2004, p.132):

- buscar a maximização do lucro, possuindo certos padrões de segurança, previamente fixados;
- assegurar ao caixa um nível desejado, a partir da constituição de reservas necessárias à empresa;
- obter maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa no mercado financeiro;
- determinar o nível desejado de caixa, a partir das contas que compõem o disponível da empresa;
- fixar limites mínimos, mediante as experiências adquiridas pela empresa, permitindo realizar os ajustes quando for necessário;
- ainda que a empresa observe certos padrões de segurança, pode investir parte de seus recursos disponíveis, mas nunca além do mínimo necessário para as suas atividades operacionais;

Para se obter sucesso na implantação do fluxo de caixa Zdanowicz, (2004, p.132) aponta os principais requisitos:

- apoio da cúpula diretiva da empresa;
- organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema do fluxo de caixa;
- definição do sistema de informações, quanto à qualidade e aos formulários a serem utilizados, calendário de entrega dos dados (periodicidade) e os responsáveis pela elaboração das diversas projeções;
- treinamento do pessoal envolvido para implantar o fluxo de caixa na empresa;
- criação de um manual de operações financeiras;
- comprometimento dos responsáveis pelas diversas áreas, no sentido de alcançar os objetivos e metas propostas no fluxo de caixa;
- controles financeiros adequados, especialmente da movimentação bancária;
- utilização do fluxo de caixa para avaliar com antecedência os efeitos da tomada de decisões que tenham impacto financeiro na empresa;
- fluxograma das atividades na empresa, ou seja, definir as atividades meio e as atividades fins;

Para a implantação do fluxo de caixa é necessária a apropriação de valores fornecidos por todas as áreas da empresa, de acordo com o regime de caixa, segundo os períodos onde de fato irão ocorrer as entradas e saídas de caixa.

De acordo com Zdanowicz, (2004, p.127) “a implantação do fluxo de caixa consiste essencialmente em estruturar as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos, que poderão ser subdivididos em fluxo operacional e fluxo extra-operacional”.



O fluxo operacional é composto por itens diretamente decorrentes da atividade fim da empresa, este fluxo que resulta da atividade econômica da empresa deve ser superior ao lucro contábil. Zdanowicz, (2004, p.134) explica que isto se deve a dois fatores:

- o montante de despesas não desembolsadas atribuídas ao período, principalmente a depreciação que é um custo, porém não representa uma saída de caixa;
- desembolsos com investimentos não capitalizados, porém considerados como despesas do período;

A estimativas de vendas são o ponto de partida para fazer as apropriações dos valores a receber pela empresa. O total das vendas na maioria das vezes não será recebido no próprio mês das vendas, à exceção em empresas onde as vendas são exclusivamente à vista. Os prazos de venda determinam o período de apropriação dos ingressos.

A venda a prazo pode ser recebida por cobrança simples, desconto de duplicatas ou desconto de cheques. As empresas podem antecipar as receitas de vendas a prazo com desconto de duplicatas e cheques, porém a utilização constante desta prática demonstra falta de liquidez, carência de capital de giro, ou mesmo mau planejamento de caixa.

A empresa ainda deve considerar o reembolso de duplicatas ou cheques como um redutor dos ingressos de caixa, porque quando estas não forem pagas pelos clientes, os bancos irão descontar o adiantamento da conta corrente (caixa) da empresa. Há ainda outros ingressos operacionais que são as vendas passadas que estavam inadimplentes e foram recuperadas.

Os desembolsos operacionais de caixa, relacionados à atividade operacional da empresa são: Matérias-primas, salários mais encargos sociais, despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais.

De acordo com Zdanowicz, (2004, p.137), no caso das matérias-primas “a estimativa de desembolso é baseada em compras passadas e na própria projeção de aquisição de matérias-primas. Deverá ser feita a apropriação de valores de compra em função das épocas de desembolso”. Para os salários mais encargos, não há um rigor na classificação das despesas com mão-de-obra direta e indireta. As despesas indiretas de fabricação estão relacionadas com o pagamento de compras de materiais secundários, de manutenção, de conservação. Por fim as despesas operacionais são compostas pelas despesas financeiras, de vendas, financeiras e administrativas. No caso das despesas tributárias estas são geralmente pagas no mês subsequente ao do fato gerador.

Ainda devem ser analisados os ingressos e desembolsos de itens não relacionados à atividade principal da empresa, estes itens compõem o fluxo de caixa extra-operacional. Zdanowicz, (2004, p.140) relaciona nestes itens: “Imobilizações, vendas de itens do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou de financiamentos, pagamentos de contraprestações (leasing).”

Sobre a projeção das imobilizações, Zdanowicz, (2004, p.140) recomenda que

deve ser elaborada pela Administração da Empresa, pois geralmente envolvem investimentos que provocam um grande impacto sobre o fluxo de caixa. Como se tratam de aplicações, cujo retorno só se processa a longo prazo, é preciso ter precaução a fim de não se deslocar e congelar recursos que sacrifiquem o capital de giro necessário a dar suporte à atividade operacional da empresa.

Neste caso a recomendação é a utilização de fontes de recursos de longo prazo para que não ocorra o comprometimento do capital de giro da empresa. Recomenda-se que amortização destes investimentos seja feita com os lucros do empreendimento.

#### **2.8.4 Modelo de fluxo de caixa**

O modelo abaixo descrito apresenta os ingressos e desembolso de caixa, de acordo com Zdanowicz, (2004, p.145) neste modelo quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa.

**MODELO DE FLUXO DE CAIXA**

§

Itens	Períodos			JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	D	D	P	D	D	P	D	D	P	D	D	P	D	D	P	D	D
1. Ingressos																		
(.....)																		
Soma																		
2. Desembolsos																		
(.....)																		
Soma																		
3. Diferenças do período (1 - 2)																		
4. Saldo inicial de caixa																		
5. Disponibilidade acumulada ( $\pm 3 + 4$ )																		
6. Nível desejado de caixa projetado																		
7. Empréstimos a captar																		
8. Aplicações no mercado financeiro																		
9. Amortizações de empréstimos																		
10. Resgates de aplicações financeiras																		
11. Saldo final de caixa projetado																		

P = Projetado; R = Realizado; D = Defasagem

**Quadro 1 – Modelo de fluxo de caixa**

Fonte: adaptado de Zdanowicz, (2004, p.145)

No modelo são apresentadas três colunas, respectivamente: valores planejados, valores realizados e defasagens que podem ser positivas ou negativas. Uma das vantagens deste modelo é que possibilita o acompanhamento detalhado do fluxo de caixa da empresa, mas para sua utilização é necessária a elaboração de uma série de planilhas auxiliares como: vendas a prazo, compras a prazo, despesas administrativas, etc., os totais das planilhas auxiliares devem ser incluídos no fluxo de caixa.

