

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

KLAUDIUS BRENTANO JUNIOR

PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE TÉCNICAS FINANCEIRAS NA EMPRESA  
MIL TORNEIRAS COMERCIAL LTDA

Porto Alegre  
2010

KLAUDIUS BRENTANO JUNIOR

PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE TÉCNICAS FINANCEIRAS NA EMPRESA  
MIL TORNEIRAS COMERCIAL LTDA

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

Orientador: José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre  
2010

KLAUDIUS BRENTANO JUNIOR

PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE TÉCNICAS FINANCEIRAS NA EMPRESA  
MIL TORNEIRAS COMERCIAL LTDA

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

Orientador: José Eduardo Zdanowicz

Conceito final: .....

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

BANCA EXAMINADORA

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

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

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz - UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores da UFRGS, em especial meu orientador Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz, pela paciente e camarada orientação.

À sócia-gerente da Mil Torneiras e seus colaboradores, pela disposição e acolhimento dados.

Aos poucos, mas grandes amigos que fiz na faculdade durante essa jornada toda.

À vida, por proporcionar desafios para que eu possa superá-los.

Por fim, à minha família pelo exemplo de caráter, união e luta. Em especial aos meus irmãos pelo amor e apoio permanente e incondicional.

## RESUMO

Este projeto disponibilizou a proposta de implantação de técnicas financeiras para a micro empresa Mil Torneiras Comercial Ltda. que atua no ramo de metais hidosanitários. O mesmo foi efetuado através da coleta de dados junto à empresa e entrevistas não estruturadas com sua sócia-gerente. Foram realizadas projeções do fluxo de caixa da empresa para o primeiro semestre de 2011. O projeto foi fundamentado por conceitos teóricos ligados à Administração de Empresas.

Foram criadas e disponibilizadas à empresa planilhas eletrônicas para acompanhamento de seus fluxos financeiros, bem como foi dado suporte para interpretação e alimentação das mesmas.

Palavras-chave: Planejamento financeiro. Microempresa. Fluxo de caixa.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Modelo de Fluxo de Caixa.....	22
Gráfico 1- Ingressos de vendas e serviços – 2009 a 2010.....	34
Gráfico 2 - Compras de Mercadorias e Insumos – 2009 a 2010.....	35
Gráfico 3 - Despesas administrativas – 2009 a 2010.....	36
Gráfico 4 - Despesas tributárias – 2009 a 2010.....	36
Gráfico 5 - Comparativo: ingressos x desembolsos – 2009 a 2010.....	37
Gráfico 6 - Cenário pessimista: Receitas x Compras/Despesas x Saldo.....	40
Gráfico 7 – Cenário base: Receitas x Compras/Despesas x Saldo.....	42
Gráfico 8 – Cenário otimista: Receitas x Compras/Despesas x Saldo.....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Projeção para o cenário pessimista – janeiro/2011 a junho/2011.....	39
Tabela 2 - Projeção para o cenário base – janeiro/2011 a junho/2011.....	41
Tabela 3 – Projeção para o cenário otimista – janeiro/2011 a junho/2011.....	43

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	10
2.1	Produtos e Serviços.....	11
2.2	Fornecedores.....	11
2.3	Clientes.....	11
3	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	13
4	OBJETIVO DO TRABALHO.....	14
4.1	OBJETIVO GERAL.....	14
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
5	REVISÃO TEÓRICA.....	15
5.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	15
5.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	16
5.3	PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO.....	18
5.4	CAPITAL DE GIRO.....	19
5.5	PONTO DE EQUILÍBRIO.....	20
5.6	FLUXO DE CAIXA.....	21
5.7	ANÁLISE DE INDICADORES GLOBAIS.....	24
5.7.1	ÍNDICES DE PRAZOS MÉDIOS.....	26
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
7	ANÁLISE DE AMBIENTE.....	31
7.1	ANÁLISE SWOT.....	31
7.1.1	ANÁLISE EXTERNA.....	31
7.1.2	ANÁLISE INTERNA.....	32
8	SITUAÇÃO ATUAL.....	34
8.1	Histórico de Ingressos.....	34
8.2	Histórico de Desembolsos.....	35
8.3	Comparativo do histórico de ingressos X desembolsos.....	37
9	PROJEÇÕES PARA O PRIMEIRO SEMESTRE DE 2011.....	38
9.1	Nível desejado de caixa.....	38
9.2	Cenário Pessimista.....	39
9.2	Cenário Base.....	40
9.3	Cenário Otimista.....	42
10	CONCLUSÕES.....	45
	REFERÊNCIAS.....	46
	ANEXO A - PROJEÇÃO CENÁRIO PESSIMISTA.....	48
	ANEXO B – PROJEÇÃO CENÁRIO BASE.....	49
	ANEXO C - PROJEÇÃO CENÁRIO OTIMISTA.....	50



## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento dos fluxos financeiros para qualquer empresa é imprescindível para uma tomada de decisões de forma mais segura em relação ao seu presente e planejar mais seguramente o futuro da empresa no ramo em que atua.

Para um administrador, não há dúvida que o conhecimento da situação financeira de determinada empresa pode ser ponto crítico entre a continuação e/ou expansão e o seu fechamento. Portanto, a prática de analisar constantemente a situação financeira da empresa com finalidade de o mais rápido possível identificar desvios de percurso e ajustar a administração para solucionar esses mesmos desvios é primordial em um mercado competitivo.

Um planejamento financeiro é ferramenta importante para ajudar às empresas, principalmente, as micro e pequenas empresas alcançar suas metas.

No caso da Mil Torneiras, uma micro empresa, não havia demais preocupações sobre o aspecto técnico da administração financeira. No entanto, mostra-se necessário para uma empresa que busca um crescimento sustentável uma maior atenção no que tange os controles financeiros.

O objetivo deste trabalho é, então, propor a implementação de técnicas financeiras na empresa Mil Torneiras Comercial Ltda. com o intuito de encontrar possíveis problemas e propor melhorias que possam auxiliar em uma melhor gestão dos recursos financeiros.

## **2 HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Mil Torneiras Comercial Ltda. foi fundada em 2002, por duas sócias que receberam a oportunidade de abrir um negócio próprio. Nesse ano houve proposta da empresa do setor secundário Docol, fabricante de produtos de metais sanitários oriunda do Estado de Santa Catarina, para a abertura de um ponto de comércio e assistência técnica com o objetivo de suprir à demanda de mercado do setor terciário constatada para a zona norte da cidade de Porto Alegre. Tendo essas sócias, ligação familiar e atuação antecedente com outra empresa do ramo de comércio de materiais de construção situada na zona norte, houve preferência por parte da empresa Docol em conceder sua representação para ser administrada por entes que possuíssem legitimidade e proximidade com o saber-fazer das atividades previstas.

No início das atividades, a empresa Mil Torneiras Comercial Ltda. contava apenas com as duas sócias-gerentes, as quais herdaram de sua experiência anterior uma cultura de comércio tradicional. Com isso, a estrutura e organização do micro-ambiente e a visão de macro-ambiente apontaram para um modo de produção com tomadas de decisões gerenciais imediatistas e pouco efetivas para a busca de crescimento e perpetuação da empresa em seu mercado. Sendo uma unidade empresarial com proposta voltada para a especialização técnica acerca da instalação e manutenção dos produtos da linha de produção da referida fábrica, logo houve a necessidade de contratação de mão-de-obra especializada para a realização desses serviços, a qual recebe treinamentos periódicos para adquirir aprofundamento e renovação nos conhecimentos instrumentais. Atualmente a empresa trabalha com três funcionários diretos contratados.

No ano de 2005 a empresa deslocou seu ponto de localização geográfica do ponto onde foi constituída permanecendo na Avenida Brasil, em Porto Alegre em endereço próximo ao anterior, porém obtendo maior visualização direta por ser um ponto de cruzamento entre as Avenidas Ceará e Brasil, fator relevante para uma micro-empresa. Nesse mesmo período a empresa inicia a diversificação das marcas de fábricas trabalhadas, recebendo proposta para ser assistência técnica de outras duas indústrias do setor hidráulico, não concorrente da empresa Docol.

Hoje a empresa vem aumentando sua base de clientes, ofertando um mix de produtos cada vez maior, e ainda sendo requisitados cada vez mais para a realização de serviços.

### ***2.1 Produtos e Serviços***

A empresa comercializa produtos hidrosanitários tais como torneiras, misturadores, válvulas de descarga, acessórios para banheiro, caixa de descarga de embutir e sobrepor, peças de reposição para material hidrosanitário. Seu *mix* de produtos conta, atualmente, com mais de três mil itens.

Além de comercializar esses produtos também presta serviços de manutenção, instalação e revisão hidráulica, tanto para pessoas físicas como para pessoas jurídicas.

### ***2.2 Fornecedores***

A empresa conta com um leque variado de fornecedores, no entanto, tem uma relação mais próxima com as empresas as quais é assistente técnico autorizado. Essa afinidade se deve pelo fato das constantes atualizações e treinamentos realizados por essas empresas junto a Mil Torneiras Coml. Ltda. Destacamos os principais parceiros/fornecedores:

- a) Docol Metais Ltda.;
- b) Montana Hidrotécnica Ltda.;
- c) Astra S/A;
- d) Censi Indústria e Comércio de Reparos Ltda.;
- e) Blukit Metalúrgica Ltda..

### ***2.3 Clientes***

Como uma empresa de comércio varejista a empresa conta com uma vasta carteira de clientes, somente os cadastrados em seu sistema são mais de três mil.

Contando com profissionais especializados em seu quadro, a Mil Torneiras foi conquistando a clientes e fazendo parceiros durante esses anos de atividade.

Devido ao seu alto nível de atendimento e profissionalismo, a empresa conquistou grandes clientes como os citados abaixo:

- a) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul;
- b) Hospital Ernesto Dorneles;
- c) Grêmio Náutico União;
- d) Melnick Engenharia;

### **3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA**

A empresa Mil Torneiras Comercial Ltda. não dispõe de uma gestão financeira eficiente. Desta forma, encontra dificuldades para prever e controlar seus recursos financeiros, bem como planejar futuros investimentos.

Observa-se que suas atividades operacionais são realizadas quase que de forma intuitiva e passiva em relação ao mercado consumidor, apoiando-se na experiência adquirida durante os anos de atividade da empresa.

