

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

**Gabriel Nunes da Silva**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA  
PEQUENA EMPRESA**

**PORTO ALEGRE  
2010**

**Gabriel Nunes da Silva**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA  
PEQUENA EMPRESA**

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

**Orientador: Professor André Luís Martinewski**

**PORTO ALEGRE  
2010**

**Gabriel Nunes da Silva**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA  
PEQUENA EMPRESA**

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

**Orientador: Professor André Luís Martinewski**

Conceito final:

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

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof.

\_\_\_\_\_  
Prof.

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. André Luís Martinewski – UFRGS

### **A meus pais**

Que me ensinaram a falar, a  
caminhar, a viver.

## **AGRADECIMENTOS**

Após mais uma etapa completada chego à conclusão que nada alcançamos sozinhos. Que cada pessoa que esteve presente nessa trajetória tem sua importância. Contudo, há aquelas sem as quais seria muito mais difícil trilhar nosso caminho.

Agradeço, em primeiro lugar, a meus pais e irmãs que sempre estiveram ao meu lado. Obrigado pelo carinho, conselhos, apoio e por sempre acreditarem em mim. Com certeza, sem minha família nada teria alcançado.

Agradeço aos professores da UFRGS, em particular ao professor André, pela orientação prestada. Agradeço aos colegas de faculdade, pela parceria e amizade.

Enfim, agradeço a todos aqueles que em um momento ou outro se fizeram presente nessa caminhada.

**MUITO OBRIGADO.**

“O futuro sempre está começando  
agora”.

Mark Strand

## RESUMO

Este trabalho oferece uma proposta de planejamento financeiro à empresa Sabores Refeições Coletivas que é uma empresa de pequeno porte. O estudo do caso foi realizado a partir da coleta de dados feita na empresa estudada, através de entrevistas com o proprietário e análise de planilhas financeiras. Foram descritos os ingressos e desembolsos frequentes da empresa, assim como a projeção futura dos mesmos. A partir das projeções dos dados coletados e projeções realizadas foi elaborado o planejamento financeiro. Esse incluirá a projeção do fluxo de caixa de Outubro de 2010 a Junho de 2011 e o plano orçamentário para o ano de 2011, assim como suas formas de controle. Dessa forma, a empresa poderá gerir sua área financeira com mais eficiência e eficácia.

**Palavras-chave:** pequena empresa, planejamento financeiro, fluxo de caixa, orçamento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Funções da Administração Financeira .....	18
Quadro 2 – Fluxo de Caixa Diário .....	31
Quadro 3 – Fluxo de Caixa Mensal.....	32
Figura 1 – Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa .....	33
Quadro 4 – Controle do Fluxo de Caixa Mensal .....	37
Quadro 5 – Cronograma do Processo Orçamentário.....	41
Quadro 6 – Causas e Conseqüências da Falta de Planejamento Financeiro .....	58
Gráfico 1 – Faturamento de Outubro/2010 a Dezembro/2011 .....	61
Quadro 7 – Requisitos para a Projeção do Fluxo de Caixa .....	66
Gráfico 2 – Relação Percentual Despesas/Desembolsos Totais de Outubro/2010.....	71
Gráfico 3 – Relação Percentual Despesas/Desembolsos Totais de Junho/2011 .....	71

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Faturamento Total Mensal .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabela 2 – Despesas Mensais com Fornecedores .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 3 – Projeção do Fluxo de Caixa de Outubro/2010 a Junho/2011 .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 4 – Projeção do Fluxo de Caixa de Outubro/2010 a Junho/2011 com Análise Vertical.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 5 – Orçamento de Receitas para 2011 .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 6 – Orçamento de Compras para 2011 .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 7 – Orçamento com Pessoal para 2011.....</b>	<b>76</b>
<b>Tabela 8 – Orçamento de Despesas Indiretas de Fabricação para 2011.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabela 10 – Orçamento de Despesas com Vendas para 2011 .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 11 – Orçamento de Despesas Tributárias para 2011 .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 12 – Orçamento de Despesas Financeiras para 2011 .....</b>	<b>79</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.2	JUSTIFICATIVA .....	14
1.3	OBJETIVOS .....	15
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1	FINANÇAS .....	17
2.2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA .....	17
<b>2.2.1</b>	<b>Objetivo .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Funções Financeiras .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.3</b>	<b>O Papel do Administrador Financeiro .....</b>	<b>19</b>
2.3	PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	19
<b>2.3.1</b>	<b>Planejamento Financeiro de Longo Prazo .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Planejamento Financeiro de Curto Prazo .....</b>	<b>20</b>
2.4	GESTÃO DE TESOURARIA.....	21
<b>2.4.1</b>	<b>Principais Controles Internos.....</b>	<b>22</b>
2.5	DIFERENÇA ENTRE LUCRO E CAIXA .....	23
2.6	EQUILÍBRIO FINANCEIRO .....	24
2.7	FLUXO DE CAIXA.....	24
<b>2.7.1</b>	<b>Conceito .....</b>	<b>24</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>25</b>
<b>2.7.3</b>	<b>Enfoque do Cash Management .....</b>	<b>25</b>
<b>2.7.4</b>	<b>Fatores que afetam o Fluxo de Caixa .....</b>	<b>26</b>
<b>2.7.5</b>	<b>Planejamento.....</b>	<b>27</b>
2.7.5.1	Informações Preliminares e Requisitos Básicos.....	28
<b>2.7.6</b>	<b>Elaboração.....</b>	<b>29</b>
2.7.6.1	Requisitos para Implantação.....	30
2.7.6.2	Modelo de Fluxo de Caixa.....	30
2.7.6.3	Principais Itens do Fluxo de Caixa.....	33
2.7.6.4	Mapas e Planilhas Auxiliares .....	34
<b>2.7.7</b>	<b>Controle .....</b>	<b>34</b>
2.7.7.1	Requisitos de Controle .....	35
2.7.7.2	Mapas e Planilhas de Controle .....	36
2.8	ORÇAMENTO .....	38
<b>2.8.1</b>	<b>Conceitos e Objetivos .....</b>	<b>38</b>
<b>2.8.2</b>	<b>Elaboração e Implementação .....</b>	<b>38</b>
<b>2.8.3</b>	<b>Organização do Sistema Orçamentário.....</b>	<b>40</b>
<b>2.8.4</b>	<b>Tipos de Orçamento .....</b>	<b>42</b>
<b>2.8.5</b>	<b>Peças Orçamentárias.....</b>	<b>43</b>
2.8.5.1	Orçamento de Vendas.....	43
2.8.5.2	Orçamento de Produção.....	45
2.8.5.2.1	<i>Orçamento de Matéria-Prima .....</i>	<i>45</i>
2.8.5.2.2	<i>Orçamento de Mão-de-Obra Direta.....</i>	<i>46</i>

2.8.5.2.3	<i>Orçamento de Despesas Indiretas de Fabricação</i> .....	47
2.8.5.3	Orçamento de Despesas Operacionais.....	47
2.8.5.3.1	<i>Orçamento de Despesas Administrativas</i> .....	48
2.8.5.3.2	<i>Orçamento de Despesas com Vendas</i> .....	48
2.8.5.3.3	<i>Orçamento de Despesas Tributárias</i> .....	49
2.8.5.3.4	<i>Orçamento de Despesas Financeiras</i> .....	49
<b>2.8.6</b>	<b>Controle</b> .....	<b>50</b>
2.9	ANÁLISE PRELIMINAR.....	51
<b>2.9.1</b>	<b>Análise Horizontal</b> .....	<b>51</b>
<b>2.9.2</b>	<b>Análise Vertical</b> .....	<b>51</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>53</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS OBTIDOS</b> .....	<b>54</b>
4.1	CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DO NEGÓCIO .....	54
<b>4.1.1</b>	<b>Mercado, Clientes e Produtos e Serviços</b> .....	<b>55</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Fornecedores, Estoque e Quadro de Pessoal</b> .....	<b>55</b>
4.2	COLETA DE DADOS .....	56
4.3	SITUAÇÃO ATUAL DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	57
4.4	PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	59
<b>4.4.1</b>	<b>Descrição dos Ingressos e Desembolsos</b> .....	<b>59</b>
4.4.1.1	Ingressos .....	59
4.4.1.2	Desembolsos.....	61
<b>4.4.2</b>	<b>Fluxo de Caixa</b> .....	<b>64</b>
4.4.2.1	Projeção do Fluxo de Caixa.....	66
4.4.2.2	Controle do Fluxo de Caixa.....	71
<b>4.4.3</b>	<b>Orçamento</b> .....	<b>72</b>
4.4.3.1	Orçamento de Receitas .....	73
4.4.3.2	Orçamento de Produção.....	73
4.4.3.2.1	<i>Orçamento de Compras</i> .....	73
4.4.3.2.2	<i>Orçamento de Pessoal</i> .....	75
4.4.3.2.3	<i>Orçamento de Despesas Indiretas de Fabricação</i> .....	76
4.4.3.3	Orçamento de Despesas Operacionais.....	77
4.4.3.3.1	<i>Orçamento de Despesas Administrativas</i> .....	77
4.4.3.3.2	<i>Orçamento de Despesas com Vendas</i> .....	78
4.4.3.3.3	<i>Orçamento de Despesas Tributárias</i> .....	78
4.4.3.3.4	<i>Orçamento com Despesas Financeiras</i> .....	78
4.4.3.4	Controle Orçamentário .....	80
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>81</b>
5.1	LIMITAÇÕES .....	82
5.2	SUGESTÕES .....	83
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>85</b>
	<b>ANEXO A – MODELO DE PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA SEMANAL</b> .....	<b>87</b>
	<b>ANEXO B – MAPA AUXILIAR DE DESPESAS COM PESSOAL</b> .....	<b>87</b>
	<b>ANEXO C – MODELO DE PLANILHA DE CONTROLE SEMANAL DO</b> <b>FLUXO DE CAIXA</b> .....	<b>89</b>

<b>ANEXO D – MODELO DE PLANILHA DE CONTROLE MENSAL DO FLUXO DE CAIXA .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO E – MODELO DE PLANILHA DE CONTROLE MENSAL DO ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO F – MODELO DE PLANILHA DE CONTROLE TRIMESTRAL DO ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS .....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As Micros e Pequenas Empresas têm recebido cada vez mais destaque no cenário econômico brasileiro. Elas são a imensa maioria dos estabelecimentos existentes no Brasil, atingindo mais de 95% da totalidade. São, também, a grande fonte de empregos e a força propulsora das economias locais. Essa relevância faz com que voltemos nossas atenções a essas empresas. As Micros e Pequenas Empresas surgem por necessidade ou vislumbre de uma oportunidade. Portanto, é comum que o proprietário ou proprietários não sejam profissionais preparados para administrar uma empresa. Conseqüentemente, as empresas acabam sofrendo de problemas administrativos básicos que poderiam ser solucionados através de práticas básicas de administração de empresas.

Há uma grande variedade de problemas relacionados às áreas como marketing, recursos humanos ou produção. Contudo, as dificuldades financeiras são o problema mais corriqueiro a ser enfrentado. Os motivos vão desde a falta de capital para iniciar as atividades até a necessidade de capital de giro para financiar suas vendas. Muitos desses problemas poderiam ser solucionados através da elaboração de um planejamento financeiro realista e eficaz. Além disso, uma empresa saudável financeiramente tem muito mais tranquilidade para resolver questões que envolvem as outras áreas.

A Sabores Refeições Coletivas é uma pequena empresa do setor de alimentação. Esse setor está em crescimento e oferece amplas possibilidades. Porém, a empresa enquadra-se na condição explicada anteriormente, possui problemas na sua área financeira. Esses problemas acabam inibindo o crescimento e desviam o foco da empresa da sua atividade-fim. Considerando esses fatos, este trabalho visa apresentar uma proposta de solução para essas dificuldades através da elaboração de um planejamento financeiro à Sabores Refeições Coletivas. Buscando, também, entender um pouco mais sobre a importância do planejamento financeiro e o impacto do uso de ferramentas gerenciais em Micros e Pequenas Empresas.

Na primeira parte deste trabalho serão apresentadas a definição do problema, que demarcar o foco do estudo, e as justificativas, que defenderá a importância da realização do trabalho. Em seguida, estabeleceremos os objetivos a serem atingidos. Logo após, realizaremos a revisão teórica para construir o embasamento necessário à construção do planejamento financeiro. A revisão compreenderá temas pertinentes a administração financeira em geral e planejamento financeiro especificamente. O próximo passo será a definição da metodologia de realização do trabalho.

Nos resultados obtidos analisaremos as características importantes do negócio, como foi feita a coleta de dados e elaboraremos a proposta de planejamento financeiro incluindo a projeção do fluxo de caixa e elaboração do sistema orçamentário. Por fim, chegaremos às considerações finais sobre o trabalho, além de elucidar as limitações encontradas e apresentar sugestões para melhorias feitas à empresa.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A *Sabores Refeições Coletivas* é uma pequena empresa que trabalha com a terceirização da área de alimentação de seus clientes. Tem como principal função a administração de refeitórios oferecendo serviços como café da manhã, almoço, janta, desjejum e organização de eventos. Atua no Mercado desde 01 de Maio de 1998 e está localizada na cidade de Gravataí, Região Metropolitana de Porto Alegre.

O setor de refeições coletivas, segundo dados da ABERC (Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas), cita os seguintes números do ano de 2009 para dimensionar a importância do setor na economia: o mercado de refeições coletivas forneceu 9,4 milhões de refeições/dia, gerou um faturamento de aproximadamente 9,8 bilhões de reais por ano, gera cerca de 180 mil empregos diretos e uma receita de um bilhão de reais anuais para o governo entre impostos e contribuições. Além disso, calcula-se que o potencial do mercado seja de 41 milhões de refeições/dia.

As boas perspectivas de expansão do setor e as previsões de aquecimento da economia brasileira em geral mostram um cenário de possibilidade de crescimento nesse segmento de mercado. No entanto, problemas gerenciais da empresa se mostram um entrave para esse desenvolvimento. Problemas estes que desviam o foco e as atenções dos gerentes deixando o crescimento de lado em função da manutenção das atividades operacionais.

As principais questões a serem resolvidas encontram-se na área financeira. Atualmente, as finanças da empresa são tratadas de forma rudimentar e com uma política de resolver problemas a curtíssimo prazo. O uso do fluxo de caixa nada mais é do que um simples bloco de anotações de entradas e saídas, deixando em segundo plano a sua importância gerencial. Os controles financeiros não são bem definidos. As áreas da empresa não possuem orçamentos definidos e, logicamente, controle orçamentário. Por fim, não existe

um planejamento financeiro a longo prazo, o que acaba proporcionando um círculo vicioso, perpetuando os problemas financeiros.

Levando em consideração os aspectos elencados acima, nota-se que a empresa está desestruturada na sua área financeira, sem ou com limitado uso de ferramentas financeiras básicas, inexistência de sistema orçamentário e falta de planejamento. Os gerentes baseiam suas decisões em experiências anteriores, normalmente, fundamentadas em casos de tentativa e erro, diminuindo a qualidade das mesmas.

Logo, este trabalho visa recomendar uma proposta de estruturação da área financeira da empresa Sabores Refeições Coletivas. Desta forma, busca também questionar a importância para as pequenas empresas de uma gestão financeira adequada, com o uso pleno do fluxo de caixa, criação de controles internos financeiros, implantação de um sistema orçamentário e, conseqüentemente, o planejamento financeiro.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Muitas das micros e pequenas empresas abertas no Brasil, apesar de representarem boa parte dos estabelecimentos na economia brasileira, encerram suas atividades prematuramente. No entanto, essa é uma realidade que vem se alterando ao longo dos anos. Segundo o SEBRAE, o percentual de micros e pequenas empresas que sobreviveram pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, um acréscimo de 27% de empresas que não fecharam suas portas.

Segundo o SEBRAE, esse acréscimo deve-se a dois fatores: a melhoria do ambiente econômico e a maior qualidade empresarial. Focando na maior qualidade empresarial, constatou-se que os empresários que têm curso superior completo ou incompleto já são 79% do total e aqueles com experiência anterior em empresa privada subiram de 34% para 51%.

É possível concluir que a maior capacitação profissional dos empreendedores foi essencial para a diminuição da mortalidade das empresas. Essa capacitação tem como efeito um uso mais completo e benéfico das ferramentas gerenciais em todas as áreas da empresa. Conseqüentemente, tornando-as mais lucrativas, dinâmicas e eficientes.

Seguindo essa tendência de profissionalização de micros e pequenas empresas – que vem gerando uma maior solidez das mesmas no mercado – esse trabalho pretende oferecer os benefícios que uma gestão financeira competente pode acarretar, à empresa estudada.

Ferramentas financeiras, como o fluxo de caixa, terão sua função ampliada. Um sistema orçamentário e de controle orçamentário serão implantados. E a criação de um planejamento financeiro de curto, médio e longo prazo será discutida.

Busca-se com essas ações trazer os seguintes benefícios à empresa: reduzir o risco de insolvência e sanar as finanças, embasar o crescimento e o desenvolvimento da empresa em um mercado emergente, maximizar o lucro dos sócios, maior controle do capital de giro e uma melhor alocação dos recursos.

A proposta do trabalho também trará vantagens aos diversos atores envolvidos no projeto: sócios, que além de aumentarem seus lucros poderão trabalhar com foco no desenvolvimento e crescimento; aos funcionários, que terão estabilidade em seus empregos em função da saúde financeira da empresa; ao meio acadêmico, que tem pouca literatura com enfoque em finanças nas pequenas empresas; e ao autor, que além de poder colocar em prática os conhecimentos adquiridos na área de finanças – também – poderá trabalhar os aspectos de gestão em pequenas empresas que será de grande valia para no futuro possa gerir seus próprios empreendimentos.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Construir uma proposta de planejamento financeiro de curto prazo da empresa Sabores Refeições Coletivas, baseado no fluxo de caixa e sistema orçamentário, proporcionando maior organização financeira e auxílio à tomada de decisões.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar uma análise da situação financeira da empresa através dos dados coletados, identificando os principais problemas financeiros;
- b) Analisar o uso atual do fluxo de caixa na empresa, propondo melhorias e ampliação do caráter gerencial e identificando as variáveis que possam impactar o mesmo;

- c) Desenvolver controles financeiros para empresa;
- d) Elaborar e implementar um sistema orçamentário, assim como seus controles, buscando iniciar o desenvolvimento de uma cultura orçamentária na organização;
- e) Colaborar com a reorganização financeira projetando as entradas e saídas até o fim do primeiro semestre de 2011.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 FINANÇAS

É evidente que o dinheiro está presente em todo tipo de empresa, seja ela com fins lucrativos ou sem fins lucrativos. Logo, saber lidar com essa questão é imprescindível para o futuro de um empreendimento. Para isso, surge a preocupação com o estudo de finanças. Gitman (2004, p. 4) define “finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro”. Dominar a função financeira possibilita a tomada das melhores decisões nas mais diversas áreas das organizações.