Zdanowicz, (2004, p.147), descreve os itens do fluxo de caixa:

- **Ingressos:** São todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período;
- **Desembolsos:** Compõem-se das compras à vista a as compras a prazo, constituem-se desembolsos todas as operações financeiras decorrentes de

pagamentos gerados pelo processo produtivo, comercialização e distribuição de produtos da empresa;

- **Diferença do período:** Ao comparar-se, período por período, os ingressos e desembolsos, apura-se o saldo (diferença do período), ou seja, o resultado entre os recebimentos e pagamentos da empresa; Assim ela é encontrada a partir da diferença entre os valores projetados, como ingressos e desembolsos pela empresa, podendo ser positiva, negativa ou nula.
- **Saldo inicial de caixa:** É igual ao saldo de caixa do período imediatamente anterior.
- **Disponibilidade acumulada:** É o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa.
- **Nível desejado de caixa:** É a projeção do disponível para o período seguinte, ou seja, a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros. Nestes termos, em função do nível desejado de caixa (encaixe mínimo) e da disponibilidade acumulada, o saldo poderá ser positivo, indicando excesso, que deverá ser carregado para a melhor aplicação pela empresa, ou, caso contrário, se negativo, que deverá ser captado nas fontes disponíveis menos onerosas. Portanto o que levará a utilizar um ou outra fonte será o custo do recurso a ser captado pela empresa.
- **Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros:** A partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa.
- **Amortizações ou resgates das aplicações:** Amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal.
- **Saldo final de caixa:** É o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

#### 2.8.4.1 Planilhas auxiliares do fluxo de caixa

O objetivo das planilhas auxiliares é a organização das informações em grupos que irão compor o fluxo de caixa. O número de planilhas a serem utilizadas depende do porte e do tipo de atividade da empresa e as mais utilizadas, de acordo com Zdanowicz, (2004, p.149) são: recebimentos de vendas a prazo, recebimentos das vendas a prazo com atraso e pagamentos de compras a prazo.

No quadro 2, observamos a planilha auxiliar de recebimentos das vendas a prazo.

PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTOS DAS VENDAS A PRAZO													\$
Mês de Venda	Mês de Recebimento												Σ
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
JAN	X												
FEV	X	X											
MAR	X	X	X										
ABR		X	X	X									
MAI			X	X	X								
JUN				X	X	X							
JUL					X	X	X						
AGO						X	X	X					
SET							X	X	X				
OUT								X	X	X			
NOV									X	X	X		
DEZ										X	X	X	
Σ													

Quadro 2 – Planilha auxiliar de recebimentos das vendas a prazo

Fonte: adaptado de Zdanowicz, (2004, p.150)

Neste modelo de planilha podemos observar o ingresso das receitas das vendas a prazo, de acordo com os prazos dados pela empresa a seus clientes. Os ingressos previstos nesta planilha serão repassados para o fluxo de caixa nas respectivas datas previstas.

É importante lembrar que podem ocorrer também atrasos nos recebimentos das vendas e neste caso pode ser elaborada uma planilha semelhante à de recebimentos das vendas a prazo, pode ser chamada de “Planilha de recebimentos das vendas a prazo com atraso”.

No quadro 3, observamos a planilha auxiliar de pagamentos das compras a prazo.

PLANILHA AUXILIAR DE PAGAMENTOS DAS COMPRAS A PRAZO													\$
Mês de Compra	Mês de Pagamento												Σ
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
JAN	X												
FEV	X	X											
MAR	X	X	X										
ABR		X	X	X									
MAI			X	X	X								
JUN				X	X	X							
JUL					X	X	X						
AGO						X	X	X					
SET							X	X	X				
OUT								X	X	X			
NOV									X	X	X		
DEZ										X	X	X	
Σ													

Quadro 3 – Planilha auxiliar de pagamentos das compras a prazo

Fonte: adaptado de Zdanowicz, (2004, p.151)

A planilha de pagamentos de compras a prazo é semelhante à planilha das vendas a prazo, na planilha de pagamentos podemos visualizar o deslocamento dos pagamentos o que possibilita incluir a saída de caixa no período correspondente do fluxo de caixa.

### 2.8.5 Controle

Segundo Zdanowicz, (2004, p.173), “o controle do fluxo de caixa é tão essencial à empresa como o seu processo de planejamento, pois um depende de outro para que ambos possam ser úteis e práticos”, o controle é parte essencial no acompanhamento do fluxo de caixa da empresa.

O ideal seria que as empresas utilizassem um controle diário para comparar o orçado e o realizado, este acompanhamento possibilita medidas rápidas para o cumprimento do orçamento.

Zdanowicz, (2004, p.174) diz que:

A revisão do fluxo de caixa compreende os seguintes controles:

- Controle diário da movimentação bancária;
- Boletim diário de caixa e bancos;
- Controle financeiro diário, em termos de ingressos e desembolsos de caixa;

Para que o fluxo de caixa esteja de acordo com o que foi planejado é necessária sua atualização/revisão periódica, porque assim como podem ocorrer erros no planejamento, podem ocorrer situações imprevistas capazes de influenciar a movimentação financeira da empresa.

### 3 MÉTODO

Para alcançarmos os objetivos propostos neste trabalho, é necessária a utilização de um método, e para esta finalidade optamos por utilizar um método conhecido como “Estudo de Caso”, este método é descrito por Yin, (2001, p.19), e é eficiente “quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”, neste caso trabalharemos com dados históricos para poder planejar o futuro.

O início do trabalho foi conhecer a empresa onde seria desenvolvido o trabalho, identificar suas necessidades, dialogar com os dirigentes e funcionários da área administrativa, para assim identificar o foco deste trabalho, a escolha baseou-se na preferência da empresa, que demonstrou grande interesse por um sistema de controle e projeção de fluxo de caixa, este interesse baseou-se nos benefícios que este sistema poderá trazer para a empresa como ferramenta gerencial, instrumento de controle e planejamento.

O passo seguinte foi feito a partir de pesquisas de material teórico que descrevesse o modo de implementar um fluxo de caixa que atendesse as expectativas da empresa objeto deste estudo.

Ainda foram feitas outras visitas à empresa para o levantamento de dados e outras contribuições de funcionários e gestores, bem como para oferecermos orientação para a coleta de dados.

A empresa não possui nenhum controle sobre o período anterior a Janeiro de 2007, portanto, não houve outra opção além de utilizar os dados disponíveis que correspondem ao período de Janeiro de 2007 à Outubro de 2007.

Com a inexistência de controles administrativos utilizou-se como ferramenta entrevistas com gestores e funcionários, que serviram como orientação na ausência de informações mais confiáveis.

A empresa possui um livro caixa que começou a ser utilizado no ano de 2007 e que foi uma das grandes fontes de informações para este trabalho, neste livro pudemos encontrar quase toda a movimentação financeira da empresa.

Baseado nas informações obtidas com entrevistas, visitas à empresa e na movimentação financeira, trabalhou-se no desenvolvimento de um planejamento de caixa para a empresa para o primeiro semestre de 2008.



A escolha pelo planejamento de caixa foi da própria empresa, baseada na necessidade de poder antever déficits ou superávits de caixa, também porque a maioria das movimentações financeiras da empresa ocorrem no curto prazo e a ferramenta (fluxo de caixa projetado) é de simples aplicação e utilização, com grande possibilidade de auxílio administrativo.

#### 4 CONSTRUÇÃO DO FLUXO PROJETADO DE CAIXA DA EMPRESA

Implantar um sistema de planejamento de fluxo de caixa, significa disponibilizar informações muito úteis para subsidiar a tomada de decisão gerencial.

O sistema a ser utilizado na empresa deveria ser baixa complexidade, tendo em vista que trata-se de uma micro empresa e os funcionários e a própria administração possuem apenas conhecimentos básicos da administração financeira.

Num primeiro momento fizemos várias visitas à empresa para o levantamento de dados relativos à movimentação do caixa da empresa, houve grande dificuldade na organização dos dados para construção de uma planilha que fosse capaz de projetar a realidade da empresa para o futuro próximo.

A dificuldade na obtenção de dados ocorreu pelo fato da empresa, manter um sistema de controle da contabilidade manual e manuscrito.

Optou-se por um planejamento de caixa de curto-prazo, inferior a um ano, utilizamos portanto um período de seis meses, o motivo da escolha foi a duração do semestre de aulas e o prazo de pagamento dos cursos que nunca ultrapassa seis parcelas.

