

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Regina da Silva Barbosa

**PROPOSTA DE UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA
PARA PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR**

Porto Alegre, 24 de junho de 2010.

Regina da Silva Barbosa

**PROPOSTA DE UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA
PARA PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR**

**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 a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

Orientador: Professor José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre, 24 de junho de 2010.

Regina da Silva Barbosa

**PROPOSTA DE UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA
PARA PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR.**

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda a minha família, em especial aos meus pais, Januario Barbosa e Maria da Graça da Silva Barbosa, que sempre me auxiliaram nessa longa caminhada. Eles me ensinaram a buscar meus objetivos com muita força de vontade e persistência, com dignidade e honestidade, e, com certeza, se cheguei até aqui, foi porque eles me deram condições de alcançar o meu sucesso.

Agradeço também ao meu marido, Vitor Schneider Silveira, pela paciência, companheirismo e, principalmente, pelo grande apoio nesses últimos anos.

Aos amigos e colegas de faculdade que tornaram esses últimos anos mais divertidos e felizes.

Ao meu orientador, José Eduardo Zdanowicz, pela experiência e sabedoria passada não só no desenvolvimento do trabalho, mas no decorrer da universidade.

RESUMO

Este trabalho é uma proposta de planejamento e controle financeiro de uma microempresa que está ampliando seu negócio. As Demonstrações Contábeis e as planilhas financeiras, como, por exemplo, fluxo de caixa, planilhas auxiliares de contas a receber e a pagar, foram elaboradas como instrumentos de trabalho. Inicialmente, foi feita a coleta de dados e informações sobre a situação da empresa. Cabe ressaltar que os meses analisados abrange o período de ampliação do negócio, segundo semestre de 2009, e o período corrente ao trabalho, primeiro semestre de 2010, tendo para junho os dados até o dia 15 do mês em questão. Após, foi realizado a elaboração de planilhas auxiliares que facilitassem a elaboração dos demonstrativos contábeis e a análise dos dados financeiros posteriormente. Com isso, foi elaborado o Demonstrativo do Resultado do Exercício da empresa, o registro dos ingressos e desembolsos no Demonstrativo do Fluxo de Caixa e a consolidação dos dados no Balanço Patrimonial de 2009. Com as planilhas prontas, foi possível a realização de análises de liquidez e rentabilidade. Em decorrência ao trabalho, foi projetado um cenário para o segundo semestre de 2010 que exemplificasse a praticidade e eficácia da organização financeira proposta à organização, já que o principal problema para a empresa atualmente é ter a pretensão de aumentar seu negócio, mas não possuir nenhum instrumento que auxilie a prever os impactos de suas decisões em relação ao lucro, caixa e patrimônio do negócio.

Palavras-chave: planejamento, controle, fluxo de caixa, liquidez, rentabilidade, administração financeira e demonstrações contábeis.

LISTA DE SIGLAS

CCL – Capital Circulante Líquido
CFO - Chief Finance Officer
CPV – Custo dos Produtos Vendidos
DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa
DOAR – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
DRE - Demonstração do Resultado do Exercício
EPTC – Empresa Pública de Transporte e Circulação
PIB – Produto Interno Bruto
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Comanda de Serviços	13
Figura 2 – Organograma Empresarial	24
Quadro 1 – Responsabilidades Tesoureiro e Controller	25
Figura 3 – Balanço Patrimonial	28
Figura 4 – Demonstração do Resultado do Exercício	30
Figura 5 – Demonstração do Fluxo de Caixa pelo método direto de elaboração	31
Figura 6 – Tripé de análise econômico-financeiro	32
Figura 7 – Capital Circulante Líquido	40
Figura 8 – Linha do tempo do Fluxo de Caixa	42
Figura 9 – Níveis de Planejamento	43
Figura 10 – Fases das Projeções Financeiras	44
Quadro 2 – Despesas	47
Quadro 3 – Despesas pessoais	48
Quadro 4 – Taxas cartões de créditos	49
Quadro 5 – Antecipações	56
Quadro 6 - Percentual de vendas em relação ao tipo de recebimento 2009/02.....	58
Quadro 7 - Percentual de vendas em relação ao tipo de recebimento 2010/01.....	58
Quadro 8 - Empréstimo para Capital de Giro I	64
Quadro 9 – Empréstimo para Capital de Giro II	66

Quadro 10 – Análise de Indicadores 2009	80
Quadro 11 – Variação percentual da receita	83
Figura 11 – Gráfico de variação da receita	84
Quadro 12 – Receita projetada segundo semestre de 2010	85
Quadro 13 – Média percentual dos recebimentos	86
Quadro 14 – Percentual dos abatimentos em relação a receita	87
Quadro 15 – Percentual de participação em relação à receita bruta	92
Quadro 16 – Média de despesas com demais impostos 2009/02	92
Quadro 17 – Crescimento da Receita	94
Quadro 18 – Análise de indicadores 2010	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Planilha auxiliar de faturamento bruto 2009/02 – Cartão	50
Tabela 2 - Planilha auxiliar de faturamento bruto 2010/01 – Cartão	51
Tabela 3 - Planilha auxiliar de faturamento líquido 2009/02 – Cartão	52
Tabela 4 - Planilha auxiliar de faturamento líquido 2010/01 – Cartão	53
Tabela 5 – Planilha de antecipações de recebimento de cartões 2009/02	54
Tabela 6 - Planilha de antecipações de recebimento de cartões 2010/01	54
Tabela 7 – Planilha auxiliar de faturamento 2009/02	57
Tabela 8 - Planilha auxiliar de faturamento 2010/01	57
Tabela 9 – Planilha auxiliar de recebimentos de vendas a prazo 2009/02	59
Tabela 10 - Planilha auxiliar de recebimentos de vendas a prazo 2010/01	59
Tabela 11 – Planilha auxiliar de compras diversas 2009/02	60
Tabela 12 - Planilha auxiliar de compras diversas 2010/01	60
Tabela 13 – Planilha auxiliar de pagamentos das compras diversas a prazo 2009/02 ...	61
Tabela 14 – Planilha auxiliar de pagamentos das compras diversas a prazo 2010/01 ...	61
Tabela 15 – Planilha auxiliar de compras com fornecedores 2009/02	62
Tabela 16 - Planilha auxiliar de compras com fornecedores 2010/01	62
Tabela 17 - Planilha auxiliar de pagamento das compras com fornecedores a prazo 2009/02	63
Tabela 18 – Planilha auxiliar de pagamento das compras com fornecedores a prazo 2010/01	63

Tabela 19 – Planilha de Amortização de Empréstimo I	65
Tabela 20 – Planilha de Amortização de Empréstimo II	66
Tabela 21 – Planilha de acompanhamento de estoque 2009/02	67
Tabela 22 - Planilha de acompanhamento de estoque 2010/01	68
Tabela 23 – Percentual de compras e estoque consumido em relação à receita	68
Tabela 24 - Demonstrativo do Resultado do Exercício 2009/02	70
Tabela 25 – Demonstrativo do Resultado do Exercício 2010/01	71
Tabela 26 – Planilha de depreciação	72
Tabela 27 – Fluxo de Caixa 2009/02	75
Tabela 28 – Fluxo de Caixa 2010/01	76
Tabela 29 – Balanço Patrimonial 2009	78
Tabela 30 - Planilha auxiliar de faturamento bruto projetada	86
Tabela 31 – Planilha auxiliar de faturamento líquido projetada	87
Tabela 32 – Planilha auxiliar de frecebimentos a prazo projetada	88
Tabela 33 – Média de gastos com compras diversas 2010/01	89
Tabela 34 – Planilha auxiliar de acompanhamento de estoque projetada	89
Tabela 35 – Planilha auxiliar de compras com fornecedores projetada	90
Tabela 36 – Planilha auxiliar pagamentos das compras com fornecedores a prazo projetada	91
Tabela 37 – DRE projetado	93
Tabela 38 – Fluxo de Caixa projetado	95
Tabela 39 – Balanço Patrimonial projetado	97
Tabela 40 – Planilha de acompanhamento e controle	100

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 A EMPRESA	12
1.1.1 Características da Empresa e do Mercado	12
1.1.2 Histórico da Empresa	15
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	16
2. JUSTIFICATIVAS	18
3. OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. METODOLOGIA	21
5. REVISÃO DA LITERATURA	23
5.1 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	23
5.2 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E A CONTABILIDADE	26
5.3 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS-FINANCEIRAS	27
5.3.1 O Balanço Patrimonial	27
5.3.2 A Demonstração do Resultado do Exercício	29
5.3.3 O Fluxo de Caixa	31
5.4 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS – FINANCEIRAS	32
5.4.1 Índices de Liquidez	33
5.4.2 Índices de Endividamento	35
5.4.3 Índices de Rentabilidade	37
5.5 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	38
5.4.1 O Capital circulante líquido	39
5.4.2 O Ciclo Operacional e o Ciclo de Caixa	41
5.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	42
6. ANÁLISE DO CASO	46
6.1 SITUAÇÃO DA EMPRESA	46

6.2 DETERMINAÇÃO DO PRÓ-LABORE	48
6.3 PLANILHA AUXILIAR DE CONTAS A RECEBER	49
6.4 PLANILHA AUXILIAR DE CONTAS A PAGAR	60
6.5 PLANILHA DE AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMO	64
6.6 PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DE ESTOQUE	67
6.7 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	69
6.8 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	73
6.9 BALANÇO PATRIMONIAL 2009	77
6.10 ANÁLISE DE INDICADORES: LIQUIDEZ E RENTABILIDADE	79
6.11 PROJEÇÕES	82
6.11.1 Planilhas auxiliares projetadas	86
6.11.2 DRE projetado	91
6.11.3 Fluxo de Caixa projetado	94
6.11.4 Balanço Patrimonial 2010 e análise de indicadores	96
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
8. ANEXOS	104
9. BIBLIOGRAFIA	106

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm uma grande participação nos negócios e na economia mundial. Atualmente, segundo o artigo de Sandra Regina da Luz Inácio (2009), PhD em Administração de Empresas pela Flórida Christian University (EUA), um terço de todas as empresas de acordo com a Revista Fortune são empresas familiares e compreendem 78% dos postos de trabalho. Muitas são as definições para esse tipo de organizações, alguns autores como Oliveira 1999 caracterizam-nas através da sucessão de poder de maneira hereditária, a partir de uma família ou mais, outros como Martins; Menezes; Bernhoeft (1999), a definem pela propriedade do capital e o controle econômico do negócio. Para fins de simplificação do trabalho definiremos uma empresa familiar como uma organização que tanto a propriedade quanto à gestão administrativa são controladas por uma ou mais famílias e dois ou mais membros da família participam ativamente da força de trabalho.

As empresas familiares no Brasil também têm um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do país, desde micro e pequenas empresas até médias e grandes corporações como os grupos Votorantin e Pão de Açúcar. O Brasil tem, hoje, de 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares (SEBRAE, 2008), somando aproximadamente 2 milhões de empregos diretos no País. Segundo a Revista Fator (Junho de 2008) “as empresas familiares representam mais de 80% do total de companhias do Brasil e respondem por até 70% do Produto Interno Bruto da América Latina”.

O sucesso de muitas famílias se dá, em boa parte dos casos, pela preocupação em oferecer um produto de alta qualidade, já que os donos não representam apenas uma marca, mas o próprio nome da família no mercado. Outro ponto em que elas se diferenciam é a união entre os sócios que buscam incessavelmente o sucesso do negócio, pois além de objetivarem o lucro, desejam a perpetuidade do empreendimento. Todavia, mesmo com essas características, muitas empresas de cunho familiar não prosperam devido à falta de planejamento e profissionalização na administração, com os proprietários agindo, muitas vezes, através da intuição do que através de práticas mais racionais de tomada de decisão.

O presente trabalho apresenta o caso de uma microempresa familiar que está ampliando seu negócio, porém não possui nenhum planejamento e controle efetivo de suas receitas e despesas, assim como do seu lucro e do seu fluxo de entradas e saídas de dinheiro. Inicialmente é apresentado a situação problemática do caso, seguido da descrição e histórico da empresa em questão. Após, as justificativas para a escolha do tema, são relacionados os

objetivos (geral e específicos) sobre o estudo realizado e a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho.

Foi realizada uma revisão da literatura com os tópicos mais relevantes para o assunto abordado, por conseguinte é exposto o caso da empresa e a realização dos objetivos citados anteriormente e, por fim, as considerações finais.

1.1 A EMPRESA

Razão Social: Chaves & Rouse Serviços de Cabeleireiros Ltda.

Nome Fantasia: Chaves & Rouse

CNPJ: 0746-3536-0001-92

Ramo da atividade: Prestação de serviços

Fundação: Maio 2004

Sócios: Luis Carlos Lopes Chaves e Rosani Maria Keller Pereira Chaves

Localização: Av. João de Oliveira Remião, 6605, loja 03

Bairro: Lomba do Pinheiro - Porto Alegre.

Fone: (51) 3319-6774

1.1.1 Características da Empresa e do Mercado

O mercado da estética está crescendo consideravelmente, segundo dados do portal de informações do Hoje Notícias (2008), ele movimenta US\$ 4 bilhões por ano no Brasil, sendo o segundo maior consumidor, só perdendo para os Estados Unidos, que, em 2007, registraram uma movimentação de US\$ 13 bilhões. Com isso, muitos negócios do ramo vem ampliando suas atividades e oferecendo novos serviços como tratamentos dermatológicos, massagens corporais, e em algumas empresas de grandes porte até cirurgias plásticas. Esse crescimento do setor faz com que não só as grandes clínicas de estética, mas também as micro e pequenas empresas tenham a possibilidade de crescer dentro do seu negócio.

A Chaves & Rouse é uma microempresa familiar em sua primeira geração que oferece serviços estéticos. Atualmente, os proprietários estão ampliando o negócio devido ao crescimento da demanda e do mercado em que eles atuam. A organização possui cinco funcionários: duas manicures, dois auxiliares e um cabeleireiro, além dos proprietários que continuam a atender aos clientes. Eles possuem em sua carteira aproximadamente trezentos

clientes e atendem em média quinze clientes ao dia, sendo sexta-feira e sábado, principalmente na primeira quinzena do mês, os dias de maior fluxo de atendimento.

A sua gama de serviços se destaca entre o público da região, variando desde cortes de cabelo até tratamentos capilares. Abaixo segue a comanda de serviços mais utilizados nos atendimentos pela empresa.

Chaves e Rouse Nº 000194

Data:	Hora:
Cliente:	

Serviço	Valor	Atendente Nº		
Corte				
Corte + Secagem				
Só Lavado				
Coloração				
Aplicação de Tinta				
Pé				
Mão				
Pé e Mão				
Chapinha				
Escova Progressiva				
Escova Definitiva				
Nanoqueratina				
Tratamento Capilar				
Penteado				
Luzes / Mechas				
Maquiagem				
Maquiagem Definitiva				
Limpeza de Pele				
Depilação				
Sob				
Buço				
Rosto				
½ Perna				
Perna Inteira				
Virilha				
Virilha Completa				
Axilas				
Avon				
Natura				
Forma de Pagamento				
Pago com:	D	C	X	OUTROS
Banricompras				
Master				
Visa				
Hipercard				
Entrada				
TOTAL R\$				Nº 000194

Figura 1 – Comanda de Serviços

Fonte: Empresa

Essa comanda foi elaborada após a inauguração do novo estabelecimento. Ela é utilizada para o registro dos atendimentos, indicando qual o serviço foi prestado, quem o prestou, qual foi o valor cobrado e qual a forma de pagamento utilizada pelo cliente. A partir do

que foi registrado na comanda, os sócios lançam no livro-caixa o que é pago em dinheiro e já efetuam o cálculo da comissão de duas funcionárias que ganham um percentual do valor do serviço prestado. A adoção dessa comanda contribui muito para o acompanhamento diário do caixa e para o cálculo da comissão dos empregados, pois os clientes não pagam por serviços separados, mas sim pelo total do que foi prestado. Em relação aos recebimentos de cartões de crédito, a empresa poderia também utilizar essas informações para acompanhar os extratos gerados pelas administradoras dos cartões, no intuito de verificar algum equívoco, e ter um controle diário de sua receita, já que as atualizações dos demonstrativos dos cartões nem sempre são geradas no mesmo dia da operação.

Eles possuem ao todo nove fornecedores:

- All Nature Indústria e Comércio Cosmético Ltda.: empresa brasileira sediada na cidade industrial de Curitiba, no Estado do Paraná. Iniciou suas atividades em 1995 e seu principal objetivo é o desenvolvimento e a comercialização de produtos cosméticos vendidos tanto para profissionais cabeleireiros como para o consumidor final.

- De Sírius Cosméticos Ltda.: fundada em setembro de 1998, desenvolve e comercializa cosméticos exclusivamente profissionais com mais de 260 itens, é a linha exclusivamente profissional mais completa do País.

- Tânagra Cosméticos Ltda: empresa focada no desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias para profissionais da estética. A Tânagra Cosméticos Ltda oferece vários tipos de produtos como *shampoos*, condicionadores, hidratantes, *leave-in*, finalizadores, fotoprotetores, hidratantes para a pele e *anti-aging*, disponíveis em 5 mil pontos de vendas em todo o Brasil e também no exterior.

- Avlon Industries: empresa multinacional, fundada em 1984, especializada em desenvolver, fabricar e comercializar produtos de cuidados pessoais inovadores e de alta qualidade.

- Itallian Hairtech: é uma divisão na área de cosmética capilar da NETWORK BEAUTY & FASHION, com sede em São Paulo, Brasil. Seu principal produto é a linha *Itallian Color*, criada em 1995, desenvolvida e produzida na Itália até 1999 e após desenvolvida aqui no Brasil.

- Natura Cosméticos S.A: marca de origem brasileira, presente em sete países da América Latina e na França. No Brasil, é a indústria líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal. Desde 2004, é uma companhia de capital aberto, com ações listadas no Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo.

- Avon Industrial Ltda.: fundada em 1886, na Califórnia. Em 1958, começam seus negócios aqui no Brasil, e em 6 de agosto de 1959, é inaugurada a fábrica da Avon no Brasil, no bairro de Santo Amaro, na cidade de São Paulo, iniciando sua linha de produtos nacionais.

- REM – Comércio e Distribuição Ltda.: há mais de 10 anos de mercado no mercado nacional e internacional de cosméticos. A *Hair Shine*, nome fantasia, tem o seu trabalho voltado para o mercado profissional, ou seja, os produtos são de venda exclusiva para os profissionais cabeleireiros, sendo vendidos pelo Brasil inteiro através de uma rede de representantes autorizados.

Todos os fornecedores são referência no mercado da estética, o que faz com que os produtos de alta qualidade utilizados nos serviços sejam um diferencial no negócio.

Há aproximadamente vinte e cinco outros estabelecimentos do ramo no bairro, o que torna a concorrência bem acirrada. No entanto, com a ampliação do negócio, hoje, eles possuem a maior, e com mais serviços oferecidos, estética do bairro.

1.1.2 Histórico da Empresa

Em 1994, Luis Carlos Lopes Chaves, sócio da Chaves & Rouse Serviços de Cabeleireiros Ltda. começou a oferecer seus serviços de cabeleireiro em uma pequena casa pré-fabricada de aproximadamente 2,70m x 5,40m no bairro Lomba do Pinheiro, Zona Leste de Porto Alegre. Por ser em um bairro pouco desenvolvido da cidade com poucas opções de cabeleireiros na região, mas com muitos moradores, ele acabou conquistando muitos clientes, fazendo o negócio prosperar nos quatro anos subsequentes. No entanto, com o surgimento de novos serviços e produtos no mercado da estética, aliado ao não acompanhamento da evolução do setor, sua gama de clientes reduziu significativamente.

Como a empresa já não mais atendia às necessidades do seu público e com o surgimento de alguns concorrentes no bairro, em meados de 1998 sua esposa deixa o emprego para se dedicar a fazer um curso de cabeleireiro no SENAC, referência em cursos de embelezamento, com o intuito de juntos fundarem uma estética. Com isso, o proprietário da empresa começa a se aperfeiçoar e Rosani Maria Keller Pereira Chaves, também sócia da empresa, investe em outros cursos do ramo da estética. Todos os cursos realizados contribuíram muito para a profissionalização e alavancagem do negócio, possibilitando a compra de móveis novos para o empreendimento, assim como aparelhos e produtos de alta qualidade.

Até o primeiro semestre de 2004, a empresa não auferia lucro, todo o capital de giro do negócio vinha do emprego do proprietário na EPTC. Em junho de 2004, quando a empresa passou a gerar lucro, Luis Carlos pediu demissão do seu emprego na EPTC e a Chaves & Rouse Serviços de Cabeleireiros Ltda foi fundada oficialmente. Uma nova loja foi construída em um terreno de melhor localização. Não obstante, para a construção do novo empreendimento os sócios tiveram que recorrer a financiamentos diversos, porém todos os empréstimos para pessoa física em nome dos sócios, já que o empreendimento era muito recente e eles não conseguiam crédito nas instituições financeiras.

Em julho de 2009, os proprietários alugaram um novo espaço, em novo endereço, maior e, em um dos melhores locais do bairro Lomba do Pinheiro de Porto Alegre. Eles reformaram o local e contrataram três funcionários a fim de suprir a demanda que eles já não conseguiam atender e profissionalizar o negócio.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2008), aproximadamente, 70% das novas empresas encerram suas atividades ainda nos primeiros anos do negócio e a cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam na segunda geração e apenas 5% na terceira geração. Isso se dá devido à falta de planejamento para médio e longo prazos e por consequência um planejamento e controle muito falho da administração do negócio.

A falta de preparação e formação profissional dos proprietários faz com que muitas empresas familiares ao passar dos anos se descapitalizem e aliado a controles financeiros-contábeis que não representam a realidade, o resultado é a falência.

A Chaves & Rouse Serviços de Cabeleireiros Ltda. é uma organização de cunho familiar. Está nesse ramo há 15 anos e nos últimos anos sentiu a necessidade de aumentar seu espaço, assim como seu número de funcionários, pois não tem conseguido atender ao aumento de demanda na região. Até julho de 2009, os proprietários tinham um local próprio de aproximadamente 36 metros quadrados com apenas uma manicure, irmã da sócia e sua filha como assistente, com ambos atendendo diariamente ao mesmo tempo em que administravam as finanças da empresa. No entanto, com a ampliação, muitos gastos aumentaram, antes eles não pagavam aluguel do espaço, gerando um novo custo fixo para a empresa, o consumo de água e luz dobraram e a despesa com salários que era quase nula, pois possuíam apenas sua

filha e cunhada como empregados, passou para aproximadamente R\$ 1.000,00 mensais mais comissões e encargos.

A empresa não possui nenhum controle efetivo de suas entradas e saídas de caixa, com o faturamento do negócio confundindo-se muitas vezes com o dos sócios. Não há também nenhum capital investido e o lucro estimado pelos proprietários é praticamente nulo, pois todo o faturamento gerado é utilizado para saldar as despesas, não só do empreendimento, mas também as da família. Por isso, a determinação do pró-labore dos sócios também é essencial, a fim de separar o capital da empresa do da família.

Com a ampliação da empresa a tendência é aumentar o número de serviços prestados por dia e conseqüentemente seu faturamento, contudo esse crescimento deve ser avaliado em conjunto com seus gastos, já que para a empresa poder suportar essa elevação na demanda, é necessário possuir capital de giro. A situação econômica e patrimonial da organização também sofrerá alterações, sendo muito importante analisar a liquidez e a rentabilidade do negócio.

Hoje, a empresa não possui nenhuma base centralizada de informações, tendo os registros de recebimentos em dinheiro no Livro Caixa e para o faturamento dos cartões ele precisa verificar com cada uma das quatro administradoras a receita gerada. Os desembolsos em dinheiro são lançados no Livro Caixa e os a prazo acompanhados pelos canhotos dos cheques pagos. Em razão disso, com a ampliação do negócio, o proprietário constatou a necessidade de implantar um controle mais rígido de seus resultados e de seus prazos de recebimento e pagamento, passando a ter assim um controle das entradas e saídas de dinheiro através da implantação de um fluxo de caixa.

Desta forma, é essencial estabelecer mecanismos que auxiliem na gestão financeira, principalmente do caixa da empresa, a fim de instituir um planejamento preciso e um controle do crescimento do negócio.

2. JUSTIFICATIVAS

Realizar um trabalho nesse nível agrega muito valor para a formação de um administrador, tendo em vista o cunho prático em que é desenvolvido a análise dos dados da organização.