Segundo Ross, Westerfield, Jordan (2009), os temas relacionados a finanças podem ser agrupados em quatro áreas básicas: Finanças corporativas, Investimentos, Instituições Financeiras e Finanças internacionais. As finanças corporativas serão o foco deste trabalho. Para Lemes Junior, et. al. (2002, p. 5), “finanças corporativas são aplicações estratégicas da administração financeira às empresas”.

### 2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Considerando o que foi dito anteriormente, que o dinheiro está presente em todo tipo de organização, surge a necessidade de saber trabalhar com o mesmo. Assim, a administração financeira aparece como atributo essencial para a sobrevivência das organizações. Lemes Junior, et. al. (2002, p. 5), define a administração financeira “como a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas”.

Vale ressaltar que a administração financeira está presente a praticamente toda atividade empresarial, desde a área operacional até a área estratégica da empresa.

### 2.2.1 Objetivo

O objetivo fundamental da administração financeira, observando a definição da mesma, é maximizar a riqueza dos acionistas. No entanto, é importante entender qual o significado dessa afirmação. De acordo com Ross, Westerfield, Jordan (2009), quando se pensa no objetivo da administração financeira é comum citar a maximização dos lucros. Contudo, não é um objetivo muito preciso. A maximização dos lucros a curto prazo, por exemplo, não considera quais as práticas benéficas para empresa no decorrer do tempo, já que ações como corte de custos em pesquisa e inovação podem aumentar o lucro a curto prazo, mas não são desejáveis para o futuro da empresa. Logo, a maximização da riqueza dos acionistas tem um sentido mais completo do que a simples maximização dos lucros. Essa distinção é importante para que o administrador financeiro possa tomar as melhores decisões.

### 2.2.2 Funções Financeiras

Na concepção de Lemes Junior, et. al. (2002, p. 5):

A Administração Financeira pode ser exercida nas mais diversas organizações, indústria, comércio ou serviços; empresas estatais ou privadas; voltadas ou não para lucros; governo, escolas, hospitais, clubes recreativos e outras. Suas funções principais são: planejamento, controle, orçamento, previsões, fluxo de caixa, investimentos, financiamentos, crédito, cobrança, câmbio, operações bancárias, e gerenciamento de risco.

As funções financeiras podem ser divididas em duas grandes áreas: tesouraria e controladoria. As funções cabíveis a cada área estão dispostas no quadro 1:

<i>Tesouraria</i>	<i>Controladoria</i>
• Administração de caixa	• Administração de custos e preços
• Administração de crédito e cobrança	• Auditoria interna
• Administração do risco	• Contabilidade
• Câmbio	• Orçamento
• Decisão de financiamento	• Patrimônio
• Decisão de investimento	• Planejamento tributário
• Planejamento e controle financeiro	• Relatórios gerenciais
• Proteção de ativos	• Salários
• Relações com acionistas e investidores	• Sistemas de informação
• Relações com bancos	

**Quadro 1 – Funções da Administração Financeira**

Fonte: Lemes Junior, et. al. (2002, p. 7)

Ainda segundo Lemes Junior, et. al. (2002, p. 5), as funções podem ser de curto ou longo prazos. A administração do caixa, do crédito e de contas a receber são características do curto prazo. Enquanto, decisões de estrutura de capital e orçamento de capital são características do longo prazo.

### 2.2.3 O Papel do Administrador Financeiro

Gitman (2004) diz que os administradores financeiros são os responsáveis por gerir os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa. Devem desempenhar as mais diversas tarefas financeiras como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da empresa. A tomada de decisões sobre investimento e financiamento são atividades básicas do administrador financeiro, para Gitman (2004, p. 11):

Além de seu envolvimento permanente com atividades de análise e planejamento financeiros, o administrador financeiro preocupa-se com a tomada de decisões de investimento e financiamento. As decisões de investimento determinam tanto a composição quanto os tipos de ativos da empresa. As decisões de financiamento determinam tanto a composição quanto os tipos de recursos financeiros usados pela empresa.

É o administrador financeiro que tem a responsabilidade de gerar valor para a empresa. Envolve-se com muitos negócios da empresa desde decisões estratégicas, como investimentos a longo prazo, até atividades mais operacionais, como a administração do caixa diário. Pode atuar em uma grande variedade de funções como gerente financeiro, *controller*, tesoureiro e outros tantos cargos da atividade empresarial (SILVA, 2008).

## 2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Lemes Junior, et. al. (2002, p. 506), consideram:

O planejamento financeiro ao contribuir para definir objetivos e fixar padrões de avaliação de resultados é a ferramenta adequada para os estudos de viabilidade do planejamento da empresa. Através do planejamento financeiro são avaliados os resultados relativos aos objetivos, decisões e alternativas contidas no planejamento da empresa, indicando a possibilidade de sua implantação, ou não, do ponto de vista financeiro.

O planejamento financeiro é ferramenta importante na análise e avaliação do desempenho da empresa, permitindo saber se os objetivos e metas estão sendo atingidos. Gitman (2004, p. 92) diz “o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos”.

### **2.3.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo**

Segundo Gitman (2004, p. 93):

Os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos. É comum a elaboração de planos estratégicos de cinco anos, revistos assim que novas informações importantes se tornam disponíveis.

A realização do planejamento financeiro de longo prazo é essencial para o planejamento estratégico da empresa e precisa integrar todas as áreas da empresa. O planejamento de longo prazo se concentrará na projeção dos seguintes tópicos:

- o orçamento de capital;
- os lucros futuros;
- a geração de recursos financeiros.

### **2.3.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo**

Segundo Gitman (2004, p. 93):

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

Os tópicos, comumente, presentes no planejamento financeiro de curto prazo são orçamentos operacionais, projeção de fluxo de caixa e demonstrativos de resultados. A ênfase dada nesse trabalho será sobre o planejamento financeiro de curto prazo.

## 2.4 GESTÃO DE TESOURARIA

A tesouraria é uma das áreas vitais para o bom andamento das atividades de uma empresa. Por ela vai passar todos os recursos de origem financeira que circulam pelos mais diversos setores da organização. Hoji (2007, p. 134) diz que “a finalidade básica da Tesouraria é: assegurar os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização do negocio da empresa”.

Segundo Silva (2008), a tesouraria não tem a função de gerar lucro para a empresa. Contudo, deve ter a preocupação de agregar valor e contribuir com a geração de lucro como, por exemplo, obtendo melhores taxas de financiamento ou maximizando a rentabilidade das aplicações financeiras.

Contudo, as empresas não devem se preocupar estritamente com as atividades burocráticas da tesouraria, é necessário uma visão mais ampla da área. Silva (2008, p. 30) elenca alguns aspectos que uma empresa deve seguir para atingir essa característica:

- coordenar integradamente o fluxo de caixa, de modo a atingir os resultados programados;
- buscar as melhores oportunidades de aplicação de recursos nas atividades operacionais;
- verificar as ações tomadas por todas as áreas da empresa e analisar seus impactos nos resultados financeiros e econômicos;
- manter o nível de liquidez em consonância com os objetivos da Diretoria;
- considerar o fluxo de caixa como instrumento de gestão, buscando comprometimento da alta direção no processo;
- fixar parâmetros do desempenho financeiro para a empresa de forma geral;
- fazer cumprir os interesses globais da empresa em detrimento das necessidades setoriais.

Segundo Hoji (2007, p. 134-136), a tesouraria, levando-se em consideração as definições e aspectos citados, deve cumprir com as seguintes funções e atividades:

- **planejamento financeiro;**
  - elaborar projeção de fluxo de caixa;
  - analisar estrutura de capital e propor alternativas de financiamento;
  - estabelecer política de aplicação financeira;
  - estabelecer política de financiamento de capital de giro;
- **administração do fluxo de caixa;**
  - controlar os recursos disponíveis em bancos e em caixa;
  - elaborar e analisar a demonstração do fluxo de caixa realizado;
  - fazer conciliação bancária;
  - planejar e executar ações para suprir insuficiências de caixa;
  - planejar e executar ações para maximizar as sobras de caixa;
  - analisar alternativas de financiamento de capital de giro;
  - analisar antecipações de recebimentos e pagamentos;
- **negociação e controle de aplicações financeiras;**
  - analisar os aspectos legais e financeiros das aplicações financeiras;
  - negociar e controlar as aplicações financeiras;
  - determinar limite de crédito para instituições financeiras;

- controlar e analisar a rentabilidade das aplicações financeiras;
- **negociação e controle de empréstimos e financiamentos;**
  - analisar os aspectos legais e financeiros das modalidades de empréstimos e financiamentos;
  - negociar linhas de crédito com instituições financeiras;
  - negociar e controlar empréstimos e financiamentos bancários;
  - negociar e controlar operações de *leasing*;
  - controlar e analisar os custos de empréstimos e financiamentos;
- **negociação e controle de garantias e seguros;**
  - negociar linhas de crédito para fianças bancárias e seguros-garantia;
  - controlar os instrumentos de garantia entregues a terceiros;
  - negociar comissões de fianças bancárias e prêmios de seguros;
  - analisar, controlar e manter a guarda dos instrumentos de garantia recebidos de fornecedores;
- **administração de riscos de flutuação de preços e taxas;**
  - avaliar a necessidade de fazer operações de *hedge* contra flutuação de preços e taxas de juros e câmbio;
  - analisar alternativa e custos de *hedge*;
  - propor ao órgão competente a realização, ou não, de operações de *hedge*;
  - negociar e controlar operações de *hedge*;
- **operações de câmbio;**
  - controlar operações financeiras em moeda estrangeira;
  - registrar operações em moeda estrangeira no Banco Central;
  - fazer fechamento de câmbio das operações de exportação e importação;
  - negociar taxas de fechamento de câmbio;
  - providenciar remessas de numerários ao exterior;
- **crédito e cobrança;**
  - analisar os cadastros dos clientes para concessão de crédito;
  - cobrar e receber as duplicatas nos respectivos vencimentos;
  - cobrar e receber saques de exportação;
  - controlar as duplicatas em carteira e em cobrança bancária;
  - controlar eventos financeiros contratuais;
  - negociar renovação de crédito;
- **contas a pagar;**
  - estabelecer políticas de pagamentos;
  - controlar adiantamentos a fornecedores;
  - controlar abatimentos e devoluções de mercadoria;
  - controlar cobranças bancárias e cobranças em carteira;
  - liberar duplicatas para pagamento.

Apesar dos inúmeros aspectos que são abordados pela gestão de tesouraria, é importante destacar que o trabalho terá como foco os tópicos de planejamento financeiro e administração de fluxo de caixa. Além desses, as funções de crédito e cobrança e contas a pagar serão abordados na elaboração do fluxo de caixa.

#### 2.4.1 Principais Controles Internos

A maioria dos desvios e fraudes que ocorrem nas empresas envolve dinheiro. Isto implica na necessidade da tesouraria possuir eficientes controles internos para evitar esses

tipos de episódios, além de irregularidades e imprecisões. Hoji (2007, p. 138) cita como controles internos importantes:

- fluxo de caixa;
- disponibilidades;
- aplicações financeiras;
- empréstimos e financiamentos;
- riscos financeiros (*hedge*);
- contas a receber;
- contas a pagar;
- talões de cheque;
- cheques de clientes devolvidos;
- tarifas bancárias;
- fundos fixos de caixa;
- títulos enviados para empresas de cobrança.

## 2.5 DIFERENÇA ENTRE LUCRO E CAIXA

Segundo Silva (2008, p. 21), “o resultado econômico, isto é, o lucro ou prejuízo de uma empresa, pode ser diferente do resultado financeiro, que é a geração de caixa. O que se quer dizer é que existe diferença entre lucro e caixa; mesmo que o caixa tenha liquidez, não significa que se tenha lucro no decorrer do tempo”.

Silva (2008, p. 21) traz alguns aspectos que podem gerar diferenças entre o lucro e caixa:

- a não-pontualidade das receitas e o não reconhecimento das perdas;
- a depreciação e a amortização de valores são reconhecidas contabilmente no lucro, mas não representam saídas de caixa;
- o capital de giro é impactado pela diferenças entres os tempos de recebimentos e pagamentos;
- quaisquer tipos de provisões afetam as demonstrações de resultados, mas não afetam o fluxo de caixa;

- receitas geradas, mas não recebidas, como os casos de investimento no mercado financeiro.

## 2.6 EQUILÍBRIO FINANCEIRO

As empresas sempre buscam atingir certo equilíbrio financeiro. Esse equilíbrio poderá ser observado no fluxo de caixa, a empresa demonstrará, por exemplo, capacidade de pagamento das obrigações nas datas acertadas e bom uso das sobras de caixa. Desse modo, é possibilitado que os esforços sejam focados na atividade-fim da organização. Zdanowicz (2004, p. 43) cita as seguintes características das empresas equilibradas financeiramente;

- há permanente equilíbrio entre os ingressos e os desembolsos de caixa;
- aumenta a participação de capital próprio, em relação ao capital de terceiros;
- é satisfatória a rentabilidade do capital empregado;
- nota-se uma menor necessidade de capital de giro;
- existe tendência em aumentar o índice de rotação de estoques;
- verifica-se que os prazos médios de recebimento e pagamento tendem a estabilizar-se;
- não há imobilizações excessivas de capital, nem ela é insuficiente para o volume necessário de produção e comercialização;
- não há falta de produtos prontos ou mercadorias no atendimento das vendas.

## 2.7 FLUXO DE CAIXA

### 2.7.1 Conceito

De acordo com Zdanowicz (2004, p. 40),

Denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Logo, o fluxo de caixa é o instrumento de programação financeira que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em itens do ativo.

O fluxo de caixa é uma ferramenta de grande importância à gestão financeira. Através dela é possível controlar, planejar e analisar as entradas, saídas e investimentos no período projetado. É uma representação gráfica e cronológica desses itens, permitindo que

administrador realize as programações financeiras e operacionais da empresa. Por meio do fluxo de caixa é possível antecipar épocas de escassez de recursos e sobra de recursos possibilitando tomar decisões com maior antecedência e planejamento (SILVA, 2008).

Para Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa pode ser definido pela seguinte expressão:

Saldo Final de Caixa = Saldo Inicial de Caixa + Ingressos – Desembolsos

## 2.7.2 Objetivos

Segundo Zdanowicz (2004, p. 41),

O principal objetivo fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa.

Silva (2008, p. 28-29), cita objetivos específicos, mas relevantes, do fluxo de caixa:

- planejar as necessidades de captação de recursos de maneira a preservar a liquidez;
- fornecer recursos para a realização das transações definidas no planejamento financeiro;
- pagar as obrigações dentro do vencimento;
- aplicar de forma eficaz os recursos disponíveis, entretanto, sem comprometer a liquidez;
- planejar e controlar os recursos financeiros, utilizando;
  - análise e controle das atividades de planejamento de vendas e despesas;
  - análise para as necessidades de capital de giro;
  - prazos médios de contas a receber, a pagar, estoques etc.;
- verificar as fontes de crédito onerosas de maneira a minimizar o custo do seu uso;
- visar o equilíbrio financeiro dos fluxos de entrada e saída de recursos;
- prognosticar desembolsos de caixa elevados em ocasiões de encaixe baixo;
- coordenar os recursos a serem usados pelas diversas atividades da empresa em termos de investimentos.

## 2.7.3 Enfoque do Cash Management

Para Frezatti (2007, p. 33), “a abordagem de *cash management* pretende ser integrada aos negócios, proativa e fortemente comprometida com o alto nível de desempenho, no

sentido de alcançar resultados planejados”. Essa visão do fluxo de caixa foge daquele enfoque em que o fluxo de caixa é resultado das demais operações da empresa. O fluxo de caixa passa a ser um instrumento de gestão financeira em vez de um simples instrumento de trabalho.

Para Silva (2008, p. 23), alguns aspectos precisam ser considerados no enfoque do *cash management*:

- conhecimento geral do caixa do ponto de vista dos negócios;
- comprometimento com a competitividade e desempenho;
- definição do perfil de investimentos que a empresa deseja operar;
- transmissão da importância do fluxo de caixa como instrumento gerencial da empresa para todos executivos;
- elaboração do fluxo de caixa com participação de todas as áreas;
- explicação sobre os efeitos gerados pela liquidez das vendas;
- discussão e análise das idéias e sugestões entre áreas para saber se haverá impactos nos resultados;
- constante preocupação com o equilíbrio financeiro.

#### **2.7.4 Fatores que afetam o Fluxo de Caixa**

No dia a dia de uma empresa existem diversos fatores que podem impactar o fluxo de caixa. Esses fatores podem ser fatores internos ou externos a empresa e constantemente geram desequilíbrios entre o previsto e o realizado, podendo causar falta de recursos nas empresas. Silva (2008, p. 22) considera alguns desses fatores:

##### Fatores Internos

- aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado;
- compras que não estão em linha com as projeções de vendas;
- diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamentos;
- ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo médio dado pelos fornecedores;
- política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais;
- pequena ocupação do ativo fixo;
- distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa;
- custos financeiros altos originários do nível de endividamento.

##### Fatores Externos

- inflação, elevação do nível de preços e taxas de juros;
- diminuição de vendas em decorrência de retração do mercado;

- mudanças na alíquota de impostos;
- aumento do nível de inadimplência.

As empresas apresentam sintomas comuns quando esses fatores passam a afetar negativamente o caixa: insuficiência crônica de caixa, freqüente captação de recursos de terceiros, saída de profissionais, sensação de quebra e perda do controle da empresa. Esses sinais levam a conseqüências mais graves como maior vulnerabilidade econômica e financeira, atrasos de pagamentos, protestos, penhoras e até concordata e falência da empresa (Silva, 2008).

### **2.7.5 Planejamento**

Segundo Zdanowicz (2004, p. 125), “o processo de planejamento do fluxo de caixa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica. A proposta é dispor de um mecanismo seguro para estimar futuros ingressos e desembolsos de caixa na empresa”.

