

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME PINHEIRO

PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA
DIVIFORROS

PORTO ALEGRE

2013

GUILHERME PINHEIRO

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA
DIVIFORROS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito à obtenção do grau de Bacharel
em Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul

Prof. Orientador: Roberto Lamb

Porto Alegre
Novembro de 2013.

GUILHERME PINHEIRO

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA
DIVIFORROS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito à obtenção do grau de Bacharel
em Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul

Prof. Orientador: Roberto Lamb

Conceito final:

Aprovado em de de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Roberto Lamb – UFRGS

DEDICATÓRIA

A minha família e minha namorada, que apesar dos obstáculos, sempre me deram forças e incentivaram para realização de meus ideais.

Agradecimentos

Aos meus pais, Jair Pinheiro e Inês Margarete da Silva Pinheiro, por serem verdadeiros amigos, companheiros e confidentes, que se doaram inteiros e renunciaram aos seus sonhos, para que, muitas vezes, eu pudesse realizar o meu sonho. A vocês que compartilharam o meu ideal e os alimentaram, incentivando a prosseguir na jornada, mostrando que o nosso caminho deveria ser seguido sem medo, fossem quais fossem os obstáculos. Minha eterna gratidão.

A minha irmã, Isadora Pinheiro, pelo seu entusiasmo, gestos de carinho, pelos momentos felizes juntos e que me encham de satisfação.

A minha namorada, Ana Paula Nazario, pelo apoio, compreensão e confiança durante a elaboração deste trabalho, e por ter compartilhado bons e maus momentos ao meu lado, fazendo meu dia a dia ser diferente e melhor.

Ao meu orientador, Prof. Roberto Lamb, pela experiência e conhecimentos passados, tendo muita paciência e esclarecendo minhas dúvidas.

“O estudo em geral, a busca da verdade e da beleza são domínios em que nos é consentido ficar crianças toda a vida”.

Albert Einstein

RESUMO

A crescente competitividade no mercado exige cada vez mais das empresas excelência na gestão de recursos financeiros, não sendo diferente na micro e pequenas empresas. A proposta desse trabalho foi o desenvolvimento de um conjunto de ferramentas de administração financeira para aperfeiçoamento da gestão do fluxo de caixa da empresa Diviforros, localizada em Novo Hamburgo – RS. Formulou-se um método, baseado nos conteúdos aprendidos ao longo do curso de graduação em Administração e em livros acadêmicos. A obtenção das informações da empresa estudada foi realizada pelo autor em visitas à sede da empresa, entrevistas com o proprietário e pesquisa documental junto aos materiais disponibilizados pela empresa. Foi escolhido, para a elaboração do trabalho, o método de estudo de caso. Com base na organização e análise das informações coletadas junto à empresa, foram elaboradas propostas para auxiliar no planejamento e controle do fluxo de caixa da empresa para um determinado período. Foi utilizado o software Microsoft Excel pra elaboração das planilhas elaboradas para auxiliar na preparação do método a ser implantado. Por fim, foram apresentadas sugestões para a obtenção do equilíbrio financeiro na empresa estudada, além das conclusões alcançadas na realização do trabalho.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa, Administração financeira, Equilíbrio Financeiro

ABSTRACT

The crescent market competitiveness increasingly requires of companies excellence in the financial resources management, not being different at small-sized enterprises. The proposal of the present study was the development of financial management tools to improve de cash flow of the company Diviforros, located in Novo Hamburgo – RS. A method has been formulated, based on acquired knowledge in the Bussiness course and in academic books. The information about the studied company was gotten by the author through visits to the company headquarters, interviews with the owner and documentary research in materials provided by the company. The case report was the method chosen. Based in the organization and the analysis of the collected informations, proposals have been prepared to assist in planning and command of the cash flow for a determined period. The software Microsoft Excel® for Mac 2011 was used for formulation of sheets, created to help in the preparation to implement the method. Finally, suggestions for the financial balance achivement in the studied company were presented, beyond the conclusions that were reached with the study.

Keywords: Cash flow; financial planning; financial balance

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Planilha em uso para controle da movimentação diária de caixa.....	42
Figura 2:Modelo planilha de contas a receber.....	48

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Modelo de Fluxo de Caixa	33
Quadro 2 – Planilha auxiliar de recebimento de vendas a prazo.....	35
Quadro 3 – Planilha auxiliar de pagamentos de compras a prazo	36
Quadro 4 – Faturamento no período de setembro de 2012 a setembro de 2013	42
Quadro 5 – Planilha utilizada pela empresa para controlar recebimentos.....	44
Quadro 6 – Entradas de caixa de atividades de financiamento no período de setembro de 2012 a setembro de 2013	46
Quadro 7 – Fornecedores.....	49
Quadro 8 – Planilha auxiliar de desembolsos de financiamento no período de setembro de 2012 a setembro de 2013	51
Quadro 9 - Despesas Administrativas no período de setembro de 2012 a setembro de 2013..	53
Quadro 10 - Despesas com pessoal e encargos no período de setembro de 2012 a setembro de 2013	55
Quadro 11 – Tabela do Simples Nacional	57
Quadro 12 - Despesas tributárias no período de setembro de 2012 a setembro de 2013	57
Quadro 13 – Despesas Operacionais no período de setembro de 2012 a setembro de 2013....	58
Quadro 14 – Fluxo de caixa realizado no período de setembro de 2012 a setembro de 2013.	61
Quadro 15 – Faturamento Projetado para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014	63
Quadro 16 – Projeção de ingressos de atividades operacionais no período de outubro de 2013 a dezembro de 2014	64
Quadro 17 – Projeção de entradas de caixa de atividades de financiamento no período de outubro de 2013 a dezembro de 2014.....	66
Quadro 18 – Desembolsos com fornecedores projetadas para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014.....	68

Quadro 19 – Despesas administrativas projetadas para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014.....	68
Quadro 20 – Despesas com pessoal e encargos projetadas para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014.....	70
Quadro 21 – Despesas operacionais projetadas para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014	70
Quadro 22 – Despesas tributárias projetadas para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014	71
Quadro 23 – Amortizações de empréstimos e despesas financeiras projetadas para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014.....	71
Quadro 24 – Fluxo de caixa projetado para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014	74
Quadro 25 - Demonstrativo do resultado simplificado projetado.....	77