O modelo de projeção do fluxo de caixa escolhido foi baseado no “método direto”, porque ele possui como característica de estimar os futuros ingressos e desembolsos, que irão ocorrer durante o período projetado, e seu objetivo principal é projetar a liquidez futura da empresa, com base nas informações de entradas e saídas do caixa no período projetado.

Foi planejado um sistema onde seriam informados os dados relativos à receitas e despesas previstas para o período de seis meses escolhido, o próximo passo foi a elaboração de uma planilha que atendesse às necessidades da empresa (projetando o caixa), esta planilha deveria possibilitar o controle do caixa e ajustes nas projeções, esse processo ocorre em ciclos iniciados com a projeção e finalizados com os ajustes.

Um fluxo de caixa projetado pode ser expresso pela seguinte equação:

$$SFC = SIC + I - D$$

onde:

SFC = saldo inicial de caixa;

SIC = saldo inicial de caixa;

I = ingressos;

D = desembolsos.

Podemos afirmar então que este instrumento torna possível ao administrador apurar se o caixa da empresa irá apresentar déficit ou excedentes. Com estas informações ele pode estudar as melhores opções de aplicação financeira dos recursos excedentes e em caso de déficit de caixa ele pode buscar a fonte de recursos menos onerosa para a empresa, negociando previamente com instituições financeiras taxas e prazos que melhor se adaptem às necessidades da empresa.

#### 4.1 DADOS HISTÓRICOS E FINANCEIROS DA EMPRESA

A necessidade de uma base histórica de dados é evidenciada pelo fato dos ciclos financeiro e operacional apresentarem repetições e porque os valores projetados nas receitas e despesas tendem a ser muito próximos aos ocorrido no passado.

A empresa não possui registros confiáveis de sua movimentação financeira antes de Janeiro de 2007, portanto utilizamos como base histórica os dados obtidos no período de Janeiro de 2007 à Outubro de 2007.

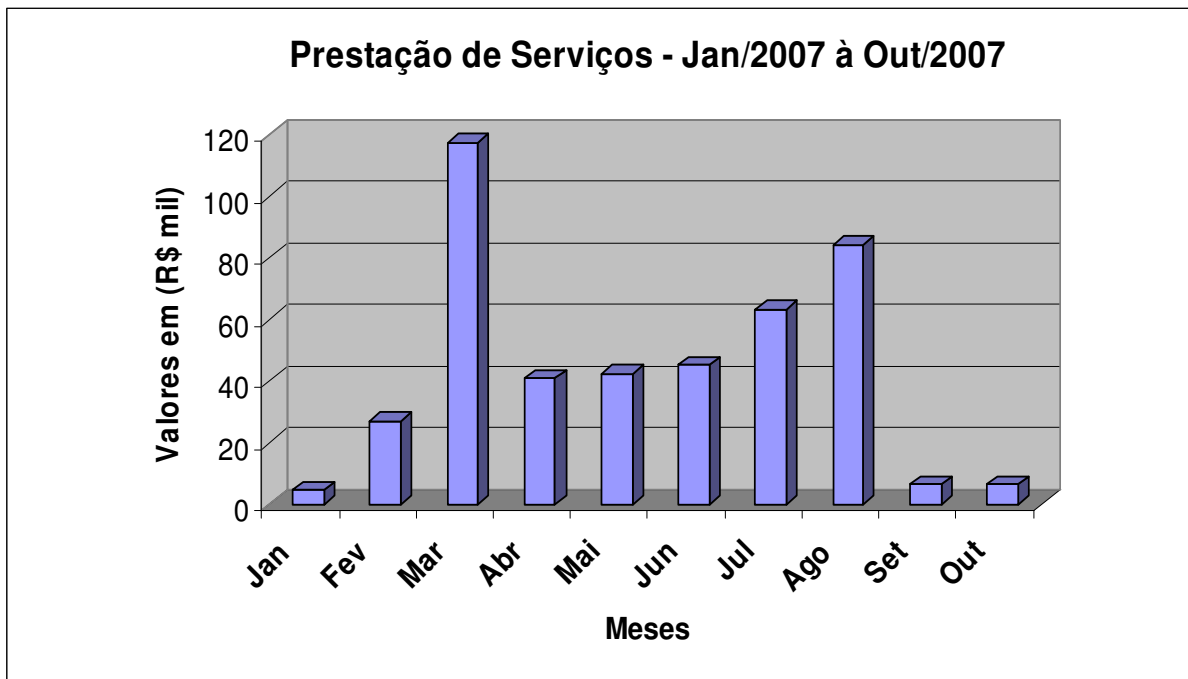
No gráfico 1 são demonstradas as informações de prestação de serviços da empresa no período de Janeiro de 2007 à Outubro de 2007.

Observa-se que no mês de Março (início das aulas do 1º semestre) e nos meses de Julho e Agosto (início das aulas do 2º semestre) o volume de matrículas apresenta significativo incremento, em relação ao restante do período analisado, a consequência direta disto será uma grande variação no fluxo de caixa da empresa.

Isto faz com que seja necessário um bom planejamento financeiro com o objetivo de melhor gerir os recursos financeiros, para cumprir pontualmente com todas as obrigações nos períodos onde há um baixo volume de ingressos de recursos e para melhor aplicar o excedente nos períodos com alto volume de ingressos no caixa.

A Wizard Brasil (franqueadora) apresentou uma solução para este problema, foi criada uma modalidade de curso conhecida como FLEX, nesta modalidade de curso o aluno pode iniciar seu curso e qualquer mês do ano, as aulas são ministradas de modo auto-instrucional, o aluno agenda o horário que deseja fazer cada aula, e utiliza um aparelho de áudio para ouvir e praticar o conteúdo estudado, no fim da aula um professor pratica com o aluno para verificar se houve o aprendizado.

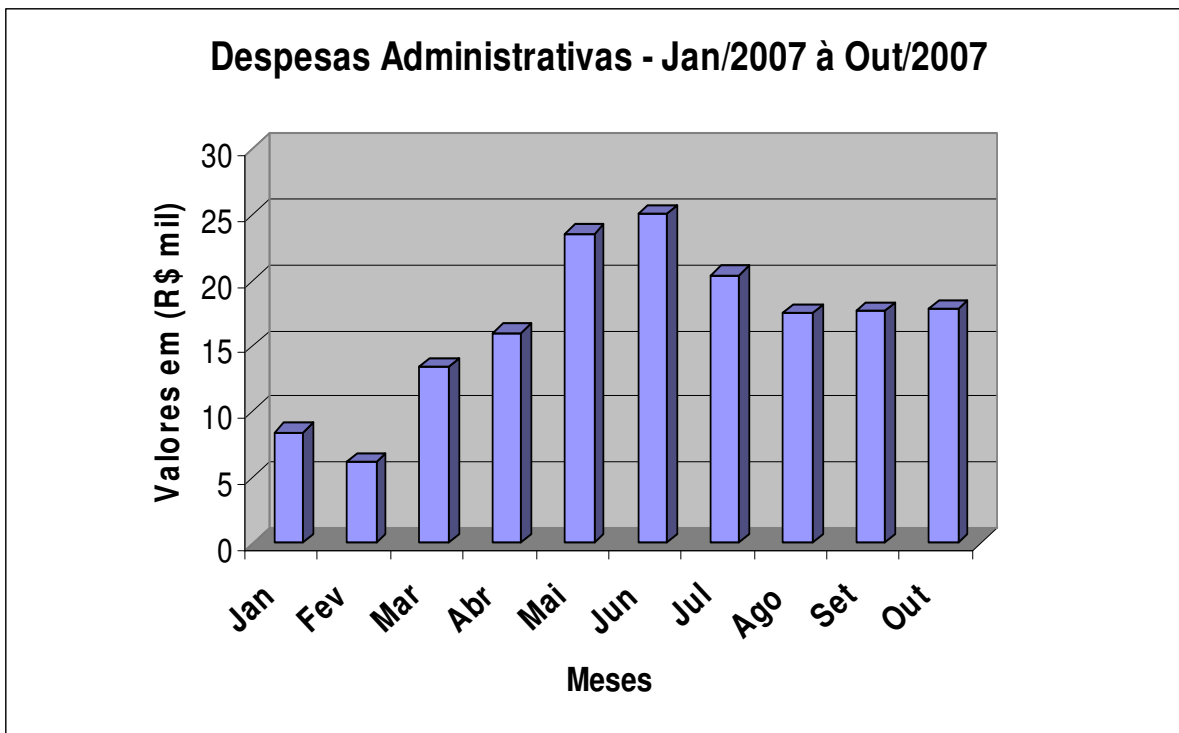
Esta modalidade torna possível uma maior regularidade nos ingressos da empresa, e trouxe a possibilidade de um maior incremento no número de alunos da escola.