O planejamento do fluxo de caixa é essencial para o administrador financeiro. Com ele será possível antecipar problemas de caixa que poderão surgir no período projetado. Também, é possível impedir grandes desembolsos em períodos de baixo nível de liquidez do caixa, evitando casos de inadimplência.

Para Silva (2008), “o orçamento de caixa faz parte do orçamento geral de uma empresa, que planeja as operações por períodos curtos de seis meses a um ano, podendo ser de períodos menores. Nesse caso, ele é conhecido como previsão de caixa ou projeção do fluxo de caixa”. É interessante apresentar o fluxo de caixa dia a dia para o período dos primeiros 30 dias. Períodos mais longos podem ser apresentados por semana, quinzena ou mensalmente.

Ainda quanto ao período de tempo, o fluxo de caixa como foi dito pode ser planejado a curto e longo prazo. O planejamento para prazos curtos – diário, semanal ou mensal – se adéqua àquelas empresas que possuem oscilações consideráveis no seu ramo de atividade. O planejamento para prazos longos – trimestral, semestral e anual – é mais indicado àquela que apresentam entradas e saídas de caixa mais estáveis e um ramo de atividade menos turbulento.

O planejamento pode ser feito ainda a prazos mais longo do que os acima citados. Esse tipo de fluxo de caixa dispensa muitos detalhes, tem como finalidade apresentar uma idéia aproximada das disponibilidades de caixa no futuro, possibilitando que o administrador financeiro fique apto a tomada de decisões quanto a investimentos, financiamentos e empréstimos que a empresa deverá realizar a curto, médio e longo prazo.

#### 2.7.5.1 Informações Preliminares e Requisitos Básicos

No período de planejamento do fluxo de caixa são reunidas as informações para a construção do mesmo. Essas informações são adquiridas através das diversas áreas da empresa. Zdanowicz (2004, p. 131) ressalta as informações essenciais para a elaboração do fluxo de caixa:

- projeção de vendas;
- estimativa das compras;
- levantamento dos créditos a receber;
- determinação da periodicidade do fluxo de caixa;
- orçamento dos demais ingressos e desembolsos do período.

Também é necessário, na etapa de planejamento, observar alguns pré-requisitos para que se atinjam os resultados esperados da utilização do fluxo de caixa. Zdanowicz (2004, p. 132) elenca os mais comuns:

- buscar a maximização do lucro;
- assegurar ao caixa um nível desejado;
- obter maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa;
- fixar limites mínimos;
- ainda que a empresa observe certos padrões de segurança, pode investir parte de seus recursos disponíveis.

### 2.7.6 Elaboração

A elaboração é, grosso modo, o lançamento das informações no fluxo de caixa. É, comumente, usado o método direto para elaborar o fluxo de caixa. Silva (2008) cita como características deste método a construção a partir das informações de despesas, investimentos e receitas de caixa projetados e, normalmente, são utilizados mapas auxiliares para facilitar o manuseio das informações recebidas.

Frezatti (2007) destaca alguns aspectos a serem considerados antes da elaboração do fluxo de caixa:

- enfoque, definir qual a importância do fluxo de caixa para a empresa;
- plano de contas, o fluxo de caixa deve refletir a estrutura de contas da empresa;
- arquitetura do sistema, identificar as fontes de informações;
- horizonte, período em que a empresa se propõe a planejar o fluxo de caixa;
- fontes de informação, definir corretamente as fontes de informação;
- metodologia de projeção, definir uma metodologia padrão de elaboração;
- formato do fluxo de caixa, escolher um formato de fácil entendimento.

A escolha do formato do fluxo de caixa, considerando que cada vez mais o mesmo é tratado como uma ferramenta gerencial dentro da empresa e passa a ser expandido o seu número de usuários, é de extrema importância. Frezatti (2007, p. 77) define as seguintes características a serem atingidas pelo formato escolhido:

- funcionalidade;
- exeqüibilidade;
- clareza quanto aos objetivos;
- custo de obtenção.

### 2.7.6.1 Requisitos para Implantação

Para a implantação do fluxo de caixa é necessário seguir alguns requisitos básicos. Silva (2008, p. 111-112) destaca como relevantes:

- apoio da direção;
- integração dos diversos departamentos da empresa ao sistema de fluxo de caixa;
- definição do fluxo de informações: qualidade dos dados, planilhas e mapas a serem utilizados, calendário de entrega de dados, responsáveis pela elaboração de varias projeções;
- escolha da planilha de fluxo de caixa que atenda às necessidades da empresa;
- treinamento da pessoa ou do pessoal que vai implantar o sistema de fluxo de caixa na empresa;
- conscientização dos responsáveis pelos departamentos para alcançar os objetivos e as metas estabelecidos no fluxo de caixa;
- criar controles financeiros adequados, principalmente de movimentação bancária.

### 2.7.6.2 Modelo de Fluxo de Caixa

É importante escolher um modelo de planilha que se adéque à realidade da empresa. O modelo deve facilitar o entendimento e as análises do administrador financeiro. A planilha pode ser construída utilizando o software Microsoft Excel. O Quadro 2 e no Quadro 3 são exemplos de modelos de fluxo de caixa diário e mensal, respectivamente.

PERÍODO DE __/__/__ a __/__/__	DIAS											
	1	2	3	4	5	...	26	27	28	29	30	31
<b>1. INGRESSOS</b>												
Vendas à Vista												
...												
...												
...												
...												
<b>SOMA</b>												
<b>1. DESEMBOLSOS</b>												
Compras à Vista												
...												
...												
...												
...												
<b>SOMA</b>												
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>												
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>												
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3+4)</b>												

**Quadro 2 – Fluxo de Caixa Diário**  
 Fonte: Adaptado de Silva (2008, p. 120)

PERÍODOS	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. INGRESSOS</b>															
Vendas à Vista															
...															
...															
...															
...															
<b>SOMA</b>															
<b>2. DESEMBOLSOS</b>															
Compras à Vista															
...															
...															
...															
...															
<b>SOMA</b>															
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>															
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>															
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3+4)</b>															
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>															
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>															
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>															
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>															
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>															
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>															
P = projetado; R = realizado; D = defasagem															

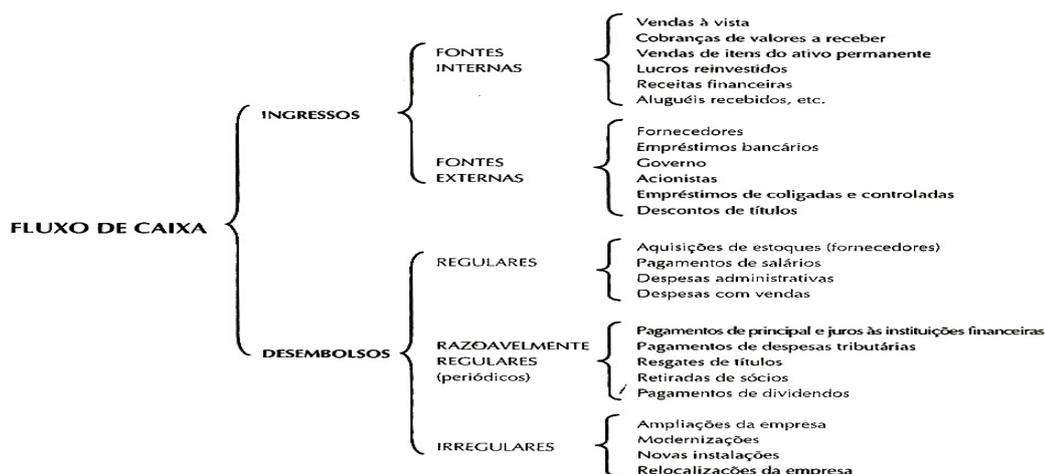
**Quadro 3 – Fluxo de Caixa Mensal**  
 Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004, p. 145)

### 2.7.6.3 Principais Itens do Fluxo de Caixa

Zdanowicz (2004, p. 146-149) descreve sucintamente os itens presentes no modelo de fluxo de caixa proposto no Quadro 3.

- **Ingressos:** são todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período;
- **Desembolsos:** são todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos pela empresa;
- **Diferença do Período:** é encontrada a partir da diferença entre os valores projetados, como ingressos e desembolsos pela empresa, podendo ser positiva, negativa ou nula;
- **Saldo Inicial de Caixa:** é igual ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior;
- **Disponibilidade Acumulada:** é o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa;
- **Nível Desejado de Caixa:** é a projeção do disponível para o período seguinte, ou seja, a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros;
- **Empréstimos ou Aplicações de Recursos Financeiros:** a partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa;
- **Amortizações ou Resgates das Aplicações:** amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal;
- **Saldo Final de Caixa:** é o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

A Figura 1 apresenta os principais ingressos e desembolsos de caixa.



**Figura 1 – Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa**

Fonte: Zdanowicz (2004, p. 170)

#### 2.7.6.4 Mapas e Planilhas Auxiliares

Segundo Silva (2008, p. 112):

Os mapas e planilhas auxiliares têm como propósito planejar e organizar as informações que serão inseridas na planilha de fluxo de caixa. O número de mapas e planilhas a serem usados vai depender do tamanho e do tipo de atividade econômica de cada empresa.

As planilhas auxiliares mais comuns são as despesas administrativas, despesas com vendas, vendas a prazo e pagamentos a prazo. No entanto, é possível que a organização crie quantos mapas e planilhas auxiliares forem necessários para elaborar o seu fluxo de caixa.

#### 2.7.7 Controle

O controle é tão importante quanto o planejamento e a elaboração do fluxo de caixa. As projeções são um exercício de antecipação da realidade, contudo a atividade empresarial é repleta de imprevistos e oscilações. Logo, é necessário que o fluxo de caixa seja, constantemente, acompanhado e revisado para garantir que os objetivos da organização sejam alcançados.

Segundo Silva (2008, p. 129), “para o fluxo de caixa atender as suas devidas finalidades, é preciso que sempre haja por parte das pessoas envolvidas nesse processo análise, interpretação, acompanhamento, avaliação, revisão e controle”. Essas atividades são de suma importância para que o fluxo de caixa seja uma ferramenta gerencial efetiva nas empresas.

Para Silva (2008, p. 129), “os acompanhamentos das entradas e saídas devem ser comprovados por documentos, como: notas fiscais de compra e venda; títulos a receber e a pagar; notas promissórias; e duplicatas, para que não haja enganos”. O acompanhamento será realizado observando-se o desempenho do período que foi projetado, analisando as diferenças. Aquelas diferenças relevantes devem ser justificadas para a identificação das causas.

Zdanowicz (2004, p. 174) cita como elementos que a revisão do fluxo de caixa compreende:

- controle diário da movimentação bancária;
- boletim diário de caixa e bancos;
- controle de recebimentos e pagamentos diários;
- controle de investimentos e financiamentos.

É recomendável que o controle seja realizado de forma diária, para que não se perca a validade das informações e torne a tarefa menos exaustiva. O controle diário contribui também na diminuição da margem de erros e que medidas de correção possam ser tomadas o mais rápido possível. Silva (2008) ainda cita como justificativas para se controlar o fluxo de caixa: o controle da atividade financeira, melhores decisões de captação e aplicação de recursos e identificação de períodos de escassez de entradas no caixa.

#### 2.7.7.1 Requisitos de Controle

Zdanowicz (2004, 179-180) menciona os principais requisitos para que o controle do fluxo de caixa possa ser realizado:

- o período de controle que deve ser igual ao do orçamento;
- os títulos de contas a receber e a pagar devem coincidir com os adotados pela contabilidade da empresa;
- o prazo entre a realização e a comparação deve ser tão curto quanto possível, para evitar erros e permitir uma rápida ação corretiva;
- a pessoa encarregada do controle deverá ser diferente daquela que estabeleceu as estimativas ou efetuou operações de encaixe e desencaixe. Isto é tão mais verdadeiro quanto maior é a empresa.

### 2.7.7.2 Mapas e Planilhas de Controle

De acordo com Silva (2008) é recomendado que o fluxo de caixa se limite as informações financeiras relacionadas ao caixa da empresa, sem funções de controle. Assim é comum a utilização de mapas e planilhas de controle como a apresentada no Quadro 4. Outros mapas e planilhas bastante usados são os de controle de contas a pagar, controle diário de caixas e bancos e controle de contas a receber. Cabe à empresa criar e adaptar os mapas e planilhas de controle que lhe forem necessários.

PERÍODOS	AVALIAÇÃO DO MÊS			
ITENS	Orçado	Realizado	Desvio	Avaliação
<b>1. INGRESSOS</b>				
Vendas à Vista				
...				
...				
...				
...				
<b>SOMA</b>				
<b>2. DESEMBOLSOS</b>				
Compras à Vista				
...				
...				
...				
...				
<b>SOMA</b>				
<b>3. SALDO DE CAIXA</b>				
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>				
<b>5. SALDO FINAL DE CAIXA</b>				
<b>6. SALDO MINIMO DE CAIXA</b>				
<b>7. CAPTAÇÕES DE RECURSOS</b>				
<b>8. APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>				
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>				
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>				
<b>11. NOVO SALDO DE CAIXA</b>				
Convenção para Avaliação dos Desvios				
DA = Diferença Alarmante; DF = Diferença favorável; DNS = Diferença não Significante (10%); SD = Sem Diferença (5%)				

**Quadro 4 – Controle do Fluxo de Caixa Mensal**

Fonte: Adaptado de Silva (2008, p. 132)

## 2.8 ORÇAMENTO

### 2.8.1 Conceitos e Objetivos

Orçamento é uma expressão comum na realidade diária de cada um. O poder público, por exemplo, constantemente cita o orçamento como motivo para a tomada ou não de decisões. Padoveze e Taranto (2009) caracterizam o orçamento como um plano de ação. Uma forma quantitativa de prever e mensurar todos os números que estão por vir decorrentes das atividades e sua programação. Frezatti (2006, p. 44) define o conceito de orçamento:

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É muito mais que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da atividade, suas áreas internas e seus gestores.

O orçamento é uma demonstração formal das estratégias traçadas para as atividades da empresa. A elaboração do mesmo visa otimizar o uso dos recursos disponíveis na empresa em busca das metas e objetivos traçados. O orçamento pode ser desenvolvido de modos diferentes conforme a participação dos colaboradores da organização. Pode ser definido de cima para baixo, *top-down*, ou de baixo para cima no nível hierárquico organizacional, *bottom-up*. Também, é comum uma mistura das duas abordagens (FREZATTI, 2006).

Zdanowicz (2001, p. 23) diz que “uma vez implantado e implementado, o orçamento deverá preencher a vários objetivos, pois ele se relacionará com todas as áreas da empresa”. Considerando o caráter gerencial do orçamento, a definição de padrões, normas e procedimentos reguladores às atividades da empresa surge como objetivo central do sistema orçamentário.

### 2.8.2 Elaboração e Implementação

A construção do orçamento, normalmente, é baseada em uma visão de planejamento de curto prazo. Para construir o plano orçamentário é necessário cumprir certas etapas de preparação, algumas anteriores ao plano orçamentário propriamente dito. Padoveze e Taranto (2009, p. 10) resumem essas etapas da seguinte maneira:

- estabelecer a missão e os objetivos corporativos;
- estruturar as premissas ambientais e, a partir delas, determinar o fator limitante – que normalmente são as vendas;
- elaborar o orçamento pelo fator limitante;
- elaborar os outros orçamentos, coordenando-os com o fator limitante e os objetivos corporativos;
- sintetizar todos os orçamentos para produzir o orçamento mestre;
- rever o orçamento mestre levando em conta os objetivos corporativos – se esse orçamento não estiver de acordo com os objetivos da empresa, será necessário voltar algumas etapas e repetir o processo até ele tornar-se aceitável;
- monitorar os resultados reais considerando os resultados orçados e reportar as variações;
- tomar ações corretivas para eliminar variações ou revisar o orçamento mestre ou os orçamentos subsidiários para acomodá-las.

A missão e os objetivos nascem da análise do ambiente e das estratégias pré-definidas da empresa, já as premissas ambientais surgem do cenário assumido. Tendo em mãos essas informações, é possível fazer uma previsão das vendas que, na maioria dos casos, é o fator limitante do plano orçamentário. Logo após, o orçamento mestre é realizado em função desse fator limitante e objetivos da empresa. Iniciando-se o período orçamentário cumprem-se as tarefas controle e ajuste do orçamento (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Os cenários são um conjunto de variáveis macroeconômicas escolhidas pela alta administração, no caso do plano orçamentário, para o próximo exercício, podem conter aspectos políticos, econômicos, mercadológicos, entre outros. As premissas consistem em uma atividade, a partir do cenário escolhido, que possibilita antever as principais tendências esperadas pela alta administração como, por exemplo, fatores de consumo de materiais e mão-de-obra, período de planejamento ou variação dos preços dos insumos.

Padoveze e Taranto (2009, p. 11-12) definem para a adequada elaboração do plano orçamentário os seguintes fundamentos básicos:

- envolvimento dos gerentes: estes profissionais devem participar ativamente dos processos de planejamento e de controle, para se obter o comprometimento deles;
- orientação para os objetivos: o orçamento deve ser direcionado para que os objetivos da empresa sejam atingidos eficiente e eficazmente;
- comunicação integral: é necessário haver compatibilidade entre o sistema de informação, o processo de tomada de decisão e a estrutura organizacional;
- expectativas realistas: para que o sistema seja motivador, ele deve apresentar objetivos que sejam desafiadores e, ao mesmo tempo, possíveis de serem alcançados;
- aplicação flexível: o sistema orçamentário não é um instrumento de dominação. O valor do sistema está no processo de produzir os planos em si. Assim, o sistema deve permitir correções e ajustes, bem como revisões de valores e planos;
- reconhecimento dos esforços individuais e de grupos: o sistema orçamentário é um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho e sistema variável de recompensas.

Complementando, a flexibilidade do plano não deve ser um subterfúgio para ignorar o plano orçamentário perante qualquer mudança de variáveis econômicas ou imprevistos que surgem no cotidiano empresarial. Essas alterações devem ser justificadas e feitas no momento apropriado (FREZATTI, 2006).