O tema abordado no presente trabalho foi escolhido devido à grande relevância para a conclusão do Curso de Graduação em Administração, sobretudo no âmbito financeiro. As empresas familiares no Brasil contribuem consideravelmente para o desenvolvimento social e econômico do País. Por outro lado, o número de organizações que encerram suas atividades em um pequeno período de tempo também é bastante considerável.

É de suma importância destacar o planejamento e o controle financeiros como ferramenta de gestão financeira para as organizações de cunho familiar. A falta de profissionalização e a má gerência é extremamente comum nas empresas familiares, ocasionando muitas vezes a falência do negócio. Por isso, uma consultoria administrativa é fundamental para o sucesso do empreendimento.

Cabe ressaltar que não há como se fazer um planejamento financeiro eficaz sem uma organização financeira, sem que haja ferramentas, tanto de cunho contábil como de finanças, que auxiliem nas interpretações dos dados disponíveis. Os dados devem estar consolidados de acordo com a realidade e em seus respectivos demonstrativos, atendendo cada qual o seu regime de apuração.

A empresa em questão não possui nenhum demonstrativo que ajude na sua tomada de decisão gerencial, por isso é de suma importância propor mecanismos e planilhas que ajudem no planejamento e controle futuro do negócio. Administrar o capital de giro do negócio é fundamental e, muitas vezes, questão vital para a evolução das atividades.

Outro ponto importante a ser destacado, é que cada empresa possui suas particularidades, por isso é muito importante conhecer os processos da organização para, assim, adequar as ferramentas de apoio que poderão ser utilizadas no dia-a-dia. Portanto, a avaliação do caso da empresa em questão é muito relevante para a elaboração de uma proposta de modelo que auxilie na administração do capital do negócio.

Os sócios administram as finanças da empresa com base na experiência que adquiriram ao longo dos anos, mas não possuem nenhuma base de dados, assim como um histórico do negócio, tornando muito difícil realizar um planejamento. Com o modelo proposto

de fluxo de caixa, eles irão possuir um modelo de base de dados centralizado que auxiliará no controle do negócio, assim como trará uma percepção segura da realidade da empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como principal objetivo: propor um modelo de planejamento e controle financeiro de curto prazo, visando facilitar a administração do capital de giro da empresa.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) levantar dados econômicos-financeiros do segundo semestre de 2009 e primeiro semestre de 2010;
- b) elaborar planilhas auxiliares de contas a pagar e a receber;
- c) estruturar os principais fluxos contábeis;
- d) propor um modelo de fluxo de caixa para a empresa;
- e) fazer a análise de indicadores econômico-financeiros da empresa;
- f) projetar o DRE, o Fluxo de Caixa e o Balanço Patrimonial para um período de 6 meses, representado pelo segundo semestre do ano de 2010.

4. METODOLOGIA

A escolha do método a ser utilizado no trabalho é muito importante. De acordo com Roesch (1999, p.122), “na pesquisa científica, a escolha do método depende – e isto é muito importante – de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade”.

O presente trabalho tem por objetivo uma proposição de planos, apresentar soluções para problemas já diagnosticados, através de uma análise a partir dos dados obtidos na empresa em questão, utilizando como base uma revisão bibliográfica a cerca do tema escolhido. O método escolhido é o estudo de caso, com pesquisa qualitativa e análise do conteúdo obtido.

A ciência aponta dois tipos de pesquisa para trabalhos de cunho científico: o método de pesquisa quantitativo e qualitativo. A pesquisa quantitativa é baseada em cálculos estatísticos, análises e comparações de dados padronizados, possuindo um caráter exploratório. Já a pesquisa qualitativa é também chamada de método exploratório-interpretativo, pois busca investigar os aspectos relevantes do problema e interpreta-los através da análise de informações geradas através de entrevistas, por exemplo.

O método qualitativo foi escolhido devido ao propósito de buscar soluções específicas para a empresa em questão, independentemente da frequência de certos padrões existentes no mercado em que ela atua. O trabalho procura focar a gestão financeira do negócio, assim como os processos realizados que influenciam nessa administração.

Foram utilizados para o desenvolvimento do trabalho, os dados primários decorrentes de informações obtidas internamente na organização estudada e dados secundários, pesquisados em estudos anteriores e obras bibliográficas a cerca do tema escolhido. Na coleta dos dados primários, primeiramente, foram feitas algumas perguntas para os sócios em relação ao histórico do negócio, fornecedores, clientes, dados financeiros da organização. As perguntas foram encaminhadas, via correio eletrônico, em formato de questionários. Após o recebimento de cada questionário, foi realizada uma análise das respostas, buscando apontar os pontos críticos abordados mais profundamente na empresa.

Ainda na coleta de dados, foram feitas visitas a empresa com o intuito de observar o andamento do negócio. Uma entrevista com os sócios, com os fatores mais relevantes para o desenvolvimento do trabalho, também aconteceu nas visitas. Todos os documentos, registros ou planilhas utilizadas pelos proprietários da organização foram analisados.

A partir da obtenção dos dados, foi realizada a análise final das informações, usando como recurso e apoio o referencial teórico. Para a descrição dos resultados foram desenvolvidas tabelas, planilhas e gráficos para auxiliar na visualização e interpretação dos dados. Por fim, é proposto um modelo de planejamento e controle financeiro através do fluxo de caixa que atenda às necessidades da empresa.

5. REVISÃO DA LITERATURA

5.1 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira em qualquer empresa tem papel fundamental nas tomadas de decisão em relação ao planejamento e na gestão da estrutura de Ativo e Passivo de uma organização, já que os investimentos feitos podem acarretar grandes consequências no futuro. Segundo Ross (2008, p. 44), “o objetivo da administração financeira é maximizar o valor de mercado do Patrimônio Líquido existente dos proprietários”.

Baseando-se em Brigham & Houston (2006, p. 7), podemos resumir as atribuições da área financeira em quatro atividades:

- Trabalho com os mercados financeiros: os acontecimentos no mercado financeiro têm forte influência no andamento do negócio. É essencial que o administrador financeiro atue no gerenciamento dos seus ativos a fim de aumentar o valor da empresa.

- Decisões de investimento e financiamento: toda e qualquer empresa tem que investir em materiais, equipamentos, instalações, cabe aos gestores financeiros auxiliar na aquisição desses ativos, assim como na tomada de decisão de financiamento dos mesmos.

- Coordenação e controle: a equipe de finanças deve estar ciente das decisões das demais equipes da organização, já que uma alteração no processo produtivo, por exemplo, pode gerar a necessidade de novos investimentos que devem ser acompanhados pela área financeira.

- Planejamento: é de suma importância para a empresa, pois ele delinea o futuro do negócio. Projeções como o fluxo de caixa, ajudam a prever a situação futura do empreendimento e que ações devem ser tomadas no presente para que o planejamento ocorra.

A importância da área financeira em uma empresa varia de acordo com o tamanho do negócio. Em organizações de pequeno porte, geralmente, a função financeira é realizada no setor de Contabilidade. No entanto, à medida que o empreendimento cresce, a tendência é que haja um departamento separado para a administração financeira. Em grandes corporações podemos observar a presença do *Chief Finance Officer - CFO*, principal executivo financeiro que está diretamente ligado ao Presidente da empresa, sendo muitas vezes um Diretor de Finanças ou um Vice-Presidente Financeiro. O CFO tem responsabilidades globais de gestão em relação à política e ao planejamento financeiro da empresa, podendo também participar do

Conselho de Administração do negócio. A Figura 1, é um exemplo de organograma de grandes corporações.

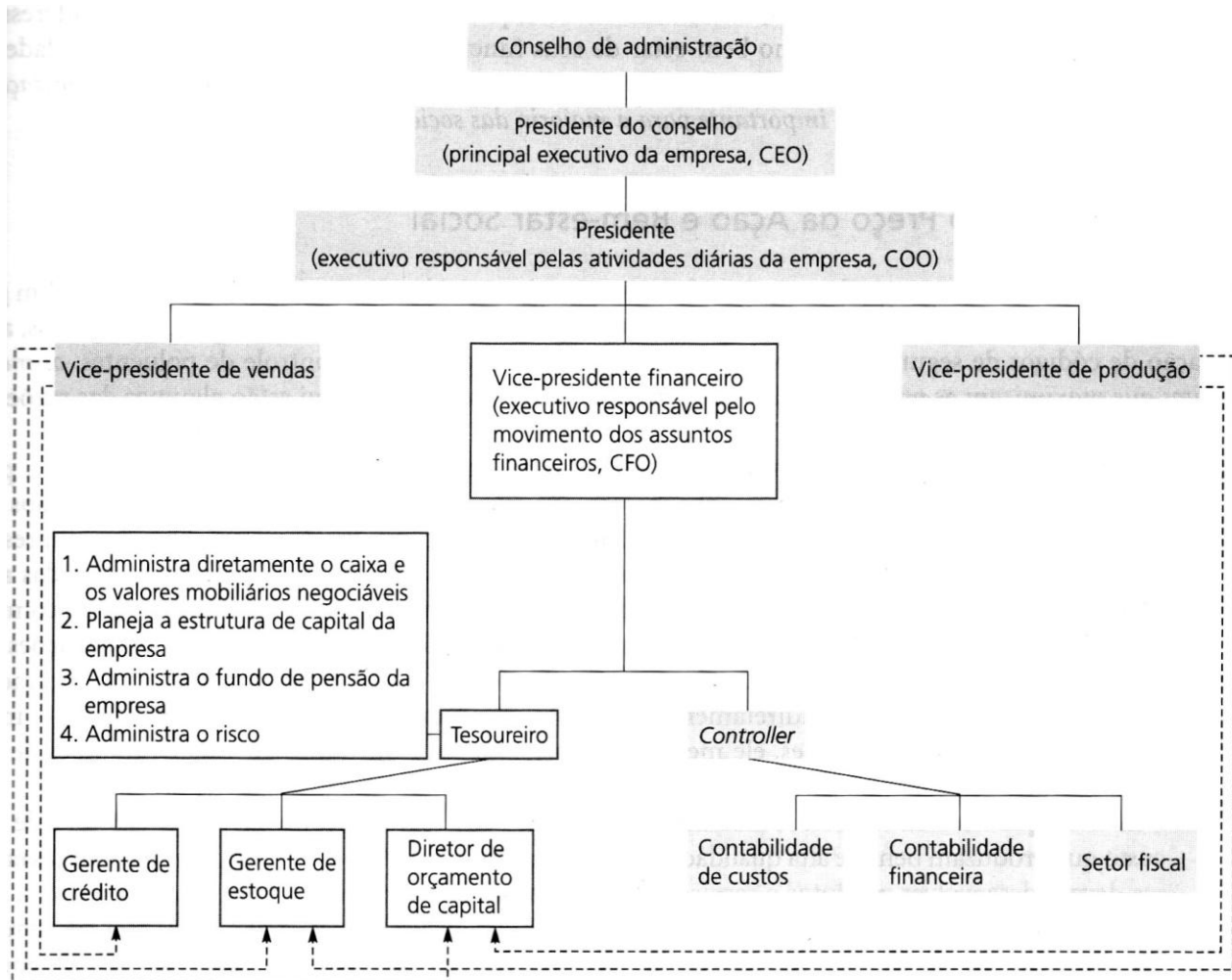


Figura 2 - Organograma Empresarial

Fonte: Administração Financeira. Teoria e Prática. Brigham & Ehrhardt, 2007.

Na figura acima podemos notar que o CFO controla as atividades de dois gestores financeiros: o *controller* e o tesoureiro. Ambos possuem responsabilidades essenciais para o sucesso da organização. O controller geralmente é responsável por gerir as atividades voltadas à Contabilidade e ao tesoureiro é responsável por conduzir as atividades de cunho financeiro. Abaixo segue um quadro resumo com as atividades principais de cada um.

TESOUREIRO	CONTROLLER
Relações com os bancos Gestão de Terceraria Obtenção de Financiamentos Gestão de Créditos Pagamento de Dividendos Seguros Planos de Pensões	Contabilidade Preparação de Relatórios e Contas Auditoria Interna Salários Custódia de Registros Preparação de Orçamentos Impostos

Quadro 1 - Responsabilidades Tesoureiro e Controller

Fonte: Princípios de Finanças Empresariais. Brealey & Myers, 1999.

O papel do *controller* consiste em proceder para com a Contabilidade de Custos e Financeira, pagamento de impostos, administração das informações contábeis, geração de orçamentos e auditoria. Já o tesoureiro é responsável por obter e gerar as reservas da empresa, gerir o caixa do negócio, assim como o planejamento financeiro e os gastos de capital. De acordo com Brealey & Myers (1999, p. 3), “o gestor financeiro tem a seu cargo duas tarefas de ampla dimensão, que podemos resumir em duas simples perguntas: Quais são os investimentos que a empresa deve fazer? Como financiará a empresa esses investimentos?”

A meta do administrador financeiro é atingir os objetivos dos proprietários da empresa, buscando maximizar a riqueza da organização. Se falarmos nas sociedades anônimas, então podemos resumir o objetivo do gestor financeiro em maximizar o valor unitário das ações e por consequência aumentar o lucro dos acionistas. Em sentido mais amplo, o administrador de finanças deve trabalhar visando evitar complicações financeiras, minimizando os custos e aumentando os lucros, por isso ele deve sempre decidir quais são os melhores investimentos a se fazer e quais as melhores opções de financiamento.

Entre as decisões que um gestor de finanças deve tomar, três são principais:

- Estrutura Financeira ou de Capital: a administração da estrutura financeira de uma empresa diz respeito à combinação entre as obrigações de longo prazo e o Patrimônio Líquido da companhia. O administrador deve se preocupar em como obter e gerir os financiamentos de longo prazo ao mesmo tempo em que decidir qual é a opção mais barata de captação para suportar os investimentos do negócio.

- Orçamento de Capital: se a gerência da estrutura de capital está relacionado aos financiamentos de longo prazo, o orçamento de capital diz respeito aos investimentos de longo prazo. O planejamento e a gestão desses investimentos são denominados por orçamento de capital. É muito importante que o gestor financeiro saiba estimar o retorno do investimento, assim como o tempo de *payback* e o risco do projeto.

- Administração do Capital de Giro: o termo capital de giro é usado para definir os recursos próprios utilizados para financiar as atividades-fins da organização. A administração desses recursos é muito importante para a saúde financeira do empreendimento e deve ser feita diariamente, envolvendo as entradas e saídas de caixa da empresa. De acordo com Ross (2008, p. 40) as seguintes perguntas devem ser respondidas: (1) Quanto de caixa e estoques devem ser mantidos? (2) Devemos vender a crédito? Em quais condições deveremos oferecer e para quem esse crédito será concedido? (3) Como obteremos o financiamento de curto prazo? Como pagaremos e onde devemos fazê-lo?

5.2 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E A CONTABILIDADE

A administração financeira e a contabilidade estão intimamente ligadas, porém são duas áreas de funções e objetivos diferentes. Podemos assumir que a Contabilidade fornece as informações necessárias para que a área financeira possa tomar suas decisões. Conforme Gitman (1987, p. 7), “há duas diferenças básicas de perspectiva entre a administração financeira e a contabilidade, uma se refere a tratamento de fundos e a outra, à tomada de decisão”.

- Tratamento de Fundos: o contador tem como função principal preparar e fornecer dados para a análise do desempenho da organização, utilizando o princípio de competência, em que as receitas e as despesas devem ser registradas no momento da ocorrência. Por exemplo, um empréstimos que ainda falta ser pago aparecerá integralmente nas contas a pagar no momento em ele for contratado. Por outro lado, o gestor financeiro tem como preocupação manter a solvência da empresa e utiliza o regime de caixa para suas demonstrações, ou seja, a parcela do empréstimo contratado só sairá do caixa no seu efetivo pagamento.

- Tomada de decisão: O papel principal do contador está relacionado a coleta e apresentação dos dados financeiros da empresa. Esses dados devem ser claros e devem abranger uma visão do passado, presente e futuro do negócio. Já o administrador financeiro usa esses dados para análise e futura tomada de decisão.

5.3 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As Demonstrações Contábeis são muito importantes para uma empresa, pois são elas que retratam a situação patrimonial, econômica e financeira da organização. Em 28 de dezembro de 2007 a Lei Nº 11.638/07 foi promulgada e entrou em vigor em primeiro de janeiro de 2008, alterando e introduzindo novos conceitos e regras a Lei das Sociedades por Ações (Lei Nº 6.404/76), cujo principal objetivo é a alteração das regras contábeis. A Lei Nº 11.638/07 trouxe algumas mudanças em relação à Lei das Sociedades por Ações, as principais mudanças estão relacionadas a estrutura do Balanço Patrimonial.

5.3.1 O Balanço Patrimonial

O balanço é a demonstração que apresenta todos os bens e direitos, assim como as obrigações da companhia. Com a Nova Lei Nº 11.638/07 a estrutura do balanço foi modificada, ficando, em resumo, assim dividida: do lado esquerdo temos Ativo Circulante e Ativo Não-Circulante e, do lado direito, temos Passivo Circulante e Não-Circulante e Patrimônio Líquido.

Dentre as alterações feitas com o advento da Nova Lei podemos citar:

- Surgimento do grupo de Intangíveis no Ativo Permanente
- Exclusão das Reservas de Reavaliação no Patrimônio Líquido, em contrapartida, inclusão da conta Ajustes de Avaliação Patrimonial (variações de valor atribuídos a elementos do Ativo e do Passivo, em decorrência de análise de preço de mercado, que ainda não tenham sido declaradas no resultado do exercício).
- Com a Nova Lei a estrutura do Patrimônio Líquido ficou da seguinte forma: Capital social, Reservas de capital, Ajustes de avaliação patrimonial, Reserva de lucros, Ações em tesouraria e Prejuízos acumulados.
- Extinção da conta Lucros Acumulados, pois agora todo resultado deve ser destinado ao negócio ou apurado em reservas próprias.

ATIVO	31-12-20X1	31-12-20X2
Circulante		
Disponível	39.200	20.452
Duplicatas a receber	172.480	220.000
Estoques	117.600	67.500
Outros valores a receber	<u>62.720</u>	<u>37.400</u>
	<u>392.000</u>	<u>345.352</u>
Ativo não circulante		
Terrenos para venda	–	60.200
Créditos de diretores	<u>7.840</u>	<u>25.000</u>
	7.840	85.200
Permanente		
Investimentos		
Participações em outras empresas	15.680	16.960
Terrenos para futura utilização	<u>235.200</u>	<u>125.000</u>
	250.880	141.960
Imobilizado		
Bens em operação – líquido	68.880	49.872
Imobilizado em andamento	<u>15.680</u>	<u>124.000</u>
	84.600	173.872
Intangível		
Marcas e Patentes	25.200	34.800
Diferido		
Despesas pré-operacionais – líquido	<u>23.520</u>	<u>18.816</u>
Total do Permanente	<u>384.160</u>	<u>369.448</u>
Total do Ativo	784.000	800.000

PASSIVO + PL	31-12-20X1	31-12-20X2
Circulante		
Empréstimos e financiamentos	39.200	86.400
Fornecedores	78.400	18.000
Obrigações fiscais e previdenciárias	23.520	145.000
Obrigações trabalhistas	39.200	51.000
Outras obrigações e provisões	<u>54.880</u>	<u>64.000</u>
	235.200	364.400
Passivo não circulante		
Empréstimos e financiamentos	156.800	24.500
Patrimônio líquido		
Capital Social	313.600	350.000
Reservas de Capital	23.520	28.000
Reservas de Lucros	<u>54.880</u>	<u>33.100</u>
	392.000	411.100
Total do Passivo + PL	784.000	800.000

Figura 3 – Balanço Patrimonial

Fonte: Análise das Demonstrações Contábeis. Contabilidade Empresarial. Marion, 2009.

Os ativos demonstram o que a empresa possui e são classificados por ordem decrescente de liquidez, ou seja, os ativos, como disponibilidades, contas a receber e títulos a

receber, são apresentados primeiro no balanço, pois podem ser convertidos mais rapidamente em caixa para a organização. Conforme, Marion (2009, p. 50), um Ativo deve ser classificado como circulante quando:

- a) se espera que seja realizado, ou mantido para venda, negociação ou consumo dentro dos 12 meses seguintes à data do balanço; ou
- b) é um ativo em dinheiro ou equivalente, cuja utilização não está restrita.

Todos os outros ativos devem ser declarados como Não Circulantes, estando divididos em Ativo Realizável a Longo Prazo, investimentos, imobilizado e ativo intangível.

No lado direito do balanço, temos o Passivo que é constituído de obrigações de curto e longo prazo, assim como pelo Patrimônio Líquido. Segundo, Marion (2009, p. 50), um Passivo deve ser classificado como Passivo Circulante somente quando atender aos seguintes parâmetros:

- a) é esperada sua liquidação dentro dos 12 meses seguintes à data do balanço;
- b) é mantido principalmente com a finalidade de ser transacionado; ou
- c) a entidade não tem direito de postergar sua liquidação por período que exceda os 12 meses da data do balanço.

Ainda, no lado direito do Balanço Patrimonial, temos o Patrimônio Líquido que representa o capital próprio do negócio ou ainda de acordo com Matarazzo (2007, p. 41) é “o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente” .

5.3.2 A Demonstração do Resultado do Exercício

Outra demonstração muito importante é o Demonstrativo do Resultado do Exercício - DRE, que representa a situação econômica da organização ao longo de um determinado período, através dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido da empresa. Cabe ressaltar que o DRE não retrata o fluxo monetário, apenas o econômico, já que as despesas e as receitas que afetarem o Patrimônio Líquido devem ser registradas, mesmo que não tenham sido uma saída ou entrada de caixa. De acordo com Assaf Neto (1986, p. 73) “essa demonstração tem como finalidade exclusivamente apurar o lucro ou prejuízo do exercício; depois, esse resultado é transferido para lucros ou prejuízos acumulados. Engloba as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício, apurados por regime de competência, independente, portanto de seus pagamentos e recebimentos”.

Os primeiros itens apresentados se referem às receitas e despesas operacionais, que estão diretamente relacionados ao negócio da empresa, após divulgam-se as receitas ou despesas financeiras, como juros, e os impostos, e por último o lucro líquido. A receita operacional bruta é o faturamento obtido pela empresa proveniente das operações de vendas a prazo ou à vista sem descontar os impostos, devoluções e abatimentos sobre vendas. A receita líquida é a receita efetiva realizada pela venda de seus produtos ou serviços, após as deduções da receita bruta. O custo do produto ou serviço vendido em organizações comerciais representa o custo de aquisição dos produtos, incluindo os gastos de colocação da mercadoria como custo de estocagem, seguros. Em indústrias o custo do produto vendido é a soma dos estoques iniciais com os custos de produção do período seguidos da diminuição dos estoques finais. Já em empresas de prestação de serviços o custo do serviço prestado pode variar de negócio para negócio, pois corresponde ao custo incorrido para a realização do serviço ao consumidor. O lucro bruto é a diferença entre a receita líquida e o custo do produto vendido, já o lucro líquido é resultante da diminuição do lucro após o imposto de renda e participações e contribuições.

RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS	
(-)	Devoluções
(-)	Abatimentos
(-)	Impostos
(=)	Receita Líquida das Vendas e Serviços
(-)	Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos
(=)	Lucro Bruto
(-)	Despesas com Vendas
(-)	Despesas Financeiras (deduzidas das Receitas Financeiras)
(-)	Despesas Gerais e Administrativas
(-)	Outras Despesas Operacionais
(+)	Outras Receitas Operacionais
(=)	Lucro ou Prejuízo Operacional
(+)	Receitas não Operacionais
(-)	Despesas não Operacionais
(=)	Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda
(-)	Imposto de Renda e Contribuição Social
(-)	Participações de Debêntures
(-)	Participação dos Empregados
(-)	Participação de Administradores e Partes Beneficiárias
(-)	Contribuições para Instituições ou Fundo de Assistência ou Previdência de Empregados
(=)	Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício
(=)	Lucro ou Prejuízo por Ação

Figura 4 – Demonstrativo do Resultado do Exercício

Fonte: Análise Financeira de Balanços. Matarazzo, 2007.

5.3.3 O Fluxo de Caixa

Muitos problemas de liquidez de empresas se devem a má administração do fluxo de caixa. Através do fluxo de caixa, um resumo das fontes e usos de caixa, o gestor financeiro pode analisar o desempenho financeiro do negócio e poderá saber se a empresa tem recursos suficientes para suportar seu crescimento ou se necessitará de recursos de terceiros para financiar o capital de giro.

