

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

Renan Manhadosco Moraes

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO – JORNAL
CLASSIFICADÃO**

PORTO ALEGRE

2011

Renan Manhadosco Moraes

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO – JORNAL
CLASSIFICADÃO**

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.

Prof. Orientador: Professor André Luís Martinewski

PORTO ALEGRE

2011

Renan Manhabosco Moraes

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO – JORNAL
CLASSIFICADÃO**

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.

Prof. Orientador: Professor André Luís Martinewski

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Prof. Orientador – Prof. André Luís Martinewski – UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Renato e Sônia, ao meu irmão, Rafael, à minha namorada, Mariele, e à minha família pelo carinho, apoio e incentivo irrestritos. Ao meu Orientador, Prof^o. André Luis Martinewski, por acreditar neste projeto.

AGRADECIMENTOS

Determinação, garra, força de vontade e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. A conquista dessa etapa é a conquista de um sonho da qual tenho absoluta certeza que não alcançaria sozinho.

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e conforto nos momentos difíceis. Aos meus pais, Renato e Sônia, por serem a base de tudo, um exemplo de família e um referencial em todos os sentidos para mim: por me darem força, amor e apoio incondicionais em todos os momentos. Agradeço a eles por serem essas pessoas especiais e magníficas que me proporcionaram e participaram da conquista desse sonho, por me aconselharem nos momentos de dúvida e por acreditarem na minha mudança de curso e no meu objetivo de ser um administrador.

Agradeço ao meu irmão Rafael, um exemplo de caráter e dedicação aos estudos, pela amizade, pelos conselhos, pelo companheirismo, por me incentivar e ao mesmo tempo criticar, e mostrar um caminho diferente, mesmo quando eu me mostrava reticente e intransigente. Pode ter certeza que tudo isso foi fundamental na minha conquista e, principalmente, na minha vida.

Quero agradecer à minha namorada Mariele, pelo seu apoio irrestrito, pelo seu carinho, pela sua capacidade e dedicação em me fazer uma pessoa melhor sempre, pela sua compreensão e por seu amor incondicional que me tornam forte, seguro e preparado para qualquer novo desafio. Por tudo isso e por ser parte fundamental na minha vida, sou imensamente grato e apaixonado.

Agradeço a minha família e aos meus amigos, que muitas vezes foram a minha família, por acreditarem no meu potencial e me ajudarem a vencer os obstáculos da vida.

Agradeço aos professores da UFRGS ao longo desses anos, em especial ao Professor André, que acreditou no meu projeto e me orientou, sempre que necessário.

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

MUITO OBRIGADO.

*Que os vossos esforços desafiem as
impossibilidades, lembrai-vos de que as
grandes coisas do homem foram conquistadas
do que parecia impossível.*

Charles Chaplin

RESUMO

Como forma de agregar competitividade e fundamentar o processo de tomada de decisão, as micro e pequenas empresas necessitam de um sistema de planejamento e controle financeiro muito bem estruturado e definido. Assim, o presente trabalho, elaborado através de um estudo de caso, tem como objetivo oferecer uma proposta de planejamento financeiro ao jornal de negócios Classificação. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com os sócios e com a coordenadora financeira, análise de materiais e informações financeiras disponibilizadas pela empresa. O planejamento financeiro apresentado no trabalho é composto por uma projeção de fluxo de caixa e pela elaboração de um sistema orçamentário. Na elaboração do fluxo de caixa foram mapeados, descritos e projetados todos os ingressos e desembolsos do jornal. O desenvolvimento do planejamento financeiro, a projeção de fluxo de caixa e o sistema orçamentário visam auxiliar a empresa na gestão de sua área financeira

Palavras-chave: planejamento financeiro, finanças, administração, micro e pequena empresa, fluxo de caixa, sistema orçamentário.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Taxas de sobrevivência e mortalidade consolidadas para o Brasil..... | 16 |
| Figura 2: Quadro 2.1 do fluxo de caixa pelo método direto..... | 27 |
| Figura 3: Produção dos bens e serviços..... | 37 |
| Figura 4: O processo input-transformação-output..... | 38 |
| Figura 5: Modelo atual do fluxo de caixa..... | 63 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Faturamento mensal 2011..... | 42 |
| Quadro 2: Faturamento mensal 2012..... | 43 |
| Quadro 3: Despesas fornecedores..... | 45 |
| Quadro 4: Projeção fluxo de caixa - mai/2011 - mar/2012. | 48 |
| Quadro 5: Salário + encargos - abril/2011. | 50 |
| Quadro 6: Receita mensal 2012..... | 53 |
| Quadro 7: Encargos + salários abril/2011. | 54 |
| Quadro 8: Despesas indiretas de fabricação. | 55 |
| Quadro 9: Orçamento de despesas com vendas..... | 56 |
| Quadro 10: Orçamento de despesas financeiras. | 57 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Faturamento 2011 x 2012..... | 44 |
| Gráfico 2: Comparativo de Despesas (%). | 50 |
| Gráfico 3: Saldo Final de Caixa - Acumulado. | 51 |
| Gráfico 4: Saldo Final de Caixa.- Mensal | 51 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA | 14 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 15 |
| 2 REVISÃO TEÓRICA | 18 |
| 2.1 FINANÇAS | 18 |
| 2.2 O ADMINISTRADOR FINANCEIRO | 18 |
| 2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO | 20 |
| 2.3.1 Definição | 20 |
| 2.3.2 Planejamento financeiro de curto prazo | 21 |
| 2.3.3 Planejamento financeiro de longo prazo | 21 |
| 2.4 FLUXO DE CAIXA | 22 |
| 2.4.1 Conceito | 22 |
| 2.4.2 Objetivo | 22 |
| 2.4.3 Características e itens componentes do fluxo de caixa | 23 |
| 2.4.4 Fatores que afetam o fluxo de caixa | 24 |
| 2.4.5 Elaboração | 27 |
| 2.4.6 Requisitos para implantação | 28 |
| 2.5 GESTÃO DE TESOURARIA | 28 |
| 2.6 GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO | 30 |
| 2.7 ORÇAMENTO | 31 |
| 2.7.1 Definição | 31 |
| 3 OBJETIVOS | 33 |
| 3.1 OBJETIVO | 33 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 33 |
| 4 METODOLOGIA | 34 |
| 5 RESULTADOS | 36 |
| 5.1 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DO NEGÓCIO | 36 |
| 5.1.1 Fornecedores, estoque e quadro de pessoal | 37 |
| 5.1.2 Mercado, clientes, produtos e serviços | 39 |
| 5.2 COLETA DE DADOS | 39 |
| 5.3 RETRATO Atual do Planejamento Financeiro | 40 |
| 5.4 PROPOSTA PARA PLANEJAMENTO FINANCEIRO | 41 |
| 5.4.1 Ingressos | 41 |
| 5.4.2 Desembolsos | 44 |
| 5.4.3 Projeção do fluxo de caixa | 47 |
| 6 ORÇAMENTO | 52 |
| 6.1 ORÇAMENTO DE RECEITAS | 52 |
| 6.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO | 53 |
| 6.2.1 Orçamento de compras | 53 |
| 6.2.2 Orçamento de Pessoal | 54 |

| | |
|---|-----------|
| 6.2.3 Orçamento despesas indiretas de fabricação | 54 |
| 6.2.4 Orçamento de despesas operacionais..... | 55 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 58 |
| 7.1 SUGESTÕES | 59 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 61 |
| APÊNDICE A – MODELO ATUAL DE FLUXO DE CAIXA..... | 63 |

1 INTRODUÇÃO

Como forma de se adequar à nova realidade global e para buscar seu papel funcional na sociedade, as empresas, ao longo dos últimos anos estão em constante processo de modificação de suas práticas gerenciais em busca de uma forma de administração mais eficiente. Uma administração eficiente requer qualidade nas informações gerenciais dos processos desenvolvidos, pois essas informações servem de suporte e apoio para o planejamento e auxiliam na correta execução dos objetivos estabelecidos a médio e longo prazo. Assim, a competitividade global e o conseqüente aumento do fluxo de informações exigem a profissionalização das empresas e dos profissionais na busca de melhores práticas.

É nesse novo cenário global em constante transformação que as organizações brasileiras estão inseridas, inclusive as micros e pequenas empresas que, atualmente, respondem por 99% da totalidade das empresas presentes no país. Dessa forma, as micros e pequenas empresas necessitam de um aprimoramento nos seus processos de gestão que resulte em ganhos de eficiência, bem como de uma melhor gestão empresarial na sua capacidade de se planejar, organizar e gerar caixa.

É importante mencionar que, de acordo com informações do Sebrae (2007), o Brasil possui uma taxa média de mortalidade em empresas com até 4 anos de aproximadamente 36%. Esse mesmo dado para as micros e pequenas empresas é bem mais significativo, visto que aproximadamente 71% das mesmas fecham suas portas em até 5 anos após a abertura. Conforme verificamos, as micros e pequenas empresas enfrentam dificuldades na quase totalidade das suas áreas e processos, tais como: marketing, vendas, produção e pessoal. Contudo, a maior dificuldade está concentrada na área financeira, principalmente na análise dos indicadores mensais de desempenho e planejamento das finanças a curto e médio prazo.

O Jornal Classificação, jornal de negócios da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, está inserido neste formato de pequena empresa com dificuldade na área financeira, principalmente na identificação e montagem de um fluxo de caixa, bem como na elaboração de uma projeção de sua capacidade de gerar caixa para os meses futuros. O setor de atuação da empresa, apesar do constante surgimento de plataformas de mídia online, possui grande representatividade na divisão do bolo publicitário das receitas comerciais e, por isso, tem grandes possibilidades de crescimento para o futuro. Dessa forma, o presente trabalho busca apresentar um planejamento financeiro para o jornal Classificação através da elaboração de um fluxo de caixa e de um planejamento financeiro para os próximos meses.

O trabalho está estruturado para, primeiramente, mostrar uma descrição do problema do negócio. Através do entendimento do problema do negócio estará definido o foco do estudo, as justificativas e a importância da realização do trabalho. Após esta etapa, serão apresentados os objetivos a serem alcançados, a revisão teórica com temas da administração financeira e a metodologia do estudo realizado.

Posteriormente, através da análise dos resultados obtidos, as características importantes e impactantes do negócio estarão demonstradas. Além disso, será apresentada a proposta de fluxo de caixa e do sistema orçamentário que compõem o planejamento financeiro do jornal para os próximos meses. As considerações finais, parte final do trabalho, buscarão, de forma sintética, sugerir melhorias aos processos financeiros do jornal.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Grupo Classificação de Comunicação é formado por três pequenas empresas que atuam na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O grupo iniciou suas atividades no dia 01 de Março de 2003, na cidade de Ijuí, através do jornal de negócios Classificação. Atualmente é composto das seguintes empresas:

- a) Gráfica Fênix: empresa de impressão de materiais gráficos;
- b) Dica Comunicações: empresa de divulgação publicitária através de veículos sonorizados;
- c) Jornal Classificação: principal empresa do grupo e foco de análise do presente trabalho, o Jornal de Negócios Classificação é de caráter classificado e distribuído gratuitamente na região Noroeste do Rio Grande do Sul.

O mercado publicitário no Brasil, segundo dados do Projeto Intermeios (2010), movimentou no ano de 2010 o equivalente a R\$ 26,2 bilhões de reais, registrando um crescimento de 17,7% sobre o ano anterior. Ainda de acordo com essa pesquisa, a televisão é responsável por 62,9% do total investido, enquanto os jornais representam 12,36% do bolo ou R\$ 3,24 bilhões em receita. Completam a pesquisa o segmento de revista com 7,5%, rádio com 4,18%, e internet com 4,64%. Além disso, os especialistas prevêm um crescimento de 31% do mercado publicitário até 2013.

É importante observar também que, numa análise do mercado publicitário do Rio Grande do Sul, o meio de jornais possui uma representatividade significativa e ainda maior do que o mercado nacional, que conforme citado no parágrafo acima é equivalente a 14,1% do bolo publicitário. De acordo com dados do Almanaque IBOPE (2010), os jornais representaram 20,58% do bolo gaúcho ou o equivalente em reais a R\$ 211.614.511,00.

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 administrativos da empresa se mostram um entrave para esse desenvolvimento. Problemas estes que desviam o foco e a atenção dos gestores e acabam deixando de lado o crescimento da empresa em função da manutenção das demais atividades.

Atualmente, a empresa conta com poucos controles financeiros, nenhum planejamento financeiro e ausência de um orçamento. No atual modelo financeiro da organização, as finanças da empresa são tratadas a curtíssimo prazo. Dessa forma, o planejamento financeiro do jornal Classificação é indispensável para o auxílio à tomada de decisões por parte dos sócios e fundamental para o planejamento estratégico de 2012/2013.