**Gráfico 1 – Receitas com prestação de serviços – Jan/2007 à Out/2007**

Fonte: Documentos fiscais da empresa Wizard – Sapucaia do Sul – Jan/2007 à Out/2007

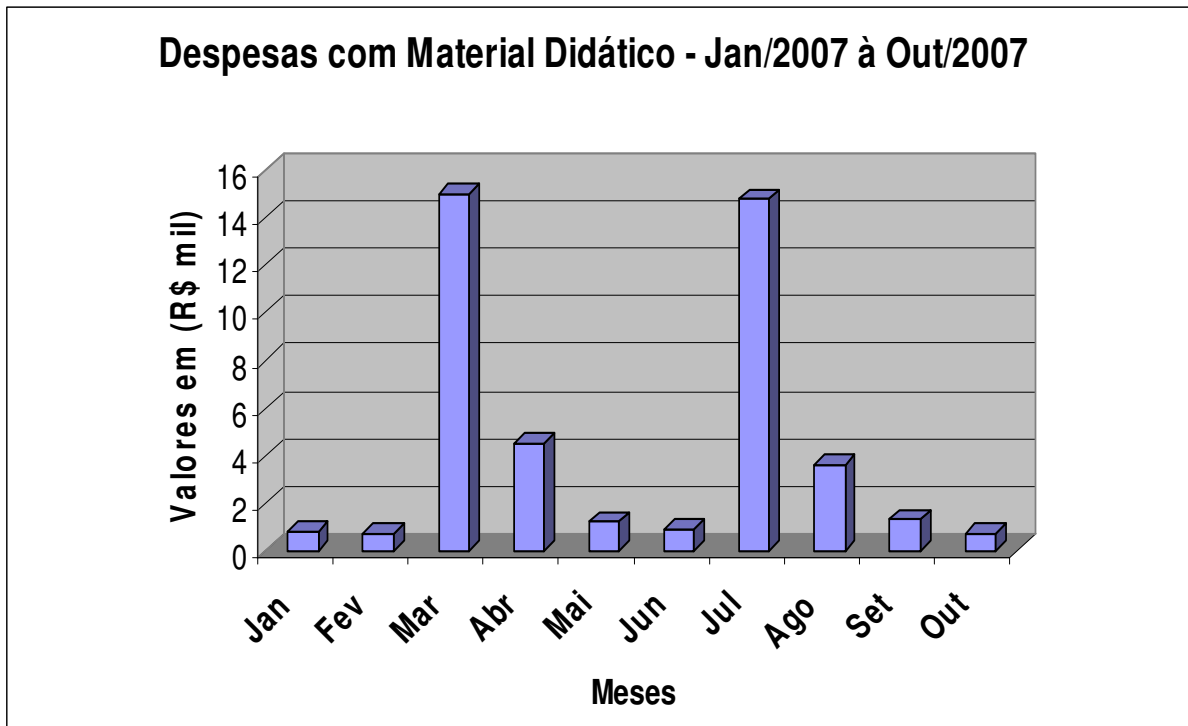
No gráfico 2 podemos observar as despesas administrativas da empresa para o mesmo período.



**Gráfico 2 – Despesas administrativas - Jan/2007 à Out/2007**

Fonte: Documentos fiscais da empresa Wizard – Sapucaia do Sul – Jan/2007 à Out/2007

No gráfico 3 observamos as despesas com material didático. Os alunos ao efetuarem sua matrícula em qualquer dos cursos oferecidos, pagam à vista o material didático e a 1ª parcela do curso. O valor referente a aquisição do material didático é integralmente repassado à Wizard Brasil (franqueadora). Atualmente a franqueadora não permite o parcelamento das compras de material didático, porém quando houver a quitação do valor da franquia a franqueada poderá negociar prazo nas aquisições de material didático. Isto seria de grande ajuda para a empresa porque estes recursos poderiam ser utilizados como capital de giro.



**Gráfico 3 – Despesas com material didático - Jan/2007 à Out/2007**

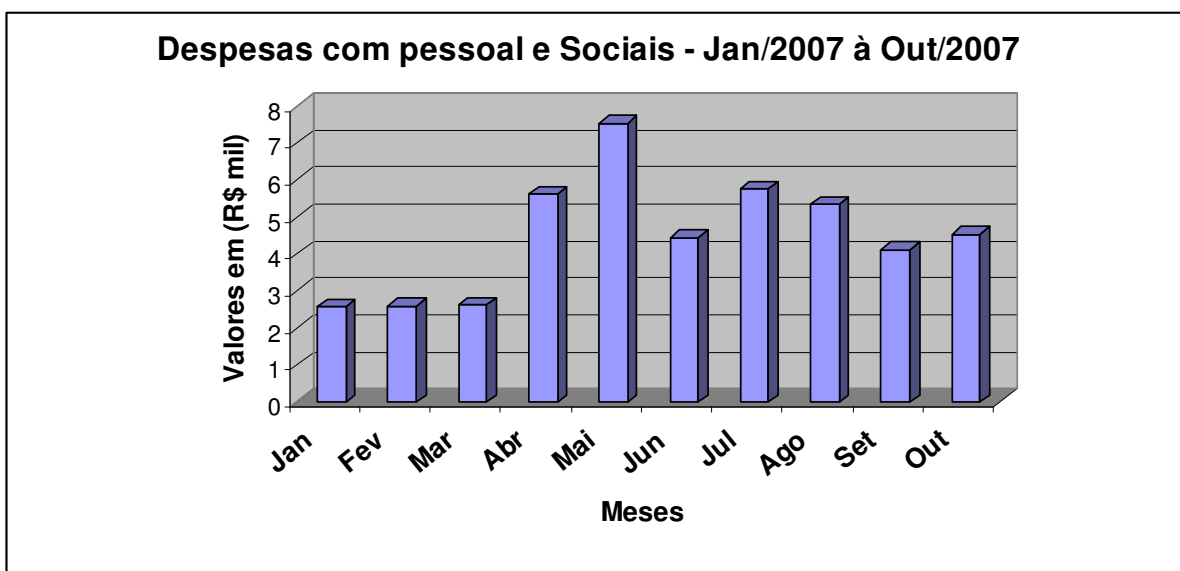
Fonte: Documentos fiscais da empresa Wizard – Sapucaia do Sul – Jan/2007 à Out/2007

No gráfico 4 estão expressos os valores pagos com despesas de pessoal e sociais, nota-se que os valores no início do ano são menores do que nos demais meses, isto se justifica pelo fato de que à partir de março começam a trabalhar os professores horistas (que recebem por hora/aula), estes professores recebem o primeiro salário no mês seguinte ao início das aulas.