### **2.8.3 Organização do Sistema Orçamentário**

O processo de planejamento orçamentário demanda a definição de uma série de conceitos e procedimentos. Os conceitos estão relacionados ao modelo orçamentário adotado, aos princípios norteadores e até a condução da elaboração do mesmo. Já os procedimentos estão ligados as responsabilidades atribuídas aos gestores e os sistemas de informação usados (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

A responsabilidade da condução do processo orçamentário fica a cargo da controladoria. No entanto, é de suma importância que seja criado um comitê orçamentário, formado pelos principais membros da diretoria executiva. Basicamente, o fim principal do comitê orçamentário é trabalhar na introdução das metas e objetivos no sistema orçamentário. Padoveze e Taranto (2009, p. 18) consideram atribuições do comitê orçamentário:

- rever e definir o modelo de processo orçamentário;
- consolidar o cronograma;
- selecionar o cenário a ser utilizado;
- explicitar os objetivos e as metas estratégicas;
- rever e definir os tipos de orçamento a serem utilizados;
- rever e definir os conceitos de orçamento a serem utilizados;
- definir as premissas gerais orçamentárias.

Padoveze e Taranto (2009, p. 20) dizem que o processo orçamentário deve ser organizado conforme os itens abaixo:

- proposta de um cronograma de atividades para o processo orçamentário;
- instalação do comitê orçamentário;
- definição do modelo de processo orçamentário;
- definição das premissas gerais orçamentárias;
- revisão e definição dos sistemas de apoio e de elaboração dos orçamentos;
- revisão e definição dos relatórios de acompanhamento;
- revisão e definição da estrutura contábil a ser utilizada.

Os Autores propõem um exemplo de cronograma para o processo orçamentário que pode ser observado a seguir:

	Etapas do Processo Orçamentário	Responsável	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Plano em Ação
1	Estabelecimento da missão e dos objetivos Corporativo	Presidência							
2	Análise do ambiente	Diretoria Controladoria							
3	Construção dos cenários	Diretoria Controladoria							
4	Estabelecimento do fator limitante (volume de vendas/produção)	Diretoria							
5	Definição das premissas orçamentárias gerais	Diretoria Controladoria							
6	Definição das premissas específicas (despesas, etc.)	Controladoria							
7	Elaboração das peças orçamentárias	Controladoria							
8	Aprovação inicial	Comitê Orçamentário							
9	Primeira revisão	Gestores Responsáv							
10	Segunda revisão	Controladoria							
11	Revisão final	Gestores Controladoria							
12	Aprovação do plano orçamentário	Comitê Orçamentário							
13	Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria							
14	Projeção dos demonstrativos contábeis	Controladoria							
15	Validação final	Presidência Diretoria							
16	Remessa das peças orçamentárias	Controladoria							
17	Controle orçamentário	Controladoria Gestores							
18	Reporte das Variações	Gestores Controladoria							

**Quadro 5 – Cronograma do Processo Orçamentário**

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009, p. 21)

Os sistemas de informação usados para a composição do processo orçamentário podem pertencer a três classificações: de apoio, de cálculo e elaboração e de controle e acompanhamento. Os sistemas de apoio são aqueles que geram informações para a elaboração das peças orçamentárias, praticamente todos os sistemas operacionais como de pedido, de custos, de compras, entre outros se incluem nessa classificação. Os sistemas de cálculo e elaboração são softwares que auxiliam nessas tarefas, sendo o *Microsoft Excel* o mais utilizado. Os sistemas de controle e acompanhamento também podem ser realizados com software, contanto que permitam a comparação entre o que foi previsto pelo orçamento e o que foi realizado (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

#### 2.8.4 Tipos de Orçamento

O conceito de orçamento tem na sua origem o orçamento estático. A partir desse tipo de orçamento nascem duas linhas de pensamento em relação ao orçamento. A primeira entende que orçamento é a principal ferramenta de controle e avaliação do desempenho e aceita os conceitos de orçamento ajustado, orçamento base zero, de gestão por atividades e o controle matricial. Já a segunda vertente que propõe a flexibilização do orçamento alinha-se aos conceitos de orçamento flexível, *rolling forecast*, *balanced scorecard* e o *beyond budgeting* (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

É interessante para a proposta desse trabalho de conclusão de curso discorrer sobre três conceitos de orçamento citados acima: orçamento estático, orçamento ajustado e orçamento flexível.

- orçamento estático: é o mais comum nas organizações, as peças orçamentárias são organizadas a partir da fixação do volume de vendas. Não há a permissão de alterações nas peças após o seu planejamento;
- orçamento ajustado: uma derivação do orçamento estático. Visa oferecer uma alternativa de flexibilização, permitindo alterações quando houver mudanças significativas em variáveis fundamentais como o volume de vendas. Não há um padrão nem periodicidade para os ajustes;
- orçamento flexível: é uma alternativa para solucionar os problemas dos ajustes do orçamento estático. Parte da premissa que orçamento de venda depende do volume

de vendas e está variável não deve ser fixada, pois alterações são consideradas normais.

Logo, custos e despesas variáveis ligados ao orçamento de vendas passam a não poderem ser fixados. Assim, as técnicas orçamentárias passam a ser aplicadas apenas aos custos e as despesas fixas, semifixas e semivariáveis (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 33-35).

### **2.8.5 Peças Orçamentárias**

O estudo do sistema orçamentário realizado será focado na área operacional. Assim contemplará as seguintes peças orçamentárias: de vendas, de produção, de despesas operacionais.

#### **2.8.5.1 Orçamento de Vendas**

O orçamento de vendas é o elemento principal do sistema orçamentário. Basicamente, é ele quem vai determinar a previsão do volume de vendas da organização. Todas as demais peças orçamentárias serão desenvolvidas a partir do orçamento de vendas, já que na maioria dos casos o volume de vendas é o fator limitante para processo orçamentário. Para Zdanowicz (2001, p. 35):

Orçamento de vendas constituir-se-á na planificação futura das vendas da empresa para determinado período, relacionando em suas projeções os produtos e/ou serviços que serão oferecidos e distribuídos em cada mercado de atuação, indicando quantidade, preço unitário e receita total.

Padoveze e Taranto (2009, p.112) citam alguns aspectos importantes a serem observados na construção do orçamento de vendas:

- identificação dos produtos a serem vendidos;
- determinação das quantidades a serem orçadas;
- determinação dos preços para cada produto e para cada mercado;
- incorporação das sazonalidades mensais conhecidas ou estimadas;

- identificação dos impostos sobre vendas para cada produto e mercado.

Do mesmo modo, é importante realizar uma análise da empresa e o ambiente em que está inserida para identificar restrições às vendas, podendo ser internas ou externas. Restrições internas são aquelas que a empresa em si possui para atender os seus clientes e a demanda como, por exemplo, capacidade produtiva insuficiente ou falta de mão de obra especializada. Restrições externas estão ligadas ao macroambiente como, por exemplo, concorrência ou políticas governamentais. Outro fator significativo na confecção do orçamento de vendas é a observância dos objetivos da empresa e suas políticas de marketing (SANVICENTE; SANTOS, 2008).

Zdanowicz (2001, p. 42) diz que: “diversos métodos poderão ser utilizados pelo comitê de planejamento financeiro e orçamento na elaboração do orçamento de vendas. A escolha do método deverá estar de acordo com a atividade econômica, o porte e o grau de conhecimento do mercado em que a empresa irá atuar no período projetado”. Zdanowicz (2001, p. 43-45) descreve como principais seis métodos de elaboração:

- decisão do júri ou fusão de opinião: que consistirá na elaboração do orçamento de vendas através de sugestões, ou experiências passadas vivenciadas pelos fundadores da empresa, que foram passadas aos atuais dirigentes. Esse método é utilizado, principalmente, por pequenas e médias empresas;
- agregação da força de vendas da empresa: método esse que considera o esforço, a responsabilidade e a motivação dos vendedores em sua elaboração, ou seja, cada vendedor isoladamente projeta as unidades de produtos que espera vender no período orçado;
- análise histórica das vendas das empresas: método que se constitui na projeção de expectativas de crescimento ou não do mercado, considerando os estudos prévios realizados em séries históricas de dados;
- evolução da indústria: método que se baseia na projeção das vendas à empresa, em igual proporção ao crescimento da indústria que pertence a mesma.
- analogia histórica: método que projeta as vendas da empresa de acordo com os níveis de demanda e as condições de mercado analisados na série histórica.
- estatísticos: a estimativa de vendas da empresa por esse método pressupõe conhecimentos estatísticos.

Vale ressaltar que não é necessário utilizar apenas um método, podendo-se mesclar vários deles para uma previsão das vendas mais apurada. E que independente dos métodos escolhidos, o orçamento de vendas deverá apresentar as seguintes características: elaboração em unidades físicas e monetárias, mercado em que o produto é comercializado, preço de venda unitário e receita estimada produto ou serviço.

#### 2.8.5.2 Orçamento de Produção

Para Zdanowicz (2001, p. 55):

O orçamento de produção será elaborado com base em informações e dados extraídos do orçamento de vendas. Não é correto projetar a produção da empresa, sem o prévio conhecimento de sua real participação no mercado e de sua capacidade de absorção.

Isso porque, na maioria das empresas, o volume das vendas é o fator limitante do plano orçamentário. Além do volume de vendas, a política de estocagem é imprescindível para a elaboração do orçamento de produção. Outra característica importante sobre o orçamento de produção é o seu caráter quantitativo.

Zdanowicz (2001, p. 56) conceitua orçamento de produção:

Orçamento de produção é o instrumento que projeta todos os elementos envolvidos com o processo produtivo, ou seja, matérias-primas, mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação, bem como as estratégias e táticas de logística, fornecedores integrados e a qualificação dos fatores operacionais para a produção de produtos com qualidade e quantidade certas no período considerado.

Observando o conceito, o orçamento de produção pode ser dividido em três categorias: custo de matéria-prima, custo de mão de obra direta e despesas indiretas de fabricação.

##### 2.8.5.2.1 Orçamento de Matéria-Prima

O orçamento de matéria-prima está diretamente ligado a produção. Através dele será prevista quanto de insumos é necessário para que a produção atenda aquilo que foi determinado no orçamento de vendas. Para Sanvicente e Santos (2008, p. 76), matéria-prima é um custo direto de fabricação, é qualquer material que seja adicionado ao produto fazendo parte do resultado final.

Para Lunkes (2008, p. 47), as seguintes fases são necessárias para o cumprimento do orçamento de matéria-prima:

- determinação das quantidades de matérias-primas exigidas para o atendimento da fabricação e fornecimento das informações à área de compras;
- estabelecimento das políticas de estocagem de matérias primas;
- elaboração do programa de suprimentos, além de informações sobre qualidade, desperdício, entre outros;
- determinação do custo estimado das matérias-primas necessárias à fabricação, incluindo o plano de investimentos e informações à área financeira.

O orçamento de matérias-primas é relevante para diversas áreas da organização. Por exemplo, o setor de compras terá informações de quanto deve ser adquirido no período projetado e a área financeira buscará informações de quanto vai ser gasto e como isso afetará o capital de giro da empresa.

#### *2.8.5.2.2 Orçamento de Mão-de-Obra Direta*

A mão-de-obra direta é aquela que está diretamente relacionada com a atividade fim da empresa. É um custo direto. Sanvicente e Santos (2008) dizem que as horas gastas na fabricação ou transformação do produto entram no custo de mão-de-obra direta.

Segundo Zdanowicz (2001, p. 64):

A projeção da mão-de-obra direta implicará em envolver o Departamento de Engenharia e o Departamento de Recursos Humanos. O primeiro irá estimar [...] o quanto de hora-padrão será necessário pra produzir uma unidade de produto [...] o Departamento de Recursos humanos deverá projetar o valor médio de remuneração, mais os encargos sociais, que será pago por hora-padrão do produto ou setor produtivo.

Este orçamento é importante, pois a mão-de-obra direta, na maioria das empresas, representa boa parte do custo com mão-de-obra. Também, vai ser essencial para a apuração do custo total de produção.

### 2.8.5.2.3 *Orçamento de Despesas Indiretas de Fabricação*

Resumidamente, pode se colocar que todos aqueles custos que não se encaixarem em matérias-primas ou mão-de-obra direta, na produção, são despesas indiretas de fabricação. Sanvicente e Santos (2008, p. 91) incluem “a nível de departamento, incluem custos incorridos indiretamente, tais como materiais indiretos (combustíveis, lixas etc.), mão-de-obra indireta empregada, depreciação, material de escritório”.

Também são consideradas despesas indiretas de fabricação o consumo de energia elétrica, água e telefone. Assim como custos de aluguel, seguro da fábrica e seus equipamentos ou serviços prestados por terceiros (Zdanowicz, 2001).

O orçamento de despesas indiretas de fabricação somados ao o orçamento de matérias-primas e de mão-de-obra direta possibilitará encontrar o custo total de produção. É importante que os dados sejam os mais fiéis possíveis para que a previsão do orçamento de produção seja fidedigna com a realidade.

### 2.8.5.3 *Orçamento de Despesas Operacionais*

O orçamento de despesas operacionais engloba as despesas administrativas, com vendas, tributárias ou financeiras. Ou seja, todas aquelas despesas que acontecerão no período projetado e não estão incluídas nos custos de produção.

Zdanowicz (2001, p. 72) conceitua:

O orçamento de despesas operacionais compreende os gastos de administração pertinentes à direção, ao gerenciamento, ao material de expediente, etc.; as despesas comerciais necessárias para realizar a venda de produtos e/ou serviços; os custos financeiros decorrentes de operações de empréstimos e financiamentos captadas pela empresa; e os gastos com os encargos fiscais definidos por impostos, taxas e contribuições de melhoria.

Normalmente, os gastos do orçamento de despesas operacionais são aqueles destinados a viabilizar o funcionamento da empresa. São as atividades que servem de apoio à atividade fim da empresa.

### 2.8.5.3.1 *Orçamento de Despesas Administrativas*

Para Sanvicente e Santos (2008, p. 112), “as despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa”. Comumente, as contas presentes no orçamento de despesas administrativas são de origem fixa, ou seja, não é provável que exista uma variância muito grande das mesmas. Essas despesas, geralmente, estão interligadas e beneficiam os diversos setores da empresa.

Zdanowicz (2001, p. 75) elenca como principais despesas administrativas os seguintes itens:

- aluguéis e condomínios;
- salários, gratificações, férias, 13º salário, indenizações, aviso prévio e encargos sociais (INSS, FGTS, assistência médica e social) do pessoal administrativo;
- material de expediente;
- comunicações (telefone, telex e fax);
- manutenção e consertos de prédios, máquinas e equipamentos;
- despesas com água e energia elétricas;
- depreciações de itens do ativo imobilizado vinculados à administração;
- contraprestações de máquinas, equipamentos e veículos arrendados;
- contribuições a entidades de classes e filantrópicas;
- despesas com apólices de seguros.

O caráter fixo das despesas administrativas permite que a projeção orçamento tenha como base dados históricos de outros exercícios da empresa. Já que os valores não devem sofrer grandes alterações.

### 2.8.5.3.2 *Orçamento de Despesas com Vendas*

São aqueles gastos envolvidos com as vendas ou a distribuição dos produtos. As despesas com vendas podem ocorrer antes, durante ou depois das vendas propriamente ditas. Geralmente, esse orçamento é feito concomitantemente com o orçamento de vendas.

Zdanowicz (2001, p. 78) elenca como principais despesas com vendas os seguintes itens:

- aluguéis de escritórios de representação;
- anúncios em publicidade;
- salários, comissões, gratificações e encargos sociais dos vendedores;
- comunicações (telefone, telex e fax);
- viagens e estadas da diretoria e dos vendedores;
- fretes e transportes de mercadorias;
- embalagens;

- material de apoio, brindes, impressos, cartões de visita, talões de notas fiscais, etc.;
- manutenção e conservação de itens do ativo imobilizado vinculado às vendas;
- despesas de expedição;
- despesas com representantes.

#### 2.8.5.3.3 *Orçamento de Despesas Tributárias*

Segundo Zdanowicz (2001, p. 81):

O orçamento de despesas tributárias é o instrumento que procurará relacionar, em sua projeção, todos os tributos que a empresa deverá recolher nos níveis federal, estadual e municipal decorrentes de operações comerciais e financeiras no e fora do País, para o período considerado.

O planejamento das despesas tributárias é de vital importância para organização, principalmente, em um país onde há uma elevada carga e variedade de impostos. As despesas tributárias poderão ser classificadas de diferentes formas – administrativas, de vendas ou financeiras – conforme o enfoque dado pelos gestores. Zdanowicz (2001, p. 82) cita como principais despesas tributárias os seguintes itens:

- contribuição para o PIS/PASEP;
- contribuição para o financiamento da seguridade social;
- contribuição social sobre o lucro;
- imposto predial, territorial urbano;
- imposto de importação;
- imposto de renda;
- imposto de renda retido na fonte;
- imposto sindical;
- imposto sobre operações financeiras;
- imposto sobre produtos industrializados;
- imposto sobre propriedade de veículos automotores;
- imposto sobre serviços de qualquer natureza;
- taxa de licenças junto a exatorias, prefeituras e órgãos públicos;
- taxa de água e esgoto.

#### 2.8.5.3.4 *Orçamento de Despesas Financeiras*

As despesas financeiras estão ligadas as captações de recursos sejam para financiar a operação da empresa ou para investimentos. Constarão, também, as despesas com empréstimos ou financiamento praticado pela empresa.

Para Zdanowicz (2001, p. 86):

O orçamento de despesas financeiras é o instrumento que irá relacionar os futuros desembolsos de caixa decorrentes de captações de recursos destinados à manutenção

do capital de giro e/ou do capital fixo à ampliação, à expansão, à modernização, à diversificação e à realocização da empresa no período projetado.

São despesas financeiras os juros, imposto sobre operações de crédito, taxas de abertura de crédito, atualizações monetárias, avais, fianças e comissões bancárias como as principais despesas financeiras. É importante que cada item do orçamento de despesas financeiras seja controlado e planejado operação por operação de crédito, contrato por contrato (Zdanowicz, 2001).

### 2.8.6 Controle

Resumidamente, o controle orçamentário é um instrumento para avaliar se a empresa alcançou o que foi traçado pelo plano orçamentário ou o quanto se aproximou disso. É necessário identificar as variações, em valores monetários ou absolutos, compreender as causas das mesmas e propor medidas de adequação para o plano orçamentário.

Zdanowicz (2001, p. 116) define:

Controle orçamentário é a técnica, que procurará acompanhar, avaliar e analisar o planejamento financeiro em suas várias etapas, verificando as defasagens entre os valores orçados e realizados, para sugerir as medidas saneadoras que deverão ser implantadas na empresa.