Ao concluir que a empresa precisa de uma reestruturação financeira, a realizar-se com um planejamento financeiro, o presente trabalho objetiva melhorar os controles financeiros internos através de planilhas de fluxo de caixa e sistema orçamentário.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo SEBRAE (2007), em 2005 o Brasil apresentava 22% de taxa de extinção de empresas com até três anos de vida, ante 49% em 2002 (tabela abaixo). Apesar do favorável momento econômico do Brasil, do controle da inflação e da maior oferta de crédito para micros e pequenas empresas, o país está muito atrás de países desenvolvidos, como Alemanha e Inglaterra, que possuem índices na faixa entre 10% e 15%.

| Anos de existência das empresas | Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000) | Taxa de sobrevivência (A) | Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2005-2003) | Taxa de sobrevivência (B) | Varição da taxa de sobrevivência (B-A) |
|---------------------------------|---|---------------------------|---|---------------------------|--|
| Até 2 anos | 2002 | 50,6% | 2005 | 78,0% | +27,4% |
| Até 3 anos | 2001 | 43,6% | 2004 | 68,7% | +25,1% |
| Até 4 anos | 2000 | 40,1% | 2003 | 64,1% | +24,0% |

| Anos de existência das empresas | Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000) | Taxa de mortalidade (A) | Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2005-2003) | Taxa de mortalidade (B) | Varição da taxa de mortalidade (B-A) |
|---------------------------------|---|-------------------------|---|-------------------------|--------------------------------------|
| Até 2 anos | 2002 | 49,4% | 2005 | 22,0% | - 27,4% |
| Até 3 anos | 2001 | 56,4% | 2004 | 31,3% | -25,1% |
| Até 4 anos | 2000 | 59,9% | 2003 | 35,9% | -24,0% |

Figura 1: Taxas de sobrevivência e mortalidade consolidadas para o Brasil.
Fonte: SEBRAE (2007).

Ainda segundo o SEBRAE (2007), atualmente o perfil das empresas e dos empresários é o seguinte:

- a) 79% dos empresários possuem curso superior completo ou em andamento;
- b) 51% dos empresários possuem experiência anterior em empresa privada;
- c) 60% dos empresários possuem conhecimento do ramo do negócio;
- d) Empregam em média cinco trabalhadores com carteira assinada.

Segundo dados divulgados por um estudo do Banco Mundial (2008), o empreendedor brasileiro possui inúmeros entraves burocráticos e legais até a abertura de sua empresa. Entre os 181 países avaliados no critério “dias necessários para abertura de uma empresa”, o Brasil apresentou média equivalente de 152 dias, contra 6 dias dos Estados Unidos, ocupando a posição número 127. Além disso, é importante também mencionar que uma pesquisa realizada pelo GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*, em 2008, apresenta o Brasil na 13ª posição no ranking mundial de empreendedorismo, com predomínio de negócios minúsculos, sem grandes inovações e com alta taxa de mortalidade.

A profissionalização da área financeira do jornal Classificação é o tema do presente trabalho, que irá desenvolver-se através de relatórios e controles financeiros definidos, da criação de um fluxo de caixa e do desenvolvimento de um planejamento financeiro por meio de um sistema orçamentário definido.

Dessa forma, as seguintes propostas foram apresentadas:

- a) Criar ferramentas orçamentárias fundamentais à tomada de decisões por parte dos sócios;
- b) Reduzir o risco de insolvência e sanar as finanças;
- c) Desenvolver práticas de controles financeiros através de relatórios;
- d) Permitir maior estabilidade aos colaboradores do jornal;
- e) Proporcionar ao meio acadêmico estudo focado em finanças de micros e pequenas empresas;
- f) Proporcionar ao autor a prática e a vivência dos conhecimentos adquiridos ao longo da graduação, bem como o estudo sobre finanças de micros e pequenas empresas que será de grande valia para seu futuro profissional.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 FINANÇAS

Fundamental e estratégico para qualquer organização, as finanças, segundo Ross, Westerfield e Jordan (2009, p. 36-37), são agrupadas em quatro áreas:

- a) Finanças corporativas: objeto de estudo deste trabalho, as finanças corporativas caracterizam-se pelas decisões que as empresas precisam tomar, como por exemplo, o retorno do investimento do negócio e o tipo de financiamento a ser adquirido;
- b) Mercado de Capitais: relacionada a ativos financeiros, tem como pontos principais a determinação do preço de um ativo, os riscos e retornos associados bem como a melhor composição dos diferentes tipos de ativos financeiros;
- c) Instituições Financeiras: assuntos financeiros, tais como bancos e companhias de seguros;
- d) Finanças Internacionais: envolve aspectos e características tanto de finanças corporativas, quanto de investimentos e de instituições financeiras. É fundamental para toda e qualquer empresa que possui operações com o mercado internacional.

2.2 O ADMINISTRADOR FINANCEIRO

Ao longo dos anos, o papel do administrador financeiro nas empresas e organizações sofreu inúmeras modificações, principalmente em relação as suas atribuições e responsabilidades. No início do século XX, as principais tarefas do administrador financeiro eram: aspectos legais de fusões e aquisições, processo de formação de novas empresas e emissão de títulos para captação de recursos (VAN HORNE, 1995, p.63).

A partir da crise de 1929, o papel do administrador financeiro concentrou-se nos processos de falência, concordata, reestruturação e liquidez empresarial, impactando diretamente no grau de importância de Balanços Patrimoniais, Demonstrações de Resultados de Exercícios (DREs) e Demonstrativos das Mutações do Patrimônio Líquido.

Nas décadas de 40 e 50, o papel do administrador financeiro não estava mais somente ligado a questões internas da empresa. Itens como a lei antitruste, regulamentos ambientais, leis de segurança de produtos no local de trabalho, regras de contratação de empregados, políticas de reservas federais e leis internacionais passaram a integrar o conjunto de atividades relacionadas ao administrador financeiro (BRIGHAM, GAPENSKI, EHRHARDT, 2001, p.35).

Na década de 60, agregou-se a essa visão das décadas anteriores a questão da maximização das riquezas aos acionistas através de uma política de financiamento, investimentos e dividendos.

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 (GITMAN, 2004, p.11).

Atualmente, de acordo com Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001, p. 27-28), as principais responsabilidades do gestor de finanças são:

- a) **Previsão e Planejamento:** o *staff* financeiro deve coordenar todo o processo de planejamento empresarial, são só o pertinente financeiro e tributário, o que faz com que esse profissional precise interagir com colaboradores de outros processos à medida que realiza para modelar o futuro da empresa;
- b) **Decisões de Investimento e Financiamento:** como investir para obter a poupança necessária e como obter recursos de terceiros, remunerado o capital investido, de acordo com uma determinada taxa nominal de juros do mercado. Em outras palavras, uma empresa que deseja competir nos mercados nacional e internacional, deve ter um rápido crescimento nas vendas, e necessita de investimentos em fábricas, equipamentos e estoques. Tudo isso deve ser bem pensado, uma vez que o capital pode pertencer parte à empresa e parte, provir de terceiros;
- c) **Coordenação e Controle:** o líder financeiro deve interagir com os colaboradores de outras áreas, de sorte a assegurar que a empresa esteja sendo operada com maior eficiência possível. Cabe lembrar que todas as decisões possuem uma mistura de nacionalidade e intuitividade. Assim, faz-se o necessário que o líder financeiro possua uma visão sistêmica ao invés de pontual;
- d) **Observação dos mercados financeiros:** cabe a esse profissional realizar sucessivas interações com os mercados financeiros e de capitais, sempre com o intuito de levantar e aplicar fundos;
- e) **Administração do risco:** o líder financeiro quer seja *controller* ou tesoureiro deve ter uma noção exata de que sejam os riscos sistemático ou não-diversificado e não-sistemático ou diversificado, inclusive, no que tange ao risco país.

Como podemos perceber, há elementos pertinentes aos conceitos de valor econômico adicionado, valor de mercado adicionado e gerenciamento de valor, todos eles intrinsecamente relacionados e ainda, observa-se que as funções do líder financeiro estão se ampliando, não mais se limitando às questões pertinentes à utilização e aplicação dos recursos, mas também aos aspectos pertinentes aos impactos de longo prazo que podem comprometer a vida empresarial (PLANTULLO, 2004, p.49).

2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

2.3.1 Definição

Segundo Lucion (2005, p.144),

A expressão planejamento tem em seu significado literal o ato ou efeito de planejar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação, processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações (pelo governo, pela direção da empresa...) visando à consecução de determinados objetivos; elaboração de planos ou programas governamentais, especialmente na área econômica e social. Já financeiro significa, relativo às finanças, à circulação e gestão do dinheiro e de outros recursos líquidos.

Dessa forma, o conceito de planejamento financeiro engloba esses dois conceitos citados acima levados a um plano empresarial.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (1998, p.82), “planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. Para Gitman (1997, p.588) “o planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para o funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na construção de seus objetivos.”

Dessa forma, conclui-se que um planejamento financeiro é fundamental para qualquer organização buscar seus resultados financeiros e atingir os objetivos do seu planejamento estratégico através de ações coordenadas e planejadas, principalmente em um cenário de crescimento da economia brasileira.

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.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (1998, p.609), “as finanças a curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes”.

As principais metas do planejamento a curto prazo é a previsão de vendas juntamente com os dados operacionais e financeiros. Como resultado da análise do planejamento a curto prazo têm-se como mais importantes os orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas (GITMAN, 1997, p.588).

O planejamento financeiro de curto prazo do jornal será objeto de estudo e análise deste trabalho.

2.3.3 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.

As principais questões que envolvem o planejamento financeiro de longo prazo são o orçamento de capital, os lucros futuros e a geração de recursos financeiros.

A falta de um planejamento financeiro a longo prazo é o principal motivo de ocorrência de dificuldades e falências nas empresas. Planos financeiros a longo prazo possuem a tendência a serem custeados por planos financeiros a curto prazo e estão ligados ao planejamento estratégico da organização (LUCION, 2005, p.150).

2.4 FLUXO DE CAIXA

2.4.1 Conceito

Segundo Zdanowicz (2004, p.40),

Denomina-se de 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.

Conforme Madeira (2008, p.4):

No mundo globalizado e competitivo atual, surgem dificuldades para planejar, gerir, organizar e, principalmente, administrar, abreviando cada vez mais a confiabilidade para empreendimentos e previsões. Nesse sentido, a gestão de recursos financeiros ganha importância, pois representa uma das principais atividades empresariais.

O controle das movimentações financeiras de um dado período (diário, semanal, mensal e etc) é fundamental para qualquer análise financeira de uma determinada organização. Dessa forma, fluxo de caixa é o instrumento financeiro que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em itens do ativo.

2.4.2 Objetivo

Segundo Madeira (2008, p.5):

A finalidade dessa previsão é prover informações para a tomada de decisões, tais como: prever as necessidades de recursos, antecipar os momentos em que haverá carências ou necessidades de recursos e, principalmente, concentrar os excedentes de caixa nas melhores alternativas para a empresa sem danificar a liquidez.

Segundo Zdanowicz (2004, p. 41),

O principal objetivo do 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.

Dessa forma, o fluxo de caixa possui fundamental importância para os administradores terem uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, bem como uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões estratégicas.

2.4.3 Características e itens componentes do fluxo de caixa

Segundo Madeira (2008, p.7), as principais características do Fluxo de Caixa são:

- a) Relaciona cronologicamente os recebimentos e pagamentos de forma analítica ou sintética;
- b) O período de análise de fluxo de caixa é o usuário quem define;
- c) Trabalha com valores previstos e realizados;
- d) Considera o prazo bancário para crédito (D+n) nos compromissos a receber de acordo com cada Agente Receptor;
- e) Trata duplicatas em desconto e cobrança duvidosa destacando seus valores no Fluxo de Caixa.

Os principais itens que compõem o Fluxo de Caixa, conforme Zdanowicz (2004, p. 146-149):

- a) **Ingressos:** são todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período;
- b) **Desembolsos:** são todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos pela empresa;
- c) **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;
- d) **Saldo inicial de caixa:** é igual ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior;
- e) **Disponibilidade acumulada:** é o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa;

- f) **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;
- g) **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;
- h) **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;
- i) **Saldo final de caixa:** é o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

2.4.4 Fatores que afetam o fluxo de caixa

O Fluxo de Caixa de uma empresa é impactado por inúmeros fatores, tanto interno quanto externos. Dessa forma, o administrador financeiro deve estar habilitado a identificar a diferença entre o previsto e o realizado e tomar as medidas corretivas em tempo hábil.

Segundo análise dos fatores que afetam o fluxo de caixa de Pedro Stavale, os fatores citados acima são os seguintes:

Fatores internos

- a) Expansão descontrolada das vendas, implicando em um volume maior de compras e custos operacionais;
- b) Aumento no prazo de vendas concedido pela empresa como forma de aumentar seu grau de competitividade ou aumentar sua participação no mercado;
- c) Capitalização inadequada com a conseqüente utilização de capital de terceiros de forma excessiva, aumentando o nível de endividamento;
- d) Compras em volume incompatíveis com as projeções de vendas;

- e) Diferenças acentuadas no giro do contas a pagar e a receber em decorrência dos prazos médios de recebimento e pagamento;
- f) Ciclos de produção extremamente longos e incompatíveis com o prazo médio concedido pelos fornecedores;
- g) Giros do estoque lento decorrente do carregamento de produtos obsoletos ou de difícil venda, imobilizando recursos da empresa no estoque;
- h) Baixa ocupação do ativo fixo;
- i) Distribuição de lucros em volumes incompatíveis com a capacidade de geração de caixa;
- j) Custos financeiros elevados em decorrência de um nível de endividamento incompatível com a estrutura de capital da empresa;
- k) Política salarial totalmente incompatível com o nível de receitas e demais despesas operacionais;
- l) Aumento do nível de inadimplência.