A empresa está utilizando monitores e estagiários nas classes da modalidade FLEX, isto possibilita uma economia com a folha de pagamento, outra vantagem para a empresa nesta modalidade de curso é que um número maior de alunos e de diferentes níveis pode ser acompanhado por um único monitor.

A empresa foi questionada sobre um possível passivo trabalhista que pode ser gerado pela contratação de horistas, estes professores são ex-alunos que concluíram todo o curso e prestam serviço à Wizard, que por sua vez os remunera por hora/aula dada e também paga para estes professores um curso e a certificação internacional de inglês da BYU – Brigham Young University. Pode ocorrer um passivo trabalhista porque estes professores não possuem contratos regulares de trabalho, legitimados pela CLT.

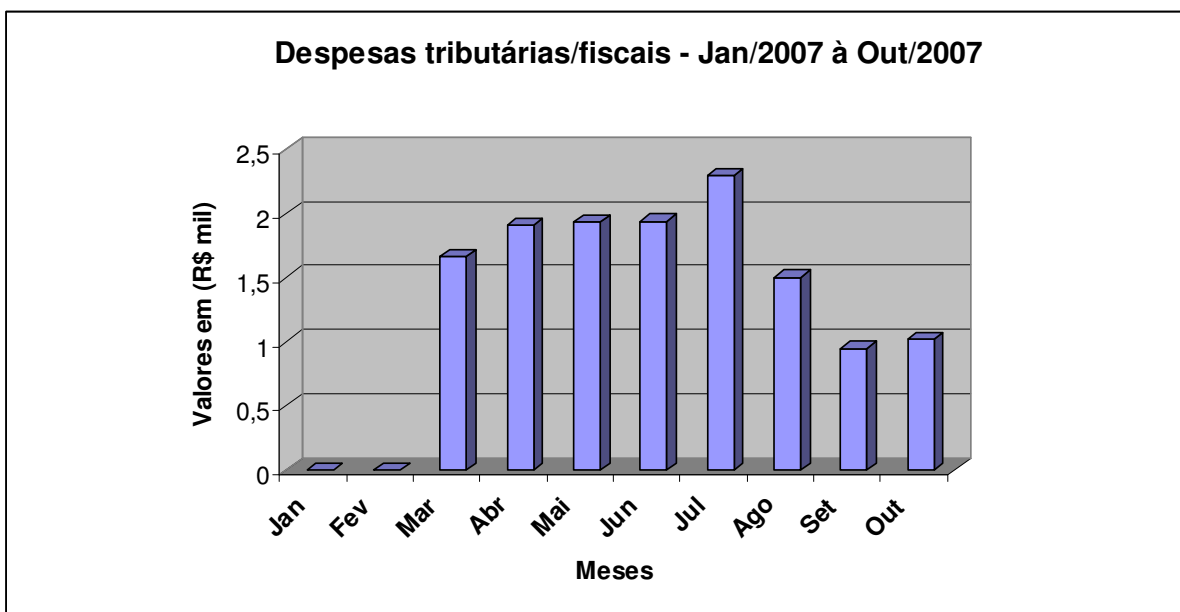
Os demais franqueados da Wizard tem adotado o mesmo tipo de relações de trabalho e em nenhum deles houve questionamentos judiciais das relações de trabalho com professores horistas, somente foram registrados casos com professores registrados em carteira.



**Gráfico 4 – Despesas com pessoal e sociais - Jan/2007 à Out/2007**

Fonte: Documentos fiscais da empresa Wizard – Sapucaia do Sul – Jan/2007 à Out/2007

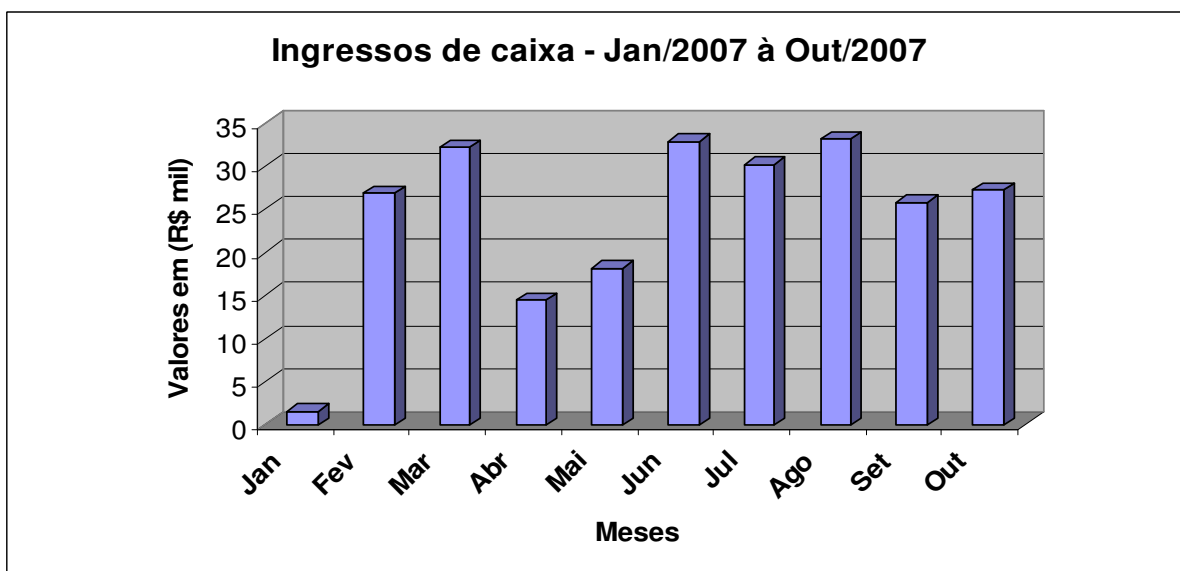
No gráfico 5 observamos os valores correspondentes a despesas tributárias/fiscais, observa-se que nada foi pago nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2007, isto ocorreu por falta de planejamento, o pagamento ocorreu nos meses seguintes e houve a adição de multa e juros.



**Gráfico 5 – Despesas tributárias/fiscais - Jan/2007 à Out/2007**

Fonte: Documentos fiscais da empresa Wizard – Sapucaia do Sul – Jan/2007 à Out/2007

No gráfico 6, estão demonstrados todos os ingressos no caixa da empresa no período.



**Gráfico 6 – Ingressos de caixa - Jan/2007 à Out/2007**

Fonte: Documentos fiscais da empresa Wizard – Sapucaia do Sul – Jan/2007 à Out/2007