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Definição do Problema	14
1.2 Justificativas	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	16
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	16
1.4 Metodologia.....	16
1.4.1 <i>Caracterização da pesquisa</i>	17
2. DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	18
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	19
4. REVISÃO TEÓRICA	20
4.1 Administração e o papel do administrador	20
4.2 A Microempresa e a Pequena Empresa	20
4.3 Gestão Financeira	21
4.4 Planejamento Financeiro	21
4.4.1 <i>Planejamento Financeiro de Curto Prazo</i>	22
4.4.2 <i>Planejamento Financeiro de Longo Prazo</i>	23
4.5 Fluxo de Caixa.....	24
4.5.1 <i>Tipos de fluxo de caixa</i>	24
4.5.2 <i>Planejamento e Elaboração do fluxo de caixa</i>	27
4.5.3 <i>Métodos de elaboração do fluxo de caixa</i>	28
4.5.4 <i>Requisitos para implantação do fluxo de caixa</i>	29
4.5.5 <i>Análise do fluxo de caixa</i>	30
4.5.6 <i>Controle do fluxo de caixa</i>	31
4.5.7 <i>Modelo de Fluxo de Caixa</i>	32
4.6 Planilhas auxiliares	34
4.7 Indicadores	37
4.7.1 <i>Capital de Giro (CDG)</i>	37
4.7.2 <i>Necessidade de Capital de Giro (NCG)</i>	38
4.7.3 <i>Saldo de Tesouraria (T)</i>	38
5. ANÁLISE DO CASO	40
5.1. Situação Atual	40
5.1.1 <i>Faturamento</i>	42
5.1.2 <i>Recebimentos</i>	43
5.1.3 <i>Desembolsos</i>	47

5.1.4 Fluxo de Caixa Realizado	59
5.2 Projeções de Fluxo de Caixa	62
5.2.1 Projeção de Faturamento.....	62
5.2.2 Projeção de Recebimentos.....	63
5.2.3 Projeção de Desembolsos.....	67
5.2.4 Fluxo de caixa Projetado	72
6. SUGESTÕES	78
7. CONCLUSÕES.....	79
8. BIBLIOGRAFIA	81
9. ANEXOS.....	85

1. INTRODUÇÃO

A construção civil agrega um conjunto de atividades com grande valor para o desenvolvimento econômico e social brasileiro, influenciando diretamente na qualidade de vida da população e na infraestrutura econômica do país. O crescimento do setor é decisivo para o Brasil superar seus históricos déficits habitacional e de infraestrutura. Compete notar ainda os compromissos assumidos pelo país para a realização da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos nesta década.

Neste contexto, observa-se um esforço muito grande do setor de construção civil, particularmente do subsetor edificações, no sentido de implantar técnicas e procedimentos racionalizados de construção e sistemas com emprego de elementos pré-fabricados.

Os sistemas de construção a seco vem ganhando cada vez mais espaço nas edificações, devido à conveniências como limpeza e rapidez na montagem, ganho de área útil, precisão e qualidade nos acabamentos e isolamento de ruídos.

O presente trabalho foi realizado na empresa Diviforros, situada em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, especializada na comercialização e instalação de materiais utilizados em sistemas de construção a seco, como divisórias leves e gesso acartonado.

Foram consideradas neste trabalho, para fins de análise, as questões financeiras acarretadas pela não utilização de ferramentas de administração para o gerenciamento e planejamento no curto e longo prazo. Assim como em muitas micro e pequenas empresas, a empresa estudada não possui planejamento, tão pouco controle eficaz de contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, lucro ou prejuízo, o que impede uma precisão na tomada de decisões e pode comprometer o futuro econômico financeiro da organização e de seu proprietário, visto que sua única fonte de renda provém da empresa estudada.

O trabalho será dividido em etapas definidas. Na parte introdutória, haverá a definição do problema, justificativa, objetivos, metodologia, delimitação do tema e caracterização da empresa. Após, será apresentada a revisão teórica, com os principais tópicos do assunto, os quais darão sustentação às etapas subsequentes: estudo de caso – análise da situação atual da empresa e seus procedimentos - , sugestões – proposições que permitam ao proprietário, através dos conhecimentos obtidos no curso superior em Administração e nas bibliografias consultadas, gerenciar de forma eficaz as finanças da empresa; e conclusões – considerações finais baseadas nas etapas cumpridas na execução do trabalho.

1.1 Definição do Problema

Quando fundada, a empresa Diviforros Comércio de Divisórias e Forros atuava quase sem concorrência na região em que está instalada e com uma estrutura administrativa mínima, o que possibilitava a prática de margens de lucro confortáveis e poucos custos de manutenção da atividade. Entretanto, com o crescimento do setor, o surgimento de novas empresas concorrentes foi natural. Concomitantemente, a Diviforros crescia, assim como seus custos para operacionalizar.

Diante deste contexto de crescimento gradativo da empresa, economia dinâmica e concorrência acirrada, a gestão deve incluir profissionalismo específico da área de gestão, uma vez que mesmo com grandes margens de lucro, as empresas podem ir à falência devido à falta de capital de giro para sustentar a operação da organização.

A empresa Diviforros, embora preste um serviço de qualidade na instalação de divisórias, forros, persianas e revestimentos de parede, carece de uma estrutura administrativo-financeira adequada. A não utilização de instrumentos de gestão capazes de auxiliar na leitura correta da situação financeira da empresa vem ocasionando um crescente endividamento bancário, que poderá acarretar, mesmo que indiretamente, a perda de clientes, diminuição de receitas e restrições de crédito junto aos fornecedores.

Apesar de utilizar um controle simples de receitas e despesas, o proprietário, por experiência, reconhece que em alguns meses há sobras no caixa da empresa e em outros há insuficiência para manter o funcionamento da empresa.

Desta forma, é possível afirmar que o problema principal que será abordado neste trabalho é a forma informal, intuitiva e passiva com que a empresa aborda as questões planejamento de fluxo de caixa.

1.2 Justificativas

Em um ambiente corporativo cada vez mais competitivo, a facilidade de comunicação, a velocidade na tomada de decisões e adaptabilidade às mudanças se tornaram os diferenciais competitivos das micro e pequenas empresas. Ao contrário das grandes

empresas, que tem condições de dispender grandes recursos, as MPE devem investir em pequenas práticas de melhoria contínua nos processos.

A maior capacitação profissional dos empreendedores é essencial na diminuição da falência de pequenos negócios. Essa capacitação tem como efeito o uso correto e benéfico dos instrumentos gerenciais em todas as áreas da empresa, tornando-as lucrativas, dinâmicas e eficazes. Gerir com eficácia uma organização, independente do segmento e de seu tamanho, é condição indispensável para o sucesso duradouro e sustentável.