Fatores externos

- a) Redução nas vendas causadas por retração do mercado;
- b) Aumento da concorrência em decorrência da entrada de novos concorrentes no mercado;
- c) Alterações nas alíquotas de impostos seja tributos sobre a venda interna como sobre a importação de produtos concorrentes;
- d) Aumento geral do nível de inadimplência causada por fatores como por exemplo, o aumento das taxas de juros;
- e) A análise do fluxo de caixa permite determinar com precisão, uma empresa que se apresente em uma situação de desequilíbrio financeiro.

Sintomas

- a) Insuficiência crônica de caixa;
- b) Captação sistemática de recursos através de empréstimos;
- c) Queda na qualidade do dinheiro que a empresa consegue captar.

Causas básicas

- a) Excesso de investimentos em estoque;
- b) Prazo médio de recebimento maior do que o prazo médio de pagamento das compras;
- c) Excesso de investimentos em ativos fixos;
- d) Mercado;
- e) Falta de Clientes;
- f) Inadimplência;

Conseqüências

- a) Maior grau de vulnerabilidade diante das flutuações nas condições do mercado em que a empresa atua;
- b) Atrasos nos pagamentos aumentando as perspectivas de concordata ou falência.

Medidas de Saneamento

- a) Aumento do capital próprio através do aporte de novos recursos dos proprietários atuais ou de novos sócios;
- b) Redução ou adequação do nível de atividade aos volumes de recursos disponíveis para financiamento das operações;

- c) Controle rígido de custos e despesas operacionais;
- d) Desmobilização de ativos ociosos;
- e) Incremento das vendas.

2.4.5 Elaboração

A elaboração do fluxo de caixa refere-se propriamente ao lançamento das informações no fluxo de caixa. A metodologia utilizada para essa elaboração pode ocorrer tanto pelo método direto quanto pelo indireto. Geralmente o método direto é utilizado pelas organizações, pois permite que os gestores identifiquem com maior facilidade seus maiores investimentos e seus maiores gastos, avaliando seu fluxo de caixa de acordo para perspectivas futuras.

“O método direto é caracterizado por primeiro serem executadas as entradas formadas pelas atividades operacionais diretamente, ou seja, classes de recebimento, depois pelas saídas compostas pelos pagamentos” (CAMPOS FILHO, 1999, p. 35). Segundo Sá (2008, p.27), “o fluxo de caixa direto é mais comumente utilizado devido a sua facilidade de manuseio bem como pela sua facilidade ao fazer lançamentos de entrada e saída de caixa”.

| | |
|-------------------------------|--------------------|
| Entradas | 1.750.000 |
| Recebido de clientes | 1.500.000 |
| Entradas financeiras | 250.000 |
| Saídas | (1.870.000) |
| Saídas administrativas | (70.000) |
| Saídas comerciais | (350.000) |
| Folhas, encargos e benefícios | (175.000) |
| Serviços de terceiros | (50.000) |
| Impostos e taxas | (125.000) |
| Saídas financeiras | (850.000) |
| Saídas patrimoniais | (250.000) |
| Saldo Final | 760.000 |

Figura 2: Quadro 2.1 do fluxo de caixa pelo método direto.
Fonte: SÁ (2008, p.27).

A representação gráfica e cronológica das entradas e das saídas de recursos monetários permite às empresas executarem suas programações financeiras e operacionais, projetando-as para certos períodos de tempos. Onde serão identificadas as eventuais escassez e excedentes de caixa (SÁ, 2008, p.27).

2.4.6 Requisitos para implantação

Silva (2008, p. 111-112) destaca os principais requisitos para implantação do Fluxo de Caixa:

- a) Apoio da direção;
- b) Integração dos diversos departamentos da empresa ao sistema de fluxo de caixa;
- c) 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;
- d) Escolha da planilha de fluxo de caixa que atenda às necessidades da empresa;
- e) Treinamento da pessoa ou do pessoal que vai implantar o sistema de fluxo de caixa na empresa;
- f) Conscientização dos responsáveis pelos departamentos para alcançar os objetivos e as metas estabelecidos no fluxo de caixa;
- g) Criar controles financeiros adequados, principalmente de movimentação bancária.

2.5 GESTÃO DE TESOURARIA

Uma das áreas fundamentais para o andamento de qualquer organização, a tesouraria é responsável por gerir todos os recursos de origem financeira que circulam pela empresa. Além disso, ela não possui a responsabilidade de gerar lucro. De acordo com Hoji (2007, p. 134) “a finalidade básica da Tesouraria é: assegurar os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização do negocio da empresa”.

Os objetivos da gestão de tesouraria podem ser definidos como:

- a) Suportar a administração de transações financeiras e posições desde a etapa de negociação através de funções de apoio até a transferência para a Contabilidade Financeira;
- b) Elaborar relatório flexível para examinar as transações financeiras e posições.

Silva (2008, p. 30) relata que a tesouraria pode assumir funções que vão além daquelas meramente burocráticas, tais como:

- a) Coordenar integradamente o fluxo de caixa, de modo a atingir os resultados programados;
- b) Buscar as melhores oportunidades de aplicação de recursos nas atividades operacionais;
- c) Verificar as ações tomadas por todas as áreas da empresa e analisar seus impactos nos resultados financeiros e econômicos;
- d) Manter o nível de liquidez em consonância com os objetivos da Diretoria;
- e) Considerar o fluxo de caixa como instrumento de gestão, buscando comprometimento da alta direção no processo;
- f) Fixar parâmetros do desempenho financeiro para a empresa de forma geral;
- g) Fazer cumprir os interesses globais da empresa em detrimento das necessidades setoriais.

De acordo com Hoji (2007, p. 134-136), a tesouraria deve cumprir com as seguintes funções e atividades:

- a) 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.
- b) 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.
- c) 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.
- d) 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.
- e) 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.
- f) Administração de riscos e 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*.
- g) 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.
- h) 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.
- i) 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.

2.6 GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO

Capital de giro ou capital circulante identificam os recursos que giram (ou circulam) várias vezes em determinado período. Ou seja, corresponde a uma parcela de capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional, caracteristicamente de curto prazo, a qual assume diferentes formas ao longo do seu processo produtivo e de venda (MARTINS, 1991, p. 276).

Dessa forma, podemos identificar o capital de giro, também conhecido como necessidade de capital de giro (NCG) como sendo a demanda de recursos que a empresa necessita para financiar o seu ciclo operacional.

O capital de giro pode ser fixo variável ou sazonal. O primeiro é aquele mínimo, indispensável para que as necessidades operacionais geradoras de dispêndios sejam atendidas. O capital de giro variável decorre de fatores adicionais verificados em determinados períodos. Podem ocorrer do crescimento de vendas, inadimplência ou atraso de recebimento de clientes, compras imprevistas ou outras necessidades adicionais com caráter de sazonalidade.

O gerenciamento de capital de giro envolve a otimização da inter-relação de seus elementos constitutivos. A busca do equilíbrio financeiro é o objetivo maior da administração do capital de giro, isso pode se dar, principalmente, pela obtenção de um nível de estoque compatível com as necessidades da empresa, investimentos proporcionais a créditos a clientes, critérios de gestão de caixa e de passivos circulantes, coerentes com um nível de rentabilidade ótima e liquidez segura (PAULO e MOREIRA, 2003, p.6).

Segundo Lemes, Rigo e Cherobim (2002, p.112), as seguintes políticas que podem ser adotadas para o bom gerenciamento do capital de giro:

- a) Volume de investimentos necessários no total do capital circulante: as políticas referentes aos investimentos devem ser rígidas para que a empresa busque o melhor resultado com os menores recursos possíveis;
- b) Distribuição dos investimentos ao nível de caixa, valores a receber e estoques: o administrador financeiro deverá levar em consideração o ramo de atividade para definir como será distribuído o capital entre os ativos circulantes;
- c) Como serão financiados os investimentos: o volume de investimentos pode estar limitado à utilização de recursos próprios ou de terceiros, conforme a possibilidade de captação.

Verifica-se que o gerenciamento do capital de giro é um componente vital para a saúde dos negócios e essencial ao crescimento e à continuidade das operações. Dessa forma, O capital de giro precisa de acompanhamento permanente e contínuo, pois está continuamente sofrendo o impacto das diversas mudanças enfrentadas pela empresa

2.7 ORÇAMENTO

2.7.1 Definição

Orçamento pode ser definido como uma expressão quantitativa formal de planos da administração. O orçamento geral resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização – vendas, produção, distribuição e finanças. Quantifica metas para vendas, produção, lucro líquido e posição de caixa e para qualquer outro objetivo especificado pela administração (HORNGREN, FOSTER, DATA, 1985, p.117).

Segundo Frezatti (2006, p.44),

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, além disso proporciona condições de avaliação do desempenho da atividade, suas áreas internas e seus gestores.

A construção de um orçamento de qualquer organização dentro das diretrizes e dos valores e objetivos da entidade é resultado de um amplo processo de envolvimento dos gestores e gerentes na busca das metas sejam elas financeiras ou não.

2.7.2 Tipos de Orçamento

Fundamental para a análise do trabalho é a caracterização dos vários tipos e formas de construir um orçamento, conforme abaixo:

- a) **Orçamento de tendências:** utilização dos dados passados da empresa para a construção do orçamento do ano seguinte;
- b) **Orçamento base zero:** em contraposição ao orçamento de tendências, o orçamento base zero é caracterizado pelo rompimento do passado através da construção do orçamento a partir da análise e do questionamento do custo de cada item que fazem a composição do mesmo;
- c) **Orçamento estático:** é o mais comumente utilizado e pode ser definido como a fixação de determinado volume de produção ou vendas que estes, por sua vez, irão determinar as demais atividades da empresa. É caracterizado como estático por não permitir a alteração nas peças orçamentárias;
- d) **Orçamento flexível:** diferentemente do orçamento estático, o orçamento flexível determina uma faixa de nível de volume de produção ou vendas. Dessa forma, esse tipo de orçamento é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividade.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO

Elaborar um planejamento financeiro do jornal Classificação através de um fluxo de caixa e um sistema orçamentário. Esta proposta visa auxiliar à tomada de decisões por parte dos sócios da empresa.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Analisar e interpretar a situação financeira da empresa através de relatórios financeiros;
- b) Reestruturar o setor financeiro da empresa através de um planejamento financeiro;
- c) Desenvolver um fluxo de caixa para a organização;
- d) Projetar as entradas e saídas para o período mínimo de doze meses (Abril/2011 – Março/2012);
- e) Elaborar um sistema orçamentário para a empresa;

4 METODOLOGIA

Conforme Vergara (2007), os tipos de pesquisas podem ser classificados conforme os seguintes critérios:

a) Fins:

- *Exploratória*: Realizada em áreas de pouco conhecimento sistematizado, assim sendo não comporta hipóteses na sua fase inicial, porém no decorrer da pesquisa estas poderão surgir naturalmente.
- *Descritiva*: É aquela que expõe características claras e bem delineadas de determinada população ou fenômeno, para isso envolve técnicas padronizadas e bem estruturadas de coletas de seus dados.
- *Explicativa*: Tem como principal objetivo tornar as ações estudadas em dados de fácil compreensão, justificando e explicando os seus principais motivos e o "porquê" das coisas.
- *Metodológica*: Associada aos caminhos, formas, maneiras e procedimentos utilizados para atingir determinado fim.
- *Aplicada*: Tem necessidade de resolver problemas que já existem na prática. De forma imediata ou não.
- *Intervencionista*: Não se satisfaz apenas na explicação do que se está sendo estudado, mas pretende interferir de alguma forma na realidade, no dia-a-dia do seu objeto de pesquisa.

b) Meios:

- *De campo*: Baseia-se pela experiência que se está sendo aplicada na investigação e é realizada exatamente no local onde são observados os fenômenos estudados.
- *De laboratório*: É realizada em local determinado e limitado.
- *Documental*: Através de análises em documentos encontrados em órgãos públicos ou privados, ou com pessoas que detenham a guarda destes documentos.
- *Bibliográfica*: É aquele realizado com base em material publicado em livros, jornais, revistas, sites na internet, e que sejam disponibilizados ao público em geral.

- *Experimental*: Investigação empírica na qual o pesquisador manipula e controla variáveis independentes e observa os resultados destas manipulações.

Dessa forma, quanto aos fins, a pesquisa desse trabalho será aplicada, visto que o intuito do trabalho está centrado na resolução dos problemas da empresa propondo soluções, ou seja, possui um caráter prático. Já quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e de campo. Bibliográfica pela pesquisa em materiais publicados (livros, revistas especializadas, teses e dissertações) e de campo pelo uso de entrevistas e observação participante.