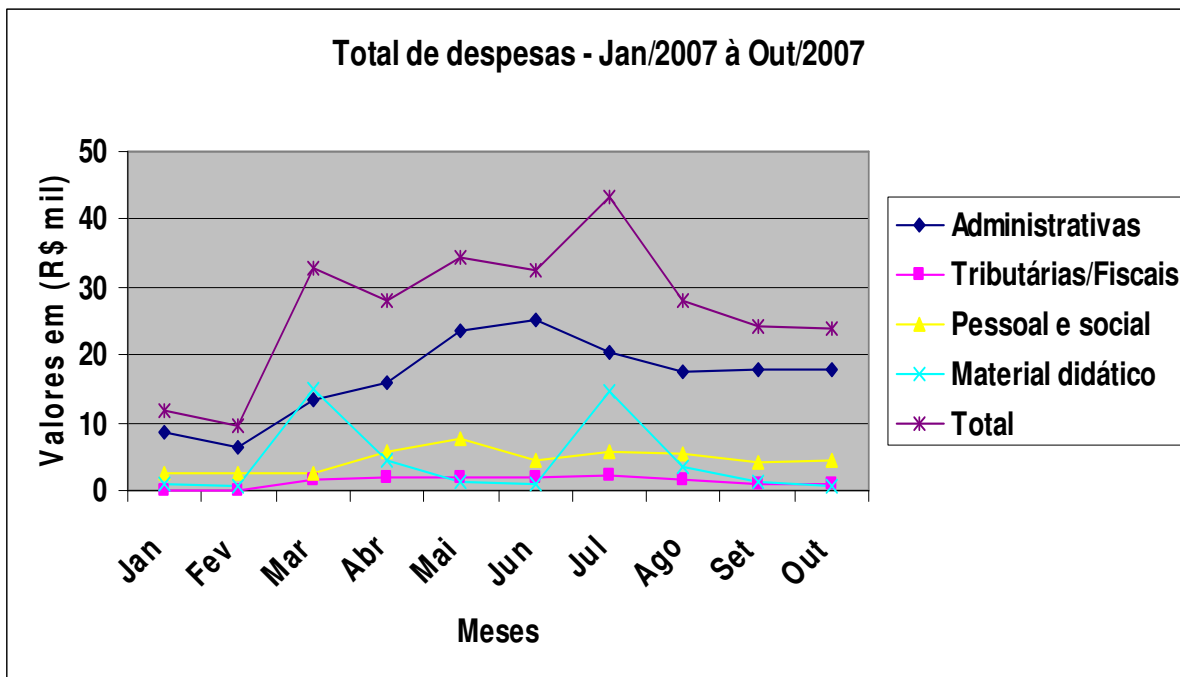
Na tabela 1, é possível observar o comportamento das despesas da empresa objeto deste estudo, as despesas financeiras estão informadas juntamente com as despesas administrativas, optou-se por fazer desta maneira porque é deste modo que sempre foi feito pela empresa e não causa prejuízo à análise.

**Tabela 1 – Total de despesas - Jan/2007 à Out/2007**

Despesas	Meses									
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out
<b>Administrativas</b>	8,44	6,21	13,37	16,01	23,58	25,05	20,45	17,49	17,72	17,79
<b>Tributárias/Fiscais</b>	0,00	0,00	1,67	1,91	1,93	1,94	2,29	1,50	0,95	1,02
<b>Pessoal e social</b>	2,58	2,59	2,63	5,63	7,54	4,44	5,74	5,34	4,12	4,54
<b>Material didático</b>	0,80	0,70	15,00	4,50	1,20	0,90	14,80	3,60	1,30	0,70
<b>Total</b>	11,82	9,50	32,66	28,05	34,25	32,34	43,29	27,93	24,09	24,04

Fonte: Documentos fiscais da empresa Wizard – Sapucaia do Sul – Jan/2007 à Out/2007

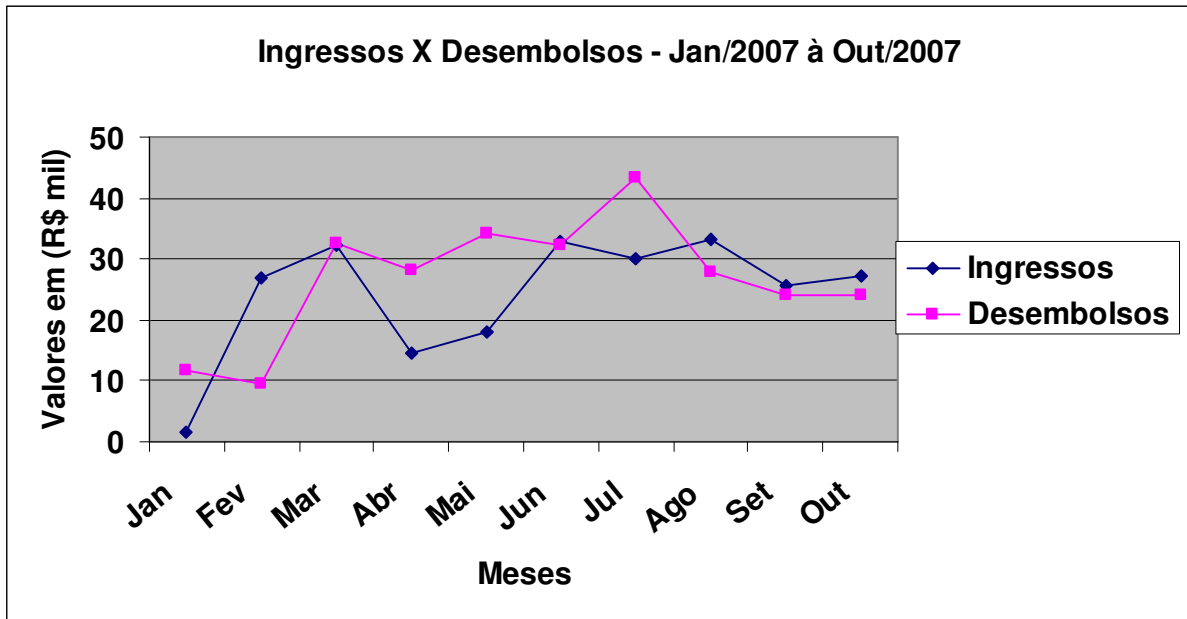
No gráfico 7, estão demonstradas as evoluções de todas as despesas da empresa, nele é possível visualizar que as despesas aumentam no início dos semestres letivos (meses de Março e Julho), isto se justifica porque é nestes meses que ocorrem as maiores compras de material didático e há maior número de professores trabalhando. Outra observação necessária é que nos meses de Janeiro e Fevereiro não foram pagos os valores referentes ao aluguel do imóvel e da franquia à Wizard Brasil, isto ocorreu porque foi feita uma renegociação com a franqueadora onde houve uma extensão do prazo de pagamento da franquia.



**Gráfico 7 – Despesas - Jan/2007 à Out/2007**

Fonte: Documentos fiscais da empresa Wizard – Sapucaia do Sul – Jan/2007 à Out/2007

No gráfico 8 é possível observar a delicada situação que se encontra a empresa, no período analisado quando ocorrem desembolsos maiores do que os ingressos, há indicação de que houve a necessidade de capital de giro para manutenção das operações. Quando ocorre o oposto os recursos podem ser utilizados em aplicações financeiras (buscando remuneração), para posterior utilização em períodos onde há déficit de caixa.



**Gráfico 8 – Ingressos X desembolsos - Jan/2007 à Out/2007**

Fonte: Documentos fiscais da empresa Wizard – Sapucaia do Sul – Jan/2007 à Out/2007

Na tabela 2 pode-se observar como são os prazos praticados pela empresa, prazos oferecidos à clientes e os prazos que os fornecedores oferecem à empresa, neste caso, é possível ver que este é mínimo no caso de compras diversas e que as compras de insumos (material didático adquirido única e exclusivamente do franqueador) somente são efetuadas à vista..

**Tabela 2 – Prazos praticados**

Prazos praticados	À vista	30 dias	60 dias	90 dias	120 dias	150 dias	Total
Prestação de serviços	33,0%	13,4%	13,4%	13,4%	13,4%	13,4%	100,0%
Compras de insumos	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Compras diversas	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Fonte: Documentos fiscais da empresa Wizard – Sapucaia do Sul – Jan/2007 à Out/2007

## 4.2 PROJEÇÃO DE CAIXA

Com os dados históricos disponibilizados pela empresa é possível construir um modelo de projeção de caixa, foi solicitado pela empresa à projeção para um período de 6 meses (Jan/2008 à Jun/2008). A escolha deste período deve-se ao fato de ser exatamente a duração normal do 1º semestre letivo.