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

O tema abordado no presente trabalho foi escolhido devido à importância da implantação de um modelo de fluxo de caixa em uma empresa, mais ainda em uma micro empresa de gestão familiar. Nas grandes empresas, a gestão do fluxo de caixa já é compreendida como de suma importância do ponto de vista estratégico para a sobrevivência do negócio. Portanto, torna-se necessário o desenvolvimento de metodologias e processos simples, mas eficazes, no âmbito da gestão financeira e que permitam ao proprietário interpretar os dados disponíveis, planejar e operacionalizar racionalmente as ações financeiras da empresa.

Outra justificativa é a percepção de que muitas empresas, principalmente micro e pequenas empresas e de gestão familiar, desconhecem ou não utilizam ferramentas gerenciais de finanças que auxiliam na tomada de decisões.

Por fim, realizar este trabalho agregará um valor inestimável para a formação de um administrador, tendo em vista a abrangência teórica e prática em que serão desenvolvidas as análises dos dados da empresa e desenvolvimento de propostas e sugestões.

1.3 Objetivos

Os objetivos se dividem em: objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

O principal objetivo deste trabalho é o desenvolvimento de um sistema de planejamento e operacionalização do fluxo de caixa na empresa Diviforros, propondo sua implementação, que visa gerenciar os recursos financeiros, aprimorando o processo de tomada de decisão.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atender o propósito acima descrito, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Coletar e organizar documentos e dados financeiros da empresa;
- Analisar os dados obtidos da coleta, avaliando a atual administração de caixa;
- Identificar os ingressos e desembolsos de caixa;
- Projetar as entradas e saídas de caixa;
- Criar controles financeiros e planilhas auxiliares para a empresa;
- Propor para a empresa um modelo planejamento de fluxo de caixa para os próximos 15 meses; e
- Contribuir com sugestões relativas a outros aspectos financeiros que possam impactar nos fluxos de caixa, melhorando a utilização dos recursos financeiros disponíveis pela empresa.

1.4 Metodologia

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso, e como tal, será elaborado na forma de abordagem qualitativa. Quanto aos meios, será bibliográfica. E com relação aos seus objetivos será uma análise descritiva.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é escolhido, normalmente, quando se colocam questionamentos de como e por que, assim como quando não existe o controle sobre acontecimentos e o foco está em um contexto real. O referido autor também salienta que o estudo de caso manifesta uma forma de se explorar questões empíricas.

Este estudo tem como base a empresa DIVIFORROS, localizada no município de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, atuante no segmento de comercialização e instalação de estruturas dos sistemas de construção a seco.

Além da coleta e organização de dados, serão realizadas visitas in loco e entrevistas com o proprietário e funcionários.

1.4.1 Caracterização da pesquisa

Por ser o enfoque no qual melhor se enquadra a ferramenta de análise de fluxo de caixa, onde trata-se de aspectos relativos a valores, entretanto, sem abordar perspectivas estatísticas, a abordagem qualitativa foi escolhida para a realização do estudo de caso.

Para Silva e Menezes (2001), a abordagem qualitativa não envolve o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. O processo e seu significado são o foco desta abordagem.

Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica, pois utiliza livros, artigos, teses e dissertações para desenvolver e suportar os objetivos traçados neste estudo.

Com relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Conforme FREUND, SIMON (2000), a análise descritiva compreende o manejo dos dados para resumi-los ou descrevê-los, sem ir além, isto é, sem procurar inferir qualquer coisa que ultrapasse os dados.

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho delimita-se a coletar, organizar e analisar os dados financeiros da empresa Diviforros, localizada em Novo Hamburgo – RS, desenvolvendo e propondo a seu proprietário um modelo de fluxo de caixa, além de planilhas auxiliares que irão permitir um maior controle e planejamentos financeiros da organização.

Foram utilizados como base de dados para as análises o período de setembro de 2012 a setembro de 2013. A pesquisa foi realizada com os materiais disponíveis e acessíveis da empresa. Os dados da empresa foram anexados ao trabalho. Tais dados foram analisados através das observações empíricas, sendo compilados em planilhas para serem calculados.

A proposta de fluxo de caixa projetado compreendeu o período de outubro de 2013 a junho de 2014.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Diviforros Comércio de Divisórias Ltda, fundada em 1997, é uma empresa de comercialização e prestação de serviços atuante no setor da construção civil, especializada na tecnologia de construção a seco, fazendo montagens do sistema Drywall (Gesso Acartonado).

Além do sistema Drywall, a Diviforros trabalha também com divisórias divilux, forros em PVC, revestimentos e persianas.

O quadro profissional conta com 5 integrantes, além dos técnicos e montadores autônomos:

- Diretor Geral: responsável por toda gestão financeira, administrativa, comercial e técnica da empresa;
- Vendedor: responsável pelas visitas aos clientes, medições e fechamento de pedidos;
- Orçamentista: responsável pelos projetos técnicos e elaboração de todos os orçamentos de obras;
- Recepcionista: responsável por atender o público, dar informações aos clientes, atender o telefone e controlar a entrada e saída de pessoas na empresa;
- Auxiliar de estoque: responsável pela verificação, organização e reposição de estoques, preparação de materiais para obras, entre outras atribuições; e
- Montadores: responsáveis pela montagem de paredes e forros nas obras.

4. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica é o capítulo que embasa o desenvolvimento do presente trabalho através da exposição da literatura a respeito dos conceitos utilizados neste estudo de caso.

4.1 Administração e o papel do administrador

Segundo Montana e Charnov (2003), o ato de administrar está diretamente associado com os objetivos propostos pela organização buscando convertê-los em ações através do planejamento, organização, direção e controle dos esforços desempenhados em toda a organização, com a finalidade de atingir os objetivos.

4.2 A Microempresa e a Pequena Empresa

O porte de uma empresa está vinculado principalmente ao número de funcionários e ao faturamento que a empresa possui. Na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte está delimitada essa categoria como as que faturam até R\$ 2.4 milhões anuais, ficando assim divididas – microempresa: pessoa jurídica que fatura até R\$ 240 mil ao ano; e pequena empresa: pessoa jurídica que fatura mais de R\$ 240.000,01 até R\$ 2,4 milhões ao ano. Segundo o SEBRAE, além do faturamento o porte das empresas também está representado pelo número de funcionários, em que as microempresas possuem até 19 colaboradores e as empresas de pequeno porte, até 99.