O trabalho foi dividido em três momentos distintos. Primeiramente, foi descrito o modelo do negócio. Posteriormente, analisamos o histórico da empresa, o problema do negócio, o mercado de atuação e sua situação atual através da descrição do modelo atual de gestão e suas variáveis financeiras. Além disso, esse modelo de gestão foi considerado sob a ótica da literatura acadêmica sobre o assunto. Por último, propomos um modelo de planejamento financeiro e melhorias ao atual modelo de gestão.

Os dados para a efetivação do trabalho foram coletados tanto em fontes primárias quanto em fontes secundárias. A partir das entrevistas com os sócios e a coordenadora financeira, da classificação e análise dos dados coletados, com utilização do Microsoft Excel e com o subsídio da literatura estudada, foram construídos instrumentos de planejamento financeiro e fluxo de caixa, além de um sistema orçamentário.

5 RESULTADOS

No item dos resultados obtidos, realizado a partir da análise financeira do Jornal Classificação, serão mostradas as características importantes do negócio. Além disso, é apresentado um retrato do atual momento da organização aliado a nova proposta para o planejamento financeiro da empresa.

Após a análise dos resultados, foi elaborado um relato com os ingressos e desembolsos do jornal bem como uma projeção do fluxo de caixa para o período de Abril/2011 – Março/2012.

5.1 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DO NEGÓCIO

O Jornal Classificação está inserido no setor de comunicação de negócios. Atualmente ele está disponível em formato impresso e digital para a população da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A empresa possui como atividade-fim a qualidade e a veracidade na entrega da informação para os seus leitores. Como forma de satisfazer seus clientes, a organização possui cadernos de gastronomia, de economia, de economia rural e de negócios populares, além dos especiais de namorados, crianças e natal. Além dos cadernos especiais, o jornal é caracterizado por anúncios em formato de classificados juntamente com notícias e acontecimentos relevantes que aconteceram durante a semana que antecede a impressão do mesmo.

É fundamental apresentar os pontos mais relevantes e peculiares que afetam diretamente o planejamento financeiro da empresa, tais como: fornecedores, estoque, quadro de pessoal, clientes, mercado, produtos e serviços.

5.1.1 Fornecedores, estoque e quadro de pessoal

A produção representa a união de recursos destinados à produção dos bens ou serviços, ou seja, ocupa-se dos aspectos relacionados ao processo *input*-transformação-*output*, um processo em que *inputs* são transformados e geram *outputs*. Os bens ou serviços são, portanto, o resultado do processo de transformação, o qual pode ser observado segundo a figura abaixo:

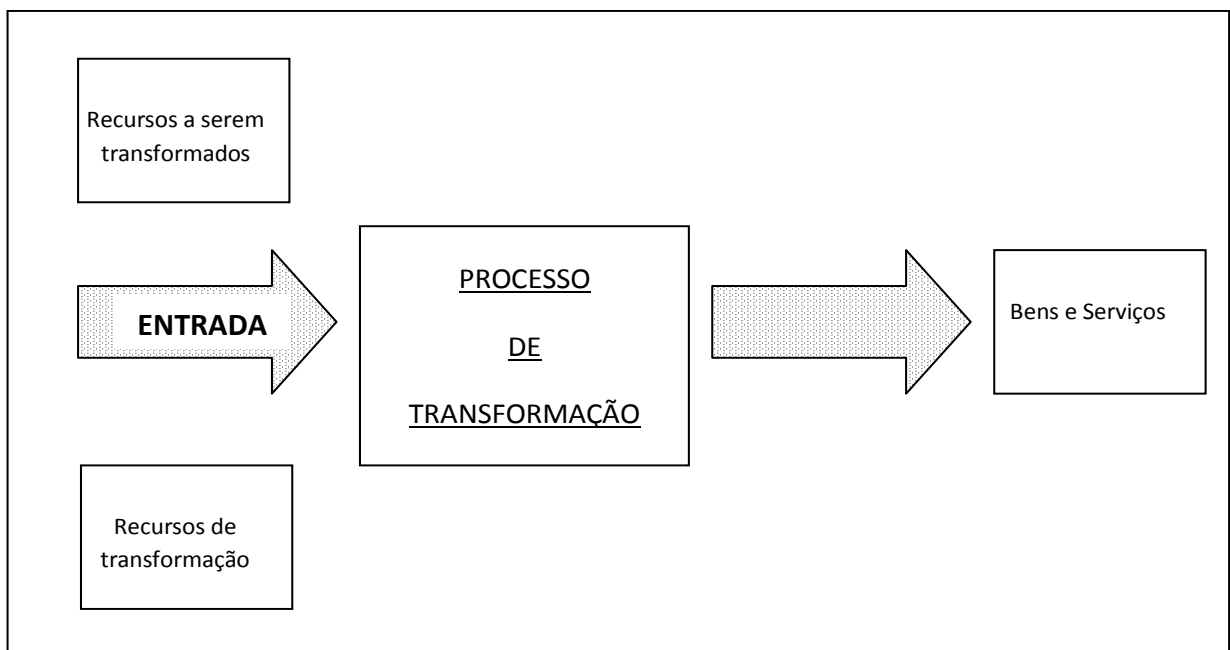


Figura 3: Produção dos bens e serviços.

Os *recursos transformados* consistem nos *inputs* que serão tratados, transformados ou convertidos para gerar *outputs*, que na maior parte das vezes variam entre matéria-prima, informações ou consumidores (ou a sua combinação).

Os *recursos de transformação* são aqueles que agem sobre os recursos a serem transformados e também são *inputs* do processo de transformação. Englobam, principalmente, dois tipos de recursos: instalações (prédios, equipamentos, terreno, etc.) e funcionários, que vai além da mão-de-obra direta, envolvem também aqueles que planejam e administram a produção.

O *processo de transformação* está diretamente relacionado à natureza dos *inputs*. Por exemplo, se a organização consiste em uma manufatura, a que mais facilmente associamos a função de produção, o processo de transformação consistirá em um *processo de*

transformação de materiais, ou seja, envolve a modificação da composição física dos inputs. O processamento de materiais também pode modificar os inputs quanto a sua posse, como uma empresa de varejo, ou localização, caso das transportadoras e empresas de entrega. Outras formas de processo de transformação são o *processamento de informações* e o *processamento de consumidores*, e também podem variar segundo os critérios de propriedade física, posse, localização, acomodação, etc.

Os *outputs* do processo são os bens e serviços, que possuem diferenças bastante marcantes em sua natureza. Os bens são geralmente “coisas” tangíveis, que podemos tocar. Os serviços, pelo contrário, são produtos que não podemos tocar. Dessa diferença básica decorre que os bens podem ser estocados e transportados, o que não é possível de ser feito em relação aos serviços.

No caso do Jornal Classificação este processo ocorre com a transformação das vendas dos espaços publicitários, do papel, tinta, matéria jornalística, máquinas e funcionários.

O processo *entrada-transformação-saída* do jornal encontra-se a seguir:



Figura 4: O processo input-transformação-output.

Os fornecedores do Jornal Classificação são escassos, principalmente, em virtude de papel e de tinta. Esses produtos que são fundamentais no processo produtivo do jornal possuem um número restrito de fabricantes e distribuidores nacionais, o que acarreta em custos mais elevados.

5.1.2 Mercado, clientes, produtos e serviços

O Jornal Classificação tem na sua carteira de clientes empresas de médio e pequeno porte, principalmente com faturamento anual de até R\$ 300.000,00 reais. Como o jornal é caracterizado por divulgar classificados sem custos ao anunciante, as receitas da empresa são oriundas da venda dos demais espaços publicitários. A organização possui como diferencial o estreito relacionamento com seus anunciantes através de ações e práticas diferenciadas, tais como: jantares de confraternização e pontos de distribuição do jornal nos maiores clientes.

Os maiores clientes do jornal são: Postos 44 de Combustíveis, Postos Nossa Aparecida, Supermercado Kuchak, Sulcon Engenharia, Supermercado Zardin e Supermercado Rei das Frutas. Todos os clientes do jornal se encontram na região de distribuição do jornal.

O mercado de atuação é extremamente amplo e abrange todas as empresas localizadas na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Os principais concorrentes são: Jornal da Manhã, Hora H e O Repórter. Apesar dos mesmos não possuírem distribuição gratuita, são grupos de mídia antigos e formadores de opinião. O Classificação, por ser um jornal de distribuição gratuita, possui uma especificidade em relação aos concorrentes e aos seus leitores que, mesmo sendo assinante de algum dos três jornais citados acima, costumam retirar semanalmente a edição do jornal. Dessa forma, a empresa oferece aos seus clientes e a seus anunciantes a possibilidade de abrangência e circulação em todos os públicos e níveis sociais de sociedade.

5.2 COLETA DE DADOS

É importante mencionar que a empresa está buscando para 2011 o aprimoramento de suas práticas financeiras e a criação de relatórios com análises que possibilitem uma visão global da organização. No acompanhamento do fluxo de informações da empresa verificou-se que os dados dos anos anteriores são em arquivos de excel simples e não possuem qualquer tipo de análise e de demonstração financeira. Portanto, as entrevistas com os sócios e com a coordenadora financeira foram as principais fontes de dados para o desenvolvimento deste trabalho. Foram consultados os arquivos financeiros da empresa dos anos de 2009 e 2010 e realizadas visitas mensais de acompanhamento do fluxo financeiro de informações

5.3 RETRATO ATUAL DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O Planejamento Financeiro do Jornal Classificação é praticamente inexistente e baseado em uma estrutura rígida e antiga, conforme Apêndice A. A empresa apenas faz um controle das entradas e saídas de caixa, sendo que não há qualquer planejamento para o mês em questão e muito menos para os meses futuros. O processo de entrada de caixa na organização ocorre à medida que as cotas publicitárias do jornal são diariamente comercializadas, contudo, é inexistente a perspectiva e o planejamento da entrada de receita para os próximos meses. Ocorre o mesmo caso em relação aos desembolsos mensais da empresa que, dessa forma, podemos caracterizar como extremamente deficientes e insuficientes para as necessidades da mesma. Além disso, muitas vezes, os sócios fazem retiradas do caixa da empresa sem qualquer previsão, dificultando ainda mais a construção de um planejamento financeiro.

É fundamental destacar também que a empresa não possui um orçamento elaborado e aprovado para os próximos períodos, fator este que afeta diretamente na construção e elaboração de qualquer planejamento financeiro. Além disso, é importante mencionar que a empresa utiliza a ferramenta Excel nos poucos controles que atualmente ela possui. Fato positivo a ser mencionado é que os sócios da empresa, juntamente com a sua coordenadora financeira sentem a urgência e a necessidade de planejar suas finanças e iniciar a implantação de uma prática orçamentária.

Em suma, identificamos que a falta de um planejamento financeiro prejudica a empresa de forma estrutural, pois afeta as áreas de marketing, produção e administrativa, além de trazer algumas conseqüências, tais como:

- a) Gerar insuficiência de caixa;
- b) Dificuldades financeiras em momentos importantes da empresa;
- c) Pagamento de juros e taxas pelo atraso no pagamento das contas;
- d) Maximização das perdas financeiras.

Dessa forma, verifica-se a importância de um planejamento financeiro para sustentar e embasar processos decisórios da empresa. Além disso, o planejamento é fundamental para evitar a perda de credibilidade por falta de recursos em caixa bem como para obter medidas corretivas de forma antecipada na busca dos objetivos do jornal.

5.4 PROPOSTA PARA PLANEJAMENTO FINANCEIRO

É importante destacar que, conforme citado anteriormente, o jornal não possui um planejamento financeiro ativo na organização, visto que o mesmo é informal e antigo. O Apêndice A nos mostra esse modelo atual rígido, baseado apenas na visão do mês e sem qualquer agrupamento de contas. Além disso, é fundamental mencionar que, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a mesma não dispõe do hábito e da cultura de trabalhar com processos orçamentários e ferramentas como o fluxo de caixa. Assim, o planejamento financeiro visa a possibilidade de contribuir para a construção de uma boa saúde financeira da empresa que permita que a mesma trabalhe com tranquilidade e sem turbulências.

Dessa forma, serão descritos e apresentados os ingressos e desembolsos da organização bem como a projeção de um fluxo de caixa. Além disso, será apresentado uma descrição para o processo orçamentário do jornal.

5.4.1 Ingressos

Os ingressos de receita do jornal Classificação são oriundos do resultado das vendas dos espaços publicitários do mesmo, ou seja, a receita da empresa é dependente exclusivamente de apenas uma única fonte. Neste trabalho, vamos trabalhar com o faturamento mensal do jornal. A tabela adiante (Quadro 1) nos mostra o faturamento mensal do veículo de comunicação do período Janeiro/2011 – Abril/2011 e a projeção de faturamento no período Maio/2011 – Dezembro/2012.

| Faturamento Mensal - 2011 | |
|---------------------------|-------------------|
| Mês | Faturamento (R\$) |
| Janeiro | R\$ 26.200 |
| Fevereiro | R\$ 24.100 |
| Março | R\$ 21.000 |
| Abril | R\$ 28.000 |
| Maio | R\$ 32.421 |
| Junho | R\$ 35.947 |
| Julho | R\$ 30.947 |
| Agosto | R\$ 33.895 |
| Setembro | R\$ 29.474 |
| Outubro | R\$ 34.474 |
| Novembro | R\$ 29.474 |
| Dezembro | R\$ 40.421 |

Quadro 1: Faturamento mensal 2011.