Um dos motivos que podem levar a empresa a sair do mercado é justamente a falta de conhecimento gerencial a respeito de seus ciclos financeiros. Normalmente, essa situação ocorre em pequenas e médias empresas, onde os gestores do negócio não têm a capacitação técnica para gerir eficientemente seu negócio.

Como uma pequena empresa, a Mil Torneiras, não dispõe de recursos financeiros e administrativos para fazer investimentos de grande vulto. Essa restrição acaba por dificultar a empresa de disputar o mercado consumidor de forma mais equânime ante a concorrência. No entanto, ao buscar implantar técnicas financeiras dará à empresa a possibilidade de mudança de cultura, focando questões técnico-financeiras para a tomada de decisões.

O trabalho aqui apresentado caracteriza-se como um estudo de caso que visa propor uma melhor gestão dos fluxos financeiros, através de técnicas financeiras consagradas no mercado.

## **4 OBJETIVO DO TRABALHO**

### **4.1 OBJETIVO GERAL**

Propor a implantação de técnicas financeiras de curto prazo na empresa Mil Torneiras Comercial Ltda.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) coletar dados e informações financeiras da empresa;
- b) avaliar a organização dos dados da empresa;
- c) elaborar uma projeção de entradas e saídas de caixa;
- d) estabelecer cenários que servirão de base para a projeção de caixa;
- e) efetuar o planejamento de caixa para o primeiro semestre de 2011;

## 5 REVISÃO TEÓRICA

O planejamento financeiro de uma empresa depende de múltiplas decisões gerenciais como, por exemplo, o nível de estoque desejado, prazos concedidos para vendas a prazo, prazos negociados para compras, expansão ou redução de atividades, investimentos no ativo permanente, entre outros.

Portanto, a tarefa do administrador é bastante complexa para auferir os melhores resultados para o negócio, tanto face à política de investimentos da empresa quanto à necessidade demandada pelo mercado.

O conhecimento de alguns conceitos é de real importância para compreender de forma clara os aspectos técnicos abordados neste trabalho.

Desse modo são apresentadas neste capítulo algumas contribuições de relevantes autores a respeito dessa matéria.

### 5.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira cumpre importante papel dentro das organizações, é através dela que a empresa projeta e controla os seus objetivos econômicos e financeiros. GITMAN (2001, p. 34) diz que “as finanças podem ser definidas como a arte e a ciência de gerenciamento de fundos. Virtualmente, todos os indivíduos e organizações ganham ou captam e gastam ou investem dinheiro. As finanças lidam com o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre indivíduos, negócios e governos”.

Mas é muitas vezes confundida com a Contabilidade, porém a “administração financeira começa onde termina a contabilidade” (BRAGA, 1989, p.33). Essa confusão ocorre, por vezes, pois a administração financeira se utiliza dos dados contábeis para planejar seus processos decisórios,

Normalmente, em uma pequena empresa não existe uma pessoa que atue de forma exclusiva no papel de gestor financeiro, sequer há um setor específico para isso. No entanto, o responsável pela área financeira (diretor financeiro ou *controller*) deve ter no seu rol de obrigações, segundo Brealy e Myers (1992, p. 6):

- a) relações com os bancos;
- b) gestão da tesouraria;

- c) obtenção de financiamentos;
- d) gestão de créditos;
- e) pagamento de dividendos;
- f) seguros;
- g) gestão de planos de pensões;
- h) contabilidade;
- i) preparação de documentos financeiros;
- j) auditoria interna;
- k) salários;
- l) custódia de registros;
- m) preparação dos orçamentos;
- n) impostos.

Em pequenas empresas não há uma pessoa responsável exclusivamente por todas as obrigações elencadas acima. Na prática, observa-se que essas responsabilidades são divididas (quando não totalmente realizadas) por um escritório de Contabilidade externo à organização. Isso pode por vezes facilitar para o gestor, pois as informações serão tecnicamente agrupadas por profissionais especializados. Mas, por outro lado, deve-se ter cuidado ao utilizar esses serviços porque essas empresas podem atender uma gama grande de clientes, interferindo na agilidade e precisão das informações prestadas. Ademais, os profissionais de Contabilidade podem não ter o conhecimento gerencial necessário para auxiliar os gestores de pequenas empresas com relatórios que dêem suporte às tomadas de decisões.

## ***5.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO***

O planejamento financeiro é um instrumento da qual a empresa se utiliza para estabelecer, antecipadamente, as ações que serão necessárias para alcançar seus objetivos e metas.

Segundo SANVICENTE (1983, p. 16): planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as



correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Zdanowicz (2003, p. 121) ensina: a empresa deve utilizar o planejamento financeiro como forma de saber antecipadamente as oportunidades futuras e, de forma estratégica, organizar os caminhos para se chegar aos novos objetivos, pois a sua sobrevivência passa por um mercado cada vez mais competitivo.

Para Brealy e Myers (1992, p. 708) “o planejamento não se confina à previsão: prever é concentrar-se no resultado futuro mais provável. Os responsáveis pelo planejamento financeiro não se concentram exclusivamente na previsão, preocupam-se tanto com acontecimento pouco prováveis como com os mais prováveis. Se pensar antecipadamente no que pode correr mal, então haverá uma probabilidade menor de ignorar os sinais de perigo e uma possibilidade de reagir muito mais rapidamente aos problemas.”

Ainda, Brealy e Myers (1992): “o planejamento financeiro não tenta minimizar o risco. Ao invés, é um processo de decisão de quais os riscos assumir e de quais riscos desnecessários ou que não vale a pena correr”.

O planejamento deve, então, ser calcado numa análise de diversos aspectos como, por exemplo, as análises de todos os fatores componentes do micro e macro ambiente, da análise dos aspectos de marketing, etc.. Dar importância a análise criteriosa desses itens contribui significativamente para um planejamento mais eficaz.

Mesmo levando em consideração o exposto logo acima devemos atentar para o que diz Zdanowicz (2003, p.127), “o planejamento financeiro deve obedecer a alguns princípios básicos na sua elaboração como:

- a) exequível: a meta planejada deve ser viável, ou seja, possível de ser realizada, pois não é recomendável elaborar planos demasiadamente ambiciosos ou otimistas, que não sejam possíveis de serem cumpridos, isto é, o planejamento financeiro da empresa deve adaptar-se a realidade de mercado;
- b) objetivo e quantificável: o planejamento não deve se basear em dados hipotéticos, opiniões subjetivas, especulações ou cálculos arbitrários, mas utilizar-se de dados objetivos com tratamento estatístico aplicado nos

estudos de mercado, cálculos probabilísticos, etc., pois o planejamento será tanto mais fiel quando for quantificado e expresso em valores: porcentagens, unidades, volumes, etc.;

- c) flexibilidade: ao elaborar-se um plano é conveniente fixar margens de segurança para enfrentar situações imprevistas, que proporcionem novas estratégias empresariais, ajustando-se facilmente para novas condições de trabalho e mercado;
- d) unidade: todos os planos específicos da empresa devem integrar-se a um plano geral e orientar-se para o êxito dos objetivos principais, de tal forma que sejam consistentes, devendo existir um equilíbrio e uma inter-relação entre eles.”

Esses princípios básicos auxiliam para que o planejamento seja realizado de acordo com a estrutura da empresa, e ainda, para que todos envolvidos na sua execução, desde o nível diretivo até o nível mais operacional, tenham pleno conhecimento de suas atribuições para que o planejamento seja levado a cabo.

### ***5.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO***

O planejamento financeiro de curto prazo se ocupa, principalmente, com as informações que interferem nas decisões de fluxos de capital mais prementes dentro de uma empresa. Como explica Ross (2002, p. 412) “não há definição universalmente aceita de finanças de curto prazo. A diferença mais importante entre finanças a curto prazo e finanças a longo prazo é a distribuição de fluxo de caixa no tempo. As decisões financeiras a curto prazo tipicamente envolvem entradas e saídas de caixa que ocorrem no prazo de um ano, ou menos.”

As atividades que afetam diretamente os ativos e passivos circulantes, como por exemplo, compra de matéria-prima, pagamento de fornecedores a vista, vendas à vista, salários, etc. são vistos como principais nas finanças de curto prazo.

Convém destacar as questões que se situam na categoria geral de administração financeira a curto prazo, segundo Ross (2002, p.412):

- Qual é o nível razoável de caixa a ser mantido (num banco) para pagar contas?
- Quanto a empresa deve tomar emprestado a curto prazo?
- Quanto crédito deve ser concedido aos clientes?

Pode-se dizer que o planejamento financeiro de curto prazo envolve questões que impactam mais diretamente no capital de giro da empresas.

Vemos que as finanças de curto prazo lidam com decisões tomadas no dia-a-dia da empresa, mas que devem ser consideradas de acordo com o planejamento geral da empresa. As decisões de curto prazo irão influenciar no plano de longo prazo, portanto, devem ser tomadas tendo em vista esse horizonte mais amplo.

#### **5.4 CAPITAL DE GIRO**

O capital de giro se define como os recursos resultantes de operações realizadas pela empresa e convertidas em caixa em um período de até doze meses.

Destacam-se como elementos principais do capital de giro o ativo circulante e o passivo circulante. Justamente a diferença destes elementos é que nos dará o capital de giro, conforme formula Ross (2002 p.57):

$$CG = AC - PC$$

Onde:

CG = capital de giro;

AC = ativo circulante;

PC = passivo circulante.

O capital de giro pode ser positivo quando o ativo circulante excede o passivo circulante e, negativo quando ocorre o oposto, ou seja, quando o passivo circulante é maior que o ativo circulante no período. Em empresas saudáveis financeiramente o capital de giro será positivo.

A administração de capital de giro se preocupa com o nível ótimo de valores em seu caixa, que em quando havendo sobras investir em nos melhores produtos financeiros, ou

quando prevista defasagens buscar no mercado a melhor opção de financiamentos. Este nível ótimo, ou equilíbrio financeiro, se dará através dos níveis de estoque compatíveis com as atividades da empresa, concessão de crédito e prazo aos clientes, etc., buscando a melhor rentabilidade para o negócio.

### 5.5 PONTO DE EQUILÍBRIO

Segundo SANVICENTE (1987, p.193), entende-se como ponto de equilíbrio “aquele nível ou volume de produção (ou atividade, em caso de empresa não-industrial) em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor total das despesas operacionais.”