ITENS	PERÍODOS	JAN	FEV	...	TOTAL
01. INGRESSOS					
- VENDAS DE PRODUTOS À VISTA					
- VENDAS DE PRODUTOS A PRAZO					
- SUBSCRIÇÕES DE CAPITAL SOCIAL					
- VENDAS DE ITENS DE ATIVO IMOBILIZADO					
- RECEITAS DE ALUGUÉIS					
- RECEITAS PELA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS					
- RECEITAS FINANCEIRAS					
- OUTROS					
02. DESEMBOLSOS					
- COMPRAS DE MATÉRIAS-PRIMAS À VISTA					
- COMPRAS DE MATÉRIAS-PRIMAS A PRAZO					
- SALÁRIOS DE MÃO-DE-OBRA DIRETA					
- SALÁRIOS DE MÃO-DE-OBRA INDIRETA					
- DESPESAS ADMINISTRATIVAS					
- DESPESAS DE VENDAS					
- DESPESAS TRIBUTÁRIAS					
- DESPESAS FINANCEIRAS					
- DESPESAS INDIRETAS DE FABRICAÇÃO					
- AQUISIÇÕES DE ITENS DO ATIVO IMOBILIZADO					
- PAGAMENTOS DE CONTRAPRESTAÇÕES					
- OUTROS					
03. DIFERENÇA DO PERÍODO PROJETADO					
04. SALDO INICIAL DE CAIXA					
05. DISPONIBILIDADE ACUMULADA PROJETADA					
06. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO					
07. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR					
08. APLICAÇÕES FINANCEIRAS A REALIZAR					
09. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS CAPTADOS					
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS REALIZADAS					
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO					

Figura 5 – Fluxo de Caixa

Fonte: Criando Valor através do Orçamento. Zdanowicz, 2003.

Todas as atividades que gerarem caixa para a organização são chamadas de fontes de caixa, enquanto que as operações que acarretam gasto de caixa são chamados de usos ou aplicações de caixa. Um aumento na conta do Ativo representa que a empresa comprou algum

Ativo e por consequência houve um desembolso ou uso de caixa, assim como quando uma conta do Passivo diminui, a organização desembolsa dinheiro para o pagamento de alguma obrigação. Por outro lado, se há uma redução da conta estoques, por exemplo, significa que a empresa obteve caixa, sendo essa operação uma fonte de caixa. Resumindo, se temos um aumento do Ativo ou redução do Passivo usamos o caixa e se o Ativo diminui ou o Passivo aumenta geramos caixa.

O fluxo de caixa nos permite evidenciar o fluxo de recebimentos e pagamentos para um determinado período, pois representa o fluxo do dinheiro na empresa, sendo uma boa ferramenta de auxílio a tomada de decisão gerencial. Conforme, Matarazzo (2007, p. 364) os principais objetivos do fluxo de caixa são:

- Avaliar alternativas de Investimentos
- Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários.
- Avaliar as situações presentes e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a uma situação de iliquidez.
- Certificar que os excessos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

5.4 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Os Demonstrativos Contábeis nos trazem os dados da empresa para um determinado período, esses dados são fonte de informações para futuras análises de desempenho econômico e financeiro do negócio. Essa análise é feita através da avaliação de um conjunto de indicadores calculados através de índices que retratam a situação da organização em três níveis: liquidez, endividamento e rentabilidade.

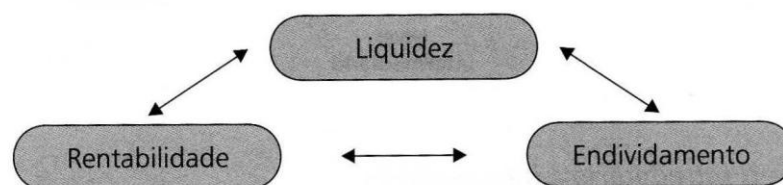


Figura 6 - Tripé de análise econômico-financeiro

Fonte: Análise das Demonstrações Contábeis. Contabilidade Empresarial. Marion, 2009.

De acordo com Marion (2009, p. 7), “(...) só teremos condições de conhecer a situação econômica-financeira de uma empresa por meio de três pontos fundamentais de análise: liquidez (situação financeira), rentabilidade (situação econômica) e endividamento (estrutura de capital).” A figura acima nos demonstra como os indicadores estão interligados, ou seja, uma boa rentabilidade nem sempre pode significar uma boa situação de liquidez para da empresa, ou vice-versa. É indispensável o cálculo e interpretação de todos os índices, a fim de poder, de fato, visualizar a situação de uma organização.

5.4.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Esse índice é usado para analisar a capacidade que a empresa tem em honrar com suas obrigações tanto de curto e longo prazo.

Índice de Liquidez Corrente (LC):

Apresenta a capacidade que a empresa tem em pagar suas dívidas de curto prazo, considerando o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, e é representado pela seguinte fórmula:

$$\text{LC} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

O resultado dessa fórmula nos apresenta quanto a empresa possui de direitos de curto prazo para cada R\$ 1,00 de obrigação também de curto prazo. Em geral, índices com valor maior que 1 são bons. No entanto, é importante observar que no Ativo Circulante também está incluído os estoques que a instituição possui, o que pode acarretar uma distorção na avaliação do indicador, se a empresa possuir um nível de estoques muito elevado.

Índice de Liquidez Seca (LS):

As empresas que possuem um volume muito alto de estoques, devem dar uma atenção maior a liquidez seca, pois ela não considera os estoques no cálculo da liquidez.

$$\text{LS} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Esse índice informa quanto a empresa possui de ativos de curto prazo, desconsiderando os estoques, para cada R\$ 1,00 de dívida também de curto prazo. Para empresas que possuem pouco estoque como, por exemplo, prestadoras de serviços, a liquidez corrente e a seca tendem a ter um valor muito parecido.

Índice de Liquidez Imediata (LI):

Com o intuito de avaliar quanto a empresa possui de disponibilidades para quitação de suas obrigações de curto prazo, temos a liquidez imediata, representada por:

$$\text{LI} = \frac{\text{Disponibilidades (caixa+bancos+aplicações de curto prazo)}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Para efeito de análise esse indicador não traz informações interessantes, pois estamos considerando o que temos de disponibilidade hoje para pagar dívidas que vencem em prazos diferentes. No entanto, o resultado desse índice em conjunto com os outros pode nos trazer dados relevantes. Por exemplo, se uma empresa possui uma liquidez corrente muito baixa e bem parecida com a liquidez seca, talvez com o resultado da liquidez imediata, o gestor financeiro possa identificar se é o nível de disponibilidades que a empresa mantém que está acarretando isso.

Índice de Liquidez Geral (LG):

Além de determinar a liquidez da organização no curto prazo, é muito importante a empresa fazer a análise de sua capacidade de pagamento das obrigações de longo prazo. A liquidez geral apresenta quanto a empresa possui de direitos de curto e longo prazo para cada R\$ 1,00 de dívidas de curto e longo prazo.

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

Solvência Geral (SG):

Conforme Zdanowicz (1998, p.68), “ a solvência geral é uma medida de avaliação da capacidade financeira da empresa a longo prazo para satisfazer os compromissos assumidos perante terceiros a qualquer prazo.”

$$SG = \frac{\text{Ativo Total}}{\text{Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo}}$$

Se o resultado do índice for inferior a 1, então a empresa está operando com seu passivo descoberto, por outro lado, se o resultado for maior que 1, então a instituição possui ativos suficientes para cobrir suas exigibilidades. No caso do valor do índice ser igual a 1, então o capital dos sócios da organização será nulo.

5.4.2 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Os índices de endividamento apuram o nível de endividamento da empresa. Através desses indicadores também podemos avaliar quanto do Ativo está sendo financiado por capital próprio e quanto por capital de terceiros, e se os recursos de terceiros estão vencendo mais a curto prazo do que no longo prazo. É muito importante analisar o resultados desses índices, pois uma empresa com um nível de endividamento muito alto, principalmente com a maior parte de exigibilidades de curto prazo, fica suscetível a qualquer mudança no mercado. Por outro lado, um endividamento alto devido a investimentos que trarão retornos futuros positivos à empresa é totalmente aceitável, se analisada a viabilidade do projeto e utilizado-se recursos de longo prazo para o financiar tais investimentos. Em resumo, o endividamento de curto prazo deve ser utilizado para financiar o Ativo Circulante da empresa, assim como dívidas de longo prazo para financiar investimentos no Ativo Permanente.

Participação de Capitais de Terceiros sobre Recursos Totais (Endividamento):

Esse índice é muito importante, pois avalia a capacidade financeira da empresa. Segue a representação abaixo:

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

Se considerarmos que o capital de terceiros é representado pelo passivo circulante + passivo exigível a longo prazo e que o a soma do capital de terceiros com o capital próprio é exatamente o que a empresa possui no ativo total da empresa, então poderemos dizer que o endividamento possui uma relação inversa a solvência geral da empresa.

$$SG = \frac{AT}{PE} \quad e \quad E = \frac{PE}{AT} \quad \text{então,} \quad E = \frac{1}{SG}$$

Por isso, se tivermos um grau de endividamento muito alto, conseqüentemente a solvência da empresa será baixa e inversa.

Garantia de Capital de Terceiros (GT):

Esse índice nos permite observar quanto a empresa tem em garantia para cada R\$ 1,00 de recursos de terceiros, sendo calculado como a fórmula abaixo:

$$\text{GT} = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Exigível Total}}$$

Se o resultado desse índice for inferior a 1, então a organização não possui recursos próprios suficientes a cobrir os recursos de terceiros, se o resultado for 1, então a empresa está operando em equilíbrio em relação a proporção de utilização de recursos. Assim, quando a GT for maior que 1, então a empresa possui capital suficiente para cobrir o capital utilizado de terceiros.

Composição do Endividamento:

A composição do endividamento mostra o percentual de dívidas que vencem no curto prazo.

$$\text{CE} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Exigível Total}}$$

Esse indicador é muito importante e se associado a liquidez corrente, pode trazer informações muito relevantes em relação situação financeira da organização.

Imobilização do Capital Próprio (ICP)

Esse índice nos mostra como a empresa está financiando o seu imobilizado e deve ser calculado pela expressão abaixo:

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

O ideal para a empresa é que esse índice seja superior a 1, ou seja, todo o imobilizado está sendo financiado por recursos próprios e, ainda assim, há capital para ser investido em outras operações. Quando esse índice é igual a 1, então empresa está financiando 100% o seu imobilizado com capital próprio, não recorrendo a capital de terceiros. No entanto não há sobras para outros investimentos. O caso menos indicado ocorre quando o índice é menor do que 1, porque então, a empresa está financiando o seu imobilizado não apenas com recursos próprios, mas também com recursos de terceiros.

5.4.3 ÍNDICES DE RENTABILIDADE

Os índices de rentabilidade analisam a situação econômica da organização, pois avaliam a capacidade da empresa em gerar resultados. Consideramos retorno o lucro adquirido pela empresa e investimento todas as aplicações presentes no Ativo.

Taxa de Retorno sobre o Investimento (TRI):

Esse índice indica quanto a empresa ganha para cada R\$ 1,00 investido, é o poder de ganho da organização.

$$\text{TRI} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100 (\%)$$

Quanto maior o resultado, melhor para a empresa, pois ela estará tendo um alto retorno sobre o capital investido e conseqüentemente, um retorno mais rápido do investimento.

Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (TPL):

Esse indicador é de muita importância para os proprietários do negócio, pois mostra para cada R\$ 1,00 investidos pelos proprietários quanto há de retorno.

$$\text{TPL} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100 (\%)$$

Através desse cálculo os sócios podem ver se o lucro está trazendo retorno suficiente para remunerar o patrimônio do negócio.

Margem de Lucro X Giro do Ativo

A margem de lucro mostra quanto sobra de cada real de venda após todas as deduções, obviamente, quanto maior a margem, melhor para o negócio.

$$\text{Margem de Lucro} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}} \times 100 (\%)$$

A margem nos traz qual é a lucratividade do negócio, quanto a empresa recebe por real vendido.

Enquanto a margem traz informações a respeito da lucratividade, o giro do ativo representa a produtividade da empresa.

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}$$

Esse indicador mede a eficiência da empresa na utilização dos seus ativos, quanto maior o giro, maior a produtividade da empresa.

Se relacionarmos a margem com o giro do ativo, acharemos uma outra forma para apurar o retorno sobre o investimento, como exemplifica abaixo:

Margem de Lucro X Giro do Ativo

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}, \text{ simplificando as vendas, resulta:}$$

$$\text{TRI} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100 (\%)$$

Com isso, podemos calcular o retorno sobre o investimento através do produto da margem de lucro com o giro do ativo. Cabe ressaltar que algumas empresas podem possuir o mesmo TRI, mas trabalhar com margem e giro diferentes, dependendo do ramo da atividade da organização.

5.5 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

O capital de giro em uma empresa representa a parcela de capital investida ao longo do seu processo de produção até a venda. De acordo com Assaf Neto (1996, p. 277), “o capital de

giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa, para financiar seu ciclo operacional, o qual engloba as necessidades circulantes identificadas desde a aquisição de matérias-primas até a venda e recebimento dos produtos elaborados”.

A administração do capital de giro envolve decisões financeiras de curto prazo, período de um ano ou menos. Dentre as decisões financeiras de curto prazo podemos citar as compras de matérias-primas, pagamentos à vista, desconto em vendas. Administrar o capital de giro da empresa é essencial para manter a saúde financeira da organização, pois compreende a gestão dos ativos e passivos circulantes do negócio. De acordo com Vieira (2008, p.32), “um dos temas que vêm recebendo crescente interesse é o da administração do capital de giro, devido às suas implicações sobre o equilíbrio e a estabilidade financeira da organização.” A gestão do Ativos e Passivo Circulantes deve estar alinhada a duas questões: quanto deve ser investido no Ativo Circulante e como o investimento será financiado e, para isso, segundo Ross (2008, p. 412) três questionamentos devem ser respondidos:

1. Qual é o nível razoável de caixa a ser mantido para pagar as contas?
2. Quanto a empresa deve tomar emprestado a curto prazo?
3. Quanto crédito deve ser concedido aos clientes?

Muitos proprietários de micro e pequenas empresas se preocupam em apenas gerar lucro e acabam se esquecendo que é indispensável manter um nível desejado de capital de giro. De acordo com Gitman (1987, p. 279) “os ativos circulantes da empresa devem ser suficientemente consideráveis de modo a cobrir itens do Passivo Circulante, garantindo-se com isso uma margem razoável de segurança”.

Os objetivos principais da gestão do capital de giro são a sustentação da atividade operacional da companhia através do equilíbrio financeiro e a manutenção da liquidez do negócio através de um fluxo de caixa saudável. As principais contas do Ativo Circulante que devem ser gerenciadas são o caixa, os estoques e os valores a receber, já no Passivo Circulante precisamos nos ater as contas a pagar, fornecedores e empréstimos, por exemplo, e as despesas como salários e impostos. O administrador deve manter sempre um equilíbrio entre as duas contas para que a empresa não acabe indo a falência.

5.5.1 O Capital Circulante Líquido

O capital de giro de uma empresa é representado pelos investimentos de curto prazo feitos pela empresa, ou seja, o montante do que foi aplicado no Ativo Circulante. No entanto, se quisermos saber o saldo de investimentos e fontes totais realizados em um determinado

período, então devemos calcular o Capital Circulante Líquido - CCL, que é representado pela diferença entre os recursos que se prevê estarem disponíveis (Ativo Circulante) e as obrigações a vencer no curto prazo (Passivo circulante):

$$\text{CCL} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Podemos observar que se os ativos circulantes superarem os passivos circulantes a empresa possui CCL positivo, ou seja, não há investimentos de longo prazo sendo suportados por recursos de curto prazo. Não obstante, se os passivos circulantes superarem os ativos circulantes, então teremos CCL negativo, ou seja, há a presença de aplicações de longo prazo sendo financiados por fontes de curto prazo.

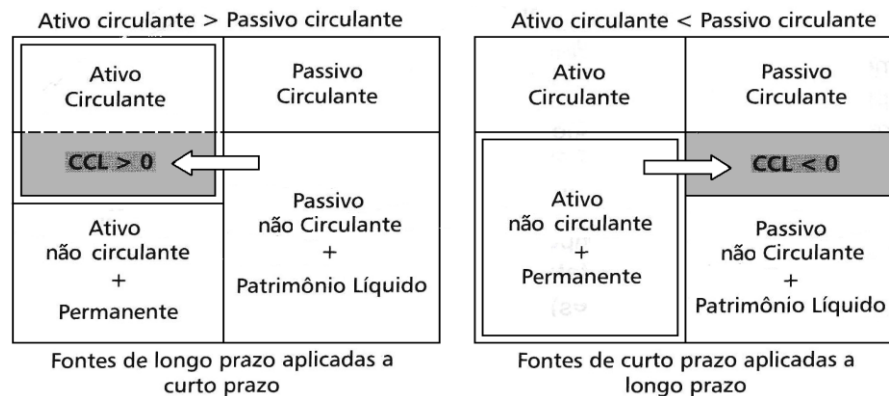


Figura 7 - Capital Circulante Líquido

Fonte: Administração Estratégica do Capital de Giro. Vieira, 2008.

Se assumirmos que os ativos circulantes cobrem as obrigações de curto prazo, podemos dizer os ativos circulantes são fontes de recebimento e os passivos circulantes fontes de desembolso, com o CCL, mantendo um equilíbrio entre os fluxos de recebimentos e pagamentos. Com isso, quanto maior o CCL da empresa, menor o risco de insolvência e maior a liquidez. No entanto, cabe ressaltar que entre os itens do Ativo Circulante temos contas que precisam ser transformadas em caixa, como os estoques, e por isso nem sempre ter um CCL alto, significa que a empresa estará protegida. Por outro lado, um CCL baixo nem sempre pode significar uma má situação para a organização, empresas com fluxos de caixa estáveis e previsíveis podem até funcionar com um nível de CCL negativo.

Em razão disso, é necessário manter um equilíbrio entre o caixa e os outros ativos circulantes da empresa, já que as entradas e saídas de caixa nem sempre são previsíveis.

Para que isso ocorra, a empresa deve possuir um planejamento e um controle de curto prazo bem elaborado, buscando manter seu fluxo de caixa sempre com saldo positivo. Adequar o nível de CCL de acordo com a necessidade da organização também é muito importante e cabe ao gestor financeiro dimensioná-lo corretamente.

5.5.2 Ciclo Operacional e Ciclo de Caixa

Toda organização possui um ciclo de operações, por exemplo, em uma indústria, esse ciclo começa na compra dos insumos, passa pela fabricação e termina na venda desse produto. No entanto, durante esse ciclo são geradas entradas e saídas de caixa que não são sincronizadas, ou seja, o pagamento das matérias-primas não acontece ao mesmo tempo em que o recebimento das vendas. Por isso, a importância na administração do capital de giro do negócio.

O período que vai desde a compra da matéria-prima até a venda da mercadoria e seu recebimento é chamado de ciclo operacional. Dentro do ciclo operacional temos que destacar o prazo médio de estocagem, o tempo que a empresa leva para comprar o insumo e vender o produto, e o prazo médio de contas a receber, o período que a empresa leva para receber de seus clientes. Com isso temos:

Ciclo operacional = Período de Estoque + Período de contas a receber

Conforme Ross (2008, p. 414), “o ciclo operacional descreve como o produto se move entre as contas do Ativo Circulante. Sua vida começa como estoque, é convertida em contas a receber ao ser vendida e finalmente em caixa quando as vendas são pagas”. Contudo, como já foi citado anteriormente há uma defasagem entre o momento em que os fornecedores são pagos e o instante em que a empresa recebe de seus clientes, o que chamamos de ciclo de caixa.

No ciclo de caixa é muito importante determinarmos o prazo médio de contas a pagar, período entre o recebimento da matéria-prima pelo fornecedor e seu pagamento. De posse dessa informação podemos, em conjunto com o ciclo operacional determinar o ciclo de caixa da empresa, conforme abaixo:

Ciclo de Caixa = Ciclo Operacional + Período de contas a pagar

Como podemos perceber na figura abaixo, se retirarmos exatamente o período que a empresa possui para pagar seus fornecedores do ciclo operacional, teremos o ciclo de caixa.

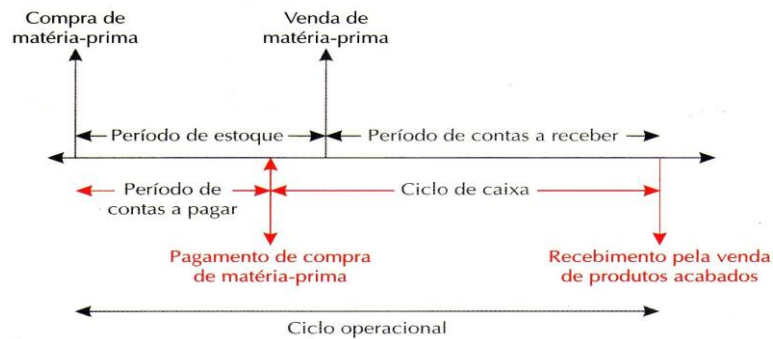


Figura 8 - Linha do tempo do Fluxo de Caixa

Fonte: Princípios de Administração Financeira. Ross, 2008.

É muito importante realizar a análise da extensão do ciclo operacional e do período de contas a pagar, pois podemos ter uma defasagem, muitas vezes, entre as entradas e saídas de caixa. O ciclo de caixa depende diretamente do período de estoque, contas a receber e a pagar que a organização possui. Quando o período de estoque e o contas a receber aumentam, o ciclo de caixa aumenta, por outro lado, quando o período de contas a pagar aumenta, o ciclo de caixa diminui. Se tivermos um período de contas a receber maior que o de contas a pagar, a tendência é possuímos ciclo de caixa positivo, o que ocorre na maioria dos negócios empresariais, contudo, cabe destacar que quando uma empresa possui um ciclo de caixa muito longo, isso pode estar apontando a incapacidade da organização em vender seus produtos ou em receber de seus clientes.

5.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento em uma organização é atividade fundamental dos gestores da empresa, pois implica na avaliação e determinação dos objetivos e metas estratégicos da organização, assim como as ações que devem ser tomadas com fim de atingir tais objetivos e metas pré-determinados. Para isso, é necessário a análise de diversos cenários de mercado com o fim de elaborar o melhor plano de ação para o empreendimento.

No caso do planejamento financeiro implica em antever oportunidades de negócios e estar estrategicamente preparado para futuras mudanças no mercado ao nível tanto econômico quanto financeiro. No entanto, para que isso ocorra, é preciso que todos os dados e informações empresariais estejam corretamente apurados, a fim de que o planejamento se aproxime o mais perto dos acontecimentos futuros.

Baseando-se em Zdanowicz (2003, p.127), o planejamento financeiro deve obedecer a alguns princípios básicos na sua elaboração como:

- Exequível: os objetivos e metas determinados devem estar de acordo com a realidade de mercado, não é saudável para a empresa elaborar um planejamento que não seja possível de se realizar.
- Objetivo e quantificável: o planejamento deve ser objetivo e claro, baseado em dados reais. Os indicadores devem estar corretamente calculados e quantificados, sustentados por cálculos que tenham algum embasamento teórico, como fórmulas estatísticas e probabilísticas.
- Flexibilidade: um plano financeiro não deve ser engessado, ele deve possuir margens de segurança que possam prover uma flexibilidade a empresa em caso de situações adversas.
- Unidade: o planejamento financeiro não deve ser um plano isolado da organização, ele deve estar alinhado com as demais áreas da empresa e, principalmente, com as metas e objetivos estratégicos do negócio.

Um planejamento financeiro pode ser elaborado em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento a nível estratégico deve abranger toda a organização. Através da análise de índices globais e macroeconômicos, determinar-se-á o plano a longo prazo da empresa. O planejamento tático deve seguir o plano estratégico, correspondendo às metas de uma determinada diretoria ou departamento a médio prazo. Já o planejamento operacional deve estar de acordo com as determinações do nível tático, consistindo na formulação de atividades operacionais a ser executadas pelos funcionários da organização.