Para a projeção de faturamento mensal do período Maio/2011 – Dezembro/2011, foi utilizado como mês base Abril/2011. Além disso, a seguinte fórmula foi utilizada para a projeção dos meses seguintes:

(Faturamento Mês Base/Dias úteis Mês Base) x (Dias Úteis Mês Projetado)

Exemplo: Maio/2011

$(28.000/19) \times 22 = R\$ 32.421.$

É importante mencionar que esta fórmula é utilizada de forma corriqueira pela empresa desde sua criação, pois, apesar da distribuição do jornal ser semanal, é o número de dias úteis que determina o desempenho da equipe comercial no mercado. Além disso, de acordo com a percepção dos sócios, há uma especificidade de receita nos meses de Junho, Outubro e Dezembro em função de cadernos especiais de Namorados, Crianças e Natal, respectivamente.

- a) **Junho:** receita adicional de R\$ 5.000,00 em função de caderno especial de Dia dos Namorados;
- b) **Outubro:** receita adicional de R\$ 5.000,00 em função de caderno especial de Dia das Crianças;
- c) **Dezembro:** receita adicional de R\$ 8.000,00 em função de caderno especial de Natal e Reveillon.

Com relação a projeção de receita para o ano de 2012, conforme Quadro 2 a seguir, foi utilizado como critério o faturamento mensal de 2011 mais o acréscimo da projeção de PIB + Inflação (IPCA) de 2011. Os dados da projeção do PIB e do IPCA foram retirados do Boletim Focus elaborado pelo Banco Central do dia 21/03/2011. É necessário destacar que não foi utilizado para as projeções um indicador ligado a economia da região em virtude de sua economia ser dependente da atividade agrícola. Dessa forma, é muito difícil fazermos qualquer previsão desse ramo de atividade em função de variações do clima e do solo, preço das commodities e escolha do grão a ser plantado.

A empresa tem com o objetivo de mudar o modelo de negócio do jornal, ou seja, alterar o formato de distribuição gratuita e passar a tarifar o jornal em R\$ 1,00. Com a projeção de comercialização mensal de 10.000 jornais, a organização esta buscando uma receita adicional de R\$ 10.000,00 que possibilite um maior fôlego financeiro. Contudo, não vamos considerar essa projeção de receita neste trabalho.

- a) Projeção PIB: 4,03%;
- b) Projeção IPCA: 5,88%.

| Faturamento Mensal - 2012 | |
|---------------------------|-------------------|
| Mês | Faturamento (R\$) |
| Janeiro | R\$ 38.796 |
| Fevereiro | R\$ 36.488 |
| Março | R\$ 33.081 |
| Abril | R\$ 40.775 |
| Maio | R\$ 45.634 |
| Junho | R\$ 49.510 |
| Julho | R\$ 44.014 |
| Agosto | R\$ 47.254 |
| Setembro | R\$ 42.395 |
| Outubro | R\$ 47.890 |
| Novembro | R\$ 42.395 |
| Dezembro | R\$ 54.427 |

Quadro 2: Faturamento mensal 2012.

A partir da análise do Gráfico 1, verifica-se que o faturamento mensal do jornal sofre variação de acordo com o número de dias úteis do mês, visto que o número de dias é fator fundamental no desempenho da equipe comercial. Os meses de janeiro, fevereiro e março são os meses com o menor faturamento do ano, fato este ocasionado pelo maior investimento que as empresas costumam fazer em publicidade no mês de dezembro em função do Natal.

Também devemos destacar que no mês de dezembro ocorre um investimento por parte do governo estadual e federal em campanhas de prevenção contra acidentes. Além disso, devemos destacar que o 1º trimestre costuma ser um período de férias, onde os potenciais clientes das empresas anunciantes costumam viajar e reduzir o consumo de bens.

No Gráfico 1 abaixo, também se percebe o aumento de receita nos meses de Junho, Outubro e Dezembro em virtude de cadernos especiais produzido para as datas de Namorados, Crianças e Natal, respectivamente. É importante também destacar que algumas outras variáveis sazonais de mercado podem influenciar no faturamento, como, por exemplo, aceleração ou desaceleração de um grande cliente e perspectiva do PIB e IPCA.

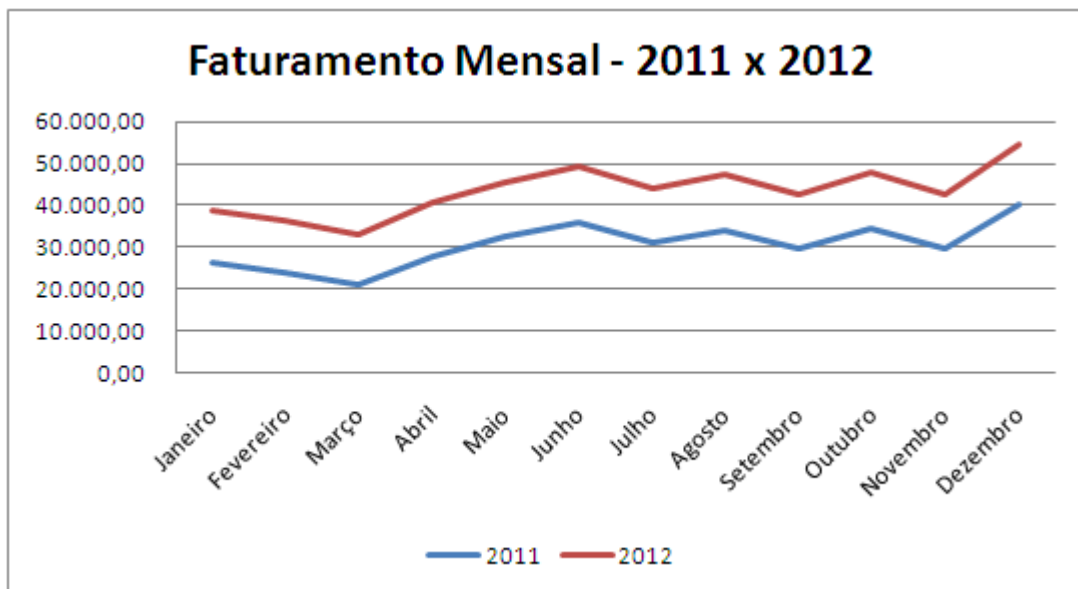


Gráfico 1: Faturamento 2011 x 2012.

5.4.2 Desembolsos

O presente trabalho busca mapear, identificar, analisar e projetar os desembolsos do jornal, que são provenientes das diversas áreas e atividades da empresa. Através de uma análise dos dados fornecidos pelos sócios, foram mapeados os seguintes desembolsos: salários, fornecedores, aluguel, água e energia elétrica, telefone celular, correios, despesas indiretas de fabricação e outras despesas. Além disso, foram também classificadas as despesas com vendas, bancárias, administrativas e tributárias. Todas as despesas tiveram como base o mês de Abril de 2011.

- a) **Salários:** na análise do item salários do jornal Classificação, será considerado a remuneração dos colaboradores mais o acréscimo dos seguintes encargos: FGTS, INSS, férias, 13º salário, vale transporte e outras despesas.
- b) **Fornecedores:** para a análise dos fornecedores do jornal, os mesmos foram todos agrupados para facilitar a visualização e o entendimento desta conta, conforme Quadro 3. As previsões foram feitas a partir de uma quantia fixa de jornais, ou seja, não há efeito de sazonalidade. Todas as compras realizadas junto aos fornecedores são feitas à vista e não há qualquer valor máximo estipulado para o gasto com esta respectiva conta. Nos meses de Junho, Outubro e Dezembro há um acréscimo de R\$ 1.000,00 referente aos desembolsos dos cadernos especiais.

| Despesas com Fornecedores - 2011 | |
|---|--------------------------|
| Mês | Desembolsos (R\$) |
| Janeiro | R\$ 5.400 |
| Fevereiro | R\$ 5.700 |
| Março | R\$ 6.100 |
| Abril | R\$ 6.100 |
| Maiο | R\$ 6.100 |
| Junho | R\$ 7.100 |
| Julho | R\$ 6.100 |
| Agosto | R\$ 6.100 |
| Setembro | R\$ 6.100 |
| Outubro | R\$ 7.100 |
| Novembro | R\$ 6.100 |
| Dezembro | R\$ 7.100 |

Quadro 3: Despesas com fornecedores.

- c) **Aluguel, água, correios, energia elétrica, telefone, internet e celular:** as contas de Telefone, Internet e Celulares são pagos de acordo com um plano empresarial feito juntamente a operadora Oi. Esse plano engloba todos os telefones da empresa bem como a totalidade dos celulares dos vendedores. Aluguel, Água e Energia Elétrica são contas básicas e fundamentais a qualquer organização. Já a conta de Correios decorre do envio de alguns exemplares do jornal para municípios específicos da região noroeste do estado que estão localizados na área de abrangência do jornal. É importante salientar que a organização fez a opção do

envio do jornal via correio em virtude de um estudo do custo de transporte por exemplar do jornal;

- d) **Despesas indiretas de fabricação:** compõem esta conta os materiais secundários à produção e manutenção do parque gráfico bem como os gastos com fretes. É importante mencionar que a projeção da mesma ocorrerá através da experiência dos responsáveis por esta área na empresa;
- e) **Outras despesas:** despesas não planejadas que ocorrem durante o mês em vigência. A empresa trabalha com um valor fixo mensal de julho/2011 a Março/2012, exceto nos meses de outubro e dezembro em função dos cadernos especiais;
- f) **Despesas com vendas:** a empresa possui uma área comercial composta por 2 executivos de contas (vendedores) e pelos sócios que também comercializam espaços publicitários. Este item é composto basicamente pela despesa com comissões, cursos diversos e material de publicidade;
- g) **Despesas bancárias:** fazem parte desta conta, principalmente, as despesas referentes a juros, pagamentos de empréstimos, taxas e despesas bancárias;
- h) **Passivo da empresa:** correspondem as dívidas do jornal Classificação;
- i) **Despesas tributárias:** essa conta é composta pelas despesas com impostos. A empresa é optante do Simples Nacional. Além disso, faz parte desta conta o IPTU. Essas informações foram repassadas pelo contador da empresa;
- j) **Despesas administrativas:** despesas recorrentes da administração/gestão do jornal e que ocorrem em todos os setores do mesmo. Para a empresa em análise, a conta compõe os seguintes itens: material de expediente, pró-labore, material de limpeza, honorários, serviços de informática, serviços de contabilidade, manutenção de software, despesas com combustíveis e despesas em geral. Para entendimento da projeção de despesa do pró-labore, é importante salientar que os sócios da empresa possuem outras fontes de renda e, dessa forma, enquanto o jornal estiver passando por uma fase de recuperação financeira, teremos o pagamento de um pró-labore simbólico no valor R\$ 400,00 para cada sócio.

5.4.3 Projeção do fluxo de caixa

O Quadro 4 apresenta o fluxo de caixa projetado para o período em análise. A projeção das despesas de salários, fornecedores, aluguel, água, celulares, correios, energia elétrica, internet e telefone foram explicadas anteriormente. As projeções de receita foram utilizadas de acordo com as projeções feitas anteriormente nas tabelas 1 e 2. É importante lembrar que a projeção do fluxo de caixa abaixo, utilizado para análise de cunho gerencial, foi desenvolvido de forma mensal, pois além de permitir uma visão mais abrangente da empresa também facilita o entendimento e o auxílio a tomada de decisões por parte dos sócios.