Estima-se o ponto de equilíbrio através do cálculo das despesas fixas adicionada às despesas variáveis conforme fórmula dada por SANVICENTE (1983, p. ) abaixo:

$$PE = \frac{CFT}{1 - \left(\frac{v}{p}\right)}$$

Onde:

PE = ponto de equilíbrio em termos de valor de venda da produção;

CFT = custo fixo total da empresa;

(v/p) = média da relação entre custo variável unitário e preço de venda de todos os produtos.

O ponto de equilíbrio visa calcular o valor no qual o resultado operacional seja nulo, ou ainda, em que a receita total das operações iguale os custos operacionais da empresa.

O ponto de equilíbrio é uma medida importante para a empresa porque demonstra o nível mínimo de atividade que a empresa deve ter para não operar com prejuízo.

## 5.6 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um dos instrumentos do administrador financeiro onde se busca o equilíbrio entre ingressos e desembolsos, em determinado período.

De acordo com Zdanowicz (2004, p.126), “o fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro, com a finalidade de detectar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresentará excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros pela empresa.”

Então, o processo de planejar o fluxo de caixa é ponto crítico para um bom rendimento das operações da empresa, Zdanowicz (2004, p.127), coloca que “o fluxo de caixa é de vital importância para a eficácia econômica-financeira e gerencial das empresas, sejam elas micro, pequenas, médias, ou grandes...”

De forma genérica, Zdanowicz (2004, p.126), apresenta que o fluxo de caixa projetado pode ser calculado da seguinte forma:

$$\boxed{SFC = SIC + I - D}$$

Onde:

SFC = saldo final de caixa;

SIC = saldo inicial de caixa;

I = ingressos;

D = desembolsos.

Desta forma, o administrador financeiro pode antever possíveis sobras de caixa, para aplicação em investimentos de curto prazo, assim como possível escassez de caixa, buscando recursos menos onerosos para a empresa.

## 5.6.1 Modelo de Fluxo de Caixa

No quadro 1, apresenta-se um modelo de fluxo de caixa o qual foi utilizado como base nesse trabalho. Esse modelo, porém, deverá ser adaptado conforme a empresa, detalhado ao máximo os ingressos e desembolsos.

Verificasse que em cada mês há três colunas que representam, respectivamente, valores projetados, valores realizados e a defasagens que podem ser tanto positivas quanto negativas. Esse modelo proporciona um acompanhamento detalhado do fluxo de caixa da empresa.

PERÍODOS ITENS	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL			
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	
<b>1. INGRESSOS</b>																
Vendas a vista																
Cobranças em carteira																
Cobranças bancárias																
Desconto de duplicatas																
Vendas de itens do ativo permanente																
Aluguéis recebidos																
Aumentos do capital social																
Receitas financeiras																
Outros																
<b>SOMA</b>																
<b>2. DESEMBOLSOS</b>																
Compras a vista																
Fornecedores																
Salários																
Compras de itens do ativo permanente																
Energia Elétrica																
Telefone																
Manutenção de máquinas																
Despesas administrativas																
Despesas com vendas																
Despesas tributárias																
Despesas financeiras																
Outros																
<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 1 – Modelo de Fluxo de Caixa**  
 Fonte: Adaptado de Zdanowicz, (2004, p.145)

Conforme, Zdanowicz (2004, p. 146) podemos descrever os itens do fluxo de caixa do quadro acima:

- Ingressos: São todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período;
- Desembolsos: Compõem-se das compras à vista e as compras a prazo que necessitam de mapas auxiliares para posterior transporte ao fluxo de caixa. Assim, constituem-se desembolsos todas as operações financeiras decorrentes de pagamento gerados pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos pela empresa;
- Diferença do período: Ao comparar-se, período por período, os ingressos e os desembolsos, apura-se o saldo (diferença do período), ou seja, o resultado entre os recebimentos e pagamentos da empresa. Portanto, ela é encontrada a partir da diferença entre os valores projetados, como ingressos e desembolsos pela empresa, podendo ser positiva, negativa ou nula;
- Saldo inicial de caixa: É igual ao saldo de caixa do período imediatamente anterior;
- Disponibilidade acumulada: É o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa;
- Nível desejado de caixa: É a projeção do disponível para o período seguinte, ou seja, a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros. Nestes termos, em função do nível desejado de caixa (encaixa mínimo) e da disponibilidade acumulada, o saldo poderá ser positivo, indicando excesso, que deverá ser carregado para a melhor aplicação pela empresa, ou, caso contrário, ser negativo, que deverá ser captado nas fontes disponíveis menos onerosas. Portanto, o que levará a utilizar uma ou outra fonte será o custo do recursos a ser captado pela empresa;

- Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros: A partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa;
- Amortizações ou resgates das aplicações: Amortizações são as devoluções do principal tomado empréstimo, 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.

Sugere-se que outros mapas auxiliares sejam criados para a elaboração do planejamento financeiro, como recebimento de vendas a prazo, recebimento de vendas a prazo, pagamento de fornecedores a prazo. Ainda de acordo com Zdanowicz (2004, p.149), “a prática tem demonstrado que, quanto mais organizada for a empresa, em suas atividades operacionais, maior a quantidade de instrumentos gerenciais, contudo, sem cair no exagero de tornar o sistema muito burocrático.” Percebe-se que os sistemas de controle devem levar em consideração o custo/benefício de acordo com as necessidades e tamanho da empresa.

### ***5.7 ANÁLISE DE INDICADORES GLOBAIS***

Os índices estabelecem a relação e proporção entre duas grandezas a fim de analisar a situação econômica e financeira de uma entidade, pelo fato de que a observação e apreciação de certas relações ou percentuais é mais significativa do que a apreciação de todos os itens contidos nas demonstrações.

Conforme MATARAZZO (2007, p.148) a quantidade dos índices calculados pode ser reduzida se o usuário desejar uma análise superficial.

A prática de utilização de índices na análise financeira tem feito sentir que a grande contribuição deste tipo de análise está em fornecer avaliações genéricas sobre diferentes aspectos da organização, sem descer a um nível maior de profundidade. Uma especial importância tem sido dada a esta análise quando da tarefa de previsão de insolvência. Por



estas razões os índices têm sido a técnica de análise mais empregada no universo econômico e financeiro das empresas.

A avaliação da empresa através de índices exige que seja realizada uma comparação com padrões definidos e a fixação da relevância dos mesmos para a empresa estudada. O índice nada mais é que a relação entre contas das demonstrações financeiras, onde se busca localizar aspectos da situação econômica ou financeira da empresa, ou seja, uma visão ampla da mesma. Esta análise vem a complementar a análise horizontal\vertical para que se consiga com o máximo de precisão a real situação econômica e financeira da empresa, sendo assim grande gama de autores defende que a análise de balanços deve ser feita com no mínimo uma análise vertical\horizontal e de alguns índices relevantes, que indiquem a resposta procurada.

Os índices têm por principal finalidade servir de medida para os diversos aspectos econômicos e financeiros da empresa criando um quadro de avaliação da empresa que indicaria de onde ela veio, como ela está e aonde possivelmente a organização ira chegar no futuro e de que forma realizara isso.

Atualmente, existe uma infinidade de índices que podem ser utilizados para a análise da empresa, cada um relacionado a um assunto e a uma parte do balanço, entretanto deve-se levar em consideração que para realizar-se uma análise efetiva não se deve apenas calcular a maior quantidade de índices possíveis e sim calcular os índices mais relevantes sobre a resposta desejada e que alcancem o grau de profundidade desejada da análise. A respeito deste tema Matarazzo (2007, p.148) defende que “a quantidade de índices que deve ser utilizada na análise depende exclusivamente da profundidade que se deseja da análise”.

Matarazzo (2007, p.148) defende ainda que na análise de índices o incremento de informações obtidas não aumenta na mesma proporção do aumento da quantidade de índices utilizados, ou seja, há um rendimento decrescente. Por exemplo, quando se dobra o numero de índices, não se consegue dobrar a quantidade de informações

A análise das Demonstrações Financeiras através de índices pode ser dividida em análise da situação financeira e análise da situação econômica da organização. No início da análise verifica-se a situação financeira de empresa separadamente da situação econômica, para no fim juntar as conclusões destas duas análises.

Depois de calculados deve-se realizar a avaliação dos índices utilizados na análise da empresa. Existem três tipos básicos de avaliação de índices que são: pelo significado intrínseco, pela comparação ao longo de vários exercícios e pela comparação com índices de outras empresas – índices padrão.

### **5.7.1 ÍNDICES DE PRAZOS MÉDIOS**

Os prazos médios são basicamente três: prazo médio de estoques, prazo médio de duplicatas a receber e prazo médio de compras.

Os índices de prazos médios demonstram quantos dias, em média, a empresa espera para receber as duplicatas de clientes, por exemplo.

Segundo, Matarazzo (2007, p.311), “a conjugação dos três índices de prazos médios leva à análise dos ciclos operacional e de caixa, elementos fundamentais para a determinação de estratégias empresariais.”.

Ainda, Ross (2002, p.84) observa, “eles pretendem descrever quão eficiente ou intensivamente a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas.”.

#### **5.7.1.1 Índice de Rotação de Valores a Receber**

O prazo médio de recebimento de vendas indica quantos dias a empresa demora para receber os valores de suas vendas.

Para obter o prazo médio, primeiramente, temos que saber qual é o índice de giro de contas a receber, em Ross (2002, p.84) temos a seguinte fórmula:

$$\text{Giro de contas a receber} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Contas a Receber}}$$

O giro de contas a receber indica quantas vezes, no ano, a empresa cobra seu saldo de contas a receber.

Então, para calcular o prazo médio de contas a receber, temos:

$$\text{Prazo médio de recebimento de vendas} = \frac{365 \text{ dias}}{\text{Giro de contas a receber}}$$

O resultado da fórmula acima mostra quanto tempo a empresa leva em média para receber os valores devidos por seus clientes.