Padoveze e Taranto (2009) destacam que controle orçamentário não deve ser compreendido como um controle punitivo. Mas, sim uma busca pelo atingimento dos objetivos, correção de rumos, ajustes de planos e apoio aos gestores.

Segundo Zdanowicz (2001, p.116), os principais objetivos do controle orçamentário são:

- confrontar os valores realizados com os orçados;
- analisar as defasagens positivas e negativas entre os valores realizados e projetados;
- avaliar a empresa em sua conquista de retorno sobre o capital investido;
- sugerir medidas preventivas, corretivas e saneadoras, em tempo hábil, para que a empresa possa alcançar seus objetivos e metas.

As variações podem ser classificadas em não significativas, dependente do critério da empresa, e significativas. As variações significativas podem ser classificadas conforme sua origem: erros de informações, decisões administrativas, não controláveis identificáveis e causas não identificáveis. Ainda é possível identificar três filosofias extremas de controle orçamentário: rígida, não tolera qualquer variação desfavorável; ultra flexível, tolera qualquer

variação menos no resultado líquido; e mista, utiliza faixas de variações aceitáveis menos no resultado líquido (FREZATTI, 2006).

## 2.9 ANÁLISE PRELIMINAR

A análise preliminar tem como função elaborar um panorama inicial para administrador financeiro. Através dela pode-se ter uma noção da estrutura das contas da empresa como seus financiamentos e política de investimentos, além da sua evolução no decorrer do tempo. Essa análise pode avaliar como as contas estão evoluindo, ou seja, de forma horizontal ou avaliar a distribuição dos recursos, ou seja, de forma vertical.

### 2.9.1 Análise Horizontal

Segundo Hoji (2007, p. 281-282), “a análise vertical tem a finalidade de evidenciar a evolução dos itens das demonstrações contábeis, por períodos. Calculam-se os números-índices estabelecendo o exercício mais antigo com índice-base 100”. Essa técnica apresenta limitações, por exemplo, quando um número no exercício-base apresenta valor negativo e no período seguinte positivo ou vice-versa o resultado pode levar a interpretações equivocadas.

A análise é interessante para observamos como as contas se comportam no decorrer do tempo e quais as tendências das mesmas. Vale ressaltar que o cálculo não precisa ser feito, necessariamente, sobre o primeiro período, mas sobre qualquer período anterior ao valor que se quer comparar.

### 2.9.2 Análise Vertical

Conforme Hoji (2007, p. 281), “a análise vertical facilita a avaliação da estrutura do ativo e do passivo, bem como a participação de cada item da Demonstração de Resultado na

formação do lucro ou prejuízo”. O cálculo percentual relativa dos itens é feito dividindo-se o valor total de cada item pelo valor total do grupo a que pertence.

Muitas interpretações podem ser extraídas dessa análise, no entanto seu valor aumenta significativamente quando feita em conjunto com a análise vertical. É possível através dessa técnica observar a importância de determinadas contas a determinado grupo.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2007), os tipos de pesquisas podem ser classificados conforme os seguintes critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. É importante ressaltar que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, ou seja, é possível utilizar mais de um tipo de pesquisa para a realização de um trabalho.

Quanto aos fins, a pesquisa será aplicada. Já que o intuito do trabalho está centrado na resolução dos problemas da empresa propondo soluções, ou seja, possui um caráter prático. Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, de campo e estudo de caso. Bibliográfica pela pesquisa em materiais publicados – livros, revistas especializadas, teses e dissertações – pertinentes ao tema pesquisado acessíveis ao público, fornecendo embasamento para a análise da situação da empresa estudada. De campo pelo uso de entrevistas e observação participante. Estudo de caso pela escolha de uma única organização.

Yin (2005) afirma que um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. O estudo de caso se concentrará na empresa Sabores Refeições Coletivas. A vantagem desse tipo de pesquisa é a possibilidade de analisar em profundidade a organização estudada.

O trabalho foi dividido em três momentos distintos. Primeiro, foi analisado o histórico da empresa e sua situação atual, assim como o mercado em que atua. Descrevendo o modelo atual de gestão financeira e variáveis inerentes ao ramo de negócios que os afeta. Segundo, esse modelo de gestão foi considerado sob a ótica da literatura acadêmica sobre o assunto, identificando suas fraquezas, falhas e carências. Terceiro, foram propostas melhorias ao modelo atual, assim como novas técnicas de gestão – baseadas na literatura apresentada – nas áreas carentes.

Os dados para a efetivação do trabalho serão coletados tanto em fontes primárias quanto em fontes secundárias. Os dados primários são aqueles obtidos pelo próprio pesquisador, através da observação da estrutura de funcionamento da empresa, assim como conversas informais com sócios e gerentes da empresa. Os dados secundários serão provenientes de documentos e planilhas eletrônicas financeiras existentes.

Os dados recolhidos serão analisados, classificados e dispostos na forma de planilhas eletrônicas com o auxílio do *Microsoft Excel*. A partir disso e com o subsídio da literatura estudada será possível construir os instrumentos de planejamento financeiro e fluxo de caixa propostos pelo trabalho para o cumprimento dos objetivos do mesmo.

## 4 RESULTADOS OBTIDOS

Nos resultados obtidos, apresentaremos passo a passo como foi concebida a proposta de planejamento financeiro para empresa Sabores Refeições Coletivas. Em um primeiro momento serão analisadas características importantes do negócio, aquelas que são inerentes ao setor em que a empresa atua e variáveis comuns que têm impacto sobre o planejamento financeiro.

Depois, apontaremos como foi feita a coleta e quais foram os dados coletados. Logo após, descreveremos como está a situação financeira atual da empresa. A seguir, apresentaremos a proposta de planejamento financeiro. Descreveremos os ingressos e desembolsos, assim como apresentaremos a forma como foi projetado os seus valores. Em seguida, projetaremos o fluxo de caixa para o quarto trimestre de 2010 e primeiro semestre de 2011 aliados ao plano orçamentário para 2011.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DO NEGÓCIO

A Sabores Refeições Coletivas está inserida no setor de refeições coletivas para empresas. Sua atividade-fim é a terceirização da área de alimentação da contratante, ou seja, uma prestação de serviços. Para satisfazer às expectativas dos clientes a empresa oferece produtos como café-da-manhã, almoço, entre outros. Logo, apesar de vender um serviço, a empresa acaba entregando um produto ao cliente, a refeição. Levando em consideração o que foi dito, a empresa possui particularidades quanto a fornecedores, estoque e quadro de pessoal.

Portanto, é indispensável apresentar as peculiaridades mais importantes das características citadas, assim como, mencionar algumas variáveis sobre o mercado, os produtos e serviços e quem são os clientes da empresa. Uma vez que, o planejamento financeiro sofrerá influência destas características.

#### **4.1.1 Mercado, Clientes e Produtos e Serviços**

O mercado de atuação da empresa é um dos mais promissores da área de alimentação no Brasil. O mercado de *food service* abrange toda refeição produzida fora do lar como redes de *fast food*, restaurantes comerciais, panificadoras, lanchonetes, entre outros. A terceirização da área de alimentação é um mercado em constante crescimento, segundo a ABERC (Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas), o faturamento do setor girará em torno de 10,8 bilhões de reais em 2010 e o número de empresas que deixam a autogestão para contratar prestadoras de serviços cresce a cada ano.

A Sabores Refeições Coletivas tem como foco aqueles clientes de menor porte, até 400 funcionários. Estas empresas valorizam os diferenciais oferecidos pela empresa como atendimento personalizado, relacionamento, comunicação direta com o proprietário da empresa e qualidade diferenciada das refeições. Além disso, as grandes empresas do setor de refeições coletivas, como Puras e Gransapore, não priorizam esses clientes de menor porte deixando um excelente nicho de mercado sem a concorrência intensa das mesmas, possibilitando a ação de pequenas empresas como a Sabores.

Os clientes de maior destaque da Sabores são: Ritter Alimentos, Globo Inox Equipamentos Industriais, Serpal Engenharia e Construtora, Preconcretos Engenharia e Metalúrgica Fallgater. Todos os clientes se encontram na região metropolitana de Porto Alegre. Para atender as necessidades destes clientes a Sabores oferece serviços básicos de café da manhã, almoço, café da tarde, janta e ceia. Além desses, oferece lanches variados, eventos diferenciados para datas festivas e apoio para qualquer situação pertinente à área de alimentação.

#### **4.1.2 Fornecedores, Estoque e Quadro de Pessoal**

A Sabores possui um grande número de fornecedores dos mais variados segmentos. Isso é inerente à fabricação de refeições, já que são necessários diversos insumos como arroz, feijão, carnes, temperos, verduras, legumes, sobremesas, entre outros. Para cada item se abre uma dezena de fornecedores desde micros a grandes empresas. Essa quantidade e diversidade possibilitam alguns benefícios como melhores preços ou facilidade em encontrar produtos

substitutos. Contudo, também exigem atenção redobrada às datas de vencimentos na composição do fluxo de caixa, assim como um rígido controle pelo setor de compras.

Outro aspecto importante é quanto à política de estoque. Apesar dos diversos fornecedores, a empresa trabalha com uma quantidade de estoque mínima, sendo que praticamente esse aspecto não tem relevância no planejamento financeiro. Há vários motivos para que o estoque seja mínimo na empresa, os principais são: perecibilidade dos insumos, falta de espaço físico para alocação dos produtos, a não imobilização do capital de giro e a inexistência de estoque de produtos em processamento.

Por fim, o quadro de pessoal é fator representativo nos custos da empresa. Para cada cliente atendido é indispensável uma equipe de funcionários composta por nutricionistas, cozinheiros e auxiliares. Também se faz necessários supervisores para estas equipes e gerentes para áreas ligadas a produção. Além disso, são imprescindíveis os funcionários para as funções administrativas. Uma das questões mais relevantes quanto ao quadro de pessoal está ligada a alta rotatividade dos funcionários de menor grau de instrução, aqueles que estão envolvidos com as funções mais braçais da empresa como cozinheiros e auxiliares de cozinha.

Essa alta rotatividade gera custos em rescisões trabalhistas, assim como em disputas judiciais e indenizações. Portanto, é importante ter atenção a esse ponto na concepção do planejamento financeiro.

## 4.2 COLETA DE DADOS

Os dados relevantes ao trabalho foram buscados através de entrevistas informais com o proprietário que tem como uma de suas responsabilidades o acompanhamento da área financeira. Também foram consultados registros e planilhas financeiras da empresa. Contudo, quanto aos registros e planilhas é importante fazer duas ressalvas: primeiro, os registros e planilhas são bastante simples e algumas informações são vagas; e segundo, a empresa foi vítima de um assalto no início do segundo semestre de 2010 onde foram levados os computadores que continham a maioria dos dados financeiros referentes aos anos anteriores.

Portanto, as entrevistas com o proprietário foram de maior importância para coleta dos dados e obtenção das informações que serão utilizados no trabalho. A perda dos dados antigos não foi tão impactante para a boa realização do trabalho, já que a empresa possui certa

estabilidade e periodicidade nos seus principais ingressos e desembolsos. Isso, aliado a larga experiência do proprietário, proporcionou dados e projeções bem próximas à realidade da empresa.

#### 4.3 SITUAÇÃO ATUAL DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro da empresa, atualmente, é quase inexistente. O que existe é uma utilização bastante rudimentar do fluxo de caixa. Esse uso é centrado no mês corrente, não existindo um planejamento futuro. O fluxo de caixa serve praticamente como um bloco de anotações de ingressos e desembolsos no qual muitas vezes os próprios administradores se perdem no momento de entender a origem de uma conta ou prever momentos de falta ou sobra de recursos. Hoje, o fluxo de caixa na empresa foge totalmente do enfoque do *cash management*, sendo apenas uma consequência das demais operações da empresa. A situação é mais preocupante quando se trata de orçamento. Enquanto, o fluxo de caixa é bastante rudimentar, a utilização de orçamentos é nula. Ou seja, a empresa não possui uma prática orçamentária, a qual é atividade essencial na construção de um planejamento financeiro eficaz. A empresa não possui formas claras e rotineiras de controle. E o acompanhamento e revisão são realizados esporadicamente.

A falta de planejamento financeiro a médio e longo prazo é bastante prejudicial à empresa provocando consequências negativas. É em virtude dela que a empresa se encontra muitas vezes em situações financeiras complicadas. O quadro 6 mostra uma relação entre causas e consequências existente na empresa relacionadas à falta de planejamento.

Causas	Consequências
Uso rudimentar do fluxo de caixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planejamento futuro gerando desencaixes em épocas de poucos recursos ocasionando insuficiências de caixa;</li> <li>• Não pagamento de contas nas datas previstas gerando custos com taxas e juros aliados a efeitos negativos para</li> </ul>

	<p>imagem da empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga do responsável financeiro com questões de insuficiência de caixa relegando, a segundo plano, o planejamento;</li> <li>• Dificuldades financeiras cada vez que é preciso investir em novos clientes.</li> </ul>
Inexistência de orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de previsão e programação de números futuros decorrentes das atividades da empresa;</li> <li>• Não estabelecimento de metas em relação à otimização de recursos;</li> <li>• Falta de parâmetros para a avaliação do desempenho da empresa;</li> <li>• Menor envolvimento dos gestores com os objetivos da empresa.</li> </ul>
Ineficiência das ferramentas de controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de alguns documentos que comprovem entradas e saídas;</li> <li>• Dificuldade do uso gerencial do fluxo de caixa;</li> <li>• Aumento da margem de erros;</li> <li>• Tomada tardia de medidas de correção.</li> </ul>

**Quadro 6 – Causas e Conseqüências da Falta de Planejamento Financeiro**

As planilhas financeiras da empresa possuem alguns problemas em relação à funcionalidade – característica importante para uma boa planilha financeira conforme mencionado pela revisão teórica – principalmente pela não utilização de mapas auxiliares gerando dificuldades no entendimento da planilha. A empresa utiliza o *Microsoft Excel* como *software* de apoio para a elaboração das planilhas financeiras.

#### 4.4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro, como já foi dito, é fator crucial para as organizações. É através dele que será possível fazer com que a empresa tenha uma boa saúde financeira possibilitando trabalhar com tranquilidade em outras áreas estratégicas do negócio. Como vimos anteriormente, a empresa estudada não o possui e é objetivo deste trabalho elaborá-lo. É importante lembrar que se trata de uma pequena empresa e a mesma não está habituada com o uso de ferramentas financeiras como o fluxo de caixa e o sistema orçamentário. Logo, é necessário que a proposta de planejamento financeiro seja a mais prática e funcional possível.

Num primeiro momento, serão descritos os ingressos e desembolsos da empresa. Após, projetaremos o fluxo de caixa seguido das peças orçamentárias elaboradas. Serão apresentadas todas as informações necessárias, assim como as orientações pertinentes.

##### 4.4.1 Descrição dos Ingressos e Desembolsos

A seguir, vamos apresentar os ingressos e desembolsos comuns no dia a dia da empresa. Serão apresentadas particularidades importantes dos principais itens e suas possíveis variações no decorrer do tempo. Além disso, também serão feitas projeções desses ingressos e desembolsos.

###### 4.4.1.1 Ingressos

Os ingressos são oriundos exclusivamente das vendas aos clientes. Ou seja, todo faturamento vem das receitas operacionais. Neste trabalho, lidaremos com o faturamento total mensal da empresa considerando que os clientes pagam pelo serviço de terceirização e não pelos produtos oferecidos. A Tabela 1 apresenta a projeção do faturamento total mensal de Outubro de 2010 até Dezembro de 2011.

Faturamento Total Mensal		
Ano	Mês	Faturamento
2010	Outubro	300.247
2010	Novembro	330.000
2010	Dezembro	355.000
2011	Janeiro	279.400
2011	Fevereiro	281.750
2011	Março	360.000
2011	Abril	328.700
2011	Maior	344.400
2011	Junho	344.400
2011	Julho	328.700
2011	Agosto	360.000
2011	Setembro	344.400
2011	Outubro	328.700
2011	Novembro	344.400
2011	Dezembro	344.400

**Tabela 1 – Faturamento Total Mensal**

O faturamento do mês de Outubro de 2010 está de acordo com o realizado no mesmo mês. Já os meses de Novembro e Dezembro de 2010 são baseados na experiência do proprietário e projeção de aumento de faturamento em virtude de um cliente que está expandindo o seu quadro de funcionários e, conseqüentemente, gerará mais receita para a empresa.

A projeção de faturamento dos meses do ano de 2011 foi feita a partir de uma fórmula já utilizada pela empresa.

(Faturamento Mês Base/Dias úteis Mês Base) x (Dias úteis Mês projetado) x (1 + Fator de Correção)

O mês de Dezembro de 2010 foi utilizado como base para os cálculos. E o fator de correção refere-se a alguma variação sazonal enfrentada pela empresa, quando não houver nenhuma variação o fator de correção é 0. Apenas os meses de Janeiro e Fevereiro utilizarão fatores de correção, -15% e -10% respectivamente, em razão das férias coletivas dadas pelos clientes que geram menor faturamento para a empresa. Abaixo dois exemplos dos cálculos, com e sem variação sazonal.