| Projeção Fluxo de Caixa - Maio/2011 - Março/2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|
| PERÍODO | ABRIL | | MAIO | | JUNHO | | JULHO | | AGOSTO | | SETEMBRO | | OUTUBRO | | NOVEMBRO | | DEZEMBRO | | JANEIRO | | FEVEREIRO | | MARÇO | |
| ITENS | Exec. | Prev. | Exec. | Prev. | Exec. | Prev. | Exec. | Prev. | Exec. | Prev. | Exec. | Prev. | Exec. | Prev. | Exec. | Prev. | Exec. | Prev. | Exec. | Prev. | Exec. | Prev. | Exec. | Prev. |
| 1. INGRESSOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Receita com Clientes | 28.000,00 | | 32.421,05 | | 35.947,37 | | 30.947,37 | | 33.894,74 | | 29.473,68 | | 34.473,68 | | 29.473,68 | | 40.421,05 | | 38.796,42 | | 36.488,31 | | 33.081,10 | |
| SOMA | 28.000,00 | | 32.421,05 | | 35.947,37 | | 30.947,37 | | 33.894,74 | | 29.473,68 | | 34.473,68 | | 29.473,68 | | 40.421,05 | | 38.796,42 | | 36.488,31 | | 33.081,10 | |
| 2. DESEMBOLSOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fornecedores | 6.100,00 | | 6.100,00 | | 7.100,00 | | 6.100,00 | | 6.100,00 | | 6.100,00 | | 7.100,00 | | 6.100,00 | | 7.100,00 | | 6.100,00 | | 6.100,00 | | 6.100,00 | |
| Salários + Encargos | 7.174,47 | | 7.174,47 | | 7.174,47 | | 7.174,47 | | 7.174,47 | | 7.174,47 | | 7.174,47 | | 7.174,47 | | 7.174,47 | | 7.701,43 | | 7.701,43 | | 7.701,43 | |
| Água | 65,00 | | 65,00 | | 65,00 | | 65,00 | | 65,00 | | 65,00 | | 65,00 | | 65,00 | | 65,00 | | 68,00 | | 68,00 | | 68,00 | |
| Telefone, Celular e Internet | 1.234,30 | | 990,00 | | 990,00 | | 990,00 | | 990,00 | | 990,00 | | 990,00 | | 990,00 | | 990,00 | | 1.320,00 | | 1.320,00 | | 1.320,00 | |
| Energia Elétrica | 620,00 | | 620,00 | | 620,00 | | 620,00 | | 620,00 | | 620,00 | | 620,00 | | 620,00 | | 620,00 | | 682,00 | | 682,00 | | 682,00 | |
| Aluguel | 2.950,00 | | 2.950,00 | | 2.950,00 | | 2.950,00 | | 2.950,00 | | 2.950,00 | | 2.950,00 | | 2.950,00 | | 2.950,00 | | 3.250,00 | | 3.250,00 | | 3.250,00 | |
| Correios | 150,00 | | 150,00 | | 150,00 | | 150,00 | | 150,00 | | 150,00 | | 150,00 | | 150,00 | | 150,00 | | 150,00 | | 150,00 | | 150,00 | |
| Despesas Indiretas de Fabricação | 650,00 | | 520,00 | | 520,00 | | 520,00 | | 520,00 | | 520,00 | | 520,00 | | 520,00 | | 520,00 | | 572,00 | | 572,00 | | 572,00 | |
| Despesas com Vendas | 2.374,00 | | 4.000,00 | | 4.500,00 | | 4.000,00 | | 4.000,00 | | 4.000,00 | | 4.500,00 | | 4.000,00 | | 5.000,00 | | 4.000,00 | | 4.000,00 | | 4.000,00 | |
| Despesas Bancárias | 8.500,00 | | 4.785,00 | | 7.485,00 | | 2.250,00 | | 2.250,00 | | 2.250,00 | | 2.250,00 | | 2.250,00 | | 2.250,00 | | 750,00 | | 750,00 | | 750,00 | |
| Despesas Administrativas | 1.236,00 | | 1.236,00 | | 1.350,00 | | 1.236,00 | | 1.236,00 | | 1.236,00 | | 1.350,00 | | 1.236,00 | | 1.350,00 | | 1.359,60 | | 1.359,60 | | 1.359,60 | |
| Despesas Tributárias | 280,00 | | 280,00 | | 280,00 | | 280,00 | | 280,00 | | 280,00 | | 280,00 | | 280,00 | | 280,00 | | 280,00 | | 280,00 | | 280,00 | |
| Outras Despesas | 8.000,00 | | 7.000,00 | | 7.100,00 | | 3.500,00 | | 3.500,00 | | 3.500,00 | | 4.500,00 | | 3.500,00 | | 4.500,00 | | 3.500,00 | | 3.500,00 | | 3.500,00 | |
| Passivo da Empresa | 2.500,00 | | 2.500,00 | | 2.500,00 | | 2.500,00 | | 2.500,00 | | 1.500,00 | | 1.500,00 | | 1.500,00 | | 1.500,00 | | 1.500,00 | | 1.500,00 | | 1.500,00 | |
| SOMA | 41.833,77 | | 38.370,47 | | 42.784,47 | | 32.335,47 | | 32.335,47 | | 31.335,47 | | 33.949,47 | | 31.335,47 | | 34.449,47 | | 31.233,03 | | 31.233,03 | | 31.233,03 | |
| 3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2) | (13.833,77) | | (5.949,42) | | (6.837,10) | | (1.388,10) | | 1.559,27 | | (1.861,79) | | 524,21 | | (1.861,79) | | 5.971,58 | | 7.563,39 | | 5.255,28 | | 1.848,07 | |
| 4. SALDO INICIAL DE CAIXA | 0,00 | | (13.833,77) | | (19.783,19) | | (26.620,29) | | (28.008,39) | | (26.449,12) | | (28.310,91) | | (27.786,70) | | (29.648,48) | | (23.676,90) | | (16.113,51) | | (10.858,23) | |
| 5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+3 + 4) | (13.833,77) | | (19.783,19) | | (26.620,29) | | (28.008,39) | | (26.449,12) | | (28.310,91) | | (27.786,70) | | (29.648,48) | | (23.676,90) | | (16.113,51) | | (10.858,23) | | (9.010,16) | |
| 6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. RESGATE APLICAÇÕES FINANCEIRAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO | (13.833,77) | | (19.783,19) | | (26.620,29) | | (28.008,39) | | (26.449,12) | | (28.310,91) | | (27.786,70) | | (29.648,48) | | (23.676,90) | | (16.113,51) | | (10.858,23) | | (9.010,16) | |

Exec = Executado
Prev = Previsto

Quadro 4: Projeção fluxo de caixa - mai/2011 - mar/2012 (Base Abril/2011).

Para a correta análise do fluxo de caixa acima, precisamos fazer algumas considerações:

- a) As projeções de receita com clientes e de gastos com fornecedores já foram demonstradas anteriormente;
- b) As contas com salários + encargos, água, aluguel, correios, energia elétrica, telefone, internet e celulares são projetadas de forma fixa ao longo do período de 2011 e corrigidas a partir de 2012 de acordo com a projeção dos sócios;
- c) Os desembolsos com o passivo da empresa variam de acordo com o negociado com os fornecedores;
- d) Os desembolsos com despesas indiretas de fabricação sofrem uma redução a partir de Maio em função da redução de algumas despesas do parque gráfico de impressão;
- e) Na análise das outras despesas temos a seguinte peculiaridade: como em abril a empresa ainda não trabalhava com a política de mapeamento e controle das despesas, temos um valor muito significativo no realizado desse mês. A projeção de maio e junho levou em conta a adaptação da empresa em trabalhar com a projeção do fluxo de caixa e, por isso, projetamos perto de R\$ 7.000. Nos meses seguintes há uma redução desse desembolso que passa a ser fixo.
- f) Para facilitar a visualização do fluxo de caixa bem como para identificar os saldos da empresa, não projetamos níveis desejados de caixa.

Para uma análise mais completa do gasto com Salários + Encargos, o Quadro 5 apresenta a disposição dessa conta referente ao mês base, Abril/2011. A empresa projeta para Janeiro de 2012 um crescimento de 7,5% no salário dos colaboradores e um aumento de 10% na tarifa do vale-transporte. O quadro de colaboradores permanecera estável para 2012, ou seja, nenhuma contratação de vaga adicional está programada.

| Despesa - Salário + Encargos | |
|------------------------------|---------------------|
| Despesa | Executado |
| Salário | R\$ 4.407,50 |
| INSS | R\$ 969,65 |
| FGTS | R\$ 352,60 |
| Férias | R\$ 122,43 |
| 13º Salário | R\$ 367,29 |
| Vale Transporte | R\$ 605,00 |
| Outras Despesas | R\$ 350,00 |
| TOTAL | R\$ 7.174,47 |

Quadro 5: Salário + encargos - abril/2011.

O Gráfico 2 abaixo mostra um comparativo dos desembolsos do jornal Classificação entre o mês base (Abril/2011) e o último mês projetado (Março/2012). A partir da análise do gráfico, verificamos que a grande maioria dos desembolsos sofrerá um acréscimo em comparação com o mês base em virtude da projeção de reajuste de diversos itens abaixo como, por exemplo, o acréscimo de despesas Salários + Encargos explicado acima. Além disso, é importante destacar a redução das contas de Outras Despesas e de Despesas Bancárias, que em Abril de 2011 representava 22% do total dos desembolsos do jornal.

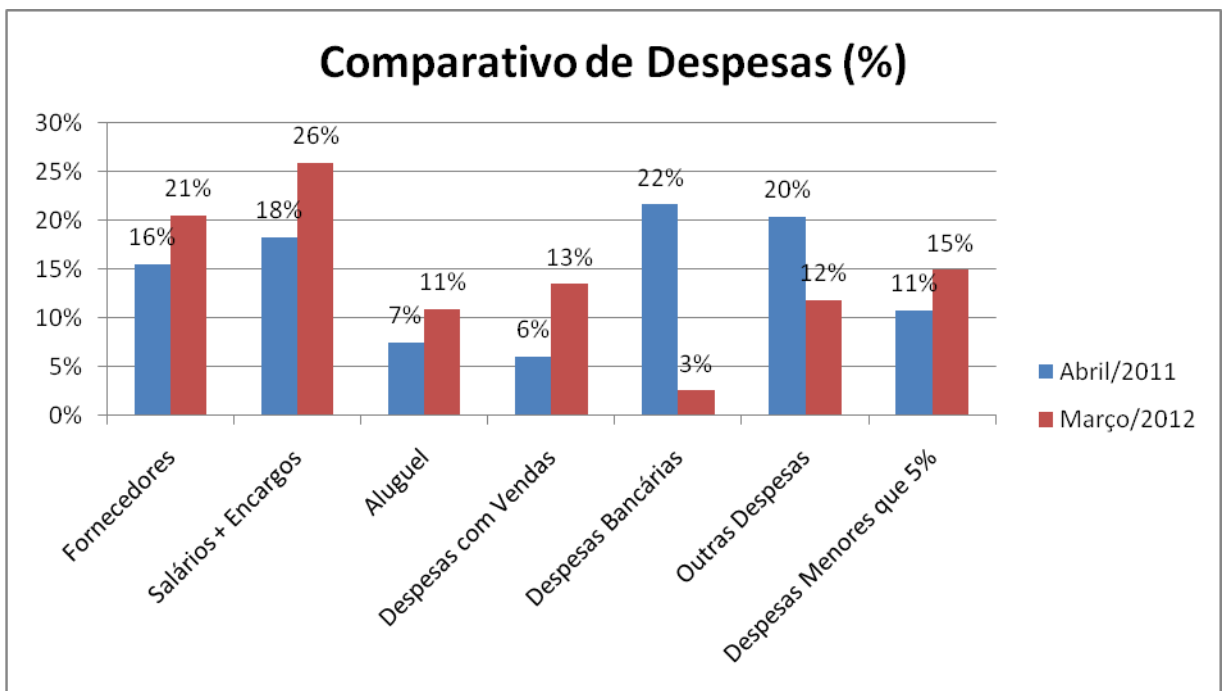


Gráfico 2: Comparativo de Despesas (%).

A partir da análise do fluxo de caixa e do Gráfico 3 também concluímos que o saldo final de caixa (acumulado) projetado para o período não terá um resultado positivo até Março/2012. Contudo, na análise do Gráfico 4, identificamos o aumento do nível de caixa mensal e a melhora da saúde financeira da empresa a partir de Dezembro/2011. Isto permite que a empresa trabalhe com tranquilidade no planejamento a médio e longo prazo, fato este que é fundamental no auxílio à tomada de decisões para o próximo período.

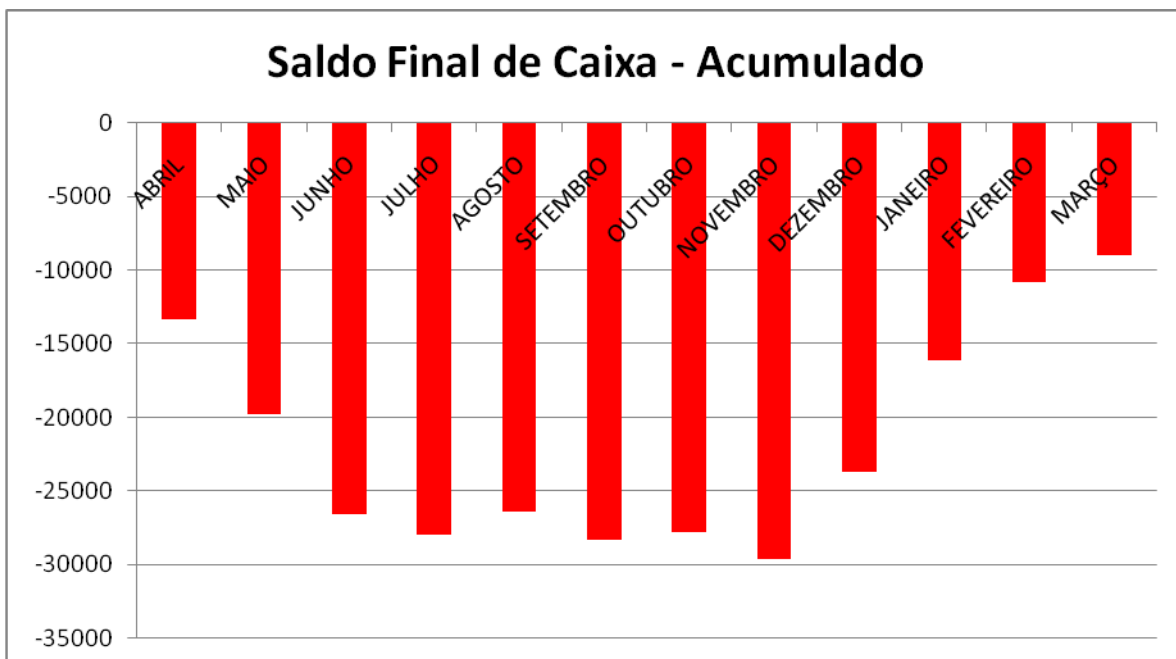


Gráfico 3: Saldo Final de Caixa - Acumulado.