Já em Zdanowicz (2004, p.79) temos outra maneira, mais pormenorizada, de obtermos esse prazo:

$$\text{Índice de rotação de valores a receber (IRVR)} = \frac{\text{SIVR} + \text{VPI} - \text{SFVR}}{\text{SMVR}}$$

Onde:

IRVR = índice de rotação de valores a receber;

SIVR = saldo inicial de valores a receber;

VPI = vendas a prazo líquidas;

SFVR = saldo final de valores a receber;

SMVR = saldo médio de valores a receber.

Para o prazo médio de recebimento de vendas (PMR), calculamos assim:

$$\text{PMR} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE DIAS DO PERÍODO}}{\text{IRVR}}$$

Para a liquidez da empresa quanto menor é o prazo de recebimento, melhor será a condição financeira do caixa, pois necessitará menor capital de giro para financiar as vendas.

### **5.7.1.2 Índice de Rotação de Valores a Pagar**

Com raciocínio análogo ao prazo médio de recebimentos temos, segundo Matarazzo (2007, p.317):

$$\text{PMPC} = 360 \frac{\text{F}}{\text{C}}$$

onde:

PMPC = prazo médio de pagamento de compras;

F = Saldo de fornecedores do balanço

C = Compras

Já Zdanowicz (2004, p.80), aplica:

$$\text{IRVP} = \frac{\text{SIVP} + \text{CPI} - \text{SFVP}}{\text{SMVP}}$$

Onde:

IRVP = índice de rotação de valores a pagas;

SIVP = saldo inicial de valores a pagar;

CPI = compras a prazo líquidas;

SFVP = saldo final de valores a pagar;

SMVP = saldo médio de valores a pagar.

Para o prazo médio de pagamentos, temos:

$$\text{PMP} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE DIAS DO PERÍODO}}{\text{IRVP}}$$

Onde:

PMP = prazo médio de pagamentos.

Quanto maior for o prazo médio de pagamentos melhor será a situação financeira da empresa porque os fornecedores estarão financiando a organização, o que, via de regra, é a fonte de recursos mais em conta no mercado. Entretanto, não se deve cometer exageros, pois pode acarretar em um custo financeiro no financiamento desses valores se os prazos forem muito alongados

### **5.7.1.3 Índice de Rotação de Estoques**

Esse índice visa indicar quanto tempo a empresa consegue renovar o volume médio de seus estoques.

Para Matarazzo (2007, p.317), aplica-se a seguinte relação:

$$\text{PMRE} = \frac{\text{E}}{\frac{\text{CMV}}{360}}$$

Onde:

PMRE = prazo médio de renovação de estoques;

E = Estoques;

CMV = Custo das mercadorias vendidas.

Outra forma de obter-se esse prazo é segundo Zdanowicz (2004, p.76):

$$\text{IRE} = \frac{\text{EI} + \text{CTI} - \text{EF}}{\text{EM}}$$

Onde:

IRE = índice de rotação dos estoques;

EI = estoque inicial;

CTI = compras totais líquidas;

EF = estoque final.

O índice de rotação de estoques indica o tempo médio, em dias, que leva para os estoques serem consumidos.

Quanto menor for esse prazo melhor será a liquidez da empresa e menor será a demanda de capital de giro.

#### **5.7.1.4 Inter-relação dos Índices de Prazo Médio**

A análise desses índices se torna útil quando os três índices são analisados conjuntamente.

O PME + PMR nos dá o ciclo operacional da empresa, ou seja, o tempo demandado para a empresa adquirir insumos, transformar esse insumos em produtos acabados, vender e receber essas vendas.

Conjuntamente com o ciclo operacional temos o ciclo financeiro, que é o período entre a compra de insumos, tempo de estocagem e recebimento das vendas.

Se o prazo médio de estocagem for inferior ao prazo médio de pagamentos significa, então, que os fornecedores estão financiando parte das vendas da empresa, o que conforme acima mencionado, é uma fonte de financiamento de baixo custo.

Para Zdanowicz (2004, p.81), “os índices globais ou de atividades são úteis quando utilizados no processo de planejamento e controle do fluxo de caixa, pois se relacionam com dois aspectos básicos, na análise financeira da empresa, que são a liquidez e o capital de giro.”

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado neste trabalho será o estudo de caso. O estudo será realizado através da coleta de dados junto à empresa alvo deste projeto. Esta técnica é eficiente segundo Yin (2001, p.19), “quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Primeiramente, foi realizada a coleta e estruturação de dados financeiros e planilhas eletrônicas disponíveis da empresa referente ao ano de 2009 até o mês de setembro de 2010, sendo feita uma projeção para o último trimestre de 2010. A empresa no início de suas atividades optou por não fazer a Contabilidade de custo gerencial por questões de custos, tão somente para coleta de impostos. Ao menos nesse período foi criada uma planilha com os custos mensais que a empresa teve.

Após o levantamento de dados foram realizadas observações ‘*in loco*’, bem como entrevistas não estruturadas com a sócia-gerente e funcionários para conhecer as necessidades a respeito do negócio e nortear o foco deste trabalho. A escolha baseou-se na escolha da empresa em ter um controle mais técnico de seus fluxos financeiros e, também pela razão de não ter dados muito confiáveis em relação à administração financeira.

Devido à falta de dados mais minuciosos foram realizadas entrevistas com a sócia-gerente para complementar e dar um tratamento mais confiável aos dados.

Por se enquadrar no Simples Nacional a Contabilidade da empresa possui algumas informações que são utilizadas devido à necessidade imposta pela coleta de tributos, como saldo inicial de estoque, faturamento, totais de vendas de produtos e serviços.

Além disso, foi aproveitado um trabalho de outra disciplina do curso e inserida uma análise *SWOT* singela da situação da empresa frente ao mercado.

Baseado nas informações obtidas com entrevistas, visitas à empresa e na movimentação financeira disponível, trabalhou-se no desenvolvimento de um planejamento de caixa para a empresa para o primeiro semestre de 2011.

A escolha do planejamento de caixa foi uma sugestão do autor devido à facilidade de aplicação e alimentação dos dados necessários para a utilização desta técnica. Além disso, a maioria das movimentações financeiras da empresa não excede o horizonte de curto prazo.

## **7 ANÁLISE DE AMBIENTE**

### **7.1 ANÁLISE SWOT**

O objetivo da análise *SWOT* é levantar aspectos que podem influenciar nos ambientes interno e externo da empresa. Após a identificação destes aspectos utiliza-se uma escala de avaliação da influência desses sobre a empresa. Esta escala vai de 0 a 10, sendo o grau 0 o de menor influência e o grau 10 de maior impacto no ambiente da organização.

Para a elaboração desta análise foram realizadas entrevistas não estruturadas com a sócia-gerente da organização.

#### **7.1.1 ANÁLISE EXTERNA**

A análise externa visa reconhecer aspectos que podem mudar alheio à vontade da empresa, mas que influenciam em suas atividades.

Esses aspectos podem ser fatores demográficos, fatores econômicos, fatores tecnológicos e fatores político-legais.

Na análise SWOT a análise externa é dividida em oportunidades de mercado e ameaças de mercado. As oportunidades são fatores positivos, que a empresa pode se valer para melhorar sua posição competitiva, enquanto que as ameaças são fatores negativos que podem ocasionar dificuldade no atingimento dos objetivos ou perda de mercado e/ou redução de rentabilidade.

##### **7.1.1.1 Oportunidades de Mercado**

Oportunidades de Mercado	Avaliação
Incentivo governamental para aquisição da casa própria / oferta de crédito	10
Aumento do preço dos imóveis novos	8
Mercado de serviços hidráulicos pouco explorado	8
Distribuição para lojistas	8
50% das novas unidades construídas são de habitações econômicas	6
Aumento da renda das classes C e B	6
Fortes investimentos em construção civil em função da Copa de 2014	3

**Quadro 2 – Análise SWOT - oportunidades de mercado**

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 7.1.1.2 Ameaças de Mercado

Ameaças de Mercado	Avaliação
Grandes centros de compra tais como Tumelero, Leroy Merlin, etc	7
Entrada no mercado de novos concorrentes	7
Mercado informal no ramo de serviços	6
Escassez de mão-de-obra especializada	5
Cobertura intensiva da concorrência	3

**Quadro 3 – Análise SWOT – ameaças de mercado**

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 7.1.2 ANÁLISE INTERNA

Na análise *SWOT* a análise interna é dividida em pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes são características internas que podem dar vantagem competitiva em relação à concorrência, ou uma facilidade para o atingimento de seus objetivos, enquanto que os pontos fracos são característica internas ou limitações que coloca a empresa em uma situação de desvantagem em relação aos competidores ou em dificuldades para atingir seus objetivos.



### 7.1.2.1 Pontos Fortes

Pontos fortes	Avaliação
Apoio de <i>Know-how</i> de serviços pelos fabricantes	9
Empresa agrega serviços a produtos	8
Garantia de produtos e serviços	8
Qualidade	8
Clientes buscam maior conhecimento técnico / atendimento diferenciado	8

**Quadro 4 – Análise SWOT – pontos fortes**  
Fonte: Elaborado pelo Autor

### 7.1.2.2 Pontos Fracos

Pontos fracos	Avaliação
Falta de foco no cliente	6
Baixa penetração de mercado	4
Pouco poder de investimentos frente à concorrência	3
Pequena estrutura física	2
Não estar presente na internet	2