As micro e pequenas empresas representam mais de 90% das empresas existentes no país. Elas empregam cerca de 60% da população economicamente ativa do país, entretanto respondem por apenas 20% do produto interno bruto brasileiro, segundo IBGE de 2006 (dados do Estudo da Demografia das Empresas).

4.3 Gestão Financeira

Pode-se definir finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. Segundo Gitman (2001), “a área de finanças é ampla e dinâmica. Afeta diretamente a vida de todas as pessoas e todas as organizações, financeira e não financeiras, públicas ou privadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos”.

A gestão financeira refere-se às responsabilidades do administrador financeiro de uma organização, que administra ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, desempenhando uma variedade de tarefas, tais como orçamento, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos.

Assaf Neto e Silva (2002) salienta que contexto econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, visto que uma gestão eficaz de recursos financeiros reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros pela redução, principalmente, das despesas financeiras.

Para finalizar, Gitman (2001) diz que

“a área de finanças está muito mais complexa e avança a passos mais rápidos atualmente. Os mercados financeiros estão voláteis; as taxas de juros podem subir ou cair acentuadamente, num período muito curto. Essas mudanças afetam nossas decisões financeiras”.

4.4 Planejamento Financeiro

Para Braga (1995), planejamento é conceituado através da definição antecipada dos objetivos, para saber onde se quer chegar; a forma pela qual as ações serão desenvolvidas; o tempo necessário para execução e as épocas de conclusão de cada parte; e os responsáveis pela execução das etapas do plano.

Chiavenato (2001) também caracteriza o planejamento financeiro como um processo permanente e contínuo, o qual é sempre voltado para o futuro, visando a racionalidade na tomada de decisão. Assim, deve ser selecionada a melhor alternativa diante de todas possíveis, sempre considerando os recursos disponíveis.

Segundo Robbins (2003), é necessário entender que:

“[...] planejamento compreende a definição das metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividade. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).”

Oliveira (1999) complementa que o planejamento pretende estabelecer uma situação futura que se deseja e quais as linhas de ação necessárias para atingir ou se aproximar desta situação.

4.4.1 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Gitman (2001) estabelece que o planejamento de curto prazo é operacional, sendo a parte de execução das atividades. Também estrutura os planos financeiros de curto prazo como iniciando com a previsão de vendas. Os planos de produção formulados

“levam em conta os tempos necessários para a preparação de equipamentos e incluem estimativas de matérias primas exigidas. Com base nos planos de produção, a empresa pode estimar as necessidades de mão de obra, os gastos gerais de produção e as despesas operacionais. Uma vez feitas essas estimativas, torna-se possível preparar a demonstração projetada de resultado e o orçamento de caixa da empresa. Com esses elementos básicos [...] pode-se finalmente confeccionar o balanço patrimonial projetado.”

Segundo Zdanowicz (2003), o planejamento financeiro de curto prazo, sendo tático e operacional, visa atingir o de longo prazo, pois suas ações nada mais são do que organizar e utilizar os recursos disponíveis da melhor forma possível.

4.4.2 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Segundo Gitman (2001), o planejamento financeiro de longo prazo é estratégico, o qual pretende estabelecer na empresa a direção para realização das metas, a fim de atingir o objetivo proposto. Também define o planejamento financeiro de longo prazo como planos financeiros

“[...] que 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. Em geral, as empresas que estão sujeitas a elevada incerteza operacional, ciclos de produção relativamente curtos ou ambos tendem a adotar horizontes de planejamento mais curto.”

Estes planos orientam a empresa na direção de seus objetivos e metas estratégicas e envolvem gastos propostos com ativos permanentes, atividades de pesquisa e desenvolvimento, programas de desenvolvimento de produtos e marketing, estrutura de capital e fontes de financiamento. Para a construção do planejamento de longo prazo são utilizadas técnicas orçamentárias que projetam cenários, em termos de receitas, gastos e financiamentos necessários para o atingimento das metas.

Já Zdanowicz (2003) cita que o planejamento estratégico (de longo prazo) aborda uma visão macroeconômica que inclui a empresa como um todo e vislumbra as possíveis oportunidades e ameaças do mercado.

Sendo assim, o planejamento financeiro de longo prazo orienta a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, que, em geral, refletem os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

4.5 Fluxo de Caixa

Segundo Ross et. al.(2013), o fluxo de caixa é uma das informações financeiras mais importantes que podem ser garimpadas nas demonstrações financeiras. É definido como a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou e a quantidade que saiu.

Zdanowicz (2003) cita que o fluxo de caixa é uma ferramenta para o administrador poder planejar e ter o controle financeiro da empresa. Assim, enfatiza que todo o negócio deve ter esse instrumento, independente do tamanho ou setor de atividade, pois na sua concepção, para obter o sucesso deverá projetar o seu fluxo de caixa no mínimo para três meses. Dessa forma, é um ponto essencial para o processo de tomada de decisão, já que é estratégico para o empresário.

Já Mota (1990) diz que “o fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro, com a finalidade de detectar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresentará excedente ou escassez de recursos financeiros pela empresa”.

4.5.1 Tipos de fluxo de caixa

Ao mensurarmos todos os ingressos e em seguida todos os desembolsos, poderíamos obter ao final o saldo de caixa de um período. Esta seria a medida do fluxo de caixa “geral” da empresa, onde há apenas um grande grupo de ingressos e outro de desembolsos. Porém, todas as empresas possuem mais de uma forma de ingressos e mais de uma forma de desembolsos. Assim, as empresas buscam obter futuramente demonstrações de fluxo de caixa mais específicas, capazes de mensurar o seu desempenho de caixa sob a análise de diferentes aspectos.

4.5.1.1 Fluxo operacional

O fluxo de caixa operacional refere-se ao fluxo de caixa resultante das atividades diárias de produção e vendas. As despesas associadas ao financiamento dos ativos da empresa não estão incluídas porque não são despesas operacionais (Ross, et al 2013).

De acordo com Ross et al (2013), calcula-se o fluxo de caixa operacional (FCO) subtraindo os custos das receitas, mas sem deduzir a depreciação, pois ela não é uma saída de caixa e não inclui-se juros, pois estes são despesas de financiamento. No entanto, inclui-se os impostos, pois são pagos à vista.

Ainda segundo Ross et al (2013), o fluxo de caixa operacional é um importante número capaz de dizer, em um nível básico, se os fluxos de entrada de caixa das operações comerciais de uma empresa são ou não suficientes para cobrir seus fluxos diários de saída de caixa. Por esse motivo, um fluxo de caixa operacional negativo quase sempre indica problemas.