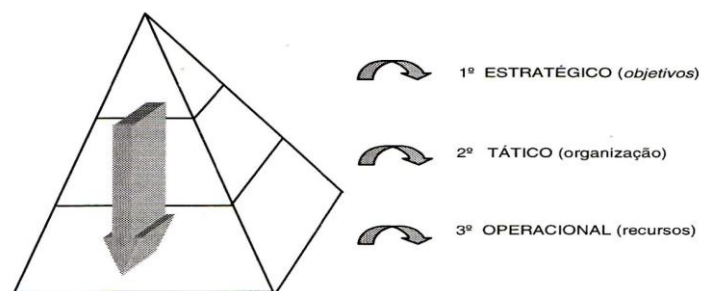


Figura 9 – Níveis de planejamento

Fonte: Criando Valor através do Orçamento. Zdanowicz, 2003.

As projeções apresentadas nos Demonstrativos Contábeis devem ser a base para o planejamento financeiro da organização. Conforme, Assaf Neto (1996, p. 535), “ o planejamento financeiro de uma empresa é desenvolvido fundamentalmente através da projeção de suas Demonstrações Contábeis, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada.” Em virtude disso, é essencial estar de posse de demonstrativos que informem a situação da empresa para um determinado período futuro, pois assim os gestores estarão preparados para possíveis problemas de liquidez, bem como optar pelas melhores alternativas de investimentos.

Contudo, para a elaboração dessas demonstrações é necessário a projeção de dados auxiliares como projeção de vendas, de estoque, compras; como é mostrado na figura abaixo.

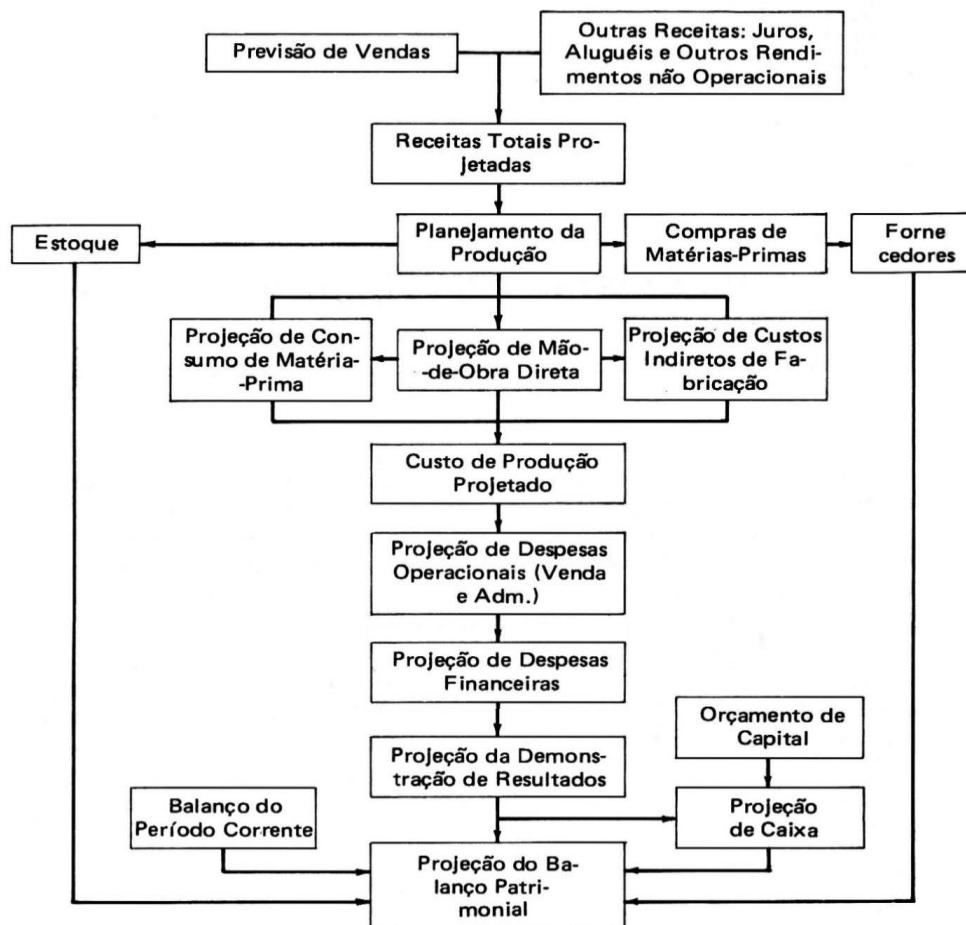


Figura 10 – Fases das projeções financeiras

Fonte: Administração Financeira. As Finanças das Empresas sob Condições Inflacionárias. Assaf Neto, 1996.

A previsão de vendas é o ponto inicial para a projeção dos demonstrativos, já que a partir dessa presciência é possível determinar o plano de produção que fornece informações a respeito do volume a ser produzido, quantidade a ser estocada, matéria-prima a ser comprada. Com isso, é projetado também os elementos que compõem o custo de produção: mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação. Após isso, é projetada as despesas operacionais e financeiras a fim de poder projetar o DRE e elaborar o fluxo de caixa. De posse dessas duas demonstrações é possível projetar a situação patrimonial da empresa.

Após a elaboração do plano financeiro é muito importante manter um controle cuidadoso, pois o planejamento só será efetivo se houver um acompanhamento do desempenho da empresa face aos acontecimentos de mercado.

6. ANÁLISE DO CASO

Nesta parte do trabalho é apresentado os dados apurados na empresa a partir da metodologia escolhida e a situação da empresa em relação à organização financeira que ela possui hoje e a proposta desenvolvida no trabalho.

Apresentando-se as informações adquiridas através da aplicação de questionários e entrevistas com o proprietário da empresa, a cerca da situação atual da organização. Cabe ressaltar que a visão do sócio em relação ao seu empreendimento está baseada, em alguns pontos, na gestão da empresa antes da ampliação do negócio e que o intuito do trabalho é poder propor modelos de gestão financeiros que auxiliem no planejamento e controle do crescimento da organização.

6.1 SITUAÇÃO DA EMPRESA

A empresa hoje não possui nenhum demonstrativo que auxilie os proprietários em na tomada de decisão. O faturamento é acompanhado através dos extratos de cartões de crédito que as administradoras de cartões fornecem aos sócios e através de uma planilha em que o sócio atualiza com as vendas pagas pelos clientes via cartões à vista e a prazo. O que é recebido à vista em dinheiro é contabilizado em um Livro Caixa, em que também são registradas as movimentações diárias de caixa. No entanto, o sócio da empresa não possui nenhum controle a respeito desses registros, sendo, muitas vezes, algumas movimentações não registradas.

Em relações aos pagamentos de fornecedores, o único meio de controlar e apurar quanto foi gasto em determinado período é através dos canhotos dos cheques que ele pagou aos fornecedores, não possuindo nenhuma planilha auxiliar de pagamentos das compras a prazo. Em razão disso, em alguns momentos ele precisa antecipar seus recebimentos de cartão de crédito para poder ter dinheiro suficiente para pagar os fornecedores. No entanto, apesar dele ter essa opção para poder continuar girando o negócio, há um custo para ele fazer essas antecipações, custo que poderia ser poupado se ele administrasse melhor o contas a receber e a pagar da organização.

Em relação aos índices de atividade da empresa, de acordo com o sócio, ele possui um prazo médio de recebimento de trinta dias e de pagamento também de trinta dias. Não obstante, em alguns casos, há alguns serviços que são pagos pelos clientes em 60 dias, o que pode ocasionar uma discrepância de prazos e afetar o seu ciclo financeiro. Em relação ao

prazo médio de estoques eles não possuem um controle muito rígido, muitos produtos são comprados de acordo com a necessidade, mas, geralmente, o estoque é repostado a cada trinta dias.

Dentre as formas de pagamento eles possuem um diferencial, pois trabalham com quatro linhas de cartões de crédito diferentes (Visa, MasterCard, Hipercard e Banricompras), o que não é comum entre os demais concorrentes da região, evitando também pagamentos via cheque, que poderiam acarretar a necessidade de uma conta de provisão para créditos de liquidação duvidosa. Contudo, há um custo em receber via cartões de crédito, pois as administradoras cobram uma taxa em cima do que foi vendido pela empresa, ocasionando também a necessidade de atentar para a diferença entre sua receita bruta e os abatimentos feitos pelas administradoras.

O pró-labore dos sócios é um dado que o proprietário não distingue, já que muitas despesas da família se confundem com as despesas do negócio. Foi necessário, nesse caso, averiguar o que os sócios possuem de gastos pessoais para poder determinar qual seria o pró-labore adequado aos proprietários. Em relação às despesas e aos custos que a empresa possui, o proprietário dispõe uma planilha na qual ele registra os custos fixos do negócio como as despesas com o aluguel do estabelecimento. Contudo, algumas despesas registradas não fazem parte do negócio e sim gastos que ele possui com a família. Ao questionar as despesas mensais do negócio, o proprietário apresentou os seguintes gastos, alguns com valores aproximados.

DESPESAS	
DESPESAS MENSAIS	VALOR (R\$)
Aluguel	1.250
Luz	350
Água	99
Funcionários	1.300
Contador	130
Impostos	250
Fornecedores	1.500
Gasolina	250
Alimentação	1.200
Lojas	200
Gastos com cartões de crédito	800
Empréstimos	1.500

Quadro 2 – Despesas

Fonte: Autora

Os gastos com combustível, alimentação, lojas e cartões são referentes a despesas pessoais, apesar do sócio não ter distinguido ao ser questionado. Todavia, estas informações serão utilizadas para determinação do pró-labore posteriormente.

6.2 DETERMINAÇÃO DO PRÓ-LABORE

Como já foi apontado anteriormente, os sócios não separam o seu pró-labore e apesar de possuir uma conta bancária pessoa jurídica só para as movimentações do negócio, muitos gastos pessoais são pagos através do caixa da empresa. Para a elaboração de um Demonstrativo de Resultado do Exercício é essencial a determinação de um pró-labore. A forma utilizada para essa apuração foi, através de algumas entrevistas, por evidência o quanto os sócios necessitavam de recursos para poder atender às suas obrigações pessoais. Foi colocado em uma planilha todos os itens que não estavam relacionados a empresa, com o valor aproximado gasto mensalmente.

PLANILHA DE DESPESAS PESSOAIS	
DESPESAS MENSAIS	VALOR (R\$)
Educação	300
Luz	100
Água	70
IPTU	30
Gasolina	250
Alimentação	1.200
Lojas	200
Gastos com cartões de crédito	800
TOTAL	2.950

Quadro 3 – Despesas Pessoais

Fonte: Autora

Após, a apuração das despesas fixas de caráter pessoal, em R\$ 2.950,00, esse foi o valor determinado para o pró-labore dos sócios. Cabe ressaltar, que esse valor foi determinado com o fim de apuração e registro no DRE, no intuito de separar o que é determinado aos gastos pessoais e as despesas com o negócio, pois os proprietários não fazem a distinção desse valor.

6.3 PLANILHA AUXILIAR DE CONTAS A RECEBER

Para a elaboração da planilha auxiliar de contas a receber foi preciso fazer outras planilhas auxiliares. Para a planilha de faturamento foi necessário a confecção de um demonstrativo de vendas via cartões de crédito separadas em valor bruto e líquido, já que temos que considerar as taxas que as administradoras cobram em cima das vendas feitas por cartões. Cada administradora cobra uma taxa diferente para compras via cartão de débito, recebimento à vista, e via cartão de crédito, recebimento a prazo. Abaixo segue a tabela de taxas das administradoras de cartões.

CARTÃO	TAXA (%)
Visa Débito	2,5
Visa Crédito	3,8
Visa Parcelado	4,3
CARTÃO	TAXA (%)
Master Débito	2,5
Master Crédito	3,7
Master Parcelado	4,2
CARTÃO	TAXA (%)
Banricompras Débito	2,6
Banricompras Crédito	3,8
Banricompras Parcelado	4,2
CARTÃO	TAXA (%)
Hipercard Crédito	3,6
Hipercard Parcelado	4,4

Quadro 4 – Taxas de Cartão de Crédito

Fonte: Autora

Na modalidade crédito ou eles recebem em 30 dias ou em 2 parcelas, sendo a primeira em 30 dias e a segunda em 60 dias. Como podemos perceber o melhor para o negócio é receber à vista, pois além de garantir um maior volume de saldo em caixa, as taxas cobradas pelas administradoras são menores. Por outro lado, o ideal para a empresa é receber à vista em dinheiro, já que não é descontado nenhuma taxa em cima do faturamento.

Para a elaboração da planilha de faturamento foi necessário buscar os extratos de vendas de cada administradora mensalmente a fim de poder ter o valor real de receita adquirida pela organização. Inicialmente, foi feito duas planilhas separadas, uma de maio a

dezembro de 2009 e outra para o primeiro semestre de 2010, de janeiro a junho, com o faturamento bruto. Após, para o mesmo período de análise, foi elaborado duas planilhas correspondentes a receita líquida adquirida pela empresa.

Tabela 1 – Planilha auxiliar de faturamento bruto 2009/02 – Cartão

	R\$ 1,00							
	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Visa	954	1.057	1.060	1.112	1.086	2.349	3.891	4.590
Débito	356	410	425	428	401	510	1.593	1.044
Crédito	390	443	418	456	565	497	923	908
Parcelado	208	204	217	228	120	1.342	1.375	2.638
Master	819	1.152	1.252	1.276	1.388	2.139	1.867	2.645
Débito	187	109	190	163	119	143	221	1.497
Crédito	256	298	309	314	314	453	268	493
Parcelado	376	745	753	799	955	1.543	1.378	655
Banricompras	637	660	685	700	663	1.509	1.186	1.596
Débito	312	309	314	325	329	728	675	856
Crédito	267	276	279	277	270	458	411	390
Parcelado	58	75	92	98	64	323	100	350
Hipercard	452	473	484	478	465	760	908	1.077
Crédito	249	259	265	270	255	304	430	567
Parcelado	203	214	219	208	210	456	478	510
TOTAL DÉBITO	855	828	929	916	849	1.381	2.489	3.397
TOTAL CRÉDITO	1.162	1.276	1.271	1.317	1.404	1.712	2.032	2.358
TOTAL PARCELADO	845	1.238	1.281	1.333	1.349	3.664	3.331	4.153
TOTAL	2.862	3.342	3.481	3.566	3.602	6.757	7.852	9.908

Fonte: Autora

Podemos ver que ao longo dos meses a receita vem aumentando, até que em outubro tivemos um acréscimo de 87,57% no faturamento. Essa elevação se deve ao aumento da demanda tanto pelo período de final do ano, que é muito bom para os atuantes nesse mercado, quanto aos novos clientes adquiridos. Em dezembro, a empresa teve o seu maior faturamento devido às datas comemorativas de final de ano que atraem o público para serviços estéticos.

Para o primeiro semestre de 2010 a receita desacelerou, ficando bem abaixo do esperado no mês de fevereiro, devido ao mês em questão ter menos dias úteis do que os outros e a ausência dos proprietários que estavam de férias. Mesmo assim, em março o faturamento se manteve próximo aos meses de novembro e dezembro, o que é muito bom,

pois se cria uma expectativa de que no final do ano corrente a receita seja superior ao ano de 2009.

Tabela 2 - Planilha auxiliar de faturamento bruto 2010/01 – Cartão

	R\$ 1,00					
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Visa	1.619	345	2.336	2.311	2.449	1.742
Débito	839	176	442	478	526	303
Crédito	304	144	809	736	734	430
Parcelado	476	25	1085	1.097	1.189	1.009
Master	1.491	1.415	2.579	2.675	2.805	2.175
Débito	540	428	437	489	537	320
Crédito	771	469	933	950	1.090	845
Parcelado	180	518	1.209	1.236	1.178	1.010
Banricompras	2.652	954	1.654	1.731	1.748	1.075
Débito	1.658	474	760	780	737	353
Crédito	284	177	354	387	402	210
Parcelado	710	303	540	564	609	512
Hipercard	788	177	862	953	1.004	519
Crédito	358	79	389	416	406	210
Parcelado	430	98	473	537	598	309
TOTAL DÉBITO	3.037	1.078	1.639	1.747	1.800	976
TOTAL CRÉDITO	1.717	869	2.485	2.489	2.632	1.695
TOTAL PARCELADO	1.796	944	3.307	3.434	3.574	2.840
TOTAL	6.550	2.891	7.431	7.670	8.006	5.511

Fonte: Autora

No mês de março a empresa retoma o seu crescimento em relação as vendas com cartões de crédito. Analisando a tabela acima, podemos observar que o meses de maio e junho do ano corrente já superaram a receita dos mesmos meses no ano anterior, considerando apenas os recebimentos via cartões. Cabe ressaltar que para o mês de junho, por não ter tempo hábil para levantamento dos dados, foi considerado o faturamento até o dia 15 do mês em questão.

Na próxima página segue a planilha correspondente ao faturamento líquido do período de maio a dezembro de 2009.

Tabela 3 - Planilha auxiliar de faturamento líquido 2009/02 – Cartão

R\$ 1,00

	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Visa	921	1.021	1.024	1.074	1.050	2.260	3.757	4.416
Débito	347	400	414	417	391	497	1.553	1.018
Crédito	375	426	402	439	544	478	888	873
Parcelado	199	195	208	218	115	1.284	1.316	2.525
Master	789	1.107	1.204	1.227	1.333	2.054	1.794	2.562
Débito	182	106	185	159	116	139	215	1.460
Crédito	247	287	298	302	302	436	258	475
Parcelado	360	714	721	765	915	1.478	1.320	627
Banricompras	616	638	662	677	641	1.459	1.149	1.544
Débito	304	301	306	317	320	709	657	834
Crédito	257	266	268	266	260	441	395	375
Parcelado	56	72	88	94	61	309	96	335
Hipercard	434	454	465	459	447	729	871	1.034
Crédito	240	250	255	260	246	293	415	547
Parcelado	194	205	209	199	201	436	457	488
TOTAL DÉBITO	833	807	905	893	828	1.346	2.426	3.311
TOTAL CRÉDITO	1.119	1.228	1.224	1.268	1.351	1.648	1.956	2.270
TOTAL PARCELADO	809	1.185	1.227	1.276	1.292	3.508	3.189	3.975
TOTAL	2.761	3.221	3.356	3.437	3.471	6.502	7.571	9.556

Fonte: Autora

As planilhas de receita líquida foram feitas descontando-se do faturamento bruto as respectivas taxas cobradas pelas administradoras. Essas planilhas são de suma importância, pois são os valores contidos nelas que irão para a planilha auxiliar de recebimentos a prazo e, posteriormente, para os ingressos do fluxo de caixa. No entanto, as informações de receita bruta também possuem um papel muito importante, já que os dados contidos nelas irão para o Demonstrativo do Resultado do Exercício da empresa, sendo a diferença entre o valor de faturamento bruto e líquido os abatimentos sobre as vendas.

Na próxima página segue a planilha correspondente ao faturamento líquido do período de janeiro a junho de 2010.

Tabela 4 - Planilha auxiliar de faturamento líquido 2010/01 – Cartão

R\$ 1,00

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Visa	1.566	334	2.247	2.224	2.357	1.675
Débito	818	172	431	466	513	295
Crédito	293	139	778	708	706	414
Parcelado	456	24	1.038	1.050	1.138	966
Master	1.441	1.365	2.483	2.576	2.702	2.093
Débito	527	417	426	477	524	312
Crédito	742	452	898	915	1.050	814
Parcelado	172	496	1.158	1.184	1.129	968
Banricompras	2.568	922	1.598	1.672	1.688	1.036
Débito	1.615	462	740	760	718	344
Crédito	273	170	341	372	387	202
Parcelado	680	290	517	540	583	490
Hipercard	756	170	827	914	963	498
Crédito	345	76	375	401	391	202
Parcelado	411	94	452	513	572	295
TOTAL DÉBITO	2.959	1.050	1.597	1.703	1.754	951
TOTAL CRÉDITO	1.654	837	2.392	2.396	2.534	1.632
TOTAL PARCELADO	1.719	904	3.166	3.288	3.422	2.719
TOTAL	6.332	2.791	7.155	7.386	7.710	5.302

Fonte: Autora

Após a apuração do faturamento via cartões, foi necessário elaborar um demonstrativo de antecipações de vendas, pois muitas das vendas parceladas são antecipadas pelos sócios para poder cobrir o saldo de caixa. A única bandeira em que não são feitas antecipações de vendas é a Banricompras. Não obstante com as demais administradoras essa prática já se tornou habitual, já que todos os meses, considerando o período escolhido para a análise, foi realizado antecipações como podemos observar na tabela de antecipações de vendas a prazo na próxima página.

Tabela 5 – Planilha de antecipações de recebimento de cartões 2009/02

R\$ 1,00

ANTECIPAÇÕES DE RECEBIMENTOS CARTÕES 2009/02								
	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Visa Crédito	356	408	398	428	495	471	707	874
Visa Parcelado	159	186	198	209	115	1.284	1.107	2.525
Valor Bruto Visa	515	594	596	637	610	1.756	1.814	3.398
Master Crédito	235	276	287	287	242	381	232	393
Master Parcelado	346	691	702	747	915	1.356	1.320	709
Valor Bruto Master	580	967	989	1.034	1.157	1.737	1.552	1.102
Hipercard Crédito	235	225	236	248	231	279	398	521
Hipercard Parcelado	185	188	201	189	199	399	430	444
Valor Bruto Hipercard	420	413	437	436	429	677	828	965
TOTAL CRÉDITO	826	909	921	963	968	1.131	1.337	1.787
TOTAL PARCELADO	690	1.064	1.101	1.144	1.228	3.039	2.858	3.678
TOTAL	1.516	1.974	2.022	2.107	2.196	4170	4.195	5.465
RECEBIMENTO LÍQUIDO ANTECIPAÇÕES 2009/02								
	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Valor Líquido Visa	481	551	553	591	552	1.619	1.680	3.178
Valor Líquido Master	541	896	916	958	1.077	1.614	1.442	1.040
Valor Líquido Hipercard	401	387	406	405	410	636	771	899
TOTAL	1.423	1.833	1.876	1.954	2.039	3.869	3.892	5.117

Fonte: Autora

Tabela 6 – Planilha de antecipações de recebimento de cartões 2010/01

R\$ 1,00

ANTECIPAÇÕES DE RECEBIMENTOS CARTÕES 2010/01						
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Visa Crédito	271	0	680	679	689	388
Visa Parcelado	460	0	1.038	1.009	1.020	891
Valor Bruto Visa	732	0	1.718	1.688	1.709	1.279
Master Crédito	700	347	807	896	989	790
Master Parcelado	77	496	630	1.009	1.091	837
Valor Bruto Master	777	843	1.437	1.905	2.080	1.627
Hipercard Crédito	343	0	357	387	390	177
Hipercard Parcelado	410	0	451	479	546	227
Valor Bruto Hipercard	753	0	808	866	935	403
TOTAL CRÉDITO	1.315	347	1.844	1962	2.068	1.354
TOTAL PARCELADO	947	496	2.119	2497	2.656	1.955
TOTAL	2.261	843	3.963	4.459	4.724	3.309

RECEBIMENTO LÍQUIDO ANTECIPAÇÕES 2010/01						
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Valor Líquido Visa	657	0	1.560	1.541	1.561	1.138
Valor Líquido Master	741	794	1.361	1.736	1.894	1.551
Valor Líquido Hipercard	698	0	751	786	852	329
TOTAL	2.096	794	3.672	4.063	4.306	3.018

Fonte: Autora

O valor bruto das antecipações é a parcela monetária do faturamento líquido que o sócio está antecipando, em resumo, quando é solicitado uma antecipação o valor de referência sempre será o valor líquido que a empresa deveria receber. Com isso, as antecipações, apesar de reduzir o prazo de recebimento da empresa, geram um custo adicional sobre a receita. Esse custo é calculado sobre a receita líquida da organização, ou seja, além de ser descontado a taxa da administradora sobre a receita bruta gerada pelas vendas, é abatido também um percentual sobre o valor antecipado. Esse percentual é proporcional ao tempo restante até o pagamento da administradora e a data da antecipação; por exemplo, se hoje a empresa teria realizado uma venda no valor de R\$ 100,00 para recebimento em 30 dias, e daqui dois dias ele pede a antecipação, ela terá um custo maior do que se tivesse antecipado só daqui a duas semanas. Ao questionar o sócio da taxa que é descontada pelas antecipações, ele diz que simplesmente compara o valor que ele receberia (valor líquido) com o que ele efetivamente recebeu na antecipação.