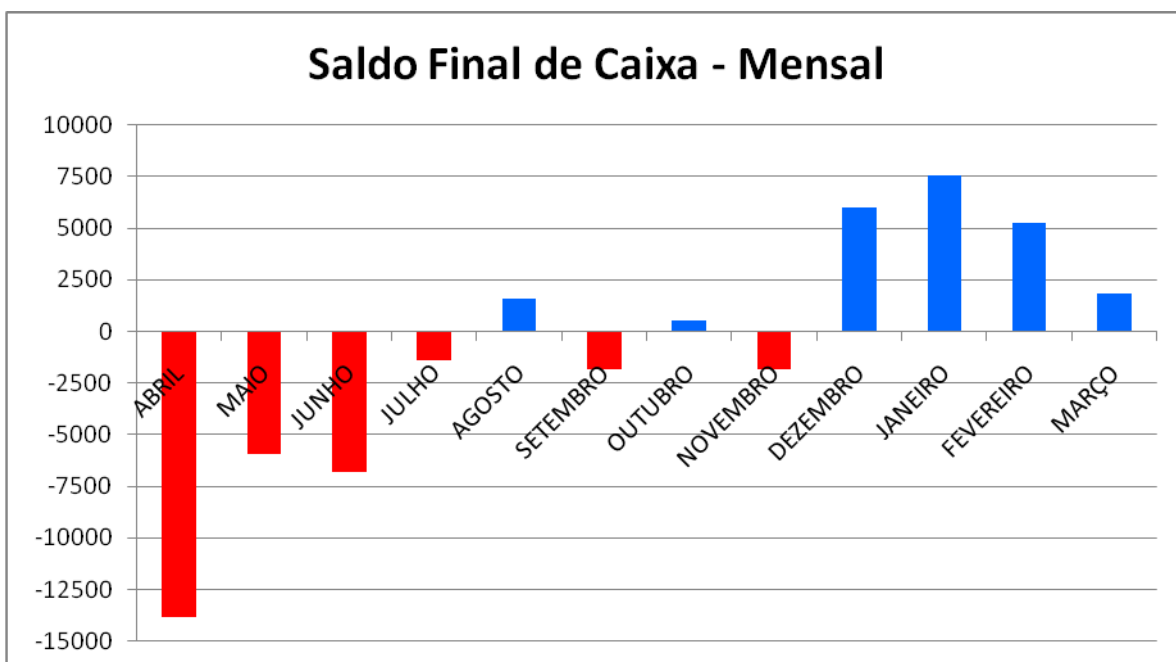


Gráfico 4: Saldo Final de Caixa - Mensal

6 ORÇAMENTO

A proposta de orçamento para o Jornal Classificação visa auxiliar e orientar a empresa na análise dos números para o período analisado de uma maneira prática e ágil. A ferramenta orçamentária elaborada considerou os objetivos e metas da empresa e os aspectos peculiares e próprios de uma empresa de comunicação ao mesmo. Além disso, deve corresponder as expectativas realistas dos sócios e da coordenadora financeira.

É importante mencionar que o orçamento elaborado e proposto poderá sofrer ajustes de acordo com as características do negócio e do comportamento do mercado publicitários para 2012. O mesmo será construído das seguintes peças: orçamento de receitas, orçamento de produção e orçamento de despesas operacionais.

6.1 ORÇAMENTO DE RECEITAS

É importante observar que o orçamento de receitas é o fator limitante para a grande maioria das empresas na hora de elaborar suas peças orçamentárias. As projeções de receita utilizadas para a construção do orçamento já foram explicadas e apresentadas no item 5.4.1. A única fonte de receita considerada para 2012 será a venda dos espaços publicitários do jornal, assim exclui-se da previsão a projeção de receita mensal de R\$ 10.000,00 oriunda da cobrança de R\$ 1,00 por exemplar.

A partir das entrevistas com os sócios verificamos que a empresa realizou investimento no seu quadro de colaboradores no início de 2010 através da contratação de novos executivos de contas seniores. Para recuperar esse investimento e adquirir a estabilidade financeira o jornal necessita atingir seus objetivos conforme Quadro 6.

| Receita Mensal - 2012 | |
|-----------------------|-------------------|
| Mês | Faturamento (R\$) |
| Janeiro | R\$ 38.796 |
| Fevereiro | R\$ 36.488 |
| Março | R\$ 33.081 |
| Abril | R\$ 40.775 |
| Maio | R\$ 45.634 |
| Junho | R\$ 49.510 |
| Julho | R\$ 44.014 |
| Agosto | R\$ 47.254 |
| Setembro | R\$ 42.395 |
| Outubro | R\$ 47.890 |
| Novembro | R\$ 42.395 |
| Dezembro | R\$ 54.427 |

Quadro 6: Receita mensal 2012.

6.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

Dentro do orçamento de produção do Classificador, vamos considerar o orçamento de compras (fornecedores), pessoal e as despesas indiretas de fabricação.

6.2.1 Orçamento de compras

O orçamento de compras, conforme exemplificado no item 5.4.2 – b, é composto pelos desembolsos da empresa com os seus respectivos fornecedores. O orçamento de compras é fundamental na saúde financeira da empresa e, por isso, deve ter uma atenção especial por parte dos sócios e da coordenadora financeira. Verifica-se no Gráfico 2 – Comparativo de Despesas (%), esse item é de grande representatividade no plano orçamentário, vindo a representar 21% do total das despesas da empresa em Março/2012.

6.2.2 Orçamento de Pessoal

O Orçamento de Pessoal engloba os desembolsos da empresa com salários, encargos, benefícios e outras despesas. Para projetarmos as despesas com pessoal, foi utilizado o Quadro 7 – Salário + Encargos, referente ao mês de referência – Abril/2011.

| Despesa - Salário + Encargos | |
|------------------------------|---------------------|
| Despesa | Executado |
| Salário | R\$ 4.407,50 |
| INSS | R\$ 969,65 |
| FGTS | R\$ 352,60 |
| Férias | R\$ 122,43 |
| 13º Salário | R\$ 367,29 |
| Vale Transporte | R\$ 605,00 |
| Outras Despesas | R\$ 350,00 |
| TOTAL | R\$ 7.174,47 |

Quadro 7: Encargos + salários abril/2011.

Na análise desse item do plano orçamentário, devemos considerar que os salários de todos os colaboradores estão inseridos nas previsões bem como a previsão com férias e 13º salário dos colaboradores. As alíquotas de INSS e FGTS correspondem a 22% e 8%, respectivamente. A previsão com outras despesas foi obtida a partir de entrevistas com os sócios.

6.2.3 Orçamento despesas indiretas de fabricação

O orçamento das despesas indiretas de fabricação devemos considerar as demais despesas que não se enquadram nos itens de compras e/ou pessoal. No Quadro 8 – Despesas Indiretas de Fabricação visualiza-se o orçamento para o período de Abril/2011 – Março/2012.

| Despesas Indiretas de Fabricação - Maio/2011 - Março/2012 | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PERÍODO | ABRIL | MAIO | JUNHO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO | NOVEMBRO | DEZEMBRO | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO |
| ITENS | Exec. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. |
| Água | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 68,00 | 68,00 | 68,00 |
| Telefone Celular | 1.234,30 | 990,00 | 990,00 | 990,00 | 990,00 | 990,00 | 990,00 | 990,00 | 990,00 | 1.320,00 | 1.320,00 | 1.320,00 |
| Energia Elétrica | 620,00 | 620,00 | 620,00 | 620,00 | 620,00 | 620,00 | 620,00 | 620,00 | 620,00 | 682,00 | 682,00 | 682,00 |
| Aluguel | 2.950,00 | 2.950,00 | 2.950,00 | 2.950,00 | 2.950,00 | 2.950,00 | 2.950,00 | 2.950,00 | 2.950,00 | 3.250,00 | 3.250,00 | 3.250,00 |
| Correios | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 |
| Despesas com Veículos | 300,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 222,00 | 222,00 | 222,00 |
| Manutenção | 350,00 | 320,00 | 320,00 | 320,00 | 320,00 | 320,00 | 320,00 | 320,00 | 320,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 |
| Outras Despesas | 8.000,00 | 7.000,00 | 7.100,00 | 3.500,00 | 3.500,00 | 3.500,00 | 4.500,00 | 3.500,00 | 4.500,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 |
| Passivo da Empresa | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 |
| SOMA | 16.169,30 | 14.795,00 | 14.895,00 | 11.295,00 | 11.295,00 | 10.295,00 | 11.295,00 | 10.295,00 | 11.295,00 | 10.542,00 | 10.542,00 | 10.542,00 |

Quadro 8: Despesas indiretas de fabricação.

6.2.4 Orçamento de despesas operacionais

É a composição do orçamento de despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias e despesas financeiras, ou seja, todas as demais despesas que não foram exploradas no orçamento de despesas operacionais.

6.2.4.1 Orçamento de despesas administrativas

O orçamento de despesas administrativas para o período em análise foi desenvolvido através da análise do histórico desses gastos, pela experiência dos sócios e da coordenadora financeira. Os desembolsos foram projetados de maneira fixa, exceto Junho, Outubro e Dezembro em função dos cadernos especiais. Analisando as contas que compõem esse orçamento verificamos que o pró-labore é a mais representativa. É importante mencionar que não existia no jornal qualquer planejamento para o pagamento de pró-labore aos sócios visto que os mesmos faziam retiradas mensais de acordo com suas necessidades.

6.2.4.2 Orçamento de Despesas com Vendas

Esse orçamento é formado basicamente pela projeção dos desembolsos com as comissões dos dois executivos de contas do jornal. É importante mencionar que a área de vendas passou por um processo de reformulação e passou a contar com dois vendedores seniores. O modelo de comissionamento utilizado na empresa é o 3 x 1, ou seja, a cada superação de 3% acima da meta é acrescido 1% do seu salário, com limite máximo de 3 salários. Vide exemplo abaixo:

- a) Salário fixo: R\$ 1.000,00;
- b) Superação: 60% acima da meta;
- c) Cálculo: $60/3 = 20\% \times 1000 = R\$200,00$;
- d) Comissionamento: R\$ 200,00;
- e) Salário Total: R\$ 1.200,00.

Com base no histórico de 2010 verificou-se que a superação mensal média das metas estabelecidas era de 200%. Dessa forma, o quadro abaixo mostra a projeção do orçamento para o período.

| Orçamento de Despesas com Vendas - Maio/2011 - Março/2012 | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| PERÍODO | ABRIL | MAIO | JUNHO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO | NOVEMBRO | DEZEMBRO | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO |
| ITENS | Exec. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. |
| Comissões | 1.333,00 | 1.333,00 | 1.333,00 | 1.333,00 | 1.333,00 | 1.333,00 | 1.333,00 | 1.333,00 | 1.333,00 | 1.333,00 | 1.333,00 | 1.333,00 |
| Cursos Diversos | 541,00 | 2.167,00 | 2.167,00 | 2.167,00 | 2.167,00 | 2.167,00 | 2.167,00 | 2.167,00 | 2.167,00 | 2.167,00 | 2.167,00 | 2.167,00 |
| Material de Publicidade | 500,00 | 500,00 | 1.000,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 1.000,00 | 500,00 | 1.500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 |
| SOMA | 2.374,00 | 4.000,00 | 4.500,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.500,00 | 4.000,00 | 5.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 |

Quadro 9: Orçamento de despesas com vendas.

6.2.4.3 Orçamento de tributárias

O orçamento com despesas tributárias será projetado de acordo com o recolhimento do Simples Nacional. A empresa é caracterizada com empresa de pequeno porte (EPP), ou seja, com faturamento bruto entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00.

6.2.4.4 Orçamento de despesas financeiras

| Orçamento de Despesas Financeiras - Maio/2011 - Março/2012 | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| PERÍODO | ABRIL | MAIO | JUNHO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO | NOVEMBRO | DEZEMBRO | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO |
| ITENS | Exec. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. | Prev. |
| Empréstimos | 6.500,00 | 2.785,00 | 5.485,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Juros | 1.250,00 | 1.250,00 | 1.250,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Taxas | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 |
| Despesas Bancárias | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 |
| SOMA | 8.500,00 | 4.785,00 | 7.485,00 | 2.250,00 | 2.250,00 | 2.250,00 | 2.250,00 | 2.250,00 | 2.250,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 |

Quadro 10: Orçamento de despesas financeiras.