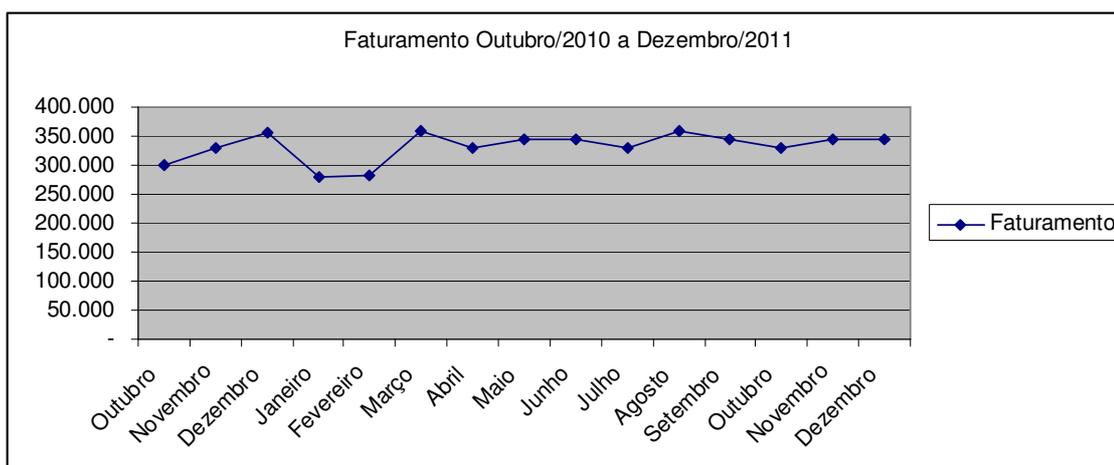
a) Janeiro

$$(360.000/23) \times 21 \times [1 + (-0,15)] = 279.391$$

b) Março

$$(360.000/23) \times 23 \times (1 + 0) = 360.000$$

Analisando o Gráfico 1 é possível notar que o faturamento mensal sofre pequena variação no decorrer do tempo. O motivo é que a principal variável é os dias úteis de cada mês e esses variam entre 20 e 23 dias. Outras variáveis que poderiam influenciar seriam relativas ao próprio negócio dos clientes atendidos como, por exemplo, a desaceleração ou aceleração do mercado de algum cliente que geraria impacto sobre o faturamento da empresa estudada. É importante observar os meses de Janeiro e Fevereiro, pois são os meses de menor faturamento e vão exigir maior atenção nos seus fluxos de caixa.



**Gráfico 1 – Faturamento de Outubro/2010 a Dezembro/2011**

#### 4.4.1.2 Desembolsos

Os desembolsos são provenientes das diversas áreas e atividades realizadas pela empresa, sendo assim numerosos. Esta seção visa identificar, analisar e projetar estes desembolsos.

Como a empresa não tem um sistema de custeio definido, algumas despesas foram tratadas como referente a todas as áreas da empresa, não podendo ser atribuídas a um setor específico como, por exemplo, aluguel da área de produção e aluguel da área administrativa.

Através dos dados obtidos foram identificados os seguintes desembolsos comuns: fornecedores, salários, aluguel, energia elétrica, telefone, celular, combustível, parcelamento de equipamentos, passivo da empresa, despesas indiretas de fabricação e outras despesas. As demais despesas foram classificadas em grupos: administrativas, com vendas, tributárias e bancárias. A seguir, uma breve descrição e projeção dos desembolsos citados.

## a) Fornecedores

Como já foi citado no trabalho, a empresa possui diversos fornecedores. Dessa forma, para facilitar o entendimento eles foram agrupados nesta conta. É importante lembrar que a empresa realiza suas compras, preferencialmente, a vista. Quando a prazo, o vencimento não ultrapassa o mês da compra.

Para a projeção do item fornecedores será utilizado o faturamento do mês em questão. Por decisão da diretoria, o gasto máximo permitido com fornecedores será de 50% do faturamento total mensal que é considerando um número aceitável dentro do ramo de atividade. A única exceção será o mês de Dezembro, que terá um limite de 54%, em virtude das festas de final de ano dos clientes. A tabela 2 mostra os valores referentes aos meses a serem projetados no trabalho.

<b>Despesas com Fornecedores</b>		
<b>Ano</b>	<b>Mês</b>	<b>Desp Totais</b>
2010	Outubro	150.668
2010	Novembro	165.000
2010	Dezembro	191.700
2011	Janeiro	139.700
2011	Fevereiro	140.875
2011	Março	180.000
2011	Abril	164.350
2011	Maiο	172.200
2011	Junho	172.200
2011	Julho	164.350
2011	Agosto	180.000
2011	Setembro	172.200
2011	Outubro	164.350
2011	Novembro	172.200
2011	Dezembro	172.200

**Tabela 2 – Despesas Mensais com Fornecedores**

## b) Salários

O item salários abrange a remuneração dos funcionários somada aos encargos e benefícios que incluem: INSS, FGTS, férias, 13º salário, assistência médica, vale transporte, uniformes, rescisões, indenizações, adiantamentos e outras despesas. Os salários serão projetados a partir do mês de Outubro de 2010, já que é o mês que possui números realizados da empresa.

c) Aluguel, Água, Energia Elétrica, Telefone, Internet, Celulares e Combustível

Aluguel, Água e Energia Elétrica são contas básicas para o funcionamento da empresa. Telefone e internet é valor pago pelo um plano conjunto de uma operadora. O item celulares se refere ao plano empresarial de contas de celulares de uma operadora usado pela empresa. O item combustível se refere a gastos com transporte de pessoal, gastos com veículos da área administrativa ou logística de suprimentos. Suas projeções serão realizadas a partir do mês de Outubro de 2010.

d) Parcelamento de Equipamentos

São gastos parcelados com novos equipamentos adquiridos pela empresa para a reforma de uma cozinha central. Serão projetadas conforme negociado com os fornecedores.

e) Passivo da Empresa

São dívidas antigas da empresas. Serão projetadas conforme negociado com credores.

f) Despesas Indiretas de Fabricação

Compreendem materiais secundários à produção, manutenção e conservação, despesas com veículos e fretes referentes à produção. Serão projetadas a partir da experiência e histórico fornecido pelos profissionais responsáveis.

g) Outras Despesas

São aquelas despesas que ocorrem durante o mês, mas que não foram planejadas e não são recorrentes na rotina da empresa. A projeção será um valor de segurança definido conforme experiência do proprietário.

h) Despesas Administrativas

São aquelas despesas ligadas à gestão da empresa. Normalmente, beneficiam as diversas áreas da empresa. As despesas administrativas elencadas no trabalho são: honorários,

material de expediente, pró-labore, serviços de informática, serviços de contabilidade e outras despesas. Serão projetadas a partir do mês de Outubro.

i) Despesas com Vendas

Como a empresa não tem uma área de vendas definida esse grupo não englobará muitos itens. Comissões, material para publicidade e custos diversos serão as despesas deste grupo. Serão projetadas a partir do mês de Outubro.

j) Despesas Tributárias

Conterá os impostos pagos pela empresa. São eles o IRPJ, PIS, COFINS e Contribuição Social. Serão calculados através do Lucro Presumido observando o regime especial que empresa usufrui, em razão da área de atividade, conforme explicado pelo contador da empresa.

k) Despesas Bancárias

Despesas referentes a juros, taxas e despesas bancárias em geral.

As contas descritas serão parte tanto da projeção do fluxo de caixa quanto das peças orçamentárias. Informações mais detalhadas sobre as mesmas serão dadas no decorrer do trabalho e na organização do planejamento financeiro.

#### 4.4.2 Fluxo de Caixa

Antes de partir para a projeção, propriamente dita, vamos retomar alguns requisitos quanto a planejamento, elaboração e implementação do fluxo de caixa, abordados na revisão teórica. O quadro 7 apresenta as principais definições para empresa referentes a cada etapa.

- a) **Planejamento:** o planejamento vai ser de grande valor para a empresa. Possibilitará a previsão de épocas de baixa liquidez e as de sobras de caixa

permitindo que o administrador financeiro tome as melhores decisões. Definiremos nessa etapa os prazos de planejamento, projeção das receitas, estimativa de compras, periodicidade e projeção dos desembolsos.

- b) **Elaboração:** nesta etapa serão lançadas as informações no fluxo de caixa através do método direto. Serão considerados aspectos como a importância do fluxo de caixa para a empresa, horizonte de planejamento, padronização da metodologia de elaboração e formato do fluxo de caixa.
- c) **Implantação:** na implantação a empresa será aconselhada a adotar algumas condições básicas. O seguimento dessas condições será importante para o sucesso do uso do fluxo de caixa na empresa.

Etapa	Definições
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A projeção será realizada de Outubro de 2010 até junho de 2011;</li> <li>• A projeção das receitas será a mesma apresentada na seção 5.4.1.1;</li> <li>• A estimativa das compras será a mesma apresentada na seção 5.4.1.2;</li> <li>• O fluxo de caixa será diário e mensal;</li> <li>• Os desembolsos serão projetados a partir do mês de Outubro de 2010 ou por experiência dos proprietários.</li> </ul>
Elaboração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O fluxo de caixa será peça fundamental para o gerenciamento da empresa;</li> <li>• O planejamento será semestral;</li> <li>• Será elaborado a partir de um fluxo principal com auxílio de mapas auxiliares;</li> <li>• O formato será inspirado no Fluxo de Caixa Mensal adaptado de Zdanowicz presente na revisão teórica.</li> </ul>
Implantação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoio da direção</li> <li>-atenção às necessidades da empresas</li> <li>-conscientização da importância do fluxo de caixa</li> <li>-integração dos setores da empresa ao fluxo de caixa</li> <li>-criação de controles financeiros</li> </ul>
--	---

**Quadro 7 – Requisitos para a Projeção do Fluxo de Caixa**

#### 4.4.2.1 Projeção do Fluxo de Caixa

Considerando a projeção de faturamento e a estimativa de compras já feitas e o mês de Outubro de 2010 como base para as contas fixas – salários, aluguel, água, energia elétrica, telefone, internet, celulares, combustível e outras despesas – foi concebida a projeção de fluxo de caixa mensal apresentada na Tabela 3. Além disso, os itens parcelamento de equipamentos e passivo da empresa foram obtidos através de negociações feitas antecipadamente pela empresa.

Vale ressaltar que apesar da projeção apresentada no trabalho ser mensal é fundamental que também seja feita a projeção do fluxo de caixa para períodos mais curtos, preferencialmente, períodos semanais. A projeção semanal possibilitará maior rigor com as contas a pagar e receber, além disso, permitirá que seja identificada a falta e sobra de recursos não só ao fim do mês, mas também a cada semana. Contudo, foi escolhido analisar a projeção do fluxo de caixa mensal no trabalho por possuir um caráter mais amplo e gerencial, enquanto a semanal possui um caráter mais operacional. O anexo A apresenta o modelo de planilha a ser utilizado na projeção do fluxo de caixa semanal.

PERÍODOS		Projeção do Fluxo de Caixa de Out/2010 a Jun/2011												TOTAL		
		OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO						
ITENS	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
<b>1. INGRESSOS</b>																
Receita com Clientes	300.247	330.000	360.000	279.400	281.750	360.000	360.000	328.700	344.400	344.400	344.400	344.400	344.400	344.400	2.928.897	
Capital Próprio																
<b>SOMA</b>	300.247	330.000	360.000	279.400	281.750	360.000	360.000	328.700	344.400	344.400	344.400	344.400	344.400	344.400	2.928.897	
<b>2. DESEMBOLSOS</b>																
Fornecedores	150.668	165.000	191.700	139.700	140.875	180.000	180.000	164.350	172.200	172.200	172.200	172.200	172.200	172.200	1.476.693	
Salários + Encargos	83.756	101.940	106.820	80.980	80.980	80.980	80.980	80.980	80.980	80.980	80.980	80.980	80.980	80.980	778.396	
Aluguel/Taxas/Condominio	1.173	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	10.773	
Água	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	3.600	
Energia Elétrica	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	8.550	
Telefone + Internet	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.250	
Cellulares	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	13.500	
Combustível	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	7.200	
Despesas Administrativas	26.720	23.950	23.950	23.950	23.950	23.950	23.950	23.950	23.950	23.950	23.950	23.950	23.950	23.950	218.320	
Despesas c/ Vendas	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	18.900	
Despesas Tributárias	17.198	18.903	20.622	16.005	16.139	20.622	20.622	18.828	19.727	19.727	19.727	19.727	19.727	19.727	167.771	
Despesas Financeiras	873	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	8.473	
Parcelamento de Equipamentos	7.000	25.040	11.640	9.673	2.418	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55.771	
Passivo da Empresa	750	6.000	6.000	16.000	16.000	16.000	16.000	10.750	750	750	750	750	750	750	79.000	
Despesas Indiretas de Fabricação	5.900	5.900	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	43.300	
Outras Despesas	19.665	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	35.665	
<b>SOMA</b>	319.703	356.883	375.382	300.958	295.012	336.202	336.202	313.508	312.257	312.257	312.257	312.257	312.257	312.257	2.922.162	
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	-	19.456	- 26.883	- 15.382	- 21.558	- 13.262	23.798	15.192	32.143	32.143	32.143	32.143	32.143	32.143	6.735	
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	-	-	19.456	- 46.339	- 61.721	- 83.279	- 96.541	- 72.743	- 57.551	- 25.408	- 25.408	- 25.408	- 25.408	- 25.408	-	
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+3+4)</b>	-	19.456	- 46.339	- 61.721	- 83.279	- 96.541	- 72.743	- 57.551	- 25.408	- 25.408	- 25.408	- 25.408	- 25.408	- 25.408	-	
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>																
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>																
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>																
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>																
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANC</b>																
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>	-	19.456	- 46.339	- 61.721	- 83.279	- 96.541	- 72.743	- 57.551	- 25.408	- 25.408	- 25.408	- 25.408	- 25.408	- 25.408	-	

P = projetado; R = realizado

Tabela 3 – Projeção do Fluxo de Caixa de Outubro/2010 a Junho/2011

Observando a projeção do fluxo de caixa é possível destacar alguns pontos que precisam ser mais bem explicados:

- o mês de Outubro de 2010 possui apenas a coluna do realizado, ou seja, os valores são reais, praticados pela empresa dentro do mês;
- é importante lembrar que as receitas com clientes e desembolsos com fornecedores são fruto de previsões já demonstradas anteriormente no trabalho. Também se constatou que os prazos de recebimentos e pagamentos não são significativamente relevantes, já que a empresa recebe tudo o que fatura dentro do mês, assim como paga o valor total de desembolsos gerados no mês dentro do mesmo;
- os valores das contas fixas são projeções arredondadas para cima, baseadas no mês de Outubro de 2010;
- os desembolsos com parcelamento de equipamentos vão até o mês de Janeiro de 2011, sendo zerado a partir de então;
- os desembolsos com passivo da empresa variam, pois são mais de um credor e os valores são a soma do que foi definido em negociações;
- o valor das despesas indiretas de fabricação no mês de Outubro de 2010 é superior aos seguintes em razão de um gasto extraordinário em manutenção de veículos. Nos meses seguintes diminui de acordo o histórico da empresa;
- o valor da conta outras despesas é bastante superior no mês de outubro de 2010, visto que estão incluídos as despesas a vista com a reforma da cozinha central. Nos meses seguintes o valor diminui passando a ser uma quantia projetada para despesas diversas;
- a princípio, não foi definido um valor para o nível de caixa desejado para não distorcer e facilitar a visualização dos saldos, negativos ou positivos, de cada mês;
- os itens salários, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias e despesas bancárias possuem mapas auxiliares. O Anexo B é um exemplo de mapa auxiliar utilizado, no caso para despesas com pessoal.

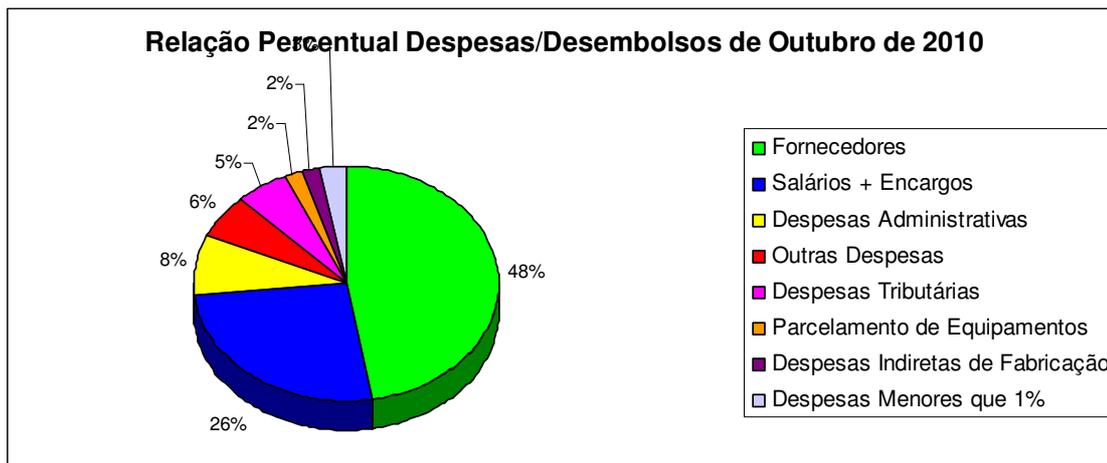
Considerando a projeção de fluxo de caixa realizada foi feita uma análise vertical dos ingressos e desembolsos que pode ser observada na Tabela 4. Essa análise é importante para identificarmos qual a relevância de cada item no montante de ingressos e desembolsos. Possuindo essas informações é possível ter um cuidado especial com esses itens, pois variações nos mesmos causarão grandes impactos no fluxo de caixa.

Os Gráficos 2 e 3 ilustram a relação entre despesa e total de desembolsos dos meses de Outubro de 2010 e Junho de 2011. Nota-se que os itens fornecedores e salários são os mais importantes, já que somados atingem mais 70% dos gastos da empresa. Já o item outras despesas chega a 6% do total dos desembolsos em Outubro de 2010, mas perde importância nos meses seguintes por razões explicadas anteriormente.