### 4.2.1 Ingressos

Os ingressos no caixa da empresa dependem do número de alunos matriculados, a empresa estabeleceu metas de incremento no número de matrículas para aumentar os ingressos de caixa e melhor utilizar a capacidade instalada da escola.

A tabela 3 descreve o incremento projetado para o primeiro semestre de 2008, comparado o mesmo período de 2007.

**Tabela 3 – Projeção de incremento de prestação de serviços**

Serviços	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Matrículas em 2007	5	30	130	45	47	50
Meta de matrículas de 2008	20	45	150	55	55	60
Varição	15	15	20	10	8	10
Incremento %	300%	50%	15%	22%	17%	20%

Fonte: Documentos fiscais da empresa Wizard – Sapucaia do Sul – Jan/2007 à Out/2007

Nota-se na tabela 3 que houve grande incremento nas matrículas de Janeiro e Fevereiro, este aumento no número de matrículas tornou-se possível com o curso FLEX, os alunos não precisam esperar o início regular do semestre escolar para iniciar seu curso de idiomas.

Foram apurados os seguintes ingressos praticados pela empresa: vendas à vistas, vendas à prazo, recuperação de atrasos, receitas financeiras e aumento de capital social. Todos estes

ingressos foram considerados na elaboração do fluxo de caixa projetado da empresa para o primeiro semestre de 2008, conforme demonstrado no Anexo A.

#### **4.2.2 Desembolsos**

Para uma projeção de fluxo de caixa devem ser considerados os desembolsos da empresa no período projetado, na empresa estudada podemos relacionar os seguintes desembolsos: Compras à vista e a prazo de insumos, salários diretos e indiretos, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias, despesas financeiras, compras diversas à vista e a prazo, e inadimplência e atrasos.

#### **4.2.3 Prazos**

Os prazos praticados pela empresa com relação e seus clientes e os prazos praticados por fornecedores exercem um grande impacto no fluxo de caixa da empresa. No curto prazo não há possibilidade de mudança em qualquer dos prazos praticados, isto porque:

- Nas vendas a prazo de empresa se houver extensão no prazo de pagamento dificultaria ainda mais a situação da empresa e a necessidade de capital de giro, além de outro problema relacionado a re-matrícula dos alunos, quando os alunos estivessem efetuando suas re-matrículas ainda teriam prestações à pagar do semestre anterior, por outro lado uma redução no prazo de pagamento ocasionaria perda de clientes para a concorrência, isto porque atualmente os principais concorrentes oferecem as mesmas condições de parcelamento.

- Nas compras de insumos não é possível nenhuma alteração no curto prazo, isto porque todas as compras são de materiais da franqueadora, que estabelece como regra que enquanto um franqueado não quitar todo o valor referente a franquia não são aprovadas compras a prazo do material didático. Conforme a empresa a quitação da franquia deve ocorrer em três anos conforme parcelamento negociado com a Wizard Brasil.

#### **4.2.4 Nível desejado de caixa**

O nível desejado de caixa é uma projeção de disponibilidade para o próximo período, sua função é de auxiliar no cumprimento das obrigações imediatas da empresa, seu valor deve estar de acordo com o volume de ingressos e desembolsos da empresa.

Deve ser otimizado de modo a não desperdiçar recursos, se for maior que o necessário a empresa deixar de ganhar com a aplicação dos recursos ou paga por sua não utilização, se for muito baixo a empresa corre o risco de não ter recursos disponíveis para o cumprimento de obrigações não previstas e neste caso sujeitar-se a pagar mais por recursos de urgência.

A empresa estabeleceu como nível desejado de caixa o valor de R\$ 1.000,00 com incremento de 2% ao mês, este valor foi considerado adequado às suas necessidades (vide Anexo A).

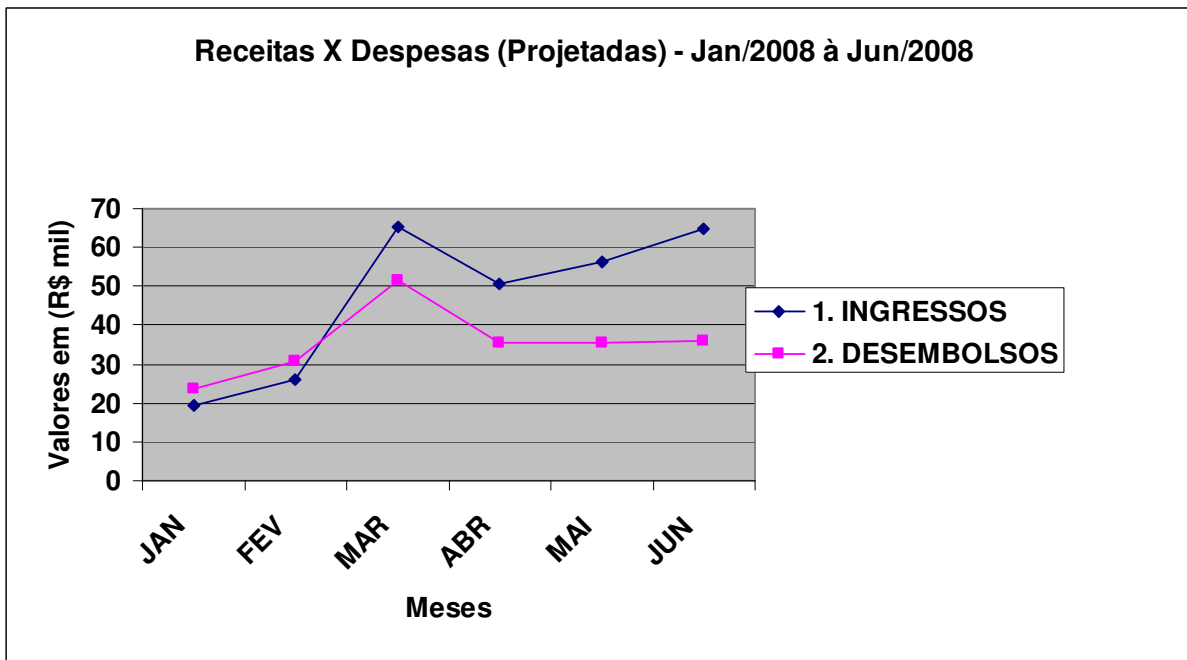
#### **4.2.5 Caixa projetado**

O caixa projetado para o primeiro semestre de 2008, apresenta melhorias significativas se comparado aos resultados obtidos em igual período de 2007.

O Gráfico 9 demonstra como deve comportar-se o caixa da empresa no período projetado, as melhorias podem ser observadas quando comparamos o gráfico 9 com o mesmo período de 2007 representado no gráfico 8.

No caixa projetado foi simulada um condição idêntica ao caixa da empresa no período de Janeiro/2007 à Junho/2007, à exceção do número de matrículas no período, observou-se uma melhoria significativa do caixa da empresa, isto deve-se ao fato de que uma grande parte dos custos da empresa são fixos, possibilitando assim uma alavancagem operacional da empresa, ou seja, uma pequena variação nas receitas produz uma grande variação no resultado da empresa.

O aumento no número de matrículas deve-se a inclusão da modalidade de curso FLEX, onde o aluno pode iniciar aulas em qualquer período do ano sem a necessidade de aguardar o início dos semestres regulares..



**Gráfico 9 – Receitas X Despesas (Projetadas) - Jan/2008 à Jun/2008**

#### 4.3 CONTROLE

De nada adianta um planejamento financeiro sem controle, o acompanhamento do fluxo de caixa é tão importante quanto o próprio planejamento. Portanto o administrador deve acompanhar a execução do planejamento para que não ocorram grandes desvios que podem levar à resultados muito diferentes do que foi planejado.