Conforme verificamos no Gráfico 2 – Comparativo de Despesas (%), as despesas bancárias possuem grande representatividade no mês de Abril/2011. Conforme Quadro 10 – Orçamento de despesas financeiras, verifica-se que no plano orçamentário do jornal as despesas financeiras reduzem sua representatividade ao longo do período analisado em virtude do pagamento dos empréstimos contraídos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As dificuldades na área financeira do Jornal Classificação foram o motivo da elaboração e o principal objetivo deste trabalho. A partir deste diagnóstico, foi desenvolvido, a partir de um referencial teórico, uma proposta de planejamento financeiro para a empresa no período Abril/2011 – Março/2012. Identificaram-se as características importantes do negócio e a situação da área financeira e do seu correspondente planejamento. Elaborou-se um modelo de fluxo de caixa através do mapeamento dos ingressos e desembolsos da empresa e um plano orçamentário das demais contas analisadas para o período de 12 meses. A Gráfica Fênix e a Dica Comunicação, demais empresas do Grupo Classificação, não foram analisadas neste trabalho.

Fator importante a ser mencionado é o controle e o acompanhamento das Despesas Bancárias e Outras Despesas, visto que as mesmas possuem uma grande representatividade nos desembolsos da empresa em Abril/2011. A adequada projeção do fluxo de caixa e a consequente melhora da saúde financeira da organização passam pela redução dessas duas contas e pelo incremento de receita projetado para 2012. Na análise dos ingressos de receita do jornal, devemos fazer uma ressalva quanto à possibilidade de a empresa passar a tarifar o jornal em R\$ 1,00, pois essa alteração faria com que a empresa modificasse a sua estrutura interna e a sua política de negócio junto ao mercado consumidor e ao mercado publicitários. É fundamental uma pesquisa de marketing junto ao mercado para estudar o impacto dessa medida tanto no número de impressões semanais do jornal quanto no investimento dos clientes ativos do jornal.

Na análise do saldo final de caixa, percebemos que somente a partir de Dezembro/2011 a empresa começará a reduzir seu déficit acumulado, que, de acordo com a projeção, irá atingir seu valor máximo de (R\$ 29.648,48) em Novembro/2011. É importante observar que, durante os meses de saldo negativo, a empresa precisa buscar recursos para equilibrar suas despesas, seja por aporte financeiro dos sócios, por transferência de receita das demais empresas do grupo ou por empréstimos bancários. Os resultados positivos, que se iniciam em Dezembro/2011, permitem aos sócios, além de uma melhora na saúde financeira, a possibilidade de estudar a realização de novos investimentos na empresa e a possibilidade da expansão do jornal para as demais regiões do estado, conforme planejamento dos sócios para os próximos anos.

O presente trabalho foi de grande valia para os sócios da empresa, pois a partir da apresentação e implementação do fluxo de caixa e do sistema orçamentário, a empresa terá ferramentas para planejar seus investimentos e subsídios para fundamentar suas decisões. Para o autor, o trabalho foi fundamental para colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação e entender o processo de gestão financeira de uma empresa. Além disso, foi muito importante acompanhar e auxiliar uma empresa com dificuldades financeiras a implementar um modelo de gestão financeira mais eficiente, que possibilitará uma boa saúde financeira e um melhor enfrentamento frente aos concorrentes. Além disso, espera-se que o meio acadêmico seja beneficiado com uma proposta de planejamento financeiro para micros e pequenas empresas.

É importante salientar que, durante o desenvolvimento do trabalho, foram encontrados alguns fatores limitantes, tais como:

- a) As informações financeiras dos anos anteriores só foram disponibilizadas de 2009 em diante. O agrupamento das despesas era rudimentar;
- b) A cultura da empresa em trabalhar apenas com o mês corrente será um fator limitante para a empresa implementar imediatamente o planejamento financeiro;
- c) A mistura dos ingressos e dos desembolsos do jornal com as demais empresas do grupo dificultaram numa correta avaliação da participação de cada empresa no grupo;
- d) As dificuldades por parte da coordenadora financeira no entendimento do planejamento financeiro de 12 meses.

7.1 SUGESTÕES

Após a apresentação do trabalho aos sócios e à coordenadora financeira, ficou definido que a empresa implementará o planejamento financeiro tão logo os mesmos consigam reorganizar suas atividades e seus processos internos. Conforme sugerido aos mesmos, o modelo atual de fluxo de caixa, que é de curtíssimo prazo, será utilizado apenas para um controle das finanças da empresa até a correta adequação aos novos processos. Todas as contas de desembolsos foram desmembradas em arquivos de acompanhamento diário que, ao longo do mês, serão confrontadas com a projeção elaborada. Dessa forma, poder-se-á

acompanhar a evolução dos desembolsos e tomar medidas corretivas para ficar de acordo com a projeção.

Conforme definido na apresentação do trabalho à empresa, a coordenadora financeira irá passar por um processo de adequação e treinamento a esse novo modelo de planejamento financeiro, e os sócios serão responsáveis pelo acompanhamento do novo fluxo de caixa e do sistema orçamentário. Reuniões de acompanhamento dos resultados financeiros da empresa serão feitas semana e mensalmente e, durante essas reuniões, serão revistas e validadas as projeções de ingressos e desembolsos para os 12 meses.

Em suma, os sócios mostraram grande entusiasmo com trabalho e ficaram com a certeza de que o planejamento financeiro apresentado é fundamental para o crescimento do jornal nos próximos anos. Neste processo de implementação, é fundamental a participação e o entendimento de todos os colaboradores da empresa, principalmente na redução de despesas em todos os setores e no comprometimento dos sócios e da coordenadora financeira no acompanhamento semanal e mensal do planejamento realizado. Além disso, os sócios se comprometem a revisar o orçamento elaborado para 2012 e, se necessário, modificar algum indicador que seja de interesse da empresa. Nesse formato, cada área terá o seu orçamento supervisionado pelos seus responsáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

BUSINESS OPPORTUNITIES BRASIL, BANCO MUNDIAL. **Empreendedor leva 152 dias para abrir uma empresa no Brasil, 2008.** Disponível em: <<http://brasil.business-opportunities.biz/2008/09/03/empreendedor-leva-152-dias-para-abrir-um-negocio-no-brasil>>. Acesso em: 15 de Fevereiro de 2011.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa**: uma ferramenta indispensável para administrar a sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR . **Empreendedorismo no Brasil, 2008**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/19125083/Empreendedorismo-no-Brasil-em-2008>>. Acesso em: 02 de Março de 2011.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

_____. **Princípios de administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

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

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de Custos**. Tradução de José Luiz Paverato. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IBOPE. **Almanaque**. Disponível em: <http://www.almanaqueibopec.com.br/asp/busca_resultado.asp>. Acesso em: 25 de Novembro de 2010.

LEMES JÚNIOR, A.B.; RIGO, C.M.; CHEROBIM, A. M. P. S. **Administração Financeira**: princípios fundamentais e práticas brasileiras. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LUCION, C. E. R. **Planejamento Financeiro**. Revista Eletrônica de Contabilidade. V I, nº 3. 2005.

MADEIRA, Jonas Reis. **Fluxo de Caixa**: a importância dessa ferramenta na gestão empresarial. Juiz de Fora: [S.ed.], 2008.

MARTINS, Eliseu; NETO, Alexandre Assaf. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1991.

PAULO, Anderson de Oliveira; MOREIRA, Héber Lavor. **O Capital de Giro como fator estratégico para o desempenho econômico-financeiro das empresas**: um estudo de caso. Universidade Federal do Pará, 2003.

PLANTULLO, Vicente L. **O papel do administrador financeiro neste início de século XXI**. São Paulo: Thesis, ano I, v.2, p. 45-65. 2004.

PROJETO INTERMEIOS. **Relatórios de Investimento, 2010**.. Disponível em: <<http://www.projetointermeios.com.br/relatorios-de-investimento>>. Acesso em: 13 de Março de 2011.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Princípios de Administração Financeira**. 2ª ed. 8ª Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micros e Pequenas Empresas no Brasil, 2007**. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/.../NT00037936.pdf>. Acesso em: 28 de Novembro de 2010.

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

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002

SUMARÉ. **Fatores que afetam o fluxo de caixa**. Disponível em: <<http://www.sumare.com.br/noticias/noticia.jsp?id=5572>>. Acesso em: 15 de Março de 2011.

VAN HORNE, J.C. *Financial Management and policy*. 1ª ed. New York: Prentice Hall, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007

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

_____. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 4ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

APÊNDICE A – MODELO ATUAL DE FLUXO DE CAIXA

RESUMO DO FLUXO DE CAIXA DE NOVEMBRO/2010

| Data | Entradas | Saídas | Saldo |
|---------------|-------------|--------|-------|
| Saldo Ant. | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| 10 | | | |
| 11 | | | |
| 12 | | | |
| 13 | | | |
| 14 | | | |
| 15 | | | |
| 16 | | | |
| 17 | | | |
| 18 | | | |
| 19 | | | |
| 20 | | | |
| 21 | | | |
| 22 | | | |
| 23 | | | |
| 24 | | | |
| 25 | | | |
| 26 | | | |
| 27 | | | |
| 28 | | | |
| 29 | | | |
| 30 | | | |
| 31 | | | |
| Saldo Inicial | | | |
| Caixa | | | |
| Sicredi | | | |
| Brasil | | | |
| Total | 0,00 | | |

| Dia 01 | | | Dia 04 | | | Dia 07 | | | Dia 10 | | | Dia 13 | | |
|----------------------------|---------|-------|---------------------|---------|-------|---------------|---------|-------|------------------------------------|---------|-------|---------------|---------|-------|
| Especificação | Receber | Pagar | Especificação | Receber | Pagar | Especificação | Receber | Pagar | Especificação | Receber | Pagar | Especificação | Receber | Pagar |
| Corsan | | | KSR 12020 01/01 | | | | | | Farmácia Diana | | | | | |
| Juros Bc Banrisul | | | COMAGRAF 01/06 1328 | | | | | | LOJAS BECKER 02/08 | | | | | |
| Juros Bc Sicredi Rotativo | | | | | | | | | CH 61BANRISUL PEF DIVISÓRIAS 02/04 | | | | | |
| Juros Bc Brasil(31/05/010) | | | | | | | | | KSR 12503 01/03 | | | | | |
| LABATE 02/04 26768 | | | | | | | | | INTERNET | | | | | |
| PRISMAGRAF 1352 02/03 | | | | | | | | | CH JOEL PAVAN Bc Brasil 850506 | | | | | |
| RODOPAN | | | | | | | | | Calai | | | | | |
| Total | | | Total | | | Total | 0,00 | 0,00 | Total | | | Total | 0,00 | 0,00 |

| Dia 02 | | | Dia 05 | | | Dia 08 | | | Dia 11 | | | Dia 14 | | |
|---------------|---------|-------|--------------------|---------|-------|----------------------------------|---------|-------|---------------------|---------|-------|---------------|---------|-------|
| Especificação | Receber | Pagar | Especificação | Receber | Pagar | Especificação | Receber | Pagar | Especificação | Receber | Pagar | Especificação | Receber | Pagar |
| | | | LOJAS BECKER 02/08 | | | PRISMAGRAF 1352 03/03 | | | | | | | | |
| | | | COMAGRAF 04/05 679 | | | PEG LOGISTICA 4891 01/05 | | | COMAGRAF 02/06 1328 | | | | | |
| | | | PRECISION | | | PEG LOGISTICA 4892 01/05 | | | | | | | | |
| | | | ALUGUEL | | | PRECISION 2629 | | | | | | | | |
| | | | FGTS | | | PONTO PEÇAS (Jairo) | | | | | | | | |
| | | | FAXINA | | | Banrisul capital Giro 03/24 DICA | | | | | | | | |
| | | | DIST | | | MADEREIRA HERVAL 08/10 | | | | | | | | |
| | | | ENCARTE | | | CORREIO | | | | | | | | |
| | | | RC BARBI | | | FOLHA | | | | | | | | |
| Total | 0,00 | 0,00 | Total | | | Total | 0,00 | | Total | 0,00 | | Total | 0,00 | 0,00 |

| Dia 03 | | | Dia 06 | | | Dia 09 | | | Dia 12 | | | Dia 15 | | |
|----------------|---------|-------|---------------|---------|-------|---------------|---------|-------|-------------------------------|---------|-------|---------------|---------|-------|
| Especificação | Receber | Pagar | Especificação | Receber | Pagar | Especificação | Receber | Pagar | Especificação | Receber | Pagar | Especificação | Receber | Pagar |
| BB GIRO RÁPIDO | | | | | | | | | COMAGRAF 05/05 679 | | | | | |
| BB GIRO RÁPIDO | | | | | | | | | BB Giro rápido co 037.111.453 | | | | | |
| BB GIRO FLEX | | | | | | | | | FAXINA | | | | | |
| | | | | | | | | | DIST | | | | | |
| | | | | | | | | | ENCARTE | | | | | |
| | | | | | | | | | RC BARBI | | | | | |
| | | | | | | | | | Gráfico aux | | | | | |
| Total | | | Total | | | Total | | | Total | 0,00 | | Total | 0,00 | 0,00 |

Figura 5: Modelo atual do fluxo de caixa.