Com o intuito de calcular o custo efetivo gerado pelas antecipações, foi elaborado um quadro com o percentual de antecipações realizadas por mês em relação às vendas a prazo e ao custo em percentual e monetário em relação ao percentual de vendas antecipadas. Cabe ressaltar que para o cálculo do custo foi levado em consideração a receita bruta, pois o que importa para o negócio é comparar quanto eles venderam e quanto eles realmente receberam por mês, e a partir de então o proprietário poderá analisar que ação é mais vantajosa para o negócio. Por exemplo, ele poderá projetar para um mês um determinado nível de receita e um percentual de antecipações de vendas e visualizar através da planilha o custo que ele teria. Em contrapartida, ele poderá dar um desconto para os clientes que pagarem à vista e comparar as duas situações, a fim de tomar a melhor decisão: continuar com as antecipações ou incentivar o pagamento à vista pelos clientes através de desconto.

2009/02	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
% de antecipações em relação as vendas a prazo	82,53%	82,83%	83,08%	80,88%	81,53%	87,51%
Custo da antecipação (%)	10,94%	10,99%	10,83%	11,03%	10,98%	10,20%
Custo da antecipação (R\$)	230,42	241,32	247,65	479,57	480,28	580,89
2010/01	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
% de antecipações em relação as vendas a prazo	67,05%	48,42%	71,30%	78,44%	79,32%	76,04%
Custo da antecipação (%)	11,01%	9,52%	11,08%	12,56%	12,52%	12,49%
Custo da antecipação (R\$)	259,34	83,56	457,59	583,66	616,08	430,58

Quadro 5 – Antecipações

Fonte: Autora

Como podemos ver no segundo semestre de 2009, em média, foi antecipado em torno de 80% das vendas a prazo, ocasionando um custo médio de aproximadamente 10.83% em relação ao faturamento bruto. O custo monetário acompanha o volume de faturamento, como podemos ver de setembro para outubro, assim como a receita da empresa aumentou, o custo monetário da antecipação também teve uma elevação. Já no primeiro semestre do ano de 2010, apesar do percentual de vendas antecipadas ter diminuído, o custo da antecipação aumentou, pois a maior parte dos recebimentos a prazo foram antecipados no início do mês, como podemos ver no mês de junho, que mesmo sendo considerado as vendas até o dia 15 do mês, 76.04% do faturamento vendido a prazo já foi antecipado.

Para a apuração dos recebimentos à vista em dinheiro foi utilizado o Livro Caixa da empresa. Os registros no Livro Caixa são feitos semanalmente através das anotações na comanda de serviços da forma de pagamento feito pelo cliente. No entanto, o ideal seria que diariamente fosse feito um fechamento do caixa e o registro no livro, para que os sócios pudessem acompanhar o saldo de tesouraria da empresa.

Com o conhecimento do que foi faturado à vista e a prazo foi elaborado a planilha auxiliar de faturamento para o segundo e primeiro semestre de 2009 e 2010, respectivamente. Ressalto, os meses de maio e junho foram incluídos devido ao prazo que é dado aos clientes de até 60 dias para pagamento, ou seja, para podermos efetuar a planilha de contas a receber a prazo, é necessário ter conhecimento do que foi vendido dois meses antes.

Tabela 7 – Planilha auxiliar de faturamento 2009/02

	R\$ 1,00							
	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
À vista - dinheiro	904	1.001	1.209	1.305	1.409	2.914	3.300	4.240
Cartão Débito	855	828	929	916	849	1.381	2.489	3.397
Cartão Crédito	1.162	1.276	1.271	1.317	1.404	1.712	2.032	2.358
Cartão Parcelado	845	1.238	1.281	1.333	1.349	3.664	3.331	4.153
TOTAL	3.766	4.343	4.690	4.871	5.011	9.671	11.152	14.148

Fonte: Autora

Tabela 8 – Planilha auxiliar de faturamento 20109/01

	R\$ 1,00					
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
À vista - dinheiro	6.817	860	7.830	6.705	6.618	3.417
Cartão Débito	3.037	1.078	1.639	1.747	1.800	976
Cartão Crédito	1.717	869	2.485	2.489	2.632	1.695
Cartão Parcelado	1.796	944	3.307	3.434	3.574	2.840
TOTAL	13.368	3.751	15.260	14.375	14.624	8.928

Fonte: Autora

Na planilha auxiliar de faturamento foi registrado os valores de receita bruta, já que as informações de receita para o DRE virão delas. Podemos ver que o mês de maior faturamento, dentre o período destacado, foi março. Isso se deve em parte pelo aumento nos preços de alguns serviços oferecidos pela empresa. Em abril, a receita teve uma pequena queda, mas voltou a crescer no próximo mês. Espera-se que em junho desse ano o faturamento supere o mês de março, já que até o dia 15 de junho, a receita já representa 50.58% das vendas geradas em março.

Em relação ao prazo médio de recebimento de vendas, foi elaborado uma planilha simples, com referência na planilha de faturamento, a fim de poder averiguar percentualmente quanto a empresa recebe por mês por cada forma de pagamento.

PERCENTUAL DE VENDAS 2009/02						
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
À vista - dinheiro	25,78%	26,79%	28,12%	30,13%	29,59%	29,97%
Cartão Débito	19,81%	18,81%	16,95%	14,28%	22,32%	24,01%
Cartão Crédito	27,10%	27,04%	28,01%	17,70%	18,22%	16,67%
Cartão Parcelado	27,31%	27,37%	26,92%	37,89%	29,87%	29,35%

Quadro 6- Percentual de vendas em relação ao tipo de recebimento 2009/02

Fonte: Autora

PERCENTUAL DE VENDAS 2010/01						
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
À vista - dinheiro	51,00%	22,93%	51,31%	46,64%	45,25%	44,18%
Cartão Débito	22,72%	28,74%	10,74%	12,15%	12,31%	12,07%
Cartão Crédito	12,85%	23,17%	16,28%	17,31%	18,00%	18,32%
Cartão Parcelado	13,44%	25,17%	21,67%	23,89%	24,44%	25,42%

Quadro 7- Percentual de vendas em relação ao tipo de recebimento 2010/012

Fonte: Autora

Como podemos perceber para o período de julho a dezembro de 2009, em média 30% do que era vendido era recebido à vista em dinheiro e, praticamente, 50% do da receita em 30 ou 60 dias, o que acabava gerando um volume muito alto de antecipações de vendas. No entanto, a partir de janeiro desse ano a empresa adotou uma nova política em relação ao valor mínimo aceito para pagamento em cartões. Antes, poderíamos citar uma compra no valor de R\$ 20,00 sendo feita no cartão parcelado em 30 e 60 dias, ou seja, essa venda teria uma entrada de caixa de 50% em 30 dias e mais 50% em 60 dias, descontando ainda os abatimentos feitos pelas administradoras de cartões; ou teria um custo de aproximadamente 10% se fosse antecipada. Com a nova política, para compras inferiores a R\$ 10,00 apenas é aceito pagamento em dinheiro, a partir de R\$ 10,00 e compras inferiores a R\$ 20,00 é aceito dinheiro ou cartão de débito, entre R\$ 20,00 e R\$ 30,00 é incluído a possibilidade do cartão de crédito para pagamento em 30 dias e acima de R\$ 30,00 todas as formas de pagamento que a organização oferece são possíveis. O resultado foi um acréscimo nos recebimento à vista em dinheiro, já que eles oferecem bastante serviços de baixo valor como, por exemplo o corte de cabelo, que varia de R\$ 10,00 a R\$ 20,00.

Com as informações de vendas planilhadas, a planilha auxiliar de contas a receber a prazo foi confeccionada. Deve-se ressaltar que para preparar essa tabela foi necessário

desconsiderar as antecipações feitas no mês da receita líquida a prazo, para não termos uma entrada dupla de recursos no caixa da empresa.

Tabela 9 – Planilha auxiliar de recebimentos de vendas a prazo 2009/02

	R\$ 1,00						
Rbto do mês	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Vendas do mês							
Maio	60						60
Junho	380	61					440
Julho		365	63				428
Agosto			371	66			437
Setembro				416	32		447
Outubro					751	234	986
Novembro						785	785
TOTAL	439	426	434	481	783	1.019	3.582

Fonte: Autora

Tabela 10 – Planilha auxiliar de recebimentos de vendas a prazo 2010/01

	R\$ 1,00						
Rbto do mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	TOTAL
Vendas do mês							
Novembro	166						166
Dezembro	631	149					780
Janeiro		725	386				1.111
Fevereiro			694	204			898
Março				1.072	523		1.595
Abril					830	395	1.225
Maio						849	849
TOTAL	797	874	1.080	1.275	1.353	1.244	6.624

Fonte: Autora

Para as planilhas auxiliares de recebimentos de vendas a prazo foram utilizados os dados de vendas a prazo com cartões de crédito, através da planilha auxiliar de faturamento líquido de cartões. Devemos considerar os valores de receita líquida, pois são os dados dessas planilhas que irão completar o fluxo de caixa. Foi necessário também desconsiderar as antecipações de vendas realizadas, como já foi citado anteriormente. Podemos observar que

os valores a receber em 30 e 60 dias são bem menores em relação ao faturamento, devido ao grande volume de antecipções que a empresa realizou no período.

6.4 PLANILHA AUXILIAR DE CONTAS A PAGAR

Após a coleta de dados referente à receita gerada pelo negócio, foi preciso, através do Livro Caixa e dos canchotos de cheques pagos aos fornecedores, averiguar os gastos efetuados pela empresa em relação às compras diversas e aos estoques. As compras diversas abrangem todos os desembolsos com bens ou serviços que estejam relacionados com a empresa como material de propaganda, equipamentos e utensílios. Abaixo segue as tabelas de compras diversas.

Tabela 11 – Planilha auxiliar de compras diversas 2009/02

	R\$ 1,00						
	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
TOTAL	9.102	806	376	256	274	400	536
À VISTA	7.561	352	250	69	99	173	300
A PRAZO 30 dias	1.541	454	126	187	175	227	236

Fonte: Autora

Tabela 12 – Planilha auxiliar de compras diversas 2010/01

	R\$ 1,00					
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
TOTAL	328	208	352	309	360	377
À VISTA	128	135	115	309	213	207
A PRAZO 30 dias	200	73	237	0	147	170

Fonte: Autora

Os gastos com outras compras não são muito altos, como os sócios já possuíam os materiais e equipamentos necessários para o desenvolvimento do trabalho, não foi feito nenhum desembolso considerável, apenas gastos diários com alimentação, materiais de limpeza, objetos de decoração. Apenas em junho a empresa realizou gastos acima da média, com a reforma do novo local de trabalho e a aquisição de uma televisão, cadeiras, tapetes, quadros, enfim, artigos que deixam o local de atendimento mais aconchegante para os clientes.

Assim como foi feito uma planilha auxiliar de recebimento de vendas a prazo, também foi necessário elaborar planilhas auxiliares de pagamento de compras a prazo. Para as

compras diversas os desembolsos são feitos ou à vista ou em 30 dias, por isso foi preciso coletar dados a partir do mês de junho de 2009, para termos os valores de contas a receber em julho.

Tabela 13 – Planilha auxiliar de pagamentos das compras diversas a prazo 2009/02

							R\$ 1,00
Pgto do mês	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Compras do mês							
Junho	1.541						1.541
Julho		454					454
Agosto			126				126
Setembro				187			187
Outubro					175		175
Novembro						227	227
TOTAL	1.541	454	126	187	175	227	2.709

Fonte: Autora

Tabela 14 – Planilha auxiliar de pagamentos das compras diversas a prazo 2010/01

							R\$ 1,00
Rbto do mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	TOTAL
Vendas do mês							
Dezembro	236						236
Janeiro		200					200
Fevereiro			73				73
Março				237			237
Abril					0		0
Mai						147	147
TOTAL	236	200	73	237	0	147	892

Fonte: Autora

Os sócios não possuem um controle muito rígido em relação aos estoques. Em geral, compram a cada trinta dias e no início de cada mês, a quantidade comprada vai de acordo com o que eles esperam atender de clientes no mês, sendo utilizado mais a experiência e o *feeling* dos proprietários em relação à demanda. A sazonalidade também ajuda na previsão da demanda, pois com o final do ano e as festividades, os clientes tendem a procurar mais por

serviços de embelezamento. Não obstante, obviamente, por não possuir uma previsão de demanda baseada em dados racionais do mercado, algumas vezes eles necessitam fazer algumas compras ao longo do mês, ao mesmo tempo que alguns produtos após os trinta dias acabam não sendo usados como o previsto. Por outro lado, o que mais preocupa os proprietários não é a administração dos estoques, mas sim não ter controle sobre os pagamentos a prazos dos fornecedores. Por esse motivo, foi essencial a realização de uma planilha auxiliar de compra com fornecedores.

Tabela 15 – Planilha auxiliar de compras com fornecedores 2009/02

	R\$ 1,00							
	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
TOTAL	1.263	1.407	1.434	1.584	1.809	2.565	2.913	3.898
À VISTA	351	404	358	435	535	590	1.002	1.499
A PRAZO	912	1.003	1.076	1.149	1.274	1.975	1.911	2.399
30 DIAS	30,00%	30,00%	27,50%	27,50%	26,00%	15,00%	11,50%	11,50%
60 DIAS	70,00%	70,00%	72,50%	72,50%	74,00%	85,00%	88,50%	88,50%

Fonte: Autora

Tabela 16 – Planilha auxiliar de compras com fornecedores 2010/01

	R\$ 1,00					
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
TOTAL	2.955	803	3.344	3.080	3.195	4.279
À VISTA	1.023	435	1.059	749	769	1.490
A PRAZO	1.932	368	2.285	2.331	2.426	2.789
30 DIAS	14,00%	100,00%	13,50%	13,50%	13,50%	12,00%
60 DIAS	86,00%	0,00%	86,50%	86,50%	86,50%	88,00%

Fonte: Autora

A maioria das compras são pagas em 60 dias, o que é muito bom para o negócio, já que o recebimento dos clientes também não ultrapassam os 60 dias. Contudo, por eles não possuírem um acompanhamento dos pagamentos a prazo, muitas vezes há desembolsos que ele não sabe a o que se refere, tendo que ir verificar junto aos canhotos dos cheques as operações pagas a fim de identificar a saída de caixa.

Podemos observar que, à medida que o valor gasto com fornecedores aumenta, o prazo dado para pagamento pelos mesmos também aumenta, trazendo uma oportunidade para

os proprietários, à medida que o negócio alavancar, negociar mais prazos com os seus fornecedores.

Após as planilhas auxiliares de compras diversas e compras com fornecedores prontas foi feita a planilha auxiliar de pagamentos das compras com fornecedores a prazo. Assim como temos até 60 dias para recebimento de clientes, a empresa também possui até 60 dias para cumprimento de suas obrigações com fornecedores. Por isso, também, foi preciso coletar dados a partir de maio de 2009, como podemos ter visto nas planilhas auxiliares de compras com fornecedores, para a confecção da planilha auxiliar de pagamento das contas com fornecedores a prazo.

Tabela 17 - Planilha auxiliar de pagamento das compras com fornecedores a prazo 2009/02

							R\$ 1,00
Pgto do mês	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Compras do mês							
Maio	638						638
Junho	301	702					1.003
Julho		296	780				1.076
Agosto			316	833			1.149
Setembro				331	943		1.274
Outubro					296	1.679	1.975
Novembro						220	220
TOTAL	939	998	1.096	1.164	1.239	1.899	7.335

Fonte: Autora

Tabela 18 - Planilha auxiliar de pagamento das compras com fornecedores a prazo 2010/01

							R\$ 1,00
Pgto do mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	TOTAL
Vendas do mês							
Novembro	1.692						1.692
Dezembro	276	2.123					2.399
Janeiro		270	1.661				1.932
Fevereiro			368	0			368
Março				308	1.976		2.285
Abril					315	2.016	2.331
Maio						327	327
TOTAL	1.967	2.394	2.029	308	2.291	2.344	11.334

Fonte: Autora

Observamos que ao contrário da planilha auxiliar de recebimentos a prazo, a empresa possui bastante pagamentos a ser efetuados em 30 e 60 dias. Pelo proprietário não possuir uma tabela de acompanhamento dos recebimentos e pagamentos, o caixa da empresa acaba ficando defasado pelo desalinhamento entre o que há a receber e o que há a pagar a prazo.

6.5 PLANILHA DE AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS

Para a ampliação do negócio os proprietários efetuaram uma reforma no novo local de trabalho, como já foi citado anteriormente, porém para isso tiveram que recorrer a um empréstimo em junho de 2009, pois não tinham capital suficiente para a efetuar a reforma e, ao mesmo tempo, manter um nível de capital de giro necessário a nova realidade do negócio.

	Valor do empréstimo	Taxa (a. m.)	Valor Parcela	Parcelas	Taxa IOF	IOF (a. d.)
Empréstimo para Capital de Giro	R\$ 15.000,00	2,20%	R\$ 811,15	24	0,38%	0,00137%

Quadro 8 – Empréstimo para capital de giro I

Fonte: Autora

O empréstimo feito foi uma modalidade de financiamento para capital de giro com a taxa de 2.20% ao mês, em 24 parcelas fixas no valor presente de R\$15.000,00.

Para um melhor acompanhamento do empréstimo foi elaborada uma planilha de amortização de empréstimo baseado no Sistema de Amortização Francês, utilizada pela instituição financeira concedente do crédito ao proprietário. Essa tabela é muito importante, pois os sócios podem fazer um acompanhamento do seu saldo devedor e tomar algumas decisões de capital em relação a isso, como por exemplo, ver a possibilidade de antecipar o pagamento do financiamento e ter algum abatimento de juros. Outro motivo pela confecção dessa planilha é o fato de que as informações referentes as despesas financeira que irão constar no DRE partirão dessa tabela.

Tabela 19 – Planilha de Amortização de Empréstimo I

	Mês	Saldo devedor (R\$)	Juros	IOF	Amortizações	Prestações (R\$)
Junho/09	0	15.000,00		205		0
Julho/09	1	14.518,85	330		481	811,15
Agosto/09	2	14.027,12	319		492	811,15
Setembro/09	3	13.524,57	309		503	811,15
Outubro/09	4	13.010,96	298		514	811,15
Novembro/09	5	12.486,05	286		525	811,15
Dezembro/09	6	11.949,60	275		536	811,15
Janeiro/10	7	11.401,34	263		548	811,15
Fevereiro/10	8	10.841,02	251		560	811,15
Março/10	9	10.268,38	239		573	811,15
Abril/10	10	9.683,14	226		585	811,15
Mai/10	11	9.085,02	213		598	811,15
Junho/10	12	8.473,74	200		611	811,15
Julho/10	13	7.849,01	186		625	811,15
Agosto/10	14	7.210,54	173		638	811,15
Setembro/10	15	6.558,03	159		653	811,15
Outubro/10	16	5.891,16	144		667	811,15
Novembro/10	17	5.209,62	130		682	811,15
Dezembro/10	18	4.513,08	115		697	811,15
Janeiro/11	19	3.801,22	99		712	811,15
Fevereiro/11	20	3.073,70	84		728	811,15
Março/11	21	2.330,17	68		744	811,15
Abril/11	22	1.570,29	51		760	811,15
Mai/11	23	793,69	35		777	811,15
Junho/11	24	0,00	17		794	811,15
					15000,00	19.467,55

Fonte: Autora

Hoje, suas despesas com empréstimos somam uma quantia mensal de aproximadamente R\$ 1.500,00, já que em abril de 2010, os proprietários tiveram que assumir outra dívida, porém dessa vez, apenas para cobrir o seu saldo negativo da conta bancária da empresa, pois desde a sua ampliação que os sócios utilizam empréstimo de curto prazo (cheque especial) para cobrir seu caixa. O novo empréstimo também foi uma modalidade para capital de giro, todavia com uma taxa um pouco superior a acatada anteriormente, 2.60% ao mês. O novo financiamento foi feito em 15 parcelas iguais e o valor presente do financiamento foi de R\$ 9.047,00.

	Valor do empréstimo	Taxa (a. m.)	Valor Parcela	Parcelas	Taxa IOF	IOF (a. d.)
Empréstimo para Capita de Giro	R\$ 9.047,00	2,60%	R\$ 736,08	15	0,38%	0,00137%

Quadro 9 – Empréstimo para capital de giro II

Fonte: Autora

Apesar da taxa ter aumentado, em relação ao financiamento anterior, o custo do cheque especial, utilizado pela empresa todos os meses, é bem superior, 7.40% ao mês. Essa decisão já poderia ter sido tomada antes, contudo, pela falta de visualização do negócio pelos proprietários só em abril deste ano que foi adquirido um financiamento de longo prazo que sustente o capital de giro da organização.

Assim como no outro financiamento também foi elaborado uma tabela de amortização de empréstimo, para acompanhamento.

Tabela 20 – Planilha de Amortização de Empréstimo II

	Mês	Saldo devedor (R\$)	Juros	IOF	Amortizações	Prestações (R\$)
Abril/10	0	9.047,00		90		0
Maio/10	1	8.546,14	235		501	736,08
Junho/10	2	8.032,26	222		514	736,08
Julho/10	3	7.505,02	209		527	736,08
Agosto/10	4	6.964,07	195		541	736,08
Setembro/10	5	6.409,06	181		555	736,08
Outubro/10	6	5.839,61	167		569	736,08
Novembro/10	7	5.255,36	152		584	736,08
Dezembro/10	8	4.655,92	137		599	736,08
Janeiro/11	9	4.040,90	121		615	736,08
Fevereiro/11	10	3.409,88	105		631	736,08
Março/11	11	2.762,46	89		647	736,08
Abril/11	12	2.098,20	72		664	736,08
Maio/11	13	1.416,67	55		682	736,08
Junho/11	14	717,43	37		699	736,08
Julho/11	15	0,00	19		717	736,08
					9.047	11.041,20

Fonte: Autora

6.6 PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DE ESTOQUE

Como já foi citado anteriormente, os proprietários não fazem um controle muito rígido dos estoques, apenas anotam quanto foi consumido no mês. No entanto, é muito importante ter uma planilha de controle de estoques, pois auxiliará na decisão de compras mensais e até para poder fazer uma projeção de quanto será necessário comprar para um determinado nível de receita. O intuito da tabela de estoque é para podermos avaliar se a empresa está realizando as compras corretamente, ou se há muito estoque que poderia ser poupado se houvesse uma gestão melhor das compras efetuadas. É importante ressaltar que os produtos utilizados nos serviços tem um prazo de validade bem alto, então, por um lado, se houver estoque em excesso a empresa não correrá risco de perder dinheiro, mas por outro lado, é um recurso monetário que impacta no seu fluxo de caixa. Por isso, é muito importante dimensionar quanto é realmente necessário manter de produtos estocados.

Para a elaboração da planilha, foi utilizado a seguinte premissa, já que os sócios não tinham conhecimento e nem registro de qual foi o estoque final no mês de maio, assumi que esse valor seria zero. Com isso, o estoque inicial de julho seria, portanto, zero também. Após, foi incluído na tabela uma coluna com as compras realizadas naquele mês, outra com o estoque total, que seria a soma do estoque inicial com as compras, o estoque consumido e por último o estoque final, que é resultado da diferença entre o estoque total e o que foi consumido. O estoque consumido irá representar o custo do serviço prestado, já que a empresa não trabalha com fabricação de produtos.

Tabela 21 – Planilha de acompanhamento de estoque 2009/02

R\$ 1,00					
Itens	Estoque Inicial	Compras	Estoque Total	Estoque Consumido	Estoque Final
Meses					
Julho	0	1.434	1.434	1.176	258
Agosto	258	1.584	1.842	1.200	642
Setembro	642	1.809	2.450	1.341	1.109
Outubro	1.109	2.565	3.674	2.461	1.214
Novembro	1.214	2.913	4.127	3.010	1.117
Dezembro	1.117	3.898	5.015	3.581	1.434

Fonte: Autora

Tabela 22 – Planilha de acompanhamento de estoque 2010/01

R\$ 1,00

Itens Meses	Estoque Inicial	Compras	Estoque Total	Estoque Consumido	Estoque Final
Janeiro	1.434	2.955	4.389	3.230	1.159
Fevereiro	1.159	803	1.962	1.031	931
Março	931	3.344	4.275	3.624	651
Abril	651	3.080	3.731	3.459	272
Maiο	272	3.195	3.467	3.423	44
Junho	44	4.279	4.323	2.232	2.091

Fonte: Autora

Se compararmos o que foi consumido com o faturamento, veremos que em os gastos com estoque representam em torno de 25% da receita. Contudo, em alguns meses houve excesso de material estocado, custo que poderia ser poupado. Abaixo segue uma planilha que mostra quanto a relação entre quanto foi comprado e consumido em relação a receita.