Recomenda-se que o controle seja feito diariamente, mas no caso estudado o controle semanal já seria suficiente para evitar grandes distorções na execução do planejamento, não são recomendados períodos maiores porque em caso de necessidade de ação corretiva esta teria um prazo menor para ser aplicada.

O próprio livro caixa da empresa pode ser utilizado neste controle, ao final de cada semana podem lançados todos os ingressos e desembolsos de caixa ocorridos no período e comparados com os valores projetados, com esta ação é possível acompanhar de modo efetivo o cumprimento do planejamento.

O controle também será muito útil para o fornecimento de informações para planejamentos futuros. Com base nas mudanças ocorridas durante o período projetado, será possível efetuar novos orçamentos de caixa com ainda mais precisão.



## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho deu grande contribuição para a formação do autor, a prática na maioria das vezes é muito mais difícil do que a teoria. Na prática também ocorrem problemas que não estão previstos em teorias.

Houve contribuição também para a empresa objeto deste estudo, com as ferramentas desenvolvidas agora é possível efetuar um planejamento financeiro de caixa e direcionar esforços para melhoria dos resultados da empresa.

Uma das grandes dificuldades neste trabalho foi organizar os dados financeiros da empresa que subsidiaram a análise e as projeções. Estes dados financeiros foram utilizados como subsídio para avaliar a sustentabilidade da estratégia da empresa.

Com os dados organizados foi possível criar controles administrativos para auxiliar o gestor da empresa no planejamento e na tomada de decisões.

Este trabalho também possibilitou a visualização da delicada situação financeira em que encontra-se a empresa atualmente e propor soluções para os problemas enfrentados.

Todos os objetivos propostos por este trabalho foram alcançados, houve o desenvolvimento de um sistema para o planejamento do caixa da empresa e foi proposta e implementada sua utilização como ferramenta gerencial na empresa.

Com o orçamento de caixa a empresa pode agora gerir de modo mais eficiente seus recursos e direcionar esforços para itens do orçamento de caixa que irão gerar melhores resultados para a empresa.

Também foram observados aspectos que podem ter impacto futuro no caixa da empresa, como um possível passivo trabalhista gerado por contratos de horistas. Com a utilização da nova ferramenta a empresa pode incluir este possível passivo no planejamento do caixa e simular seu impacto no resultado da empresa.

Este trabalho também contribuiu para um melhor conhecimento dos gestores e funcionários administrativos da empresa sobre ferramentas administrativas e de gestão financeira.

As planilhas desenvolvidas já estão sendo utilizadas pela empresa e isto foi gratificante para o autor, pois este trabalho não serviu apenas para sua formação mas também beneficiou um empresa, que por sua vez beneficia seus sócios, seus colaboradores e a comunidade em geral.

Enfim, a experiência prática proporcionada por este trabalho contribuiu para todos os envolvidos, e serviu como incentivo ao desenvolvimento do autor na busca de mais conhecimentos e na certeza que os conhecimentos teóricos aprendidos durante os anos de formação acadêmica podem sim ser aplicados com sucesso na prática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 2002.

JOHNSON, Robert Willard. **Administração Financeira: Primeiro Volume**. 4. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1974.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

LIMA, José Geraldo. **Administração Financeira**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1975.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2.ed. São Paulo: Editora: Atlas, 2000.

WESTON, Fred J.; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10.ed. São Paulo: Editora: Makron, 2000.

WIZARD, Disponível em <[http:// www.wizard.com.br](http://www.wizard.com.br)>. Acesso em: 20 novembro de 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

### OBRAS CONSULTADAS

SEBRAE, Disponível em < [http://www.sebraesp.com.br/topo/produtos/publicações/comece%20certo/pdfs\\_comece\\_certo/escola\\_idiomas.pdf](http://www.sebraesp.com.br/topo/produtos/publicações/comece%20certo/pdfs_comece_certo/escola_idiomas.pdf) >. Acesso em: 22 novembro de 2007.

YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria:** Controle e análise de transações financeiras em moeda forte. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando Valor Através do Orçamento:** Um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso da administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul. 1. ed. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

## ANEXO A – FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Itens \ Meses	%	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
Nº de alunos matriculados no período		20	45	150	55	55	60	385
Valor médio do curso por aluno		1020	1020	1020	1020	1020	1020	1020
Prestação de serviços		20.400	45.900	153.000	56.100	56.100	61.200	392.700
<b>1. INGRESSOS</b>		19.563	25.893	65.071	50.758	56.506	64.586	282.377
Vendas à vista	33%	6.732	15.147	50.490	18.513	18.513	20.196	129.591
Vendas a prazo 30 dias	20%	1.020	2.734	6.151	20.502	7.517	7.517	45.441
Vendas a prazo 60 dias	20%	2.100	1.020	2.734	6.151	20.502	7.517	40.024
Vendas a prazo 90 dias	20%	2.500	2.100	1.020	2.734	6.151	20.502	35.006
Vendas a prazo 120 dias	20%	2.300	2.500	2.100	1.020	2.734	6.151	16.804
Vendas a prazo 150 dias	20%	4.700	2.300	2.500	2.100	1.020	2.734	15.354
Vendas a prazo 180 dias	0%	0	0	0	0	0	0	0
Inadimplência e atrasos	2%	(252)	(213)	(290)	(650)	(758)	(888)	(3.053)
Recuperação de atrasos s/ 30 dias	90%	95	18	49	111	369	135	778
Recuperação de atrasos s/ 60 dias	95%	90	75	40	19	52	117	393
Recuperação de atrasos s/ 90 dias	95%	79	50	103	48	40	19	339
Recuperação de atrasos s/ 120 dias	99%	102	87	97	69	46	50	450
Recuperação de atrasos s/ 150 dias	100%	97	75	78	40	90	94	474
Recuperação de atrasos s/ 180 dias	100%	0	0	0	0	0	0	0
Aumento de capital social		0	0	0	0	0	0	0
Receitas financeiras	1%	0	0	0	103	231	443	777
<b>2. DESEMBOLSOS</b>		23.438	30.604	51.713	35.281	35.348	35.869	213.178
Compras à vista "Insumos"	100%	2.000	9.000	30.000	8.250	8.250	9.000	66.500
Compras a prazo "Insumos" 30 dias	0%	0	0	0	0	0	0	0
Compras a prazo "Insumos" 60 dias	0%	0	0	0	0	0	0	0
Salários diretos		2.600	2.600	2.600	4.000	4.100	4.050	19.950
Salários indiretos		250	350	360	800	600	650	3.010
Despesas administrativas		16.638	16.703	16.857	20.208	20.398	20.169	110.973
Despesas com vendas								0
Despesas tributárias		1.700	1.800	1.600	1.750	1.900	2.000	10.750
Despesas financeiras	2,82%	0	26	146	73	0	0	245
Compras diversas à vista	50%	250	125	150	200	100	0	825
Compras diversas a prazo 30 dias	50%	100	250	125	150	200	100	925
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>		-3.875	-4.711	13.358	15.477	21.158	28.717	69.199
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>		3.950	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	3.950
<b>5. DIFERENÇA DO PERÍODO (+/-3+4)</b>		75	-3.711	14.378	16.518	22.219	29.800	79.278
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>	2%	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	6.308
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR		925	5.194	0	0	0	0	6.119
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO		0	0	-10.278	-23.137	-44.274	-72.970	-150.660
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS		0	-463	-3.060	-2.597	0	0	-6.119
10. RESGATES E APLICAÇÕES		0	0	0	10.278	23.137	44.274	77.690
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA</b>		1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	6.308