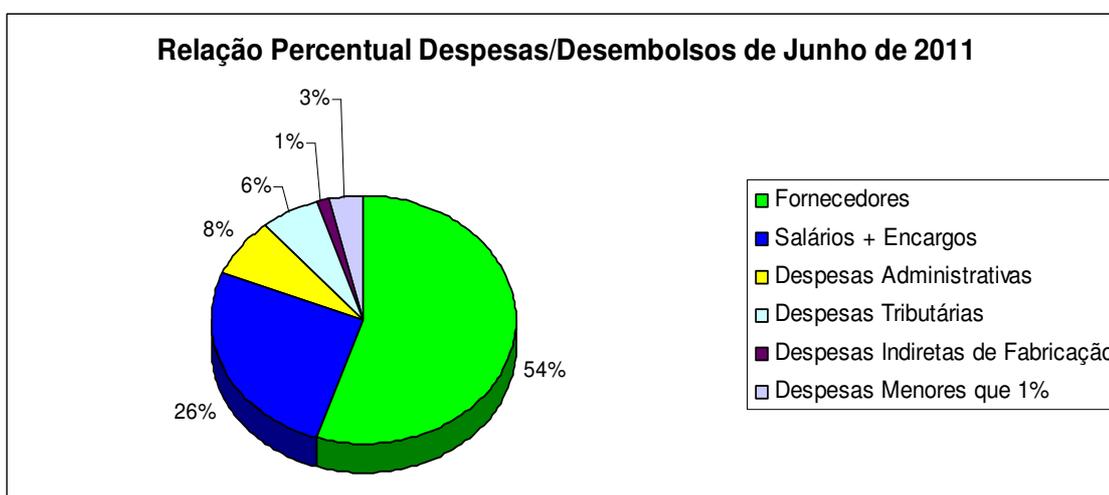
PERÍODOS		Projeção do Fluxo de Caixa de Out/2010 a Jun/2011 (Com Análise Vertical)												TOTAL														
		OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO				ABRIL		MAIO		JUNHO								
ITENS	R	AV	P	AV	P	AV	P	AV	P	AV	P	AV	P	AV	P	AV	P	AV	P	AV	P	AV	P					
1. INGRESSOS																												
Receita com Clientes	300.247	100,00%	300.000	100,00%	360.000	100,00%	279.400	100,00%	281.750	100,00%	360.000	100,00%	328.700	100,00%	344.400	100,00%	344.400	100,00%	344.400	100,00%	344.400	100,00%	344.400	100,00%	2.928.905	100,00%		
Capital Próprio																												
<b>SOMA</b>	300.247	100,00%	300.000	100,00%	360.000	100,00%	279.400	100,00%	281.750	100,00%	360.000	100,00%	328.700	100,00%	344.400	100,00%	344.400	100,00%	344.400	100,00%	344.400	100,00%	344.400	100,00%	2.928.905	100,00%		
2. DESEMBOLSOS							50																					
Fornecedores	150.668	47,13%	165.000	46,23%	191.700	51,07%	139.700	46,42%	140.875	47,75%	180.000	53,54%	164.350	52,42%	172.200	55,15%	172.200	55,15%	172.200	55,15%	172.200	55,15%	172.200	55,15%	1.476.697	50,53%		
Salários + Encargos	83.756	26,20%	101.940	28,56%	106.820	28,46%	80.980	26,91%	80.980	27,45%	80.980	24,09%	80.980	25,83%	80.980	25,93%	80.980	25,93%	80.980	25,93%	80.980	25,93%	80.980	25,93%	778.398	26,64%		
Aluguel/Taxas/Condomínio	1.173	0,37%	1.200	0,34%	1.200	0,32%	1.200	0,40%	1.200	0,41%	1.200	0,36%	1.200	0,38%	1.200	0,38%	1.200	0,38%	1.200	0,38%	1.200	0,38%	1.200	0,38%	10.773	0,37%		
Água	400	0,13%	400	0,11%	400	0,11%	400	0,13%	400	0,14%	400	0,12%	400	0,13%	400	0,13%	400	0,13%	400	0,13%	400	0,13%	400	0,13%	3.600	0,12%		
Energia Elétrica	950	0,30%	950	0,27%	950	0,25%	950	0,32%	950	0,32%	950	0,28%	950	0,30%	950	0,30%	950	0,30%	950	0,30%	950	0,30%	950	0,30%	8.550	0,29%		
Telefone + Internet	250	0,08%	250	0,07%	250	0,07%	250	0,08%	250	0,08%	250	0,07%	250	0,08%	250	0,08%	250	0,08%	250	0,08%	250	0,08%	250	0,08%	2.250	0,08%		
Cellulares	1.500	0,47%	1.500	0,42%	1.500	0,40%	1.500	0,50%	1.500	0,51%	1.500	0,45%	1.500	0,48%	1.500	0,48%	1.500	0,48%	1.500	0,48%	1.500	0,48%	1.500	0,48%	13.500	0,46%		
Combustível	800	0,25%	800	0,22%	800	0,21%	800	0,27%	800	0,27%	800	0,24%	800	0,26%	800	0,26%	800	0,26%	800	0,26%	800	0,26%	800	0,26%	7.200	0,25%		
Despesas Administrativas	26.720	8,36%	23.950	6,71%	23.950	6,38%	23.950	7,96%	23.950	8,12%	23.950	7,12%	23.950	7,64%	23.950	7,67%	23.950	7,67%	23.950	7,67%	23.950	7,67%	23.950	7,67%	218.321	7,47%		
Despesas c/ Vendas	2.100	0,66%	2.100	0,59%	2.100	0,56%	2.100	0,70%	2.100	0,71%	2.100	0,62%	2.100	0,62%	2.100	0,67%	2.100	0,67%	2.100	0,67%	2.100	0,67%	2.100	0,67%	18.900	0,65%		
Despesas Tributárias	17.198	5,38%	18.903	5,30%	20.622	5,49%	16.005	5,32%	16.139	5,47%	20.622	6,13%	18.828	6,01%	19.727	6,32%	19.727	6,32%	19.727	6,32%	19.727	6,32%	19.727	6,32%	167.771	5,74%		
Despesas Financeiras	873	0,27%	950	0,27%	950	0,25%	950	0,32%	950	0,32%	950	0,28%	950	0,30%	950	0,30%	950	0,30%	950	0,30%	950	0,30%	950	0,30%	8.473	0,29%		
Parcelamento de Equipamentos	7.000	2,19%	25.040	7,02%	11.640	3,10%	9.673	3,21%	2.418	0,82%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	55.771	1,91%		
Passivo da Empresa	750	0,23%	6.000	1,68%	6.000	1,60%	16.000	5,32%	16.000	5,42%	16.000	4,76%	10.750	3,43%	750	0,24%	750	0,24%	750	0,24%	750	0,24%	750	0,24%	73.000	2,50%		
Despesas Indiretas de Fabricação	5.900	1,85%	5.900	1,65%	4.500	1,20%	4.500	1,50%	4.500	1,53%	4.500	1,34%	4.500	1,44%	4.500	1,44%	4.500	1,44%	4.500	1,44%	4.500	1,44%	4.500	1,44%	43.300	1,48%		
Outras Despesas	19.665	6,15%	2.000	0,56%	2.000	0,53%	2.000	0,66%	2.000	0,68%	2.000	0,59%	2.000	0,64%	2.000	0,64%	2.000	0,64%	2.000	0,64%	2.000	0,64%	2.000	0,64%	35.665	1,22%		
<b>SOMA</b>	319.703	100,00%	356.883	100,00%	375.382	100,00%	300.958	100,00%	295.012	100,00%	336.202	100,00%	313.508	100,00%	312.257	100,00%	312.257	100,00%	312.257	100,00%	312.257	100,00%	312.257	100,00%	2.922.170	100,00%		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	- 19.456		- 26.883		- 15.382		- 21.558		- 13.262		- 23.798		- 15.192		- 32.143		- 32.143		- 32.143		- 32.143		- 32.143		- 32.143		6.735	
4. SALDO INICIAL DE CAIXA			- 19.456		- 46.339		- 61.721		- 83.279		- 96.541		- 72.743		- 57.551		- 57.551		- 57.551		- 57.551		- 57.551		- 25.408			
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3+4)	- 19.456		- 46.339		- 61.721		- 83.279		- 96.541		- 72.743		- 57.551		- 25.408		- 25.408		- 25.408		- 25.408		- 25.408		- 25.408			
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO																												
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																												
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO																												
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS																												
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS																												
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	- 19.456		- 46.339		- 61.721		- 83.279		- 96.541		- 72.743		- 57.551		- 25.408		- 25.408		- 25.408		- 25.408		- 25.408		- 25.408		6.735	

P = projetado; AV = Análise Vertical

Tabela 4 – Projeção do Fluxo de Caixa de Outubro/2010 a Junho/2011 com Análise Vertical



**Gráfico 2 – Relação Percentual Despesas/Desembolsos Totais de Outubro/2010**



**Gráfico 3 – Relação Percentual Despesas/Desembolsos Totais de Junho/2011**

#### 4.4.2.2 Controle do Fluxo de Caixa

Para que a projeção de fluxo de caixa não seja apenas uma figura alegórica dentro da empresa se faz necessário a criação de formas de controle. De nada adianta projetar valores sem acompanhar se estes estão de acordo com a realidade no decorrer do tempo, visto que as oscilações e imprevistos são recorrentes na atividade empresarial.

O controle pela empresa será semanal e mensal. O controle diário é aquele feito a cada semana em que se comparará o previsto com realizado visando garantir a maior fidedignidade das informações. Esse controle servirá, também, para que a tarefa se torne menos exaustiva para o gerente financeiro, pois não acumulará trabalho. Além disso, o controle semanal possibilitará a tomada de decisões corretivas mais ágeis diminuindo a margem de erros da

empresa. O controle mensal terá um caráter mais gerencial, ou seja, será o momento em que o gerente financeiro avaliará o fluxo de caixa como um todo. No controle mensal serão identificados os problemas, os motivos para as defasagens, as correções necessárias para os meses seguintes, que áreas da empresa devem ser cobradas quanto ao fluxo de caixa e que ações tomar para a continuidade do planejamento financeiro. Os Anexos C e D apresentam as planilhas de controle a serem utilizadas para o controle semanal e mensal, respectivamente.

Quanto às variações, serão consideradas significativas aquelas maiores ou iguais a 5% e não significativas as menores que 5%, por decisão da diretoria. Contudo, só serão classificadas quando os valores das defasagens forem superiores a R\$ 100,00. Quando identificada uma variação significativa deve-se caracterizar a sua origem, analisar e sugerir as ações corretivas necessárias.

A tarefa de controle deve seguir alguns requisitos e tarefas básicas. As mais importantes para empresa serão:

- o prazo entre a realização e a comparação com previsto deve ser o mais curto possível;
- controle diário da movimentação bancária;
- controle diário dos recebimentos e pagamentos;
- os recebimentos e pagamentos devem ser comprovados por documentos.

#### **4.4.3 Orçamento**

A proposta de orçamento elaborada para empresa visa ser um plano quantitativo dos números que estão por vir no ano de 2011. A proposta de plano orçamentário buscou ser a mais prática e funcional possível, levando em consideração os aspectos próprios de uma empresa prestadora de serviços.

Para a elaboração do orçamento foram seguidas algumas etapas como a atenção aos objetivos da organização, análise do ambiente e definição do fator limitante. Também foi buscada a participação dos gerentes, a preocupação na geração de expectativas realistas e flexibilidade do sistema.

O orçamento proposto terá características do tipo ajustado, ou seja, será possível realizar alterações nas peças orçamentárias caso variáveis fundamentais, como o volume de

vendas, sofram alterações significativas. As peças orçamentárias concebidas são o orçamento de receitas, de produção e de despesas operacionais.

#### 4.4.3.1 Orçamento de Receitas

O orçamento de receitas, como na maioria das empresas, é fator limitante do plano orçamentário. Como já foi dito anteriormente vamos considerar o serviço de terceirização oferecido pela empresa, assim levaremos em conta apenas o faturamento total mensal da empresa. O método da projeção de faturamento já foi explicado na seção 5.4.1.1. Esse método de elaboração, observando a revisão teórica, pode ser descrito como uma mescla dos métodos de decisão do júri e análise histórica das vendas.

Para o ano de 2011, a empresa busca um período de estabilização financeira. Essa estabilização é vista como importante, pois a empresa, em razão dos investimentos em 2010, não possui condições de realizar novos investimentos sem afetar perigosamente seu equilíbrio financeiro. Sendo assim, não foi projetado incremento de receitas através da conquista de novos clientes. Considerando os aspectos apresentados e os valores projetados, a tabela 5 apresenta o orçamento de receitas para 2011.

#### 4.4.3.2 Orçamento de Produção

O orçamento de produção englobará os orçamentos de compras, pessoal e despesas indiretas de fabricação. Contudo, como a empresa não possui um sistema de custeio não foi possível distinguir a origem de algumas despesas.

##### 4.4.3.2.1 *Orçamento de Compras*

É o orçamento de despesas de maior representatividade dentro do plano orçamentário, pois nele está grande parte dos gastos da empresa. Relembrando, em razão do grande número

de fornecedores de insumos da empresa, estes foram agrupados na conta fornecedores para facilitar a compreensão. O método da projeção das compras já foi explicado na seção 5.4.1.2.

O orçamento de compras é de extrema importância, já que a partir do atingimento do que foi proposto pelo mesmo, a empresa estará no caminho certo para uma boa rentabilidade. Considerando os aspectos apresentados e os valores projetados, a tabela 6 apresenta o orçamento de compras para 2011.

Orçamento de Receitas													
Despesas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Receita Clientes	279.400	281.750	360.000	328.700	344.400	344.400	328.700	360.000	344.400	328.700	344.400	344.400	3.989.250
<b>Soma</b>	279.400	281.750	360.000	328.700	344.400	344.400	328.700	360.000	344.400	328.700	344.400	344.400	3.989.250

**Tabela 5 – Orçamento de Receitas para 2011**

Orçamento de Compras													
Despesas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Fornecedores	139.700	140.875	180.000	164.350	172.200	172.200	164.350	180.000	172.200	164.350	172.200	172.200	1.994.625
<b>Total</b>	139.700	140.875	180.000	164.350	172.200	172.200	164.350	180.000	172.200	164.350	172.200	172.200	1.994.625

**Tabela 6 – Orçamento de Compras para 2011**

#### 4.4.3.2.2 *Orçamento de Pessoal*

Este orçamento também possui grande representatividade dentro plano orçamentário. Nele estão previstos todos os custos com pessoal incluindo salários, encargos, provisões e benefícios. Vale ressaltar alguns pontos:

- os salários incluem os funcionários de todas as áreas da empresa;
- as alíquotas do INSS e do FGTS são de 22% e 8%, respectivamente, sobre a folha de pagamento;
- a provisão para 13º salário é o valor dos salários dividido por 12, enquanto que a provisão de férias é valor dos salários dividido por 36. Outro ponto importante é que as provisões não são desembolsos. O desembolso se dá quando são pagas efetivamente as férias e o 13º salário, no caso da empresa 50% do total em Novembro e 50% em Dezembro. Os encargos sobre esses valores também serão pagos nos meses de desembolso;
- os outros valores foram projetados conforme expectativa do responsável pela área de recursos humanos.

Considerando os aspectos apresentados e os valores projetados, a tabela 7 apresenta o orçamento de pessoal para 2011.

Orçamento com Pessoal													
Despesas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Salários	51.946	51.946	51.946	51.946	51.946	51.946	51.946	51.946	51.946	51.946	51.946	51.946	623.352
INSS (22)	11.428	11.428	11.428	11.428	11.428	11.428	11.428	11.428	11.428	11.428	19.031	19.031	152.342
FGTS (8)	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	49.872
Férias	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	8.580	8.580	17.160
13º Salário	4.330	4.330	4.330	4.330	4.330	4.330	4.330	4.330	4.330	4.330	25.980	25.980	51.960
Assistência Médica	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	20.400
Vale-Transporte	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	90.000
Uniformes	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Rescisões/Indenizações	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Adiantamentos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Outras Despesas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
ASO	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6.600
<b>Total</b>	<b>80.980</b>	<b>123.143</b>	<b>123.143</b>	<b>1.056.086</b>									

\*Os itens em verde são provisões, logo não há desembolso dos valores no mês corrente.

**Tabela 7 – Orçamento com Pessoal para 2011**

#### 4.4.3.2.3 Orçamento de Despesas Indiretas de Fabricação

Nesse orçamento entrarão aquelas despesas de produção que não se encaixaram nos orçamentos de compras ou pessoal. Algumas das contas apresentadas não são exclusivas da área de produção, mas pela impossibilidade de distinguir corretamente o quanto cada área é responsável pelas mesmas foram incluídas nesse orçamento. Considerando os aspectos apresentados e os valores projetados, a tabela 8 apresenta o orçamento de despesas indiretas de fabricação para 2011.

Orçamento de Despesas Indiretas de Fabricação													
Despesas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Materiais Secundários	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Manutenção e Conservação	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Despesas c/ Veículos	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Transporte	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Aluguel	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Água	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Energia Elétrica	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11.400
Telefone + Internet	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Celulares	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Combustível	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Parcelamento de Equipamentos	9.673	2.418	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.091
Outras Despesas	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Passivo da Empresa	16.000	16.000	16.000	10.750	750	750	750	750	750	750	750	750	64.750
<b>Total</b>	<b>37.273</b>	<b>30.018</b>	<b>27.600</b>	<b>22.350</b>	<b>12.350</b>	<b>216.041</b>							

**Tabela 8 – Orçamento de Despesas Indiretas de Fabricação para 2011**

#### 4.4.3.3 Orçamento de Despesas Operacionais

O orçamento de despesas operacionais englobará todos os gastos que não entraram no orçamento de produção. Os orçamentos presentes são os de despesas administrativas, com vendas, tributárias e financeiras.

##### 4.4.3.3.1 Orçamento de Despesas Administrativas

As contas presentes nesse orçamento, na maioria dos casos, têm origem fixa. Suas projeções foram realizadas através de dados históricos da empresa e opinião baseada na experiência do proprietário. A conta mais significativa desse orçamento é o pró-labore. Considerando os aspectos apresentados e os valores projetados, a tabela 9 apresenta o orçamento de despesas administrativas para 2011.

#### *4.4.3.3.2 Orçamento de Despesas com Vendas.*

As contas presentes nesse orçamento não possuem grande representatividade no plano orçamentário. A razão dessa baixa representatividade é a área de vendas pouco desenvolvida na empresa. Considerando os aspectos apresentados e os valores projetados, a tabela 10 apresenta o orçamento de despesas com vendas para 2011.

#### *4.4.3.3.3 Orçamento de Despesas Tributárias*

Nesse orçamento serão projetados os gastos com a carga tributária incidente sobre a empresa. Serão projetadas as despesas com IRPJ, PIS, Contribuição Social e COFINS. As taxas são de 4,65%, 0,65%, 2,89% e 3,5% respectivamente. O regime adotado é o do lucro presumido em regime especial, ou seja, a carga tributária incide sobre apenas 70% do faturamento da empresa. Essas informações foram passadas pelo contador da empresa. Considerando os aspectos apresentados e os valores projetados, a tabela 11 apresenta o orçamento de despesas tributárias para 2011.

#### *4.4.3.3.4 Orçamento com Despesas Financeiras*

As despesas financeiras também não possuem grande representatividade no plano orçamentário. Isto porque a empresa não trabalha ativamente com bancos e os gastos são, principalmente, em atividades financeiras rotineiras. Considerando os aspectos apresentados e os valores projetados, a tabela 12 apresenta o orçamento de despesas financeiras para 2011.