Já segundo Gitman (2001), “os fluxos operacionais são as entradas e saídas de caixa diretamente associadas à venda e à produção de bens e serviços pela empresa”. Assaf Neto (2002) complementa a definição afirmando que “um dos indicadores mais relevantes de solvência de uma empresa encontra-se na geração de fluxo de caixa positivo com as atividades operacionais”.

4.5.1.2 Fluxo de investimento

O fluxo de investimento é associado com a compra e venda de ativos imobilizados e aplicações de recursos. Sendo assim, as operações de compra devem ser registradas como saídas, pois são efetuados pagamentos, já as ações de vendas são determinadas entradas por se tratar da venda de bens ativados anteriormente (Padoveze, 2009).

Hoji (2007) aborda que as atividades de investimentos são de longo prazo e realizadas para dar suporte às atividades operacionais para que estas sejam realizadas adequadamente.

4.5.1.3 Fluxo de Financiamento

Segundo Padoveze (2003), os fluxos de financiamento são os dados encontrados no balanço patrimonial nas contas do passivo em Exigível de Longo Prazo e do Patrimônio Líquido.

Além dos dados destas contas, devem-se incluir também os dados dos empréstimos e financiamentos, que são encontrados no passivo circulante. São consideradas, entradas, os valores de novos empréstimos e também as eventuais integralizações de capitais. Já as saídas estão relacionadas com as amortizações dos empréstimos tanto as parcelas do principal com os juros, os pagamentos de títulos (ações), os dividendos, os lucros distribuídos e as participações nos lucros (Padoveze. 2003).

Além disso, para Hoji (2007), as atividades de financiamento são usadas pela organização para suprir as necessidades dos recursos utilizados nas atividades de investimentos e operacionais, podendo ser saldados através da geração de caixa originadas das operações.

Já segundo Gitman (2001), “os fluxos de financiamento resultam de operações de captação de recursos de terceiros e capital próprio”. Assaf Neto (2002) ainda amplia essa definição ao afirmar que

“o fluxo de financiamento é oriundo da escolha da estrutura de capital da empresa. São as movimentações de caixa decorrentes do pagamento de empréstimos, integralização de capital, pagamento de dividendos, entre outras”.

Por fim, Padoveze (2005) diz que

“[...] as receitas financeiras devem fazer parte das atividades de financiamento, como elemento redutor dos juros pagos e as aplicações como garantia para as necessidades de novos empréstimos”.

4.5.1.4 Fluxo extra-operacional

Segundo Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa extra-operacional envolve as entradas e saídas de itens que não tenham ligação direta com a atividade principal da organização, tais como: vendas de algum ativo permanente, receitas financeiras, amortizações de financiamento ou empréstimos, recebimento de alugueis, compra de imobilizados, pagamento de prestações de *leasing*, entre outras. Também complementa que qualquer situação de pagamento com atraso coloca em risco a eficiência de fluxo de caixa.

4.5.2 Planejamento e Elaboração do fluxo de caixa

O planejamento do fluxo de caixa é um processo, o qual deve ser elaborado com a finalidade de se ter um instrumento que de segurança e credibilidade para projetar entradas e saídas de caixa na organização (Zdanowicz, 2004).

Segundo Padoveze (2005), a elaboração do fluxo de caixa de uma empresa depende de diversos fatores, como o porte da organização, a atividade econômica, o processo produtivo, a comercialização, entre outros.

Zdanowicz (2004) complementa que o fluxo de caixa só pode ser elaborado a partir das informações cedidas pelos diversos departamentos que compõem a organização, conforme o cronograma periódico de entradas e saídas, sendo estes enviados ao departamento financeiro.

Para Da Silva (2008), o planejamento deve ser sempre atualizado baseado no fluxo de caixa efetivo, realizando correções baseadas nas premissas e no comportamento atual de mercado de forma micro e macro econômica. O autor também ressalta que nesse período de análise para elaboração, deve-se buscar informações em todos os setores internos e externos, pois com essa integração e comprometimento dos funcionários é possível traçar um cenário mais próximo da realidade. As consequências do plano feito pelo administrador em relação a esse mecanismo do negócio é assegurar de forma mais exata que o caixa fique em um nível razoável, para também se ter uma liquidez em relação ao cumprimento de obrigações e isso

resultará na maximização dos lucros, já que não ocorrerá nem excessos e tampouco abundância do capital financeiro disponível.

4.5.3 Métodos de elaboração do fluxo de caixa

Para a realização de um fluxo de caixa, é necessário a elaboração de métodos, podendo-se utilizar o método direto ou o método indireto. Para Zdanowicz (2004), o primeiro é fundamentado pela informações oriundas das operações e o segundo tem como início o lucro líquido do exercício.

4.5.3.1 Método Direto

De acordo com Padoveze (2005), o método direto é a forma de apresentação do fluxo de caixa que resgata exatamente os valores movimentados no controle de caixa (das disponibilidades), podendo ser elaborado de duas maneiras:

- pelo somatório de todos os eventos financeiros ocorridos na movimentação de caixa, dentro de um padrão de classificação dos desembolsos e entradas adotado pela empresa ou;
- pela movimentação das contas do balanço patrimonial e da demonstração de resultados de seus elementos que se inter-relacionam.

Iudicibus e cols. (2003) dizem que o método direto explicita as entradas e saídas brutas de dinheiro dos principais componentes das atividades operacionais, como os recebimentos pelas vendas de produtos e serviços e os pagamentos de fornecedores e empregados.

Da Silva (2008) diz que o modelo mais utilizado na elaboração do orçamento de caixa é a demonstração dos fluxos de caixa pelo método direto, que é constituído a partir das informações de despesas, investimentos e receitas de caixa já conhecidos e projetados com base nos indicadores internos da empresa e externos da macroeconomia.

Ainda, segundo Zdanowicz (2004), o método direto é elaborado com base nas estimativas de futuros ingressos e desembolsos da empresa no período orçado, discriminando item por item do fluxo de caixa. Este método irá informar somente a situação financeira da empresa para o período projetado.

4.5.3.2 Método Indireto

Segundo Padoveze (2005), o método indireto de elaboração de fluxo de caixa não se preocupa em obter informações de entradas e desembolsos do período, mas sim a movimentação de fundos (origens e aplicações) que dão origem ao saldo final de caixa. Este método consiste na demonstração dos recursos provenientes das atividades operacionais, a partir do lucro líquido, ajustado pelos itens que afetam o resultado, mas que não modificam o caixa da empresa.