Tabela 23 – Percentual de compras e estoque consumido em relação à receita

Itens Meses	Compras em relação a receita	Estoque consumido em relação a receita
Julho	31%	25%
Agosto	33%	25%
Setembro	36%	27%
Outubro	27%	25%
Novembro	26%	27%
Dezembro	28%	25%
Média	30%	26%
Janeiro	22%	24%
Fevereiro	21%	27%
Março	22%	24%
Abril	21%	24%
Maiο	22%	23%
Junho	48%	25%
Média	26%	25%

Fonte: Autora

Como podemos observar no período de julho a dezembro de 2009, as compras representaram em média 30% do faturamento, enquanto, o estoque consumido, em média, foi de apenas 26%. Essa diferença explica a elevação de material estocado ao longo desse período. Por outro lado, para o primeiro semestre de 2010 tivemos uma inversão de valores, o que foi comprado representou um percentual menor do que foi consumido. Cabe apontar que no mês de junho o nível de compras está elevado, pois foi considerado dados de até 15 de junho e não do mês todo. Essa inversão se deve a tentativa dos sócios de diminuir a quantidade estocada e conseqüentemente as despesas com fornecedores.

É muito importante fazer essa análise, pois o sócio da empresa poderá decidir que nível de estoque é desejável e que política de compras ele irá utilizar. Manter um estoque alto implica em valores altos de compras, mas pode dar uma vantagem em relação ao prazo de pagamento com os fornecedores e diminuir seu ciclo de caixa. A partir das planilhas até aqui elaboradas e do fluxo de caixa que posteriormente será apresentado, ele poderá evidenciar a melhor alternativa em relação aos estoques que não prejudique o seu nível de capital de giro.

6.7 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Após todas as planilhas auxiliares prontas, foi possível a realização do Demonstrativo do Resultado do Exercício, que representa a situação econômico do negócio. O demonstrativo foi elaborado mensalmente a partir de julho de 2009 até junho de 2010, porém, seguindo a mesma organização das outras planilhas, uma tabela para o segundo semestre de 2009 e outra para o primeiro semestre de 2010. Para junho desse ano, também foi considerado as informações geradas até 15 do mesmo mês.

Para os dados de receita bruta foi utilizado os dados registrados na planilha auxiliar de faturamento para cada período, onde foi separado em vendas à vista e à prazo. As deduções de vendas estão representadas pelo percentual cobrado pelas administradoras de cartões que são abatidas direto das vendas. Com isso a empresa pode visualizar a sua Receita Operacional Líquida. O Custo dos Serviços Prestados está relacionado ao estoque consumido para aquele determinado nível de faturamento, onde podemos encontrar os dados consolidados nas planilhas de acompanhamento de estoque. Esse custo foi representado apenas pelo estoque utilizado, pois a empresa não trabalha com fabricação e com isso o seu custo derivado de produção é nulo, devendo ser considerado apenas a variação de estoques de produtos e as compras. Descontado o Custo do Serviço Prestado, obtivemos o Resultado Operacional Bruto. Do resultado operacional é necessário descontar todas as despesas

relacionadas ao negócio, em que podemos separar por Despesas Operacionais, Despesas com Vendas, Despesas Administrativas, Despesas Tributárias e Despesas Financeiras Líquidas. Após ainda há o desconto ou acréscimo de outras despesas ou receitas, que no caso da empresa em questão, foi representado por uma receita com o aluguel do antigo local trabalho que eles recebem mensalmente.

Tabela 24 – Demonstrativo do Resultado do Exercício 2009/02

		R\$ 1,00					
		2009/02					
MESES		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ITENS							
Receita Bruta		4.690	4.871	5.011	9.671	11.152	14.148
Vendas à vista		2.138	2.221	2.258	4.295	5.789	7.637
Vendas a prazo		2.552	2.650	2.753	5.376	5.363	6.511
(-) Deduções		125	129	131	255	281	352
Abatimentos		125	129	131	255	281	352
= Receita Operacional Líquida		4.565	4.742	4.880	9.416	10.871	13.796
Custo Serviço Prestado		1.176	1.200	1.341	2.461	3.010	3.581
CSP		1.176	1.200	1.341	2.461	3.010	3.581
= Resultado Operacional Bruto		3.389	3.542	3.539	6.955	7.861	10.215
Despesas Operacionais		4.000	4.022	4.035	4.210	4.709	4.832
Pessoal		4.000	4.022	4.035	4.210	4.709	4.832
Salários		898	898	898	898	1.341	1.352
Comissão		153	174	188	363	418	531
Pró-labore		2.950	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950
Encargos Sociais		120	123	123	144	201	221
Despesas Administrativas		1.794	1.814	1.833	1.970	2.023	2.092
Energia elétrica		78	90	101	170	203	222
Água e esgoto		61	69	78	146	165	215
Telefone, fax e internet		155	155	155	155	155	155
Contador		130	130	130	130	130	130
Depreciação		170	170	170	170	170	170
Aluguel		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Despesas Tributárias		260	278	308	341	413	506
IPTU		50	50	50	50	50	50
Demais impostos		210	228	258	291	363	456
Despesas Financeiras Líquidas		330	319	309	691	675	592
Juros sobre empréstimo		330	319	309	691	675	592
IOF		0	0	0	0	0	0
+ou- Outras Receitas e Despesas		700	740	700	700	700	700
= Lucro Líquido		-2.295	-2.151	-2.246	443	741	2.893

Fonte: Autora

Tabela 25 – Demonstrativo do Resultado do Exercício 2010/01

R\$ 1,00

2010/01						
MESES	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
ITENS						
Receita Bruta	13.368	3.751	15.260	14.375	14.624	8.928
Vendas à vista	9.854	1.938	9.469	8.452	8.418	4.393
Vendas a prazo	3.513	1.813	5.792	5.923	6.206	4.535
(-) Deduções	218	100	275	284	296	209
Abatimentos	218	100	275	284	296	209
= Receita Operacional Líquida	13.149	3.651	14.985	14.091	14.328	8.719
Custo Serviço Prestado	3.230	1.031	3.624	3.459	3.423	2.232
CSP	3.230	1031	3.624	3.459	3.423	2.232
= Resultado Operacional Bruto	9.919	2.620	11.361	10.632	10.905	6.487
Despesas Operacionais	4.563	4.166	4.441	4.471	4.279	4.389
Pessoal	4.563	4.166	4.441	4.471	4.279	4.389
Salários	1.094	1.076	1.094	1.094	1.094	1.094
Comissão	519	140	397	427	235	345
Pro-labore	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950
Encargos Sociais	186	133	177	179	158	170
Despesas com Vendas	40	0	0	0	0	0
Propaganda e publicidade	0	0	0	0	0	0
Frete	40	0	0	0	0	0
Despesas Administrativas	2.002	1.802	2.059	2.013	2.028	1.970
Energia elétrica	199	76	231	202	210	166
Água e esgoto	132	55	157	140	148	133
Telefone, fax e internet	161	161	161	161	161	161
Contador	140	140	140	140	140	140
Depreciação	170	170	170	170	170	170
Aluguel	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Despesas Tributárias	319	205	205	346	311	265
IPTU	55	55	55	55	55	55
Demais impostos	264	150	150	291	256	210
Despesas Financeiras Líquidas	406	263	726	485	448	422
Juros sobre empréstimo	406	263	726	395	448	422
IOF	0	0	0	90	0	0
+ou- Outras Receitas e Despesas	700	700	700	700	721	744
= Lucro Líquido	3.290	-3.116	4.630	4.018	4.559	185

Fonte: Autora

Para as Despesas Operacionais, foi considerado as despesas com pessoal onde inclui salários, comissões, encargos e o pró-labore. Para o pró-labore, foi considerado o valor estipulado no início do trabalho, já os demais dados referente a pessoal, a fonte de informações foi o Livro Caixa onde os sócios registravam como saída de caixa todo o gasto relacionado a funcionários. Nas despesas com vendas os proprietários não possuíam nada registrado e os mesmos alegaram que não foi feito nenhum gasto a fim de promover o negócio. Referente à despesa com frete os fornecedores não cobram pela entrega dos produtos, apenas no mês de janeiro foi cobrado, pois os sócios tiveram que comprar um produto específico que faltou no estoque. Dentre as Despesas Administrativas, algumas são fixas como o aluguel do estabelecimento, o contador, telefone, fax e internet, as demais variam de acordo com o volume de vendas. Para a depreciação foi elaborada uma planilha para poder ser preenchido o DRE.

Tabela 26 – Planilha de depreciação

Período	2009/02							2010/01					
	(R\$)	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Itens													
Imóveis	19.000	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Móveis e utensílios	3.900	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Máquinas e equipamentos	4.985	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
TOTAL	27885	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

Fonte: Autora

Os valores do imobilizado foram considerados para julho de 2009, ou seja, o sócio avaliou quanto valia naquele mês tudo o que a empresa possuía em imobilizado. Para os imóveis, foi considerado o antigo local de trabalho que os proprietários chegaram a fazer uma avaliação para venda no mês anterior, mas optaram por alugá-lo. Dentre os móveis e utensílios o sócio apontou cadeiras, espelhos, bancadas, televisão, computador, telefone, mesas entre outros, somando um total de R\$ 3.900,00 em julho de 2009. Para as máquinas e equipamentos foram considerados os itens que são utilizados diretamente na prestação do serviço como, por exemplo, camas de massagem, secadores de cabelo, chapinhas, cadeiras de cabeleireiro, lavatórios de cabelo, pentes, escovas, tesouras, equipamento para limpeza de pele, entre outros, totalizando um valor de R\$ 4.985,00 no mesmo período dos anteriores.

As taxas consideradas para a depreciação foram as seguintes:

- Imóveis: 4% ao ano.
- Móveis e utensílios: 20% ao ano.
- Máquinas e Equipamentos: 10% ao ano.

Para as despesas tributárias foi considerado o IPTU e demais impostos. As informações detalhadas dos impostos e do regime de tributação não foram passadas pelo contador da empresa e não teve acesso algum a documento e guias de impostos pagos, por isso no DRE consta as informações de impostos mais genérica. Nas Despesas Financeiras líquidas, foi levado em consideração os juros pagos pelos empréstimos de capital de giro, onde consta na planilha de amortização, e também os juros pagos nos empréstimos de cheque especial, que constam nas despesas financeiras do fluxo de caixa.

6.8 FLUXO DE CAIXA

Para o fluxo de caixa foi utilizado além das informações nas planilhas auxiliares, alguns dados que constam no DRE. O modelo de fluxo de caixa adotado foi o modelo direto de elaboração, onde há em separado todos os ingressos de caixa e as saídas monetárias. Assim como nas demais tabelas, o fluxo de caixa foi organizado em duas planilhas: uma que representa o segundo semestre de 2009 e outra com as informações do primeiro semestre de 2010.

Os ingressos de receita foram divididos em entradas referentes a vendas à vista e a prazo, como no DRE. Todavia, no fluxo de caixa as informações válidas são as de faturamento líquido, ou seja, as entradas que se referem a cartão foram retiradas da planilha auxiliar de faturamento líquido cartões, sendo adicionado às entradas à vista a parcela relacionada ao recebimento em dinheiro. Para as entradas a prazo foi utilizada a planilha auxiliar de recebimentos a prazo.

Os recebimentos de aluguéis se referem a entrada mensal do aluguel do antigo local de trabalho. As receitas financeiras são oriundas de aplicações realizadas no mercado financeiro. Para essa receita foi considerada uma taxa de 0,70% ao mês líquida em referência a taxa de CDB. As antecipações são as parcelas de vendas a prazo que foram antecipadas no mês, significando uma entrada de caixa para a empresa. Ressalto que nas entradas de vendas a prazo já foi desconsiderado a parcela que foi antecipada, para que não haja uma entrada dupla de recursos no caixa. Foi incluído uma linha para outros recebimentos no fluxo de caixa do

segundo semestre de 2010, para possíveis entradas de caixas que não sejam mensais, como entradas oriundas de empréstimos.

Nos desembolsos, foi acrescentado os gastos com fornecedores à vista e a prazo, assim como nas receitas, através da planilha auxiliar de compras com fornecedores para pagamentos à vista, e da planilha auxiliar de pagamentos das compras com fornecedores a prazo para pagamentos a prazo. Para as compras diversas foi realizado a mesma metodologia, dividindo em compras à vista e a prazo, tendo como referência as planilhas auxiliares de compras diversas e a de pagamentos das compras diversas a prazo.

Para as despesas, a planilha de referência foi o DRE, com exceção as despesas financeiras que foram consideradas apenas os juros referentes aos empréstimos da modalidade de cheque especial, sendo a linha de empréstimo representada pelas saídas de caixa dos empréstimos de capital de giro, considerando a parcela total, soma dos juros e da amortização. Essa decisão de organização foi tomada para colocar em evidência ao proprietário exatamente quanto que ele paga em juros mensais pela utilização do empréstimo para conta corrente, sendo considerado uma taxa de 7,40% ao mês (informação passada pelo Gerente da conta ao sócio), pois assim como o custo das antecipações é alto, mas é utilizado todo mês pela empresa, pelo desconhecimento desse custo, o empréstimo para a conta corrente também é uma prática dos sócios, não sendo levado em consideração os juros altos que são automaticamente descontados do seu caixa pela instituição bancária.

Após a apuração dos ingressos e desembolsos do mês, é feito a diferença entre os dois para podermos verificar se os ingressos superam os desembolsos, ou vice-versa. A partir daí já é possível verificar como está a administração do capital de giro da empresa. É necessário após somar o saldo inicial de caixa, que sempre será o saldo final de caixa do mês anterior, para termos a disponibilidade acumulada da empresa. O nível desejado de caixa, é o nível de recurso monetário que os sócios desejam manter em caixa, como uma margem de segurança. Para o caso em questão, foi determinado pelos sócios um nível de R\$ 700,00 fixos para todos os meses do período em análise.

Com a comparação do que os proprietários almejam ter em caixa e a disponibilidade acumulada, é possível identificar se será necessário captar ou aplicar recursos no mercado financeiro, e dependendo dessa tomada de decisão, para os outros meses subsequentes será também considerado as amortizações dos empréstimos ou os resgates das aplicações para poder manter um saldo final de caixa igual ao nível desejado, estipulado pelos sócios.

Tabela 27 – Fluxo de Caixa 2009/02

R\$ 1,00

2009/02							
MESES	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
ITENS							
1. INGRESSOS	4.429	5.317	5.410	9.310	11.102	14.387	49.955
Vendas à vista	2.114	2.198	2.237	4.260	5.726	7.551	24.086
Vendas a prazo	439	426	434	481	783	1.019	3.582
Recebimento de aluguéis	0	700	700	700	700	700	3.500
Receitas Financeiras	0	40	0	0	0	0	40
Antecipações	1.876	1.954	2.039	3.869	3.892	5.117	18.747
2. DESEMBOLSO	5.075	8.831	8.580	9.251	10.140	12.028	53.905
Compras com fornecedores à vista	358	435	535	590	1.002	1.499	4.418
Compras com fornecedores a prazo	939	998	1.096	1.164	1.239	1.899	7.335
Despesa com pessoal	450	4.000	4.022	4.035	4.210	4.709	21.426
Despesas administrativas	424	1.624	1.644	1.664	1.800	1.853	9.009
Despesas tributárias	200	260	278	308	341	413	1.800
Despesas financeiras	0	0	0	393	389	317	1.099
Compras diversas à vista	352	250	69	99	173	300	1.242
Compras diversas a prazo	1.541	454	126	187	175	227	2.709
Empréstimo	811	811	811	811	811	811	4.867
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	-646	-3.514	-3.170	59	962	2.359	-3.951
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	7.000	700	700	700	700	700	7.000
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	6.354	-2.814	-2.470	759	1.662	3.059	3.049
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	700	700	700	700	700	700	700
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	0	0	5.310	5.251	4.289	1.930	16.781
8. APLICAÇÕES	-5.654	-2.140	0	0	0	0	-7.794
9. AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	0	0	0	-5.310	-5.251	-4.289	-14.851
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	0	5.654	-2.140	0	0	0	3.514
11. SALDO FINAL DE CAIXA	700	700	700	700	700	700	700

Fonte: Autora

Tabela 28 – Fluxo de Caixa 2010/01

R\$ 1,00

2010/01							
MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
ITENS							
1. INGRESSOS	13.370	4.279	14.879	14.446	14.753	9.374	71.100
Vendas à vista	9.777	1.910	9.427	8.408	8.372	4.368	42.262
Vendas a prazo	797	874	1.080	1.275	1.353	1.244	6.624
Recebimento de aluguéis	700	700	700	700	700	700	4.200
Receitas Financeiras	0	0	0	0	21	44	64
Antecipações	2.096	794	3.672	4.063	4.306	3.018	17.950
Outros recebimentos	0	0	0	9.047	0	0	9.047
2. DESEMBOLSO	11.608	10.701	10.578	9.209	11.480	12.184	65.759
Compras com fornecedores à vista	1.023	435	1.059	749	769	1.490	5.525
Compras com fornecedores a prazo	1.967	2.394	2.029	308	2.291	2.344	11.334
Despesa com pessoal	4.832	4.563	4.166	4.441	4.471	4.279	26.752
Despesas administrativas	1.922	1.832	1.632	1.889	1.843	1.858	10.975
Despesas com vendas	40	0	0	0	0	0	40
Despesas tributárias	506	319	205	205	346	311	1.892
Despesas financeiras	143	12	488	169	0	0	812
Compras diversas à vista	128	135	115	309	213	207	1.107
Compras diversas a prazo	236	200	73	237	0	147	892
Empréstimo	811	811	811	901	1.547	1.547	6.429
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	1.762	-6.422	4.301	5.237	3.273	-2.810	5.341
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	700	700	700	700	700	700	700
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	2.462	-5.722	5.001	5.937	3.973	-2.110	9.541
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	700	700	700	700	700	700	700
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	168	6.591	2.289	0	0	0	9.048
8. APLICAÇÕES	0	0	0	-2.948	-6.221	-3.411	-12.579
9. AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	-1.930	-168	-6.591	-2.289	0	0	-10.978
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	0	0	0	0	2.948	6.221	9.168
11. SALDO FINAL DE CAIXA	700	700	700	700	700	700	700

Fonte: Autora

O saldo inicial de caixa de R\$ 7.000,00 do mês de juho se deve ao empréstimo realizado pelos sócios, pois só parte dele foi utilizado no mês anterior. Podemos perceber que a empresa teve que recorrer diversas vezes a captações de empréstimos para poder cobrir seu caixa. Essas captações são amortizadas no mês posterior em uma parcela, gerando sempre uma necessidade de captação. Na realidade, por ser um empréstimo de cheque especial de

conta corrente, ele acaba não retirando um novo financiamento, mas permanece sempre com saldo negativo na conta bancária da empresa.

Em abril de 2010, o proprietário realizou mais um empréstimo de capital de giro, como já foi citado anteriormente, para poder cobrir o saldo negativo de seu caixa, dando um retorno bem positivo no saldo caixa de maio e junho, em que houve a possibilidade de aplicações no mercado financeiro. A partir de então, a empresa deve realizar um planejamento de acordo com algumas projeções realizadas, para poder garantir a permanência de um capital de giro suficiente a manutenção do negócio.

6.9 BALANÇO PATRIMONIAL 2009

O Balanço Patrimonial elaborado primeiramente foi o realizado de 2009, de acordo com as informações coletadas na empresa. O Balanço Patrimonial de 2010 será elaborado após as projeções para o segundo semestre do ano corrente.

O balanço da empresa não possui muitas contas. Do lado do Ativo temos:

- Disponibilidades
- Investimentos Temporários
- Contas a Receber
- Estoques
- Imobilizado

No Passivo temos:

- Empréstimos
- Fornecedores
- Tributos a pagar
- Salários e Encargos a pagar
- Outras contas a pagar
- Financiamento Longo Prazo
- Capital Social
- Lucro/Prejuízo

Tabela 29 – Balanço Patrimonial 2009

R\$ 1,00

Balanço Patrimonial 2009			
Ativo		Passivo	
ATIVO CIRCULANTE	3.780	PASSIVO CIRCULANTE	23.394
Disponibilidades	700	Empréstimos	11.664
Investimentos temporários	0	Fornecedores	4.091
Contas a Receber	946	Tributos a pagar	506
Estoques	1.434	Salários e encargos a pagar	4.832
Outras contas a receber	700	Outras contas a pagar	2.300
ATIVO PERMANENTE	26.866	FINANCIMENTO LONGO PRAZO	4.867
Imobilizado	27.036	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.385
Imóveis	18.683	Capital Social	5.000
(-) depreciação	63	Prejuízos acumulados	(2.615)
Móveis e Utensílios	3.575		
(-) depreciação	65		
Máquinas e Equipamentos	4.777		
(-) depreciação	42		
(-) Depreciação Acumulada	170		
TOTAL	30.646	TOTAL	30.646

Fonte: Autora

As disponibilidades estão representados pelo resultado do fluxo de caixa para o saldo final de caixa em dezembro. Os investimentos temporários são oriundos das aplicações no mercado financeiro evidenciado também no fluxo de caixa, no caso da empresa em final de dezembro de 2009, não havia nenhum tipo de investimento. Através da planilha auxiliar de recebimentos a prazo temos o contas a receber da empresa. Os estoques estão representados pelo estoque final em dezembro destacado na planilha de acompanhamento de estoques. A empresa não possui recebíveis a longo prazo. Através da planilha de depreciação temos a informação a respeito do imobilizado, em que a depreciação acumulada deve ser igual a destacada no DRE, e conseqüentemente na planilha de depreciação.

Para os empréstimos foi necessário considerar o financiamento de capital de giro, sendo utilizado os dados da planilha de amortização e o empréstimo bancário evidenciado no fluxo de caixa. Cabe ressaltar que para os empréstimos de curto é considerado apenas os lançamentos dentro de 12 meses. Os dados de fornecedores são referentes às informações registradas na planilha auxiliar de compras com fornecedores a prazo. Os valores de tributos,

salários e encargos a pagar foram retirados do mês de dezembro do DRE. Para as outras compras a pagar foi necessário levantar as informações da planilha auxiliar de compras diversas a prazo, do DRE, referentes às despesas administrativas e de vendas, desconsiderando a depreciação, e as despesas financeiras do fluxo de caixa referente ao empréstimo bancário para conta corrente. Deve-se ressaltar que para o financiamento de capital de giro, assim como no fluxo de caixa, não foi feita a separação da parcela em juros e amortização, sendo consideradas as parcelas com prazo superior a 12 meses na conta de financiamento de longo prazo. No Patrimônio Líquido, a empresa possui um Capital Social de R\$ 5.000,00 e a conta prejuízos acumulados é o resultado final do DRE, considerando o período de julho a dezembro de 2009, em que no total acumulado, a empresa acabou possuindo prejuízos acumulados do que uma reserva de lucros.

Com todos os Demonstrativos Contábeis prontos foi possível realizar a análise da empresa para liquidez, endividamento e rentabilidade para 2009. A análise de 2010 será realizada após projeção, cabendo, então, fazer uma comparação entre a situação da empresa em final de 2009 e em final de 2010.

6.10 ANÁLISE DE INDICADORES: LIQUIDEZ E RENTABILIDADE

Nessa parte do trabalho será calculado e analisado alguns índices financeiros de curto prazo e econômicos referente à situação da empresa em dezembro de 2009, para, posteriormente, ser possível comparar com o que será projetado.

Os índices financeiros utilizados serão:

- Liquidez corrente
- Liquidez seca
- Liquidez Imediata
- Liquidez Geral
- Solvência Geral
- Endividamento

Para a análise da situação econômica será realizado o cálculo dos indicadores abaixo:

- Taxa de Retorno sobre o Investimento
- Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido

Esses índices informam como a empresa estava em 2009 em relação a sua capacidade de honrar com seus compromissos e gerar resultados.