Orçamento de Despesas Administrativas													
Despesas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Honorários	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Material de Expediente	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Pro-labore	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
Serviços de Informática	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Serviços de Contabilidade	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	22.800
Outras Despesas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
<b>Total</b>	<b>23.950</b>	<b>287.400</b>											

Tabela 9 – Orçamento de Despesas Administrativas para 2011

Orçamento de Despesas com Vendas													
Despesas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Comissões	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Material Publicidade	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800
Custos Diversos	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
<b>Total</b>	<b>2.100</b>	<b>25.200</b>											

Tabela 10 – Orçamento de Despesas com Vendas para 2011

Orçamento de Despesas Tributárias													
Despesas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
IRPJ (4,65)	6.366	6.420	8.203	7.489	7.847	7.847	7.489	8.203	7.847	7.489	7.847	7.847	90.894
PIS (0,65)	890	897	1.147	1.047	1.097	1.097	1.047	1.147	1.097	1.047	1.097	1.097	12.707
COFINS (3,5)	4.792	4.832	6.174	5.637	5.906	5.906	5.637	6.174	5.906	5.637	5.906	5.906	68.413
Contrib. Social (2,89)	3.957	3.990	5.098	4.655	4.877	4.877	4.655	5.098	4.877	4.655	4.877	4.877	56.493
<b>Total</b>	<b>16.005</b>	<b>16.139</b>	<b>20.622</b>	<b>18.828</b>	<b>19.727</b>	<b>19.727</b>	<b>18.828</b>	<b>20.622</b>	<b>19.727</b>	<b>18.828</b>	<b>19.727</b>	<b>19.727</b>	<b>228.507</b>

Tabela 11 – Orçamento de Despesas Tributárias para 2011

Orçamento de Despesas Financeiras													
Despesas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Juros	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Taxas	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Despesas Bancárias	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
<b>Total</b>	<b>950</b>	<b>11.400</b>											

Tabela 12 – Orçamento de Despesas Financeiras para 2011

#### 4.4.3.4 Controle Orçamentário

Para avaliar se a empresa atingiu os desafios propostos pelo plano orçamentário é necessária a utilização de um instrumento de controle. Assim como a projeção de fluxo de caixa, o orçamento necessita de controle para não perder a eficiência. É preciso acompanhar, avaliar e analisar o orçamento para que se obtenha o sucesso esperado.

Com o controle orçamentário a empresa buscará conferir os valores orçados com os realizados, analisar variações negativas e positivas e sugerir medidas corretivas. Quanto às variações, serão consideradas significativas aquelas maiores ou iguais a 8% e não significativas as menores que 8%, por decisão da diretoria. Contudo só serão classificadas quando as cifras forem superiores a R\$ 100,00. Quando identificada uma variação significativa deve-se caracterizar a sua origem, analisar e sugerir as ações corretivas necessárias.

Foi definido que cada peça orçamentária possuirá uma planilha de controle próprio. O acompanhamento deve ser mensal, no entanto as avaliações serão trimestrais visando atenuar os impactos das variações esporádicas. Os anexos E e F apresentam os modelos de planilhas de controle, no caso do orçamento de despesas administrativas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho nasceu da identificação de problemas na organização financeira, pelo autor, na empresa Sabores Refeições Coletivas. A partir de então foi buscado o embasamento teórico para a elaboração de uma proposta de planejamento financeiro para a empresa.

O principal objetivo deste trabalho foi a confecção de uma proposta de planejamento financeiro viável para a organização. Buscou-se identificar as variáveis que afetam o negócio, analisar os ingressos e desembolsos, analisar as práticas financeiras atuais, elaborar a projeção de fluxo de caixa e a criar formas de controle. Elaborou-se também um plano orçamentário e seus controles para empresa. Faltou realizar a implementação prática do plano orçamentário que foi adiada para 2011.

Um aspecto importante encontrado durante o trabalho foi a importância das contas fornecedores e salários para o fluxo de caixa. Juntas elas somam mais de 70% dos desembolsos da empresa. Logo, é de suma importância que a empresa tenha atenção redobrada com estas contas, já que qualquer variação significativa pode ocasionar grande impacto no fluxo de caixa da empresa.

Outro ponto a ser destacado foram as diferenças dos períodos previstas para Outubro de 2010 até Fevereiro de 2011. Todas elas serão negativas gerando um déficit previsto de R\$ 96.541,00. Esses saldos negativos previstos deverão ser conseqüências, principalmente, dos investimentos realizados e renegociações de dívidas. É possível observar que a partir de Março de 2011 os resultados previstos serão positivos na diferença do período. Esses resultados positivos deverão ocorrer em razão da diminuição dos valores gastos em parcelamento de equipamentos e do passivo da empresa. Analisando essas informações, é possível afirmar que a projeção do fluxo de caixa desempenhou um de seus propósitos que é a previsão de períodos de falta ou sobra de recursos, possibilitando que o administrador financeiro tome as ações necessárias com antecedência.

No decorrer do trabalho foram expostas diversas formas de controle tanto para o fluxo de caixa quanto para as peças orçamentárias. Entretanto, não foi definido quem fica responsável por esse controle. Seria interessante que houvesse uma divisão de quem realiza as projeções e de quem é responsável pelo controle. No entanto, pelo porte da empresa e, conseqüentemente, ter poucos funcionários na área financeira – especificamente dois – essas duas atividades serão muitas vezes acumuladas por estes. O gerente financeiro ficará responsável pelo controle mensal do fluxo de caixa e pelo controle trimestral do plano

orçamentário. Os resultados desses controles serão discutidos com o proprietário da empresa. Enquanto isso, o controle semanal do fluxo de caixa e o controle mensal do plano orçamentário serão realizados pelo auxiliar financeiro que deverá reportar os resultados ao gerente financeiro.

Muitas contribuições foram trazidas pelo trabalho. Para a empresa trouxe uma nova perspectiva financeira. Com o planejamento financeiro vai ser possível prever, aproximadamente, os resultados futuros. Assim, por exemplo, a empresa poderá prever épocas de excedente e falta de recursos sendo capaz de programar melhores ocasiões para investimentos. Por conseguinte, evitará situações como foi o da reforma da cozinha central, em momento de baixo caixa, fato que foi um dos principais responsáveis pelo resultado negativo observado nos primeiros meses projetados. Para o autor, a experiência foi de grande valor. Foi possível colocar em prática muitos dos conceitos aprendidos no meio acadêmico. Também observou a importância de uma gestão financeira correta e quais as consequências negativas de relegar a segundo plano esse aspecto. Além disso, o aprendizado adquirido mediante a realização do trabalho vai ser muito importante para suas aspirações de abrir um negócio próprio. O meio acadêmico igualmente foi beneficiado, pois a disponibilidade de literatura sobre gestão financeira em pequenas empresas é escassa e este trabalho buscou, modestamente, agregar mais material ao tema.

## 5.1 LIMITAÇÕES

A empresa estudada foi extremamente aberta quanto à realização do trabalho. Não foi negado em nenhum momento informações ou auxílio por parte dos funcionários. Apesar disso, foram encontradas algumas limitações à realização do trabalho:

- a) Problemas com os Dados: a empresa disponibilizou os dados possíveis. No entanto, a falta de organização da empresa fez com que fosse difícil encontrar alguns dados específicos. Muitas vezes algumas contas foram projetadas baseadas apenas na experiência do proprietário. Uma solução para esse problema em particular seria a criação de um arquivo onde seriam guardados todos os comprovantes de entradas e saídas classificados conforme dia, mês e ano de ocorrência. Outra dificuldade encontrada, quanto aos dados, foi o assalto que a empresa sofreu onde foram perdidos dados financeiros impossibilitando algumas

comparações com históricos financeiros. Uma simples prática como salvar os dados semanalmente em um *pendrive*, além dos computadores da empresa, como forma de *backup* amenizaria as conseqüências da perda de dados de algum dos computadores.

- b) Falta de Sistema de Custeio: a falta de um sistema de custeio atrapalhou na projeção do fluxo de caixa e na proposta de sistema orçamentário. Uma vez que, não foi possível definir a participação de cada área em determinadas contas como aluguel ou energia elétrica.
- c) Cultura da Empresa: os colaboradores da empresa demonstram boa vontade quanto ao planejamento financeiro. Mas, muitas vezes acabam fazendo suas tarefas conforme os hábitos antigos. Isso acaba por atrapalhar a eficácia do planejamento financeiro. Para diminuir o efeito dessas práticas é importante que os responsáveis pelo planejamento financeiro chamem constantemente a atenção para comportamentos que sejam contrários ao bom andamento do planejamento. Contudo, não confundido isso com repreensão, mas como uma oportunidade de instruir sobre a importância e os benefícios de seguir o que foi planejado, buscando com o tempo uma mudança de cultura na empresa.

## 5.2 SUGESTÕES

Para que o planejamento financeiro seja eficiente para a Sabores Refeições Coletivas é importante que todos os envolvidos se comprometam com o mesmo. Ou seja, é preciso mudar o costume de visão a curtíssimo prazo existente na empresa. É importante que os responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa passem a utilizar as ferramentas propostas como apoio à decisão, possibilitando melhores decisões como, por exemplo, planejar investimentos para épocas de excedente de caixa. Além disso, é necessário que os meios de controle sejam aproveitados para o acompanhamento, revisão e correção de rumos. Outro ponto importante é que a empresa entenda o planejamento financeiro como um processo contínuo que vai se aperfeiçoando no decorrer do tempo.

A empresa deve definir como vai ser feita a captação de recursos para os meses de saldos negativos. É sugerido que seja feita através do aporte de capital pelos sócios ou empréstimos a bancos, nessa segunda hipótese é importante que se tenha atenção as despesas

financeiras. Nos meses de sobra de recursos é importante que esse excedente seja destinado a aplicações financeiras. Outro ponto importante a ser definido pela empresa é um nível desejado de caixa que seja apropriado para cumprir obrigações imediatas, assim como aproveitar bons negócios de ocasião como, por exemplo, promoções com prazos de duração curtos de algum dos insumos de fabricação.

Quanto ao orçamento, a empresa precisa definir suas áreas e responsáveis. Assim, em 2011, poderá implementar com mais tranquilidade o sistema orçamentário, entregando a cada responsável seu plano orçamentário e exigindo o cumprimento dos valores definidos.

Outros aspectos, que fogem um pouco da proposta do trabalho, são em relação ao sistema de custeio. É de suma importância que a empresa defina um modo de alocar proporcionalmente os seus custos para que a projeção do fluxo de caixa e o plano orçamentário sejam os mais corretos possíveis. Dessa forma, será possível ao gerente financeiro cobrar das devidas áreas as defasagens encontradas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERC; Mercado Real. Disponível em:

<<http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>>. Acesso em: 15 de Abril de 2010.

FREZATTI, Fábio. Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. 1. Ed. 8ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

HOJI, Masakazu; Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo; RIGO, Cláudio Miessa. Administração Financeira: Princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LUNKES, Rogério João. Manual de orçamento. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luis; TARANTO, Fernando Cesar. Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2009.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.. Princípios de Administração Financeira. 2. Ed. 8ª Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle. 2. Ed. 8ª Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE; Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micros e Pequenas Empresas no Brasil. Disponível em:

<[www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/.../NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/.../NT00037936.pdf)>. Acesso em: 16 de Abril de 2010.

SILVA, Edson Cordeiro da. Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: guia de sobrevivência empresarial. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K.; *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento Financeiro e Orçamento. 4. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

## ANEXO A – MODELO DE PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA SEMANAL

ITENS	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		Semana 5		TOTAL	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
<b>1. INGRESSOS</b>												
Receita com Clientes												
Capital Próprio												
<b>SOMA</b>												
<b>2. DESEMBOLSOS</b>												
Fornecedores												
Salários + Encargos												
Aluguel/Taxas/Condominio												
Água												
Energia Elétrica												
Telefone + Internet												
Celulares												
Combustível												
Despesas Administrativas												
Despesas c/ Vendas												
Despesas Tributárias												
Despesas Financeiras												
Parcelamento de Equipamentos												
Passivo da Empresa												
Despesas Indiretas de Fabricação												
Outras Despesas												
<b>SOMA</b>												
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>												
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>												
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3+4)</b>												
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>												
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>												
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>												
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>												
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANC</b>												
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>												

P = projetado; R = realizado

**ANEXO B – MAPA AUXILIAR DE DESPESAS COM PESSOAL**

Mapa Auxiliar de Despesas com Pessoal																							
PERÍODO	OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO		ABRIL		MAIO		JUNHO		TOTAL				
	P	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R		
Despesas c/ Pessoal																							
Salários	51.946			51.946		51.946		51.946		51.946		51.946		51.946		51.946		51.946		51.946		467.514	
INSS (22)	11.428			15.388		16.268		11.428		11.428		11.428		11.428		11.428		11.428		11.428		111.652	
FGTS (8)	4.156			4.156		4.156		4.156		4.156		4.156		4.156		4.156		4.156		4.156		37.404	
Férias								1.430		1.430		1.430		1.430		1.430		1.430		1.430		8.580	
13º Salário	-			18.000		22.000		4.330		4.330		4.330		4.330		4.330		4.330		4.330		40.000	
Assistência Médica	1.700			1.700		1.700		1.700		1.700		1.700		1.700		1.700		1.700		1.700		5.100	
Vale-Transporte	7.493			7.500		7.500		7.500		7.500		7.500		7.500		7.500		7.500		7.500		67.493	
Uniformes	473			500		500		500		500		500		500		500		500		500		4.473	
Rescisões/Indenizações	4.645			2.000		2.000		2.000		2.000		2.000		2.000		2.000		2.000		2.000		20.645	
Adiantamentos	1.200			-		-		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		7.200	
Outras Despesas	198			200		200		200		200		200		200		200		200		200		1.798	
ASO	517			550		550		550		550		550		550		550		550		550		4.917	
<b>Total</b>	83.756			101.940		106.820		80.980		80.980		80.980		80.980		80.980		80.980		80.980		778.396	

P = projetado; R = realizado

\*Os itens em amarelo são provisões, logo não há desembolso dos valores no mês corrente.

**ANEXO C – MODELO DE PLANILHA DE CONTROLE SEMANAL DO FLUXO DE CAIXA**

Controle do Fluxo de Caixa Diário																		
PERÍODOS	Semana 1			Semana 2			Semana 3			Semana 4			Semana 5			TOTAL		
	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%
<b>1. INGRESSOS</b>																		
Receita com Clientes																		
Capital Próprio																		
<b>SOMA</b>																		
<b>2. DESEMBOLSOS</b>																		
Fornecedores																		
Salários + Encargos																		
Aluguel/Taxas/Condomínio																		
Água																		
Energia Elétrica																		
Telefone + Internet																		
Celulares																		
Combustível																		
Despesas Administrativas																		
Despesas c/ Vendas																		
Despesas Tributárias																		
Despesas Financeiras																		
Parcelamento de Equipamentos																		
Passivo da Empresa																		
Despesas Indiretas de Fabricação																		
Outras Despesas																		
<b>SOMA</b>																		
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>																		
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>																		
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3+4)</b>																		
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>																		
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>																		
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>																		
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>																		
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANC</b>																		
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>																		

P = projetado; R = realizado; % = defasagem percentual

## ANEXO D – MODELO DE PLANILHA DE CONTROLE MENSAL DO FLUXO DE CAIXA

Controle do Fluxo de Caixa de Out/2010 a Jun/2011																											
PERÍODOS	NOVEMBRO			DEZEMBRO			JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO			JUNHO			TOTAL		
	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%
1. INGRESSOS																											
Receita com Clientes																											
Capital Próprio																											
<b>SOMA</b>																											
2. DESEMBOLSOS																											
Fornecedores																											
Salários + Encargos																											
Aluguel/Taxas/Condomínio																											
Água																											
Energia Elétrica																											
Telefone + Internet																											
Celulares																											
Combustível																											
Despesas Administrativas																											
Despesas c/ Vendas																											
Despesas Tributárias																											
Despesas Financeiras																											
Parcelamento de Equipamentos																											
Passivo da Empresa																											
Despesas Indiretas de Fabricação																											
Outras Despesas																											
<b>SOMA</b>																											
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)																											
4. SALDO INICIAL DE CAIXA																											
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+3+4)																											
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO																											
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																											
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO																											
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS																											
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANC																											
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO																											

P = projetado; R = realizado; % = defasagem percentual; C = classificação  
 S = significativa; NS = não significativa

**ANEXO E – MODELO DE PLANILHA DE CONTROLE MENSAL DO  
ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS**

Controle Mensal do Orçamento de Despesas Administrativas																													
Despesas	Jan		Fev		Mar		Abr		Mai		Jun		Jul		Ago		Set		Out		Nov		Dez		Total				
	P	R %	P	R %	P	R %	P	R %	P	R %	P	R %	P	R %	P	R %	P	R %	P	R %	P	R %	P	R %	P	R %			
Honorários	1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		12.000		
Material de Expediente	300		300		300		300		300		300		300		300		300		300		300		300		300		3.600		
Pro-labore	20.000		20.000		20.000		20.000		20.000		20.000		20.000		20.000		20.000		20.000		20.000		20.000		20.000		240.000		
Serviços de Informática	250		250		250		250		250		250		250		250		250		250		250		250		250		3.000		
Serviços de Contabilidade	1.900		1.900		1.900		1.900		1.900		1.900		1.900		1.900		1.900		1.900		1.900		1.900		1.900		22.800		
Outras Despesas	500		500		500		500		500		500		500		500		500		500		500		500		500		6.000		
<b>Total</b>	<b>23.950</b>		<b>287.400</b>																										

P = projetado; R = realizado; % = defasagem percentual

**ANEXO F – MODELO DE PLANILHA DE CONTROLE TRIMESTRAL DO  
ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS**

Controle Trimestral do Orçamento de Despesas Administrativas																	
Despesas	1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre			Total				
	P	R	%	C	P	R	%	C	P	R	%	C	P	R	%	C	
Honorários	3.000				3.000				3.000				3.000				12.000
Material de Expediente	900				900				900				900				3.600
Pro-labore	60.000				60.000				60.000				60.000				240.000
Serviços de Informática	750				750				750				750				3.000
Serviços de Contabilidade	5.700				5.700				5.700				5.700				22.800
Outras Despesas	1.500				1.500				1.500				1.500				6.000
<b>Total</b>	71.850				71.850				71.850				71.850				287.400

P = projetado; R = realizado; % = defasagem percentual; C = classificação  
S = significativa; NS = não significativa