Segundo Iudicibus (2008), o método indireto faz a conciliação entre o Lucro Líquido e o Caixa gerado pelas operações, sendo, por isso, também chamado de método de reconciliação.

4.5.4 Requisitos para implantação do fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (2004), os principais requisitos para o planejamento do fluxo de caixa são dos dados econômicos utilizados pelo administrador financeiro, captados no plano geral de operações da empresa para o período a ser projetado. O autor ainda diz que

“a empresa, para utilizar este instrumento de gestão financeira e alcançar os objetivos e as metas propostas, não deve medir esforços na sua implantação e implementação, em termos empresariais. Ela deve manter um nível razoável em caixa de bancos para que possa atender às necessidades diárias”,

sendo que o saldo disponível não pode ser arbitrário, mas sim determinado pelo administrador de acordo com os parâmetros operacionais da empresa.

Gianechini e Zdanowicz (2012) também diz que a correta e eficiente implantação do fluxo de caixa tem a ver com as informações obtidas de forma correta para poder lança-los, evitando assim erros, obtendo resultados corretos. Para a autora, a implantação do fluxo de caixa consiste em apropriar os valores fornecidos pelos setores da empresa de acordo com os períodos que efetivamente deverão ocorrer os ingressos e desembolsos de caixa.

Já segundo Andreolla (1992), a implantação do fluxo de caixa não sobrecarrega a empresa, e nem faz necessário destinar uma grande equipe para a realização das funções orçamentárias. Pouca coisa precisa ser criada, já que a maioria das informações já existe. O maior problema é que sua falta de organização, sendo eu basta alguém coordená-la e transformá-la em fluxo de caixa. O autor ainda relaciona alguns requisitos para a implantação e funcionamento do fluxo de caixa, como:

- apoio da direção da empresa;
- organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- integração das diversas rotinas administrativas ao sistema de fluxo de caixa;
- definição do sistema de informações necessárias;
- normatização de fluxos de procedimentos;
- comprometimento de todos os responsáveis das diversas áreas da empresa no sentido de atingir as respectivas metas fixadas;
- consulta ao orçamento de caixa na tomada de decisões;
- revisão, no mínimo, mensal do sistema orçamentário.

4.5.5 Análise do fluxo de caixa

A análise do fluxo de caixa é de fundamental importância, pois é através dela que o administrador buscará maximizar os resultados da empresa. Segundo Da Silva (2008), o administrador precisa prestar atenção em alguns aspectos, como; análise sistemática das informações recebidas; bom conhecimento e bom relacionamento com todas as áreas da

empresa e seu mercado de atuação; utilização de um modelo de elaboração de fluxo de caixa, que torne o processo transparente para seus participantes; análise de forma periódica, detalhada e precisa do desempenho real, verificando os motivos das variações entre real e projeto, entre outros.

Para Andreolla (1992), a administração do fluxo de caixa é mais importante do que a sua elaboração. O autor cita alguns dos fatores que alteram a posição de caixa, como:

- entradas de caixa procedentes de vendas e cobranças de valores maior que a saída para pagamento de matérias-primas, mão-de-obra, impostos e outras despesas;
- saídas de caixa maior do que as entradas, sendo que esta situação pode ser aceitável temporariamente numa empresa em expansão;
- alteração no nível de preços dos insumos;
- atrasos de cobrança;
- alterações de alíquotas de impostos;
- política de crédito dos bancos;
- processos decisórios.

4.5.6 Controle do fluxo de caixa

Para Zdanowicz (2004), “o controle do fluxo de caixa é tão essencial à empresa como o seu processo de planejamento, pois um depende do outro para que ambos possam ser úteis e práticos”, sendo o controle parte essencial do acompanhamento do fluxo de caixa da empresa. A revisão do fluxo de caixa compreende os seguintes controles:

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

4.5.7 Modelo de Fluxo de Caixa

Segundo Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa é um grupo de entradas e saídas financeiras elaboradas no planejamento dentro de um certo período, onde o empresário deve ter todos os valores detalhados, sendo o mais específico, pois dessa maneira o controle será mais eficaz, já que poderá ser possível ver as defasagens e corrigi-las o mais rápido possível.

O modelo proposto por Zdanowicz (2004) apresenta os ingressos e desembolsos de caixa. No modelo são apresentadas três colunas: valores planejados, valores realizados e defasagens que podem ser negativas ou positivas. Uma das vantagens deste modelo é que possibilita o acompanhamento detalhado do fluxo de caixa da empresa, mas para sua utilização é necessária a elaboração de uma série de planilhas auxiliares como: vendas a prazo, compras a prazo, despesas administrativas, etc., sendo que os totais das planilhas auxiliares devem ser incluídos no fluxo de caixa.

Quadro 1 - Modelo de Fluxo de Caixa

Itens \ Períodos	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1 Ingressos															
(...)															
2. Desembolsos															
(...)															
Soma															
3. Diferenças do															
4. Saldo inicial de															
5.															
6. Nível desejado															
7. Empréstimos a															
8. Aplicações no															
9. Amortizações															
10. Resgate de															
11. Saldo final de															

*P = Projetado; R = Realizado; D = Defasagem Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004)

O autor descreve os itens do fluxo de caixa:

1. Ingressos: são todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período;
2. Desembolsos: todas saídas de operações financeiras geradas pela produção, comercialização e distribuição;
3. Diferença do período: será a diferença entre ingressos e desembolsos;
4. Saldo inicial de caixa: saldo de caixa do final do período anterior;
5. Disponibilidade acumulada: será a diferença entre o período apurado, acrescentado o saldo de caixa do início;

6. Nível desejado de caixa: determinação do capital de giro mínimo para o período seguinte;
7. Empréstimos a captar: valores que serão buscados para suprir necessidades do caixa;
8. Aplicações no mercado financeiro: quando houver recursos excedentes, serão aplicados da melhor forma possível no mercado financeiro;
9. Amortizações: pagamento do principal emprestado;
10. Resgates das aplicações: resgates das aplicações no mercado financeiro para uso da empresa;
11. Saldo final de caixa: será o valor do saldo de caixa do próximo período desejado.

4.6 Planilhas auxiliares

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

Na planilha auxiliar de recebimento de vendas a prazo, observa-se o ingresso de receitas das vendas a prazo, de acordo com os prazos dados pela empresa a seus clientes. Os ingressos previstos nesta planilha serão repassados para o fluxo de caixa nas respectivas datas previstas (Zdanowicz, 2004).