**Quadro 5 – Análise SWOT – pontos fracos**  
Fonte: Elaborado pelo Autor

## 8 SITUAÇÃO ATUAL

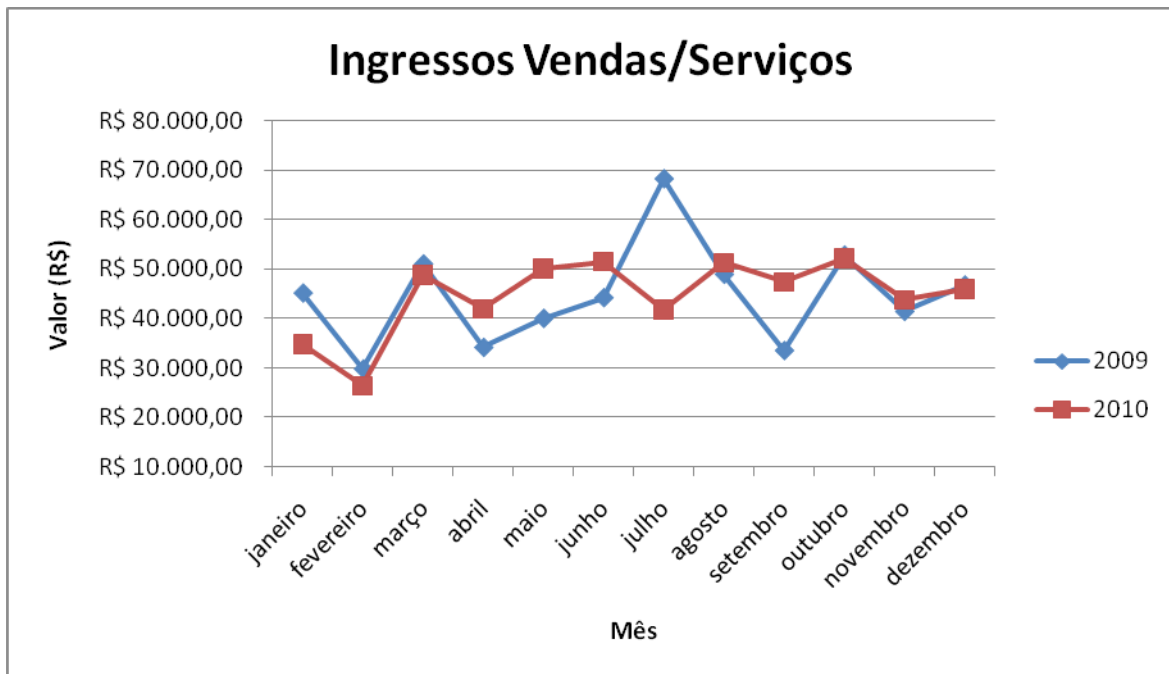
Para um bom planejamento financeiro é necessária uma boa e confiável base de dados para a que sua projeção seja a mais próxima da realidade.

Este foi um dos pontos de dificuldade para a realização deste trabalho, uma vez que, a empresa em seu atual estado não dispõe de uma estrutura confiável de informações.

Apesar disso, foi possível montar planilhas e gerar gráficos com alguns dados históricos, para ilustrar a evolução da empresa.

### 8.1 Histórico de Ingressos

Nos anos de 2009 e 2010, foram observados os seguintes ingressos, sobre venda de material hidrosanitário e serviços prestados em manutenção hidráulica.



**Gráfico 1- Ingressos de vendas e serviços – 2009 a 2010**

Fonte: Elaborado pelo Autor através das informações fornecidas pela empresa

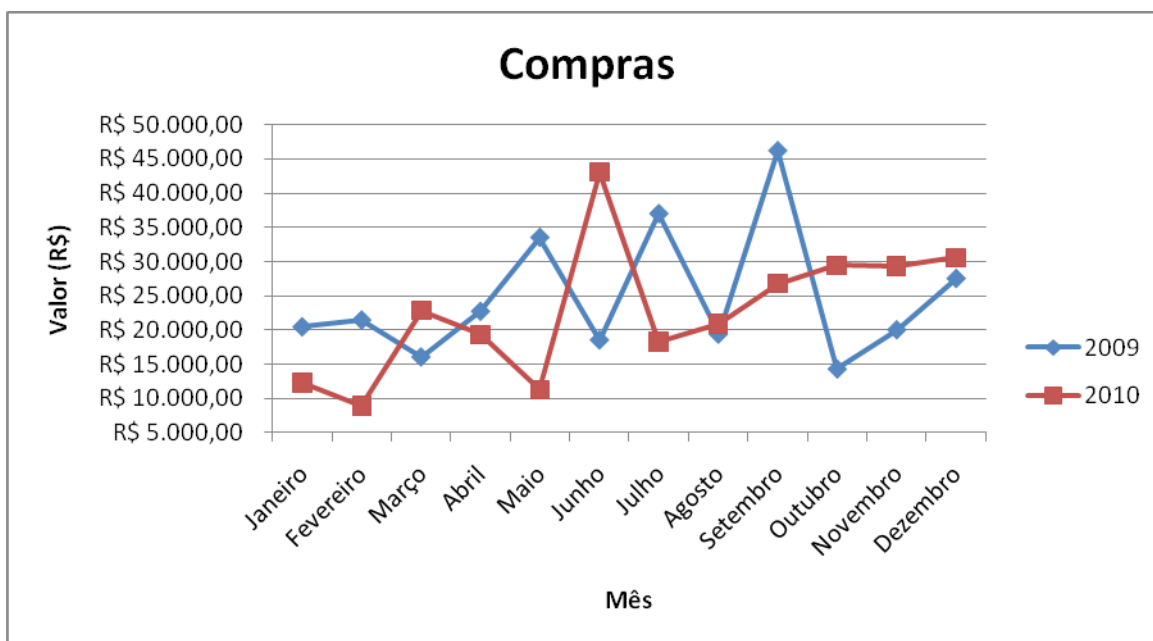
Percebemos que os ingressos seguem uma tendência mês a mês tendo anomalias nos meses de julho e setembro no ano de 2009. Sendo a grande alta no mês de julho de 2009

devido ao grande faturamento de serviços e a baixa de setembro de 2009 pela redução das vendas de produtos.

Observamos, ainda, que há uma tendência de sazonalidade de baixa nos meses de fevereiro dos períodos analisados.

## 8.2 Histórico de Desembolsos

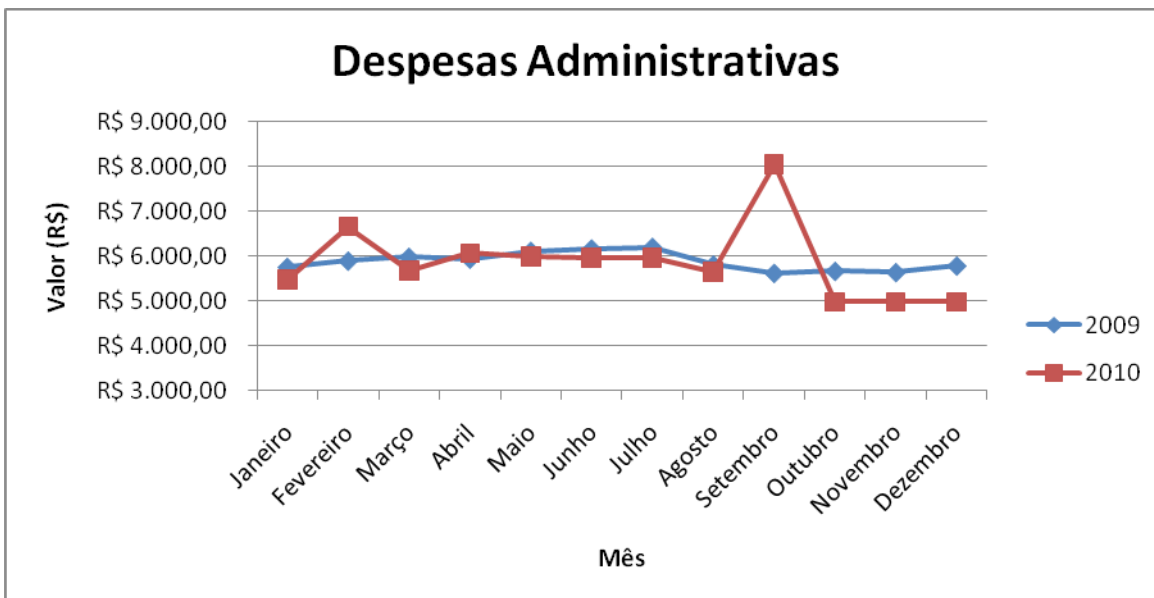
Nos anos de 2009 a 2010 temos a empresa teve os desembolsos de despesas de compras, despesas administrativas e despesas de tributos conforme os gráficos a seguir.



**Gráfico 2 - Compras de Mercadorias e Insumos – 2009 a 2010**

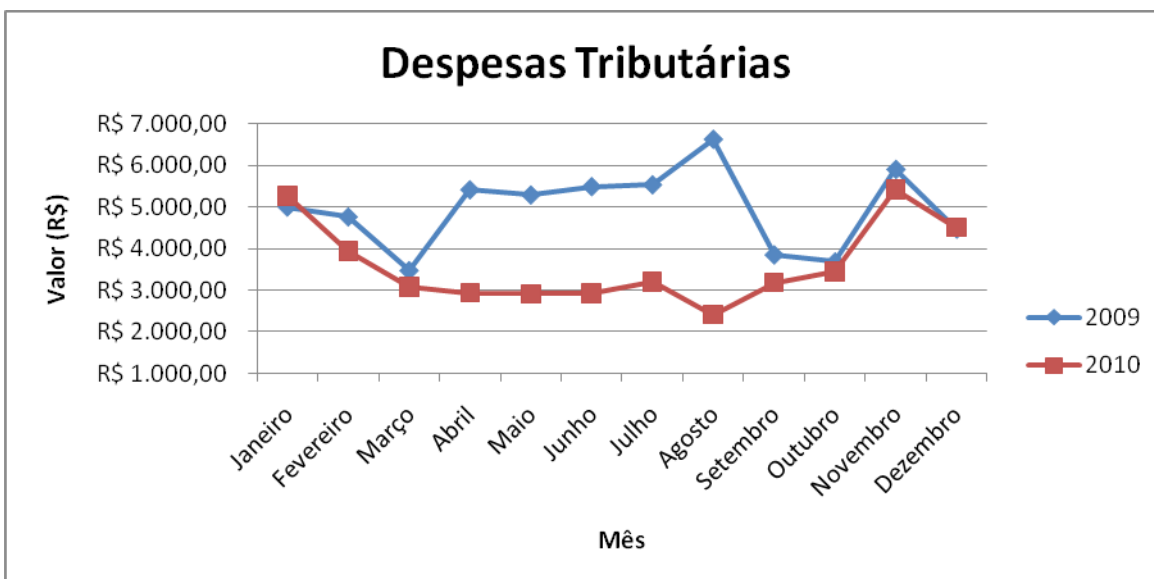
Fonte: Elaborado pelo Autor através das informações fornecidas pela empresa

Vemos que as compras não seguem uma tendência no período analisado. Provavelmente, as compras são realizadas de acordo com a lei de oferta e demanda resultante do movimento das vendas do mês anterior. Convém analisar de forma mais minuciosa a política de compras assim como, realizar um planejamento de estoque para que a empresa possa projetar melhor suas compras, evitando bruscas saídas de caixa em desacordo com os ingressos.