ANÁLISE 2009	
INDICADOR	RESULTADO
LIQUIDEZ CORRENTE	0,16
LIQUIDEZ SECA	0,10
LIQUIDEZ IMEDIATA	0,03
LIQUIDEZ GERAL	0,16
SOLVÊNCIA GERAL	1,08
ENDIVIDAMENTO	0,92
RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	9%
RETORNO SOBRE O PL	121%

Quadro 10 – Análise de Indicadores 2009

Fonte: Autora

Como podemos verificar, em relação aos índices de liquidez, a situação financeira no final do ano de 2009 não era muito boa. Em relação à liquidez corrente, o índice está muito baixo, pois para cada R\$ 1,00 que a empresa possui de dívidas de curto prazo, a empresa possui apenas R\$ 0,16 de recursos também de curto prazo para poder salvá-las. Se compararmos com a liquidez seca, ainda podemos analisar que boa parte dos recursos estão em estoque. Com isso, averiguamos que há uma má administração dos estoques, pois para uma empresa que presta serviços os estoques não deveriam ter uma participação tão considerável em relação ao Ativo Circulante. O nível de Disponibilidades também estava muito baixo, se olharmos a liquidez imediata, os sócios praticamente não possuíam disponibilidades para cobrir o Passivo Circulante da empresa, e que o nível desejado de caixa deveria ser maior. Por outro lado, aumentar o volume de dinheiro em caixa, implicaria, como podemos ver no fluxo de caixa, em mais captação de recursos.

A situação a longo prazo também não era favorável, pois o índice de liquidez geral ficou abaixo da liquidez corrente, já que a empresa, apesar de possuir obrigações a longo prazo, só possui recursos circulantes, se não considerarmos o imobilizado. O grau de solvência está um pouco melhor, porém não o desejável. A empresa, de fato, possui capacidade financeira a longo prazo para poder saldar os compromissos assumidos, mas, por outro lado, o índice está muito perto da unidade, ou seja, o ativo da empresa está quase totalmente comprometido em dezembro de 2009; como podemos ver no nível de endividamento, para cada unidade de ativo 0,92 é financiado por capital de terceiros, demonstrando que o capital próprio da empresa é quase nulo.

Através do cálculo dos índices de liquidez, podemos ver o quanto a empresa terminou o exercício de 2009 com problemas na administração de seus recursos e dívidas de curto prazo, ocasionando, como já podemos visualizar no fluxo de caixa, a necessidade de captação de recursos. Com certeza, a empresa não se preparou adequadamente para a ampliação do negócio, além disso, houve uma má administração do seu caixa. As despesas geradas foram superiores a receita realizada nos primeiros três meses de ampliação, aliado a uma má gerência de aplicação dos recursos, como, por exemplo, custo com estoque superior ao necessário. A partir disso, podemos também entender porque o volume de antecipações foi tão elevado, pois se não fosse recebido a maior parte de suas vendas antecipadamente, a empresa poderia estar em situação pior.

Em relação à situação econômica, a empresa está um pouco melhor como já poderíamos ver no DRE, em que consta uma elevação significativa de receita no mês de outubro e, em decorrência disso, a geração de lucro. No entanto, em relação à rentabilidade do investimento, que estava em 9%, temos que para cada R\$ 1,00 investido, é gerado para a empresa 10 centavos de ganho. O ideal é que essa taxa fosse maior, pois assim a empresa estaria tendo um alto retorno sobre o capital investido superior. Para a taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido, a situação para os proprietários está melhor, já que para cada R\$ 1,00 do Patrimônio Líquido, foi gerado R\$ 1,21 de lucro.

Com a análise desses índices podemos destacar que nem sempre a geração de lucros resulta em uma saúde financeira adequada. Se não for realizado uma administração do capital de giro em relação aos seus recursos e dívidas de curto prazo, a empresa pode entrar em falência, pois não conseguirá quitar suas dívidas e, ao mesmo tempo, continuar tendo capital para manter seu negócio. No caso da empresa em questão, o proprietário informou a pretensão de se admitir mais um funcionário. No entanto será essencial fazer uma projeção para o segundo semestre de 2010, para poder ver a viabilidade dessa contratação. Outras decisões referente ao cenário a ser projetado deveriam também ser discutidas, principalmente em relação às compras efetuadas. No início do trabalho, foi determinado com base nas despesas pessoais dos sócios um pró-labore, todavia, acompanhando os demonstrativos da empresa, fica claro, que esse valor de pró-labore estaria muito alto para a situação atual do negócio.

Tendo em vista essa análise, em 2010, é essencial a projeção de um cenário, a fim de poder antecipadamente prever que decisões devem ser tomadas e como os recursos devem ser captados e aplicados. Visualizando o fluxo de caixa identificamos que a empresa utilizou empréstimos de curto prazo durante quase todo o segundo semestre de 2009, o que ocasionou

despesas financeiras muito altas e não resolveu o problema de caixa da empresa. Se a empresa tivesse realizado um planejamento, ela poderia ter captado recursos de longo prazo, com taxas menores, que não prejudicasse tanto a liquidez do negócio, ou então, até mesmo, ter feito um plano de salários e comissões mais adequados a situação do negócio.

Portanto, é muito pertinente ao trabalho, realizar a projeção para o segundo semestre de 2010, a fim de poder, através dos dados levantados, dos demonstrativos elaborados e das análises, sugerir melhorias ao negócio.

6.11 PROJEÇÕES

Para podermos fazer uma projeção é essencial sabermos como será o crescimento do mercado para o período a ser projetado. O índice que adotaremos como base para o crescimento da receita da empresa será a taxa de crescimento do PIB para o ano de 2010.

De acordo com o portal de informações O Globo, na reportagem de 12 de maio de 2010, em maio desse ano, o secretário de Política Econômica, do Ministério da Fazenda, Nelson Barbosa, afirmou que o crescimento da economia para esse ano estará num intervalo entre 5.5% e 6%. No Informe Conjuntural da Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 17 de maio, foi revisto, para cima, a previsão de crescimento da economia brasileira em 2010 de 5.5% para 6% em relação ao ano anterior, conforme reportagem da Folha Online de 17 de maio de 2010. Já o Secretário-Geral da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico), Angel Gurría, afirmou, em 26 de maio de 2010, que Brasil deve crescer 6,5% em 2010, segundo artigo publicado em 26 de maio de 2010 pelas jornalistas Ana Carolina Dani e Cíntia Cardoso do portal de informações RFI.

Devido as publicações feitas sobre o crescimento do PIB para 2010, será considerado uma taxa de crescimento para economia de 6% ao ano, sendo utilizado para a elaboração das projeções do segundo semestre de 2010 uma taxa de 3% ao semestre. Primeiramente, foi necessário determinar a taxa proporcional mensal à taxa de 3% a.s., para isso consideramos:

$$i = \text{taxa semestral} = 3\%$$

$$ii = \text{taxa mensal} = ?$$

$$n = 1 \text{ semestre}$$

$$nn = 1 \text{ semestre} = 6 \text{ meses}$$

$$\text{Então, } n.i = ii.nn \rightarrow 1.i = 6.ii \rightarrow i = 6.ii \rightarrow ii = \frac{3\%}{6} \rightarrow ii = 0.5\% \text{ a.m.}$$

Determinada a taxa de crescimento do mercado, é necessário, também apurar a taxa de crescimento do negócio, ou seja, quanto a empresa prevê crescer em relação a receita para o período em questão. Foi importante, então, inicialmente, determinar quanto foi a receita realizada de junho, já que os dados apresentados anteriormente só abrangiam as vendas até o dia 15 do mês. Para isso, foi levantada algumas hipóteses:

- 1 simplesmente considerar que a receita para os últimos 15 dias de junho foi igual aos 15 dias iniciais,
- 2 admitir o mesmo crescimento de maio para junho do ano passado,
- 3 considerar o crescimento médio do semestre em questão.

Se assumirmos a hipótese 1, estaremos considerando que a demanda ao longo do mês não sofre variação, o que não ocorre, pois o público tende a procurar mais os serviços da empresa nos primeiros dias do mês, já que é o período de recebimento de salários do mercado. A hipótese 3 nos remeteria a erros já que como podemos ver no quadro abaixo, a receita da empresa não seguiu em uma constante de crescimento, devido ao período de férias de janeiro e fevereiro, com uma redução muito drástica e a retomada agressiva da receita em março, devido ao término da temporada de verão.

Período	2009							2010				
Item	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Varição da Receita	15%	8%	4%	3%	93%	15%	27%	-6%	-72%	307%	-6%	2%

Quadro 11 – Variação percentual da receita

Fonte: Autora

O quadro acima nos mostra a variação da receita em relação ao mês anterior, ou seja, de julho de 2009 para agosto do mesmo ano ocorreu uma elevação de 4% na receita, enquanto em janeiro de 2010 houve um decréscimo de 6% em relação a dezembro.

No gráfico da próxima página, é possível acompanhar a trajetória da receita realizada no período em questão.



Figura 11 – Gráfico de variação da receita

Fonte: Autora

Como podemos ver, se fosse considerado a média do primeiro semestre de 2010, esse percentual estaria muito acima do esperado, pois geraria em torno de 45% de acréscimo de receita de maio para junho de 2010. Assumindo a segunda hipótese, então temos um acréscimo de 15% da receita de maio desse ano para junho, chegando a um valor de faturamento bruto de R\$ 16.818,00. Esse valor não distoa do nível de faturamento atual e, além disso, o valor de R\$ 7.890,00, que representa a diferença entre o valor realizado até a metade do mês e o valor total projetado, está de acordo com a realidade do mercado, ou seja, é ligeiramente inferior ao faturamento gerado até a metade de junho.

Com a determinação do faturamento de junho de 2010, cabe estabelecer qual será a taxa de crescimento interna para os meses de julho a dezembro. Analisando o quadro, fica evidente que não será possível estabelecer uma taxa fixa para todos os meses, pois devido ao fator de sazonalidade, a partir do mês de outubro há uma elevação considerável na receita. Por isso, foi determinado que para o período de julho a setembro será considerado a variação média para o mesmo período do ano anterior, o que nos leva a uma taxa média de 5% ao mês. Para o mês de outubro será atribuído uma taxa de crescimento de 90%, baseado no mesmo acréscimo do ano anterior, já que é a partir desse mês que a demanda tem seu maior crescimento. Para os meses de novembro e dezembro, será considerado a variação média do mesmo período no ano de 2009, que gera um resultado de 21%.

Após apontar as taxas de crescimento interna da empresa, é preciso realizar o cálculo da taxa efetiva, sendo considerado também a taxa de crescimento da economia. Com isso temos uma taxa efetiva para os meses de julho, agosto e setembro, conforme o cálculo abaixo:

$$ie = \{[(1+0.005) \times (1+0.05)] - 1\} \times 100 = 5.53\%$$

Para o mês de outubro teremos:

$$ie = \{[(1+0.005) \times (1+0.9)] - 1\} \times 100 = 90.95\%$$

E para os meses de novembro e dezembro:

$$ie = \{[(1+0.005) \times (1+0.21)] - 1\} \times 100 = 21.61\%$$

Cabe destacar que essas taxas serão sempre aplicadas ao mês anterior, resultando no quadro abaixo.

2010	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita projetada (R\$)	16.818	17.748	18.730	19.765	37.742	45.898	55.816

Quadro 12 – Receita projetada segundo semestre de 2010

Fonte: Autora

O quadro acima nos mostra a projeção de receita bruta da empresa até dezembro, a partir dessa previsão e baseado no histórico realizado dos últimos 12 meses, é que teremos como prever o resultado da organização.

Além da determinação da taxa de crescimento, foi estabelecido alguns pontos a ser projetados no cenário:

1. contratação de mais um funcionário a partir de outubro;
2. aumentar o nível desejado de caixa em 10% para os meses de julho a setembro e em mais 10% de outubro a dezembro;
3. aumentar o prazo para pagamento com fornecedores, sendo apenas 20% das compras pagas à vista, 12% compras para 30 dias e as demais em 60 dias;
4. aumento do pagamento de aluguel para R\$ 1.381,00 mensais a partir de julho;
5. aumento do recebimento de aluguel para R\$ 800,00 mensais a partir de julho.

6.11.1 PLANILHAS AUXILIARES PROJETADAS

Para projetar os Demonstrativos Contábeis, foram necessárias elaborar algumas planilhas auxiliares. Primeiramente, foi estabelecido, a partir da receita projetada como seriam os recebimentos de clientes.

Com o fim de fixar quanto do faturamento seria recebido à vista e a prazo, considerando ainda todas as formas de pagamento oferecidas aos clientes, foi feito a média do percentual do tipo de recebimento em relação à receita dos últimos 12 meses. Todos os percentuais foram elaborados, como podemos ver nos Quadros 6 e 7.

O quadro abaixo demonstra o percentual médio de tipos de recebimentos ao longo dos últimos 12 meses:

Formas de Recebimento	À vista - dinheiro	Cartão Débito	Cartão Crédito	Cartão Parcelado
Média	35,48%	17,81%	20,11%	26,60%

Quadro 13 – Média percentual dos recebimentos

Fonte: Autora

A partir dessa informação foi possível elaborar a planilha auxiliar de faturamento bruto projetada para o segundo semestre de 2010. Cabe uma ressalva, será considerado nas projeções o mês de junho também, pois o apresentado nos demonstrativos realizados do primeiro semestre de 2010, continham apenas os dados até o dia 15 do mês.

Tabela 30 – Planilha auxiliar de faturamento bruto projetada

	R\$ 1,00						
	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
À vista - dinheiro	5.967	6.297	6.645	7.013	13.391	16.285	19.804
Cartão Débito	2.995	3.161	3.336	3.520	6.722	8.174	9.941
Cartão Crédito	3.382	3.569	3.767	3.975	7.590	9.230	11.225
Cartão Parcelado	4.474	4.721	4.982	5.258	10.039	12.209	14.847
TOTAL	16.818	17.748	18.730	19.765	37.742	45.898	55.816

Fonte: Autora

Para os recebimentos à vista em dinheiro foi considerado 35,48% da receita, via cartão de débito 17,81%, cartão de crédito 20,11% e cartão parcelado 26,60%, ressaltando que para

os recebimentos através de cartões, os percentuais não fazem distinção por administradora de cartão.

Após a elaboração da planilha de faturamento bruto foi feito a planilha com os valores de faturamento líquido. Para isso, foi necessário considerar os abatimentos feitos nas vendas ao longo dos últimos 12 meses, ou seja, a diferença entre os faturamentos bruto e líquido realizados, que representam as taxas cobradas pelas administradoras. Com o fim de estabelecer uma taxa de abatimentos média para os valores projetados, foi aplicada a média do percentual de representatividade dos abatimentos em relação à receita bruta realizada dos últimos 12 meses, como podemos ver no quadro abaixo.

Meses	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Média
Abatimentos	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%

Quadro 14 – Percentual dos abatimentos em relação a receita

Fonte: Autora

Na média, os abatimentos de vendas representam 2% da receita como podemos ver no quadro acima. Como as taxas cobradas pelas administradoras não alteraram ao longo dos meses, podemos observar um certo padrão de custo à empresa em relação ao faturamento gerado.

Para a planilha de faturamento líquido foi descontado do faturamento bruto o percentual médio de 2% estipulado como abatimentos das vendas.

Tabela 31 – Planilha auxiliar de faturamento líquido projetada

	R\$ 1,00						
	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
À vista - dinheiro	5.967	6.297	6.645	7.013	13.391	16.285	19.804
Cartão Débito	2.905	3.066	3.236	3.415	6.520	7.929	9.643
Cartão Crédito	3.247	3.426	3.616	3.816	7.286	8.861	10.776
Cartão Parcelado	4.295	4.532	4.783	5.047	9.638	11.720	14.253
TOTAL	16.414	17.322	18.279	19.290	36.835	44.795	54.475

Fonte: Autora

Através da planilha de faturamento líquido foi confeccionado a planilha auxiliar de recebimentos a prazo projetada.

Tabela 32 – Planilha auxiliar de recebimentos a prazo projetada

	R\$ 1,00						
Rbto do mês	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Vendas do mês							
Maio	383						383
Junho	3.191	1.390					4.580
Julho		5.692	2.266				7.959
Agosto			6.007	2.391			8.399
Setembro				6.339	2.524		8.863
Outubro					12.105	4.819	16.924
Novembro						14.721	14.721
TOTAL	3.574	7.082	8.273	8.731	14.629	19.540	61.828

Fonte: Autora

Nos ingressos do mês de julho, referente aos recebimentos de junho foi considerado a receita realizada, de acordo com cada tipo de recebimento, e a diferença dos recebimentos projetados. Ou seja, até o dia 15 do mês de junho a empresa alcançou uma receita de R\$ 8.298,00 e foi projetado até o final do mês uma receita total de R\$ 16.818,00, para a diferença de R\$ 7.890,00, entre a receita realizada e a projetada, foi aplicado a média percentual, encontrada no quadro 13, para cada tipo de recebimento, de acordo com os cálculos abaixo:

$$\text{Receita projetada} - \text{Receita realizada} = 16.818 - 8.298 = 7.890$$

$$\text{Vendas à vista} = 7.890 \times 35.48\% = 2.799$$

$$\text{Cartão débito} = 7.890 \times 17.81\% = 1.405$$

$$\text{Cartão crédito} = 7.890 \times 20.11\% = 1.587$$

$$\text{Cartão parcelado} = 7.890 \times 26.60\% = 2.099$$

Após esses cálculos, foram descontados as taxas cobradas pelas administradoras de cartões, em média, de 2% para cada valor encontrado. Cabe ressaltar, que os percentuais médios só foram aplicados à parte do valor projetado, já que para os dados encontrados até a metade do mês de junho, foi considerado os valores realizados.

Com os recebimentos projetados prontos, foi iniciado as projeções para as saídas de caixa. Para as compras diversas foi considerado a média de gastos dos últimos 6 meses, por ter sido identificado um certo padrão de desembolsos nesses últimos meses. Não foi considerado para os últimos 12 meses, pois poderíamos ter uma distorção, devido aos meses de junho e julho do ano passado terem sido realizados gastos acima da média.

Tabela 33 – Média de gastos com compras diversas 2010/01

	R\$ 1,00						
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Média
TOTAL	328	208	352	309	360	377	322
À VISTA	128	135	115	309	213	207	184
A PRAZO 30 dias	200	73	237	0	147	170	138

Fonte: Autora

Como podemos observar, em média, a empresa no primeiro semestre de 2010 teve gastos no valor de R\$ 322,00 com compras diversas, sendo R\$ 184,00 pagas à vista pela empresa e R\$ 138,00 pagas a prazo.

Nas compras com fornecedores foi feito um raciocínio inverso de quando foi elaborado a planilha auxiliar de compras com fornecedores, já que foi considerado dessa vez os estoques para poder projetar quanto seria necessário comprar. Por isso, foi elaborada uma planilha de acompanhamento de estoques projetada para o período em questão.

Tabela 34 – Planilha auxiliar de acompanhamento de estoques projetada

R\$ 1,00					
Itens	Estoque Inicial	Compras	Estoque Total	Estoque Consumido	Estoque Final
Meses					
Junho	44	4.279	4.323	4.204	119
Julho	119	4.407	4.526	4.437	89
Agosto	89	4.687	4.776	4.682	94
Setembro	94	4.946	5.040	4.941	99
Outubro	99	9.525	9.624	9.435	189
Novembro	189	11.515	11.704	11.474	229
Dezembro	229	14.004	14.233	13.954	279

Fonte: Autora

A partir da Tabela 23, podemos ver que o estoque consumido, em média, nos últimos 12 meses representa 25% da receita. Por isso, foi considerado para os 6 meses seguintes, um estoque consumido mensalmente de 25% da receita projetada do mês, representado pelos valores na tabela acima. Podemos ver na Tabela 23 também que a variação máxima de estoque consumido para cima foi de 2% em relação a média, ou seja, o máximo de representatividade que o estoque consumido teve nos últimos 12 meses foi de 27%. A partir disso, foi determinado que as compras seriam feitas com o intuito de manter um estoque final sempre 2% a mais do que o estoque consumido daquele mês, para a empresa poder ter uma margem de segurança, mas, ao mesmo tempo, não ter gastos altos com fornecedores e um estoque muito alto. Se observarmos a Tabela 33, podemos verificar o estoque final a partir de julho sempre representa 2% do estoque consumido, gerando a necessidade das compras com fornecedores em um nível que atenda essa premissa, como podemos ver, também, na Tabela 33.

Com a determinação das compras necessárias para cada mês, foi elaborado a planilha auxiliar com compras com fornecedores.

Tabela 35 – Planilha auxiliar de compras com fornecedores projetada

	R\$ 1,00					
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
TOTAL	4.407	4.687	4.946	9.525	11.515	14.004
À VISTA	881	937	989	1.905	2.303	2.801
A PRAZO	3.526	3.750	3.957	7.620	9.212	11.203
30 DIAS	12%	12%	12%	12%	12%	12%
60 DIAS	88%	88%	88%	88%	88%	88%

Fonte: Autora

Como havia sido determinado 20% das compras serão pagas à vista, 12% em 30 dias e 88% em 60 dias. Essa decisão depende de como será negociado com os fornecedores. Todavia, se observarmos as planilhas de compras com fornecedores realizadas podemos ver que à medida que o volume de compras cresce, a empresa consegue um forma de pagamento melhor, por isso esses percentuais não estão irrealis.

A última planilha auxiliar projetada elaborada foi a de pagamentos das compras com fornecedores a prazo.

Tabela 36 – Planilha auxiliar pagamentos das compras com fornecedores a prazo projetada

							R\$ 1,00
Pgto do mês	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Compras do mês							
Maio	2.098						2.098
Junho	335	2.454					2.789
Julho		423	3.103				3.526
Agosto			450	3.300			3.750
Setembro				475	3.482		3.957
Outubro					914	6.706	7.620
Novembro						1.105	1.105
TOTAL	2.433	2.877	3.553	3.775	4.397	7.811	24.846

Fonte: Autora

Para as compras de junho não houve a necessidade de fazer pagamentos projetdos, pois os proprietários já haviam feito as compras do mês antes do dia 15 de junho.

Com os valores projetados nas planilhas auxiliares foi elaborado o Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado para o segundo semestre de 2010.

6.11.2 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO

Para a elaboração do Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado para o segundo semestre de 2010, foi primeiramente realizado o registro da receita bruta e dos custos e despesas fixas para o período em questão. A receita bruta projetada está na planilha auxiliar de faturamento bruto, onde podemos encontrar também a parcela de vendas à vista e a prazo. Os abatimentos já haviam sido determinados por representar 2% da receita bruta, resultando na Receita Operacional Líquida, que é o mesmo valor que encontramos na planilha auxiliar de receita líquida projetada. O CSP, como já foi citado anteriormente, será representado pelo estoque consumido, que também já havia sido determinado por ser 25% da receita bruta.

Nas despesas com pessoal, foi mantido o valor de Pró-labore de R\$ 2.950,00, os salários também são fixos até o mês de outubro em que foi previsto a contratação de mais um funcionário. Os encargos sociais representam, em média, 12% do salário e das comissões. Nas despesas administrativas as despesas fixas são representadas pelo:

- Telefone, fax e internet
- Contador

- Depreciação
- Aluguel (a partir de julho a despesa passou para R\$ 1.381,00 mensais conforme projeção).

Para o cálculo dos valores variáveis de despesa com pessoal e administrativa foi considerado a participação média em relação à receita bruta dos últimos 12 meses realizados, como é apresentado no quadro abaixo:

Período	2009							2010					Média
	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	
Comissão	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	2%	4%	3%
Energia elétrica	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	1%	1%	2%	2%
Água e esgoto	1%	1%	2%	2%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Quadro 15 – Percentual de participação em relação à receita bruta

Fonte: Autora

Como podemos averiguar, a comissão dos funcionários representam, em média, 3% do faturamento e as despesas com energia elétrica e água e esgoto, tem uma representatividade média de 2% e 1%, respectivamente.

Para as despesas tributárias, em exceção do IPTU, como não foi possível o acesso a informações de quais impostos são pagos, sobre qual alíquota a empresa presta contas, então foi considerado a média de gastos com impostos do mesmo período do ano anterior, nos levando a uma despesa mensal de R\$ 301,00 com demais impostos.

2009	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
Demais impostos	210	228	258	291	363	456	301

Quadro 16 – Média de despesas com demais impostos 2009/02

Fonte: Autora

Nas despesas com vendas não foi projetado nenhum investimento, por isso não houve despesas para essa categoria. As despesas financeiras são representadas pelos juros dos empréstimos de capital de giro. Nas outras receitas temos os recebimentos de aluguel, que também tiveram alteração para R\$ 800,00 mensais, além dos juros recebidos pelas aplicações no mercado financeiro.