Quadro 2 – Planilha auxiliar de recebimento de vendas a prazo

Mês da venda	Mês do Recebimento												Σ
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
JAN	X												
FEV	X	X											
MAR	X	X	X										
ABR		X	X	X									
MAI			X	X	X								
JUN				X	X	X							
JUL					X	X	X						
AGO						X	X	X					
SET							X	X	X				
OUT								X	X	X			
NOV									X	X	X		
DEZ										X	X	X	
Σ													

Fonte: adaptado de Zdanowicz (2004)

Também deve ser lembrado que poderá haver atraso no ingresso das receitas das vendas a prazo, podendo gerar uma nova planilha auxiliar semelhante a anterior denominada “Planilha de recebimento das vendas a prazo com atraso”.

Na planilha de pagamento de compras a prazo, semelhante à planilha de vendas a prazo, é possível visualizar o deslocamento dos pagamentos, possibilitando a inclusão de saída de caixa no período correspondente do fluxo de caixa (Zdanowicz, 2004).

Quadro 3 – Planilha auxiliar de pagamentos de compras a prazo

Mês de Compra	Mês de Pagamento												Σ
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
JAN	X												
FEV	X	X											
MAR	X	X	X										
ABR		X	X	X									
MAI			X	X	X								
JUN				X	X	X							
JUL					X	X	X						
AGO						X	X	X					
SET							X	X	X				
OUT								X	X	X			
NOV									X	X	X		
DEZ										X	X	X	
Σ													

Fonte: adaptado de Zdanowicz (2004).

4.7 Indicadores

Os principais indicadores da situação financeira da empresa são o Capital de Giro (CDG), a Necessidade de Capital de Giro (NCG) e o Saldo de Tesouraria (T). Eles indicam a necessidade de recursos e o quanto a empresa dispõe para fazer frente a esta necessidade.

4.7.1. Capital de Giro (CDG)

O Capital de Giro representa o quanto de recursos de longo prazo a empresa dispõe para financiar a sua operação, ou seja, a sua NCG. A explicação para utilização de recursos de longo prazo é que a NCG deriva do ciclo financeiro, gerando necessidade no fluxo de caixa, logo, utilizando fontes de curto prazo para financiar a NCG, corre-se o risco de comprometer a solvência da empresa, pois podem ocorrer momentos em que este crédito não esteja disponível para renovação ou tenha custo elevado (Vieira, 2008).

Segundo Fleuriet et al (2003), a diferença entre as contas permanentes do ativo e passivo, ou contas não cíclicas, é o Capital de Giro (CDG), que é utilizado para financiar a Necessidade de Capital de Giro (NCG).

$CDG = \text{Contas não circulantes do passivo} - \text{Contas não circulantes do ativo}$

Um CDG negativo indica que parte do ativo não circulante está sendo financiada por recursos do passivo circulante, ou seja, aplicações de longo prazo estão sendo financiadas por recursos de curto prazo. Entretanto, segundo Fleuriet et al (2003), apesar do risco de insolvência, a empresa poderá continuar operando, se a sua NCG também for negativa.

Zdanowicz (2004) complementa:

“O capital de giro não varia quando apenas as obrigações e aplicações do circulante do balanço se modificam. Porém, em fontes de recurso a longo prazo; o saldo de uma conta do ativo realizável a longo prazo (clientes, investimento, etc.), do ativo permanente, do passivo exigível a longo prazo (geralmente financiamento) ou do patrimônio líquido (lucro ou prejuízo, por

exemplo); quando se modificam alguma dessas contas mesmo que não haja contrapartida, haverá variação no capital de giro.”

4.7.2. Necessidade de Capital de Giro (NCG)

Segundo Matarazzo (1995), a Necessidade de Capital de Giro é a chave para a administração financeira de uma empresa. Essa importância se deve ao fato de que a NCG não é apenas um conceito fundamental para a análise da empresa do ponto de vista financeiro, mas também de estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade.

A NCG de uma empresa é proveniente das aplicações nas contas do ativo circulante operacional, como clientes e estoques, menos as origens derivadas do passivo circulante operacional, como fornecedores, por exemplo.

Já segundo Fleuriet et al(2008), a Necessidade de Capital de Giro decorre do ciclo financeiro da empresa. Considera-se o ciclo financeiro (CF) o período compreendido entre o pagamento dos fornecedores e o recebimento das vendas.

4.7.3. Saldo de Tesouraria (T)

Segundo Vieira (2008), o Saldo de Tesouraria (T) é a liquidez que a empresa possui para fazer frente às outras necessidades que ela possui, em geral financeiras. Seu valor é obtido pela diferença entre o CDG e a NCG, pois representa se a empresa está aplicando recursos de longo prazo em investimentos de curto prazo ($T > 0$), ou se está utilizando fontes de curto prazo para financiar o longo prazo ($T < 0$):

$$T = CDG - NCG$$

Já Rhoden (1993) define que a tesouraria serve de termômetro da situação da empresa. Se for positivo, significa que o CDG foi suficiente para financiar as operações correntes da empresa com folga; se for negativa, a empresa teve que utilizar empréstimos de curto prazo para a diferença.

Fleuriot et al(2003) sugerem uma forma alternativa para o cálculo do Saldo de Tesouraria. Considerando que a T é a indicação da diferença entre as aplicações e as fontes de curto prazo da empresa e que as fontes de curto prazo são denominadas de Passivo Circulante Financeiro (PCF), ou Passivo Errático, e que as aplicações de curto prazo são o Ativo Circulante Financeiro (ACF), ou Ativo Errático: subtraindo-se os dois, tem-se a indicação se os recursos de curto prazo estão sendo utilizados ($T < 0$), ou não ($T > 0$):

$$T = ACF - PCF$$

5. ANÁLISE DO CASO

Após a caracterização da empresa e revisão teórica, que ressaltou a importância da implantação de métodos de controle de fluxo de caixa, como ferramenta fundamental do planejamento financeiro, neste capítulo será realizada uma análise dos dados coletados e da situação atual da empresa estudada, assim como serão relatados os resultados do estudo de caso.

As informações buscam demonstrar como a empresa é administrada atualmente. O trabalho teve como objetivo propor técnicas e procedimentos de planejamento e controle de fluxo de caixa para melhoria na gestão financeira do negócio, assim como auxiliar seu crescimento e desenvolvimento futuro.