**Gráfico 3 - Despesas administrativas – 2009 a 2010**  
 Fonte: Elaborado pelo Autor através das informações fornecidas pela empresa

As despesas administrativas não variaram de forma significativa no período analisado. Vemos, porém, um pico das despesas em setembro de 2010 devido a gastos de rescisão de um funcionário.



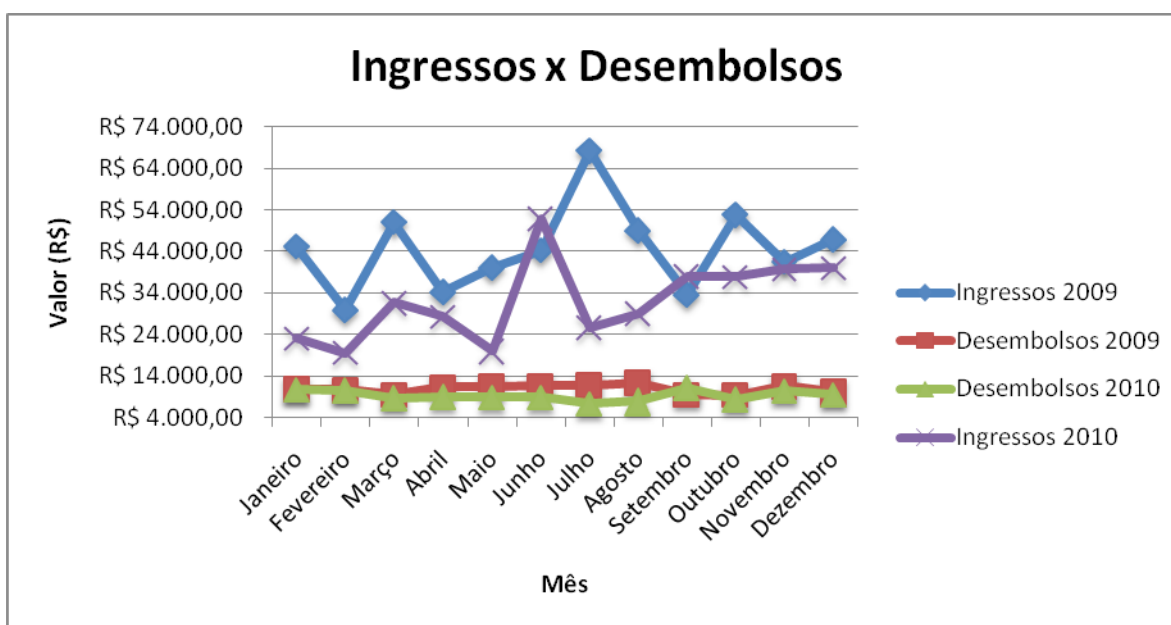
**Gráfico 4 - Despesas tributárias – 2009 a 2010**  
 Fonte: Elaborado pelo Autor através das informações fornecidas pela empresa

As despesas tributárias no período de 2009 a 2010 não apresentam nenhuma tendência de estabilidade. Devemos destacar que as despesas tributárias se referem ao faturamento do mês imediatamente anterior.

A queda nos valores de tributos em 2010 pode ser devido à mudança do regime de tributação. No final do ano de 2009 o governo do Estado do Rio Grande do Sul mudou o regime de tributação de grande parte dos produtos comercializados pela empresa, que são adquiridos na sua maioria fora do Estado. O sistema de tributação atualmente utilizado é o regime de Substituição Tributária, o que provavelmente influenciou de forma a reduzir as despesas de tributos.

### 8.3 Comparativo do histórico de ingressos X desembolsos

Vemos no gráfico 5 abaixo que os ingressos no período analisado superam de forma substancial os desembolsos totais da empresa. Essa situação demonstra uma boa saúde financeira da empresa.



**Gráfico 5 - Comparativo: ingressos x desembolsos – 2009 a 2010**

Fonte: Elaborado pelo Autor através das informações fornecidas pela empresa

## **9 PROJEÇÕES PARA O PRIMEIRO SEMESTRE DE 2011**

As projeções foram baseadas em expectativas e na experiência comercial da sócia-gerente da organização, colhidas através de entrevistas. Os meses de menor faturamento da empresa, segundo essa, e percebido através do gráfico 1, acima exposto, são os meses de janeiro e fevereiro. Essa queda de faturamento se deve, possivelmente, porque janeiro e fevereiro são os meses de férias de grande parte do público consumidor da empresa. No restante do ano o faturamento se mantém em níveis mais ou menos estáveis.

Os principais fatores considerados para a elaboração dos cenários foram as metas de crescimento de curto prazo para a empresa, já considerada a sazonalidade dos dois primeiros meses do ano.

Foi proposto pelo autor que as metas de crescimento fossem baseadas nas expectativas de mercado para a projeção do PIB nacional e a inflação medida pelo indicador IGP-M, realizado pelo Banco Central do Brasil e disponibilizado no relatório semanal Focus.

De acordo com o Relatório Focus o crescimento do PIB em 2011 será de 4,5% e a projeção do IGP-M será de 5,30%. Este último índice será utilizado para calcular as despesas da empresa.

Devemos destacar que as projeções foram elaboradas somente para o primeiro semestre de 2011 devido a fragilidade das informações colhidas na empresa, o que pode acarretar em um grande desvio em um horizonte de tempo maior. Acreditamos que uma projeção de seis meses facilita para que a gestora da empresa consiga fazer um controle melhor e possibilita que possíveis discrepâncias sejam corrigidas de forma mais ágil.

### ***9.1 Nível desejado de caixa***

O nível desejado de caixa é uma projeção da disponibilidade de valores para o próximo período (mês subsequente). Seu valor deve ser suficiente para a empresa saldar suas obrigações imediatas, de acordo com os fluxos de ingressos e desembolsos da empresa.

A otimização do nível desejado de caixa é importante porque se for maior que o necessário a empresa poderá estar desperdiçando uma oportunidade de investimento em outros ativos e, se for menor, a empresa corre o risco de não ter solvência imediata para o cumprimento de seus compromissos.

A empresa estabeleceu como nível desejado de caixa o valor de R\$ 2.000,00 com um incremento de 1% ao mês. Esse nível foi considerado adequado pela empresa devido ao seu bom histórico financeiro.

## 9.2 Cenário Pessimista

A projeção do cenário pessimista levou em consideração as informações prestadas pela sócia-gerente e informações disponíveis de ingressos e desembolsos da empresa.

Neste cenário projetou-se uma queda de 15% nas receitas da empresa em relação ao cenário base, bem como um aumento de 5% nas despesas administrativas.

Os dados obtidos na planilha de fluxo de caixa elaborada foram os seguintes:

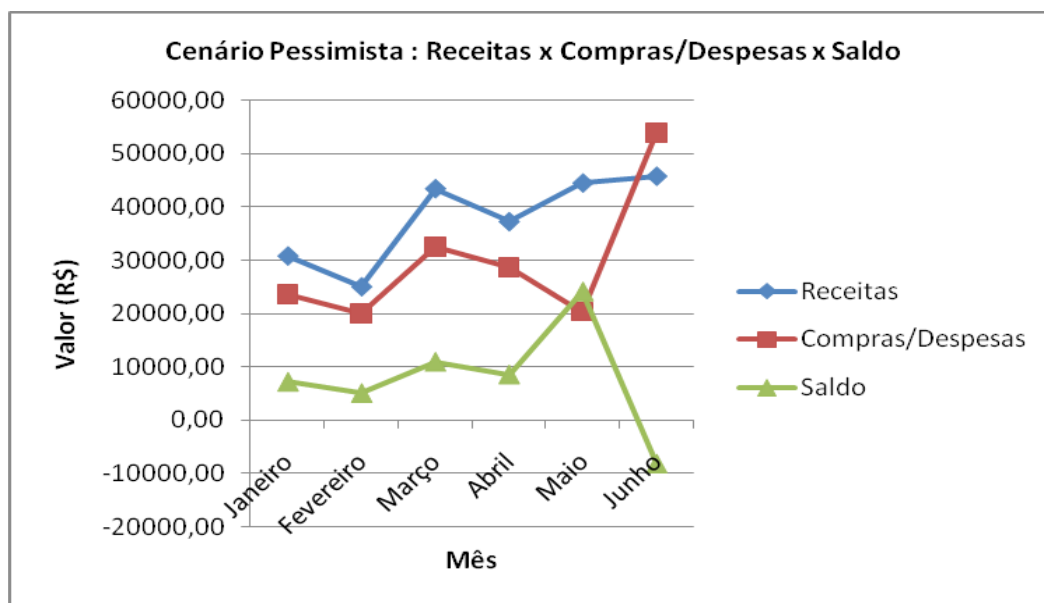
**Tabela 1 - Projeção para o cenário pessimista – janeiro/2011 a junho/2011**

<b>Meses/Itens</b>	<b>Receitas</b>	<b>Compras</b>	<b>Despesas Administ.</b>	<b>Outras Despesas</b>	<b>Saldo</b>
Janeiro	30865,45	12983,97	2560,96	8133,82	7186,70
Fevereiro	25116,11	9413,25	3853,48	6755,86	5093,53
Março	43397,39	24083,21	2539,75	5839,70	10934,73
Abril	37255,04	20345,65	2616,66	5717,79	8574,94
Maiο	44450,72	11868,54	2801,00	5694,86	24086,32
Junho	45718,35	45361,70	2820,16	5668,81	-8132,33
<b>Total</b>	<b>226803,05</b>	<b>124056,32</b>	<b>17192,02</b>	<b>37810,84</b>	<b>47743,87</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Podemos observar na tabela 1 acima o saldo se torna negativo apenas no mês de junho devido ao grande volume de compras nesse mês. Mesmo com esse saldo negativo no último mês do semestre, as operações da empresa se mostram lucrativas.

Podemos visualizar a tabela acima no gráfico 6 abaixo:



**Gráfico 6 - Cenário pessimista: Receitas x Compras/Despesas x Saldo**  
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Fica evidenciado mais claramente o “pico” de compras no mês de junho e, conseqüentemente, a brusca queda do saldo.