Tabela 37 – DRE projetado

R\$ 1,00

2010/02							
MESES	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ITENS							
Receita Bruta	16.818	17.748	18.730	19.765	37.742	45.898	55.816
Vendas à vista	8.962	9.458	9.981	10.533	20.113	24.459	29.744
Vendas a prazo	7.856	8.290	8.749	9.232	17.629	21.439	26.072
(-) Deduções	404	426	450	475	907	1103	1.341
Abatimentos	404	426	450	475	907	1103	1.341
= Receita Operacional Líquida	16.414	17.322	18.279	19.290	36.835	44.795	54.475
Custo Serviço Prestado	4.204	4.437	4.682	4.941	9.435	11.474	13.954
CSP	4.204	4.437	4.682	4.941	9.435	11.474	13.954
= Resultado Operacional Bruto	12.210	12.885	13.597	14.349	27.399	33.321	40.521
Despesas Operacionais	4.740	4.772	4.805	4.839	5.947	6.781	7.167
Pessoal	4.740	4.772	4.805	4.839	5.947	6.781	7.167
Salários	1.094	1.094	1.094	1.094	1.544	2.044	2.091
Comissão	505	532	562	593	1.132	1.377	1.674
Pro-labore	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950
Encargos Sociais	192	195	199	202	321	411	452
Despesas com Vendas	0	0	0	0	0	0	0
Propaganda e publicidade	0	0	0	0	0	0	0
Frete	0	0	0	0	0	0	0
Despesas Administrativas	2.347	2.374	2.404	2.435	2.974	3.219	3.516
Energia elétrica	336	355	375	395	755	918	1.116
Água e esgoto	168	177	187	198	377	459	558
Telefone, fax e internet	161	161	161	161	161	161	161
Contador	140	140	140	140	140	140	140
Depreciação	160	160	160	160	160	160	160
Aluguel	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381
Despesas Tributárias	265	356	356	356	356	356	356
IPTU	55	55	55	55	55	55	55
Demais impostos	210	301	301	301	301	301	301
Despesas Financeiras Líquidas	422	395	368	340	311	281	251
Juros sobre empréstimo	422	395	368	340	311	281	251
IOF	0	0	0	0	0	0	0
+ou- Outras Receitas e Despesas	844	824	846	879	918	1.018	1.172
= Lucro Líquido	5.279	5.811	6.511	7.258	18.729	23.701	30.402

Fonte: Autora

Podemos verificar no DRE acima que o lucro da empresa cresceu em todos os meses de acordo com o quadro abaixo:

2010	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Varição do Resultado	10%	12%	11%	158%	27%	28%

Quadro 17 – Crescimento da Receita

Fonte: Autora

O quadro apresenta o crescimento do resultado econômico da empresa em relação ao mês anterior. De julho a setembro, o crescimento acompanhou um padrão, tendo um acréscimo de mais de 100% em outubro devido ao enorme crescimento na receita, e, após, mantendo um crescimento médio de 27,50%.

Analisando o resultado projetado da empresa, podemos observar que economicamente o desempenho da organização melhorou, porém através do fluxo de caixa projetado, conseguiremos averiguar se financeiramente a situação do capital de giro da empresa também estará melhor.

6.11.3 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Nos ingressos de fluxo de caixa para os recebimentos das vendas foi considerado as entradas à vista no mês, já sendo considerado os abatimentos para as vendas de cartão de débito, já que no fluxo de caixa, os ingressos que devem ser registrados são os valores líquidos. Para os valores a prazo foram registrados os recebimentos líquidos encontrados na planilha auxiliar de recebimentos a prazo projetada, não sendo considerados mais antecipações a partir do mês de julho. Apesar da empresa ter realizado antecipações das vendas em todos os meses anteriores, será assumido que para o segundo semestre não será feito nenhuma antecipação, já que o custo é muito alto para a empresa. Caso haja a necessidade de se captar recursos, a empresa pode até optar por antecipar alguma parte das vendas, mas é importante ser feito apenas no período em que haja tal necessidade, além de ser analisado antes se essa é a melhor opção em relação ao custo gerado. Por isso, o orçamento é muito importante, para os proprietários poderem prever uma situação e decidir qual a melhor decisão a ser tomada.

Tabela 38 – Fluxo de Caixa projetado

R\$ 1,00

2010/02								
MESES	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
1. INGRESSOS	13.878	13.761	17.809	19.579	29.560	39.860	50.158	170.727
Vendas à vista	8.872	9.363	9.881	10.427	19.911	24.214	29.446	103.242
Vendas a prazo	1.244	3.574	7.082	8.273	8.731	14.629	19.540	61.828
Recebimento de aluguéis	700	800	800	800	800	800	800	4.800
Receitas Financeiras	44	24	46	79	118	218	372	857
Antecipações	3.018	0	0	0	0	0	0	0
2. DESEMBOLSO	11.807	12.568	13.186	13.975	15.179	17.846	22.837	95.592
Compras com fornecedores à vista	1.490	881	937	989	1.905	2.303	2.801	9.817
Compras com fornecedores a prazo	1.967	2.433	2.877	3.553	3.775	4.397	7.811	24.846
Despesa com pessoal	4.279	4.740	4.772	4.805	4.839	5.947	6.781	31.885
Despesas administrativas	1.858	2.347	2.374	2.404	2.435	2.974	3.219	15.753
Despesas tributárias	311	265	356	356	356	356	356	2.045
Despesas financeiras	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras diversas à vista	207	184	184	184	184	184	184	1.104
Compras diversas a prazo	147	170	138	138	138	138	138	860
Pagamento de empréstimo capital de giro	1.547	1.547	1.547	1.547	1.547	1.547	1.547	9.282
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	2.071	1.193	4.623	5.604	14.380	22.014	27.321	75.135
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	700	700	770	770	770	847	847	700
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	2.771	1.893	5.393	6.374	15.150	22.861	28.168	75.835
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	700	770	770	770	847	847	847	847
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	0	0	0	0	0	0	0	0
8. APLICAÇÕES	-5.482	-6.605	-11.228	-16.832	-31.135	-53.149	-80.470	-199.420
9. AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	0	0	0	0	0	0	0	0
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	3.411	5.482	6.605	11.228	16.832	31.135	53.149	124.432
11. SALDO FINAL DE CAIXA	700	770	770	770	847	847	847	847

Fonte: Autora

Para os desembolsos com fornecedores foram considerados os valores da planilha auxiliar de pagamento das compras com fornecedores a prazo projetada. Para as compras diversas foi assumido um valor fixo de R\$ 322,00, sendo R\$ 184,00 pagos no mês e R\$ 138,00 pagos no mês seguinte. Para as despesas os valores de referência são encontrados no DRE projetado. O pagamento de empréstimo se refere aos dois empréstimos de capital de giro, que encontramos as informações nas tabelas 19 e 20.

O nível desejado de caixa aumentou em 10% para o período de julho a setembro, como havia sido determinado, e em mais 10% para o período de outubro a dezembro, como podemos ver no fluxo de caixa projetado.

Como podemos ver no orçamento de caixa para o segundo semestre de 2010, não haverá necessidade de captações, podendo os sócios efetuar outros investimentos no negócio. Ao contrário do fluxo de caixa do mesmo período do ano anterior, a situação financeira da empresa para os próximos 6 meses estará tranquila. No entanto, é muito importante fazer o acompanhamento do que está sendo realizado com o que está sendo projetado. Faz parte do planejamento o controle dessas projeções, o planejamento mesmo a curto prazo não deve ser engessado, ele deve ser flexível e ir ao encontro do que está ocorrendo. Por isso, é muito necessário o controle, pois só através dele é que os sócios poderão rever uma decisão e tomar a ação necessária.

6.11.4 BALANÇO PATRIMONIAL 2010 E ANÁLISE DE INDICADORES

Após todas as projeções, foi elaborado o Balanço Patrimonial projetado de 2010. Esse Balanço Patrimonial representa a situação patrimonial da empresa em dezembro de 2010 de acordo com os valores projetados.

A partir da elaboração do DRE e do Balanço Patrimonial que foi possível calcular os índices financeiros e econômicos da empresa para o período em questão e, posteriormente, comparar com os valores calculados para os mesmos indicadores no final do ano de 2009. Com o DRE e o fluxo de caixa já foi possível verificar uma melhoria tanto financeira quanto econômica no desempenho da organização, já que a empresa tanto não operou com prejuízo e nem com saldo negativo de caixa.

As aplicações financeiras da empresa aumentaram, ou melhor, se verificarmos o Balanço Patrimonial de 2009 iremos perceber que a empresa nem possuía investimentos na conta de aplicações. O contas a receber da empresa também aumentou devido ao aumento na receita, mas também pelas antecipações que não foram efetuadas nas projeções. O nível de estoque

diminui e as imobilizações só sofreram alterações devido a depreciação, já que não foi projetado nenhuma compra de imobilizado. No Passivo, os empréstimos e financiamentos diminuíram devido as amortizações realizadas nos empréstimos de capital de giro e a não captação de empréstimos para cobrir o saldo do fluxo de caixa. A conta fornecedores aumentou devido ao volume de compra com fornecedores que também aumentou. O Patrimônio Líquido também se elevou devido a grande elevação na conta de reservas de lucros.

Tabela 39 – Balanço Patrimonial projetado

R\$ 1,00

Balanço Patrimonial 2010				
Ativo		Passivo		
ATIVO CIRCULANTE	113.285	PASSIVO CIRCULANTE	40.347	
Disponibilidades	847	Financiamentos	10.019	
Aplicações Financeiras	80.470	Fornecedores	19.310	
Contas a Receber	30.889	Tributos a pagar	356	
Estoques	279	Salários e encargos a pagar	7.167	
Outras contas a receber	800	Outras contas a pagar	3.494	
ATIVO PERMANENTE	24.827			
Imobilizado	24.997	24.827	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	97.766
Imóveis	17.923		Capital Social	5.000
(-) depreciação	63	17.860	Reserva Legal	1.000
Móveis e Utensílios	2.795		Lucros Retidos	91.766
(-) depreciação	65	2.730		
Máquinas e Equipamentos	4.279			
(-) depreciação	42	4.237		
(-) Depreciação Acumulada	170			
TOTAL	138.113		TOTAL	138.113

Fonte: Autora

Já foi constatado que para o segundo semestre de 2010, a empresa terá um desempenho melhor, porém é importante quantificarmos quanto será essa melhoria, como estará a liquidez e a rentabilidade da organização.

ANÁLISE DE INDICADORES		
INDICADOR	2009	2010
LIQUIDEZ CORRENTE	0,16	2,81
LIQUIDEZ SECA	0,10	2,80
LIQUIDEZ IMEDIATA	0,03	2,02
LIQUIDEZ GERAL	0,16	2,81
SOLVÊNCIA GERAL	1,08	3,42
ENDIVIDAMENTO	0,92	0,29
RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	9%	22%
RETORNO SOBRE O PL	121%	31%

Quadro 18 – Análise de indicadores

Fonte: Autora

Como podemos verificar, em relação aos índices de liquidez, a situação financeira no final do ano de 2010 é muito favorável à empresa. Em relação à liquidez corrente, o índice está muito bom, pois para cada R\$ 1,00 que a empresa possui de dívidas de curto prazo, a empresa possui R\$ 2,81 de recursos também de curto prazo para poder quitá-las, ou seja, os sócios possuem recursos suficientes para saldar a dívida e ainda mais R\$ 2,75 de sobra para poder aplicar no negócio. Se compararmos com a liquidez seca, ainda podemos analisar que uma pequena parte dos recursos estão em estoques, não sendo significância suficiente para alterar o índice de liquidez corrente. Com isso, averiguamos que o nível dos estoques e das compras com fornecedores estará melhor administrada, pois, como já foi citado, para uma empresa que presta serviços os estoques não deveriam ter uma participação tão considerável em relação ao Ativo Circulante. O nível de disponibilidades que também estava muito baixo em final de 2009, se analisarmos a liquidez imediata, veremos que a situação também melhorou, devido aos investimentos temporários que a empresa possuirá, segundo a projeção.

A situação a longo prazo também não era favorável em 2009, pois o índice de liquidez geral ficou abaixo da liquidez corrente, porém para a projeção, o índice de liquidez geral terá o mesmo resultado que o da liquidez corrente, já que a empresa não terá mais obrigações a longo prazo. O grau de solvência geral para 2010 demonstra que a empresa possui capacidade financeira a longo prazo para poder saldar os compromissos assumidos, e que ao contrário do ano de 2009, o índice está muito acima da unidade, ou seja, a empresa possui ativos mais que suficientes para quitar todas as suas dívidas. Identificamos essa folga financeira através do nível de endividamento da empresa que, a princípio, terminará em 2010 muito baixo. Um

endividamento de 0,28 nos mostra que a capacidade financeira da empresa a longo prazo é muito boa, ou seja, para uma unidade de Ativo da empresa, apenas 0,28 estão sendo financiados por capital de terceiros. Comparando os índices de liquidez de 2009 com a projeção de 2010, podemos verificar o quanto a empresa pode evoluir no segundo semestre do exercício de 2010. Os problemas na administração dos recursos e dívidas de curto prazo, ocasionou, como já visualizamos no fluxo de caixa do segundo semestre de 2009, uma necessidade muito grande de captação de recursos. Isso se deve a falta de planejamento em que a empresa conduziu a ampliação do negócio.

Em relação à situação econômica, a empresa melhorou em relação ao retorno sobre o investimento que passou de 9% para 21%, ou seja, para cada R\$ 1,00 investido, é gerado para a empresa 21 centavos de ganho. Como já observamos no DRE, a situação da empresa em relação ao lucro gerado no exercício de 2010, tanto realizado quanto projetado, teve um desempenho muito bom, já que a organização operou em prejuízo apenas no mês de fevereiro. Para a taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido, a situação alterou bastante, já que para cada R\$ 1,00 do Patrimônio Líquido, será gerado R\$ 0,29 de lucro. Para os sócios o ideal seria que esse valor fosse maior, pois é esse índice que indica quanto está sendo remunerado o capital dos proprietários. No entanto, não é nada favorável como a empresa estava operando antes, um nível muito alto de retorno sobre o Patrimônio Líquido e, praticamente nenhum retorno sobre os investimentos realizados.

Com a análise desses índices podemos destacar a importância de se realizar um planejamento e o acompanhamento deste. Caso não se tivesse feito um reajuste nas compras com fornecedores, com certeza a empresa continuaria mantendo um nível alto de estoques, gastando um valor que poderia ser investido em outras atividades do negócio. Com a projeção vimos que a contratação de mais um funcionário é extramamente necessário, já que a demanda aumentará muito para outubro, e que essa contratação não prejudicará a situação financeira da empresa, podendo até os sócios analisarem a possibilidade de alguma outra contratação para suprir a demanda de final de ano.

Para a empresa poder realizar o acompanhamento dos valores realizados com as projeções, foi elaborada uma planilha de controle.

Tabela 40 – Planilha de acompanhamento e controle

20xx/02														
ITENS	MESES		JUL		AGO		SET		OUT		NOV		DEZ	
	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P
1. INGRESSOS														
Vendas à vista														
Vendas a prazo														
Recebimento de aluguéis														
Receitas Financeiras														
Antecipações														
Outros recebimentos														
2. DESEMBOLSO														
Compras com fornecedores à vista														
Compras com fornecedores a prazo														
Despesa com pessoal														
Despesas administrativas														
Despesas tributárias														
Despesas financeiras														
Compras diversas à vista														
Compras diversas a prazo														
Pagamento de empréstimo capital de giro														
3. DIFERENÇA DO PERÍODO														
4. SALDO INICIAL DE CAIXA														
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA														
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA														
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR														
8. APLICAÇÕES														
9. AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS														
10. RESGATE DE APLICAÇÕES														
11. SALDO FINAL DE CAIXA														

Fonte: Autora

Na planilha proposta acima a empresa poderá realizar o controle do planejamento realizado, comparando o que foi realizado em um determinado mês e o que foi projetado para o mesmo mês. Na coluna “R” é registrado os valores realizados e na coluna “P” os valores projetados, usando como referência o segundo semestre de um ano determinado por 20xx. A planilha proposta pode ser usada não só para um período de 6 meses, já que a delimitação do

período que será realizado o acompanhamento pode ser determinado pela empresa. É através da comparação dos dados que os sócios poderão utilizar o planejamento como uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal propor um modelo de planejamento e controle financeiro para uma microempresa que está ampliando seu negócio. O período escolhido para a coleta de dados culmina com o 1º ano da ampliação, a fim de poder gerar um histórico da evolução do negócio fidedigno com a nova realidade da empresa, já que os meses anteriores não representariam a atual situação da empresa, tanto econômica quanto financeira.

Através da elaboração de planilhas auxiliares, que atendessem às necessidades do negócio, foi possível confeccionar um Demonstrativo do Resultado do Exercício e um Balanço Patrimonial para a empresa, assim como propor um modelo de fluxo de caixa que auxilie na administração do capital de giro da empresa. A partir das planilhas e demonstrativos elaborados, considerando a taxa de crescimento da economia, foi possível realizar uma projeção do desempenho da empresa para o segundo semestre de 2010, o que antes não era possível de se fazer, pois os sócios não tinham nenhum demonstrativo que pudesse apresentar o desempenho histórico da organização.

Com a realização do trabalho foi possível utilizar planilhas que centralizassem os dados da empresa, o que não existia antes; por exemplo, se os sócios quisessem apurar qual foi a receita total gerada pelas vendas feitas via cartão de crédito em um determinado mês, eles teriam que entrar em cada demonstrativo de receita de cada administradora e realizar a soma das vendas. Por isso, realizar uma projeção de receita para um determinado mês era quase que inviável, ainda mais para um período maior, como foi realizado no trabalho. O cálculo dos índices de liquidez e rentabilidade, também só foram possíveis após a elaboração de todos os demonstrativos, ou seja, sem as planilhas e as demonstrações, a empresa não poderia ter uma resposta precisa do seu desempenho.

Para a empresa em questão o cenário está muito favorável, há a projeção de um aumento de receita significativo para o final desse ano, porém caberia o proprietário averiguar se a empresa possui infra-estrutura suficiente para atender essa demanda. Com o modelo proposto à organização, através do trabalho desenvolvido, será possível realizar a análise da viabilidade de outros investimentos como, por exemplo, contratação de mais funcionários, oferecer um serviço que hoje a empresa não ofereça, investir em publicidade e propaganda. Se esse tipo de análise tivesse sido feita no ano passado, talvez os sócios não tivessem contratado ainda novos funcionários em julho, o que não acarretaria uma necessidade tão alta de captação.

Um investimento que seria muito recomendado para a empresa, seria um sistema de caixa que registrasse as entradas à vista em dinheiro e, também, as saídas de caixa, já que a única fonte que os sócios possuem é o Livro Caixa, em que eles registram as movimentações manualmente através de uma comanda de serviços também registrada de forma manual. Esse sistema reduziria a probabilidade de se realizar um registro equivocado, ou, até mesmo, a falta de um registro, eliminando também o acúmulo de papéis.

O trabalho desenvolvido foi uma forma de adquirir experiência na área administrativa financeira e me ajudou a identificar na prática o quão importante é para uma empresa realizar um planejamento e o controle do mesmo. Os objetivos traçados para o trabalho foram atingidos à medida que os dados relevantes para o período de análise foram coletados, buscando sempre a acuracidade dos fatos, as planilhas e demonstrativos propostos foram elaborados de acordo com a necessidade da empresa e as previsões realizadas foram feitas conforme o histórico desenvolvido e apresentado.

Enfim, identificamos claramente o resultado de um cenário em que não houve nenhum tipo de planejamento e controle e outro com uma projeção administrada em dados históricos e crescimento de mercado, que nos trouxe uma situação melhor para a organização e a possibilidade da empresa, em cima dessas projeções, poder montar um cenário de ampliação para a organização, que não acarrete problemas financeiros ao negócio. A experiência adquirida com um empreendedor, bem como acompanhar o crescimento de uma empresa que preza oferecer serviços de qualidades, foi muito válida para a minha formação.

8. ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO 1

1. Quanto tempo vocês estão no mercado?
2. Quantos clientes possuem?
3. Quantos clientes atendem em média por dia?
4. Qual é o dia de maior volume de atendimentos?
5. Por que a decisão de ampliar o negócio?
6. Qual é o prazo médio de recebimento de clientes?
7. Qual é o prazo médio de pagamento com fornecedores?
8. Qual é o prazo médio de estoque dos produtos?
9. Como é realizada as compras dos produtos: há uma periodicidade ou é conforme a necessidade?
10. Qual é o faturamento médio do negócio?
11. Qual é o nível de lucro estimado?
12. A empresa possui alguma planilha de controle, como de estoques, custos e despesas, lista de clientes?
13. Vocês pretendem comprar novos equipamentos, contratar mais funcionários, fazer alguma outra reforma no local de trabalho, ou algum outro tipo de investimento?
14. Vocês possuem algum capital da empresa investido no mercado financeiro?

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO 2

1. Quais são as despesas geradas atualmente? Todas elas se referem ao negócio? Se não, quais são as despesas que não têm relação com o negócio?
2. Qual é o pró-labore dos sócios?
3. Há algum tipo de controle de registro de movimentações do caixa da empresa?
4. Quantos fornecedores a empresa possui? Quais são eles? O que cada um fornece?
5. A empresa possui algum concorrente forte na região?
6. Quais são os serviços oferecidos e o mais procurados?
7. Como era antes da ampliação, em relação ao local de trabalho, funcionários, despesas?

8. Quando foi iniciado o processo de ampliação do negócio?
9. Qual foi o investimento necessário para a ampliação?
10. Houve a necessidade de captação de recursos de terceiros?
11. O que a empresa possui hoje em imobilizado?
12. Qual é o Capital Social da empresa?

9. BIBLIOGRAFIA

BORGES, Márcio Nunes. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: A importância de um profissional especializado na administração.** Rio Verde – GO, 2008. Trabalho de conclusão do curso de graduação em administração. Faculdade Almeida Rodrigues - FAR.

BREALEY, Richard A.. MYERS, Stewart C.. ALLEN, Franklin. **Princípios de Finanças Corporativas.** 8 ed. São Paulo, McGraw-Hill, 2008.

BREALEY, Richard A. MYERS, Stewart C. **Princípios de Finanças Empresarias.** 5 ed. Editora McGraw-Hill Companies, 1998.

BRIGHAM, Eugene F. HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira.** 5 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

BRIGHAM, Eugene F. EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira. Teoria e Prática.** 10 ed. São Paulo, Thomson Learning, 2007.

FOLHA ONLINE. Disponível em < <http://www.folha.uol.com.br> >. Acesso em 02 de Junho de 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 3 ed. São Paulo, Harbra Ltda., 1987.

HOJE NOTÍCIAS. Disponível em: < <http://www.hojenoticias.com.br>>. Acesso em 19 de março de 2010.

INÁCIO, Sandra Rgina da Luz. **As Empresas Familiares Têm Características Para Sobreviver.** 09 de fevereiro de 2009. Disponível em: <<http://www.artigos.com>>. Acesso em 20 de março de 2010.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis. Contabilidade Empresarial.** 4 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e Perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MATARAZZO, Dante C.. **Análise Financeira de Balanços. Abordagem Básica e Gerencial.** 6 ed. São Paulo, Atlas S.A., 2007.

NETO, Alexandre A. MARTINS, Eliseu. **Administração Financeira. As finanças das empresas sob condições inflacionárias.** 1 ed. São Paulo, Atlas S.A., 1996.

O GLOBO. Disponível em: < <http://oglobo.globo.com> >. Acesso em 02 de junho de 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresas Familiares: Como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

REVISTA FATOR. Disponível em: < <http://www.revistafator.com.br> >. Acesso em 12 de março de 2010.

RFI PORTUGUÊS. Disponível em: < <http://www.portugues.rfi.fr> >. Acesso em 02 de junho de 2010.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso,** 2 ed., São Paulo: Atlas 1999.

ROSS, Stephen A.. WESTERFIELD, Randolph. JORDAN, Bradford. **Administração Financeira.** 8 ed. São Paulo, McGraw-Hill, 2008.

ROSS, Stephen A.. WESTERFIELD, Randolph. JORDAN, Bradford. **Princípios de Administração Financeira.** 2 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 22 de novembro de 2009.

VIEIRA, Marcos V. **Administração Estratégica do Capital de Giro.** 2 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <<http://www.wikipedia.com>>. Acesso em 24 de outubro de 2009.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando Valor através do Orçamento.** 1 ed. Porto Alegre, Novak Multimedia, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa. Uma decisão de Planejamento e Controle Financeiros.** 7 ed. Porto Alegre, Sagra Luzzato, 1998.