## 9.2 Cenário Base

O cenário base projetado aqui e, que serve como parâmetro dos outros dois cenários, o pessimista e o otimista, foi elaborado utilizando-se os índices publicados pelo Relatório Focus do PIB brasileiro para 2011 e o índice do IGP-M. O primeiro índice foi usado para projetar os ingressos, enquanto o segundo para projetar os desembolsos.

Esses índices estão sendo os parâmetros por serem de fácil consulta e, porque a empresa não tem dados suficientes para calcular índices de desempenho que dão uma melhor noção do crescimento da organização. Mas devemos atentar que existem outros



índices que podem dar um indicador melhor para o retorno esperado das atividades da empresa.

O cenário base foi projetado a partir de informações do mesmo período do ano anterior, acrescido dos índices acima mencionados.

Na tabela 2 podemos ver os dados extraídos da planilha do fluxo de caixa:

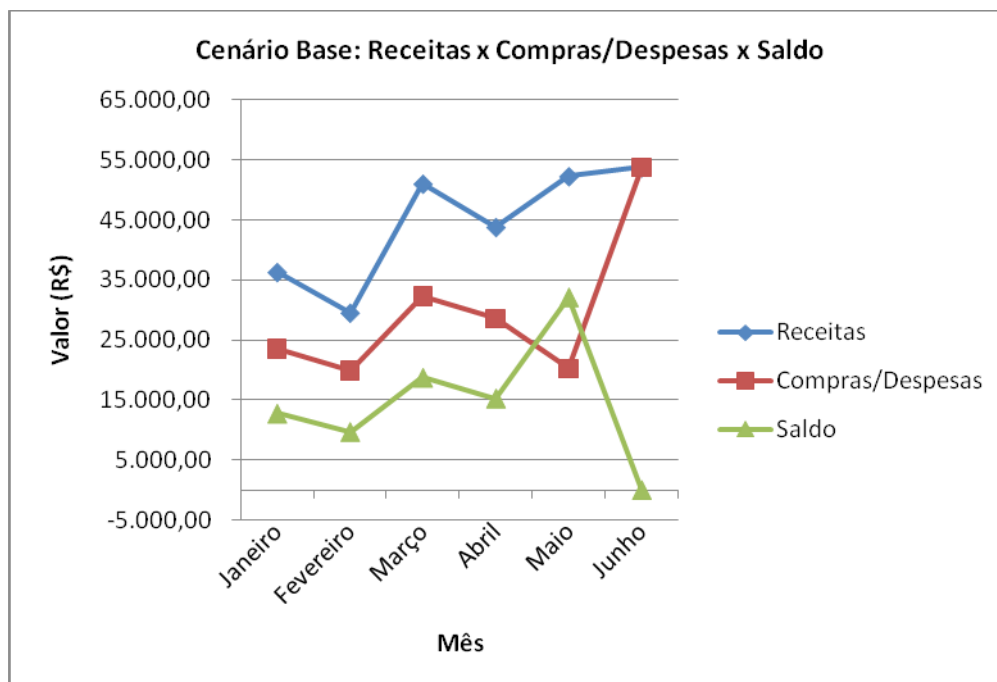
**Tabela 2 - Projeção para o cenário base – janeiro/2011 a junho/2011**

<b>Meses/Itens</b>	<b>Receitas</b>	<b>Compras</b>	<b>Despesas Administ.</b>	<b>Outras Despesas</b>	<b>Saldo</b>
Janeiro	36.312	12.98	2.439,	8.133,	12.755,4
	,29	3,97	01	82	9
Fevereiro	29.548	9.41	3.669,	6.755,	9.709,2
	,37	3,25	98	86	8
Março	51.055	24.08	2.418,	5.839,	18.714,0
	,75	3,21	81	70	3
Abril	43.829	20.34	2.492,	5.717,	15.273,9
	,46	5,65	06	79	6
Maio	52.294	11.86	2.667,	5.694,	32.063,9
	,96	8,54	62	86	4
Junho	53.786	45.36	2.685,	5.668,	69,9
	,29	1,70	87	81	1
<b>Total</b>	<b>266.827,12</b>	<b>124.056,32</b>	<b>16.373,35</b>	<b>37.810,84</b>	<b>88.586,61</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Vemos que no cenário base o saldo, assim como o cenário pessimista, tende a ter um recuo no mês de junho, mas ao contrário do ocorrido com aquele ainda se mantém positivo.

Podemos ter uma melhor noção ao observar o gráfico 7, abaixo:



**Gráfico 7 – Cenário base: Receitas x Compras/Despesas x Saldo**

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os valores da receita e compras/despesas ficaram proporcionalmente acrescidos, respectivamente, pelos índices do PIB brasileiro e do IGP-M, não havendo grandes modificações.

### 9.3 Cenário Otimista

Ficou definido que o cenário otimista terá suas receitas acrescidas em 10%, assim como as despesas tributárias, que são calculadas de acordo com o faturamento da empresa. Enquanto as despesas administrativas terão um acréscimo de apenas 3%.

Calculado o fluxo de caixa temos a tabela 3, logo abaixo:

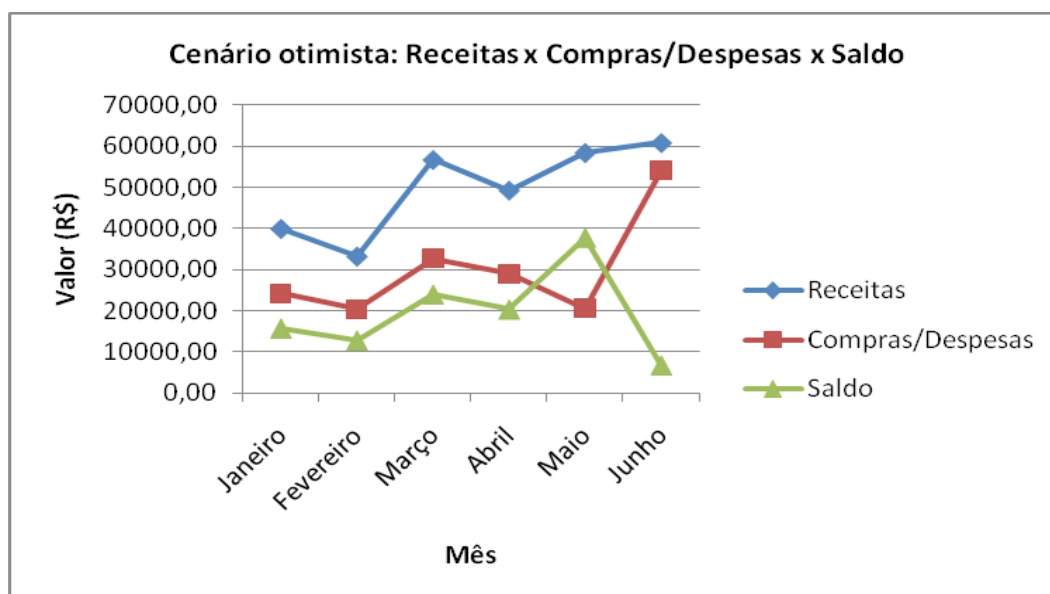
**Tabela 3 – Projeção para o cenário otimista – janeiro/2011 a junho/2011**

Meses/Itens	Receitas	Compras	Despesas Administ.	Outras Despesas	Saldo
Janeiro	39943,52	12983,97	2512,18	8684,19	15763,18
Fevereiro	33212,55	9413,25	3780,08	7169,82	12849,40
Março	56738,65	24083,21	2491,37	6162,76	24001,30
Abril	49291,56	20345,65	2566,82	6027,02	20352,06
Maio	58439,38	11868,54	2747,65	6001,00	37822,19
Junho	60865,99	45361,70	2766,45	5976,68	6761,16
<b>Total</b>	<b>298491,64</b>	<b>124056,32</b>	<b>17192,02</b>	<b>5976,68</b>	<b>151266,62</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como da para perceber na tabela 3 acima, o cenário otimista teve um acréscimo em seu saldo, quase o dobro do cenário base e mais de três vezes do cenário pessimista.

Temos o gráfico 8 que nos proporciona uma melhor visão das inter-relação



**Gráfico 8 – Cenário otimista: Receitas x Compras/Despesas x Saldo**

Fonte: Elaborado pelo Autor

Vemos que pequenas mudanças em determinadas contas podem fazer uma grande diferença no resultado final.

Mas para chegar a esse resultado a empresa deve estudar a possibilidade de exeqüibilidade das metas para não desmotivar seus colaboradores.

## 10 CONCLUSÕES

Pode-se dizer que grande parte dos objetivos do trabalho foram atingidos. A coleta dos dados foi bastante facilitada devido ao bom ambiente encontrado dentro da empresa-alvo deste trabalho. As dificuldades encontradas foram no sentido da quantidade e qualidade das informações disponíveis, que não foram suficientes para um detalhamento maior do trabalho.

Através da organização desses dados foi possível elaborar três cenários para a projeção do fluxo de caixa para o primeiro semestre de 2011. O interesse da empresa em obter um método de controle melhor em relação ao seu setor financeiro, assim como o em visualizar mais claramente a situação atual em que se encontra, demonstra que a gestora busca um constante aperfeiçoamento.

Os dados analisados mostram que a empresa tem fundamentos sólidos em suas atividades operacionais o que evidencia sua boa saúde financeira. A empresa cresce constantemente e, ainda, de forma sustentável, sem comprometer sua rentabilidade.

Foi de grande valia a elaboração do trabalho, tanto para o autor que pode aplicar na prática as teorias aprendidas na academia, quanto para a empresa que, agora vendo as possibilidades de utilizarem as técnicas financeiras, podem buscar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

O desafio é tornar uma micro empresa que desde a sua fundação se mostra sólida em uma empresa líder de mercado. Obviamente, esse trabalho é apenas uma semente plantada em um solo fértil e, no futuro essa semente irá, com certeza, trazer bons frutos.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.

BREALEY, Richard A; MYERS, Stewart C. **Princípios de Finanças Empresariais**. Lisboa: McGraw-Hill, 1992.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

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

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle**. São Paulo: Ed. Atlas, 1983.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando valor através do orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

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



## ANEXO A - PROJEÇÃO CENÁRIO PESSIMISTA

PERÍODOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
ITENS	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado
<b>1. INGRESSOS</b>	R\$ 30.865,45	R\$ 25.116,11	R\$ 43.397,39	R\$ 37.255,04	R\$ 44.450,72	R\$ 45.718,35	R\$ 226.803,05
Vendas a vista	R\$ 28.575,98	R\$ 21.916,82	R\$ 33.966,53	R\$ 35.503,41	R\$ 37.372,34	R\$ 43.330,73	R\$ 200.665,81
Cobranças em carteira	R\$ 2.289,47	R\$ 3.199,30	R\$ 9.430,86	R\$ 1.751,63	R\$ 7.078,38	R\$ 2.387,62	R\$ 26.137,25
Receitas financeiras		R\$ 323,40	R\$ 228,31	R\$ 491,15	R\$ 384,95	R\$ 1.082,96	R\$ 2.510,77
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	R\$ 23.678,75	R\$ 20.022,59	R\$ 32.462,66	R\$ 28.680,10	R\$ 20.364,40	R\$ 53.850,67	R\$ 179.059,18
Compras a vista	R\$ 88,97	R\$ -	R\$ 3.343,83	R\$ 1.103,22	R\$ 441,70	R\$ 2.930,81	R\$ 7.908,53
Fornecedores	R\$ 12.895,00	R\$ 9.413,25	R\$ 20.739,38	R\$ 19.242,43	R\$ 11.426,84	R\$ 42.430,89	R\$ 116.147,79
Salários	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 13.267,80
Energia Elétrica	R\$ 255,12	R\$ 247,54	R\$ 240,39	R\$ 253,49	R\$ 265,71	R\$ 224,43	R\$ 1.486,68
Telefone	R\$ 123,89	R\$ 117,61	R\$ 117,61	R\$ 120,89	R\$ 116,63	R\$ 114,55	R\$ 711,18
Manutenção de máquinas	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 238,80
Despesas administrativas	R\$ 2.560,96	R\$ 3.853,48	R\$ 2.539,75	R\$ 2.616,66	R\$ 2.801,00	R\$ 2.820,16	R\$ 17.192,02
Despesas tributárias	R\$ 5.503,71	R\$ 4.139,61	R\$ 3.230,60	R\$ 3.092,31	R\$ 3.061,42	R\$ 3.078,73	R\$ 22.106,38
Despesas financeiras							R\$ -
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	R\$ 7.186,70	R\$ 5.093,53	R\$ 10.934,73	R\$ 8.574,94	R\$ 24.086,32	-R\$ 8.132,33	R\$ 47.743,87
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.040,20	R\$ 2.060,60	R\$ 2.081,21	R\$ 2.000,00
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA ( ± 3+4)</b>	R\$ 9.186,70	R\$ 7.093,53	R\$ 12.954,73	R\$ 10.615,14	R\$ 26.146,92	-R\$ 6.051,12	R\$ 49.743,87
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>	R\$ 2.000,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.040,20	R\$ 2.060,60	R\$ 2.081,21	R\$ 2.102,02	R\$ 2.102,02
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>							
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>	R\$ 7.186,70	R\$ 5.073,53	R\$ 10.914,53	R\$ 8.554,54	R\$ 24.065,71		R\$ 55.794,99
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>							
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>						R\$ 3.949,10	R\$ 3.949,10
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>	R\$ 2.000,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.040,20	R\$ 2.060,60	R\$ 2.081,21	R\$ 2.102,02	R\$ 2.102,02



## ANEXO B – PROJEÇÃO CENÁRIO BASE

PERÍODOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
ITENS	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado
<b>1.INGRESSOS</b>	R\$ 36.312,29	R\$ 29.548,37	R\$ 51.055,75	R\$ 43.829,46	R\$ 52.294,96	R\$ 53.786,29	R\$ 266.827,12
Vendas a vista	R\$ 33.618,80	R\$ 25.784,49	R\$ 39.960,62	R\$ 41.768,72	R\$ 43.967,46	R\$ 50.977,33	R\$ 236.077,42
Cobranças em carteira	R\$ 2.693,49	R\$ 3.763,88	R\$ 11.095,13	R\$ 2.060,74	R\$ 8.327,50	R\$ 2.808,96	R\$ 30.749,70
Receitas Financeiras		R\$ 574,00	R\$ 436,02	R\$ 841,22	R\$ 686,41	R\$ 1.441,95	R\$ 3.979,60
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	R\$ 23.556,80	R\$ 19.839,09	R\$ 32.341,72	R\$ 28.555,50	R\$ 20.231,02	R\$ 53.716,38	R\$ 178.240,51
Compras a vista	R\$ 88,97	R\$ -	R\$ 3.343,83	R\$ 1.103,22	R\$ 441,70	R\$ 2.930,81	R\$ 7.908,53
Fornecedores	R\$ 12.895,00	R\$ 9.413,25	R\$ 20.739,38	R\$ 19.242,43	R\$ 11.426,84	R\$ 42.430,89	R\$ 116.147,79
Salários	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 13.267,80
Energia Elétrica	R\$ 255,12	R\$ 247,54	R\$ 240,39	R\$ 253,49	R\$ 265,71	R\$ 224,43	R\$ 1.486,68
Telefone	R\$ 123,89	R\$ 117,61	R\$ 117,61	R\$ 120,89	R\$ 116,63	R\$ 114,55	R\$ 711,18
Manutenção de máquinas	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 238,80
Despesas administrativas	R\$ 2.439,01	R\$ 3.669,98	R\$ 2.418,81	R\$ 2.492,06	R\$ 2.667,62	R\$ 2.685,87	R\$ 16.373,35
Despesas tributárias	R\$ 5.503,71	R\$ 4.139,61	R\$ 3.230,60	R\$ 3.092,31	R\$ 3.061,42	R\$ 3.078,73	R\$ 22.106,38
Despesas financeiras		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	R\$ 12.755,49	R\$ 9.709,28	R\$ 18.714,03	R\$ 15.273,96	R\$ 32.063,94	R\$ 69,91	R\$ 88.586,61
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.040,20	R\$ 2.060,60	R\$ 2.081,20	R\$ 2.000,00
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA ( ± 3+4)</b>	R\$ 14.755,49	R\$ 11.709,28	R\$ 20.734,03	R\$ 17.314,16	R\$ 34.124,54	R\$ 2.151,11	R\$ 90.586,61
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>	R\$ 2.000,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.040,20	R\$ 2.060,60	R\$ 2.081,20	R\$ 2.102,02	R\$ 2.102,02
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>	R\$ -						
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>	R\$ 12.755,49	R\$ 9.689,28	R\$ 18.693,83	R\$ 15.253,56	R\$ 32.043,34	R\$ 49,09	R\$ 88.484,59
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>	R\$ -						
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>	R\$ -						
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>	R\$ 2.000,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.040,20	R\$ 2.060,60	R\$ 2.081,20	R\$ 2.102,02	R\$ 2.102,02

## ANEXO C - PROJEÇÃO CENÁRIO OTIMISTA

PERÍODOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
ITENS	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado
<b>1. INGRESSOS</b>	R\$ 39.943,52	R\$ 33.212,55	R\$ 56.738,65	R\$ 49.291,56	R\$ 58.439,38	R\$ 60.865,99	R\$ 298.491,64
Vendas a vista	R\$ 36.980,68	R\$ 28.362,94	R\$ 43.956,68	R\$ 45.945,59	R\$ 48.364,21	R\$ 56.075,06	R\$ 259.685,16
Cobranças em carteira	R\$ 2.962,84	R\$ 4.140,27	R\$ 12.204,64	R\$ 2.266,81	R\$ 9.160,25	R\$ 3.089,86	R\$ 33.824,67
Receitas financeiras		R\$ 709,34	R\$ 577,32	R\$ 1.079,15	R\$ 914,92	R\$ 1.701,07	R\$ 4.981,81
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	R\$ 24.180,34	R\$ 20.363,15	R\$ 32.737,34	R\$ 28.939,49	R\$ 20.617,19	R\$ 54.104,83	R\$ 180.942,35
Compras a vista	R\$ 88,97	R\$ -	R\$ 3.343,83	R\$ 1.103,22	R\$ 441,70	R\$ 2.930,81	R\$ 7.908,53
Fornecedores	R\$ 12.895,00	R\$ 9.413,25	R\$ 20.739,38	R\$ 19.242,43	R\$ 11.426,84	R\$ 42.430,89	R\$ 116.147,79
Salários	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 2.211,30	R\$ 13.267,80
Energia Elétrica	R\$ 255,12	R\$ 247,54	R\$ 240,39	R\$ 253,49	R\$ 265,71	R\$ 224,43	R\$ 1.486,68
Telefone	R\$ 123,89	R\$ 117,61	R\$ 117,61	R\$ 120,89	R\$ 116,63	R\$ 114,55	R\$ 711,18
Manutenção de máquinas	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 39,80	R\$ 238,80
Despesas administrativas	R\$ 2.512,18	R\$ 3.780,08	R\$ 2.491,37	R\$ 2.566,82	R\$ 2.747,65	R\$ 2.766,45	R\$ 16.864,55
Despesas tributárias	R\$ 6.054,08	R\$ 4.553,57	R\$ 3.553,66	R\$ 3.401,54	R\$ 3.367,56	R\$ 3.386,60	R\$ 24.317,02
Despesas financeiras							R\$ -
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	R\$ 15.763,18	R\$ 12.849,40	R\$ 24.001,30	R\$ 20.352,06	R\$ 37.822,19	R\$ 6.761,16	R\$ 117.549,30
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.040,20	R\$ 2.060,60	R\$ 2.081,21	R\$ 2.000,00
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA ( ± 3+4)</b>	R\$ 17.763,18	R\$ 14.849,40	R\$ 26.021,30	R\$ 22.392,26	R\$ 39.882,79	R\$ 8.842,37	R\$ 119.549,30
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>	R\$ 2.000,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.040,20	R\$ 2.060,60	R\$ 2.081,21	R\$ 2.102,02	R\$ 2.102,02
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>							
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>	R\$ 15.763,18	R\$ 12.829,40	R\$ 23.981,10	R\$ 20.331,66	R\$ 37.801,58	R\$ 6.740,35	R\$ 117.447,28
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>							
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>							
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>	R\$ 2.000,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.040,20	R\$ 2.060,60	R\$ 2.081,21	R\$ 2.102,02	R\$ 2.102,02