Inicialmente será demonstrada a situação e os procedimentos atuais da empresa, por meio da demonstração das entradas e saídas do caixa da organização, baseada no período de setembro de 2012 a setembro de 2013, elaborando, com a obtenção dos dados financeiros da empresa, o fluxo de caixa realizado do período. Posteriormente, será apresentada uma projeção dos dados financeiros, fundamentada no período anterior, para o ciclo de um ano, de outubro de 2013 a dezembro de 2014.

5.1. Situação Atual

O movimento diário de caixa da empresa é executado pelos funcionários e entregue semanalmente ao proprietário por meio de um resumo de caixa. São descritas todas as movimentações financeiras da empresa neste resumo que é realizado através de uma planilha desenvolvida no software da Microsoft “Excel”. São discriminadas todas as entradas de caixa relativas a vendas, incluindo as informações das formas como são efetuadas, como dinheiro, cheque e transferência bancária. Também são inseridas as informações relativas às saídas de caixa e as formas de pagamento, como pagamentos a fornecedores, compra de materiais de expediente, entre outras despesas. O registro diário de movimentações de caixa é demonstrado abaixo na Figura 1.

Figura 1 – Planilha em uso para controle da movimentação diária de caixa

Data	Histórico/Descrição	Forma	Entrada	Saída

Fonte: Empresa. Elaborado pelo autor.

Todos os recibos de pagamentos são anexados à planilha impressa, assim como são anotadas as observações de recebimento nas respectivas Ordens de Serviço da obra realizada e paga. Os cheques são cadastrados em uma planilha específica e entregues ao proprietário, juntamente com o dinheiro recebido.

É possível observar na Figura 1 que são informados no controle realizado apenas a descrição da movimentação, forma de pagamento ou recebimento e a data da operação. Sendo assim, apenas os ingressos e desembolsos efetivos de caixa é que são registrados. O proprietário não utiliza nenhuma planilha manuscrita ou eletrônica para registrar programações de recebimentos ou pagamentos futuros, como vencimento de parcelas de fornecedores, contas de energia elétrica e água, recebimentos de parcelas de cartões de crédito ou cheques pré-datados, entre outras movimentações que podem ser facilmente monitoradas. A liquidação de contas ordinárias é executada através de títulos e boletos que são organizados por data de vencimento e pagos através dos sistemas online dos bancos com os quais a empresa mantém conta corrente.

Analisando a Figura 1, e tendo em vista os fatos acima relacionados, conclui-se que os procedimentos adotados pela empresa no trato com as questões financeiras não propiciam ao proprietário informações referentes aos prazos de recebimento de vendas e pagamento de credores. Desta forma, a decisão de tomar empréstimos, antecipar recebíveis junto às operadoras de cartões de crédito ou duplicatas mercantis junto aos bancos é adotada, exclusivamente, com base nos saldos bancários e na necessidade de recursos para saldar pagamentos urgentes.

Assim sendo, não há um sistema ou planilha estruturada que possibilite ao proprietário maior segurança nas tomadas de decisão, ou que vise auxiliar o desenvolvimento

e gestão do negócio, tomando decisões antecipadas e planejadas, ao contrário do modo como são tomadas hoje, concomitantemente aos fatos que estão acontecendo.

Serão apresentados a seguir, de acordo com os dados coletados nas visitas in loco e entrevistas com o proprietário, informações referentes aos recebimentos, desembolsos, faturamento, entre outros dados relevantes a execução da análise da empresa.

5.1.1. Faturamento

Por se tratar de uma empresa que além de comercializar mercadorias, presta serviços na execução de obras de construção a seco, vários são os fatores que podem influenciar o montante de vendas, e conseqüentemente, as receitas da empresa. Cabe citar, entre eles, a sazonalidade, conforme demonstrado no Quadro 4. O período entre outubro e fevereiro é o que manifesta os melhores resultados devido ao fato de que os maiores clientes da empresa – escolas, universidades, indústrias – estão em período de férias ou de alterações em suas unidades empresariais.

Quadro 4 – Faturamento no período de setembro de 2012 a setembro de 2013

Mês/Ano	Faturamento
set/12	R\$50.569
out/12	R\$132.589
nov/12	R\$95.725
dez/12	R\$79.238
jan/13	R\$108.416
fev/13	R\$77.204
mar/13	R\$29.095
abr/13	R\$43.254
mai/13	R\$59.974
jun/13	R\$45.002
jul/13	R\$61.669
ago/13	R\$53.347
set/13	R\$78.768
Total:	R\$914.850
Média:	R\$61.669

Nota-se também, pela dinâmica própria do segmento, que há períodos do ano em que a empresa tem baixos movimentos de venda, evidenciando a necessidade de um planejamento financeiro consistente, aliado ao controle constante dos recursos financeiros.

5.1.2 Recebimentos

A empresa oferece ao cliente, ao vender uma mercadoria ou serviço, várias formas de efetuar o pagamento, listadas a seguir: pagamento à vista, em dinheiro, cheque, cartões de débito, depósito e transferência bancária; ou a prazo, sendo possível realizar com cartões de crédito, cheque pré-datado, transferência bancária, depósito ou boleto bancário. São aceitas pela empresa as seguintes bandeiras de cartões: Visa, Mastercard, Hipercard e Hiper. A equipe de vendas tenta concretizar as negociações junto aos clientes para pagamentos na menor quantidade de vezes possível. Todavia, a empresa permite vendas em até quatro vezes, sempre exigindo uma entrada na entrega dos materiais ou realização do serviço. A exceção são os clientes já habituais e sem histórico de inadimplência. Estes contam com condições especiais, como o parcelamento sem entrada.

Os dados demonstrados no Quadro 5, já utilizado pela empresa, foram elaborados de acordo com as informações de faturamento, vendas à vista, vendas a prazo e antecipações de recebíveis, através de cheques pré-datados, cartões de crédito ou boletos bancários.

Nota-se claramente que a empresa realiza operações de antecipação de recebíveis em um volume expressivo em relação ao faturamento. De acordo com informações do proprietário, nas atuais circunstâncias, só não é antecipada a receita cuja operação não seja autorizada pelas instituições financeiras.

Quadro 5 – Planilha utilizada pela empresa para controlar recebimentos

MÊS/ANO	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	TOTAL
FATURAMENTO	R\$50.569	R\$132.589	R\$95.725	R\$79.238	R\$108.416	R\$77.204	R\$29.095	R\$43.254	R\$59.974	R\$45.002	R\$61.669	R\$53.347	R\$78.768	R\$914.850
À VISTA	R\$19.645	R\$62.766	R\$37.843	R\$44.297	R\$46.868	R\$33.673	R\$14.628	R\$19.703	R\$26.390	R\$17.429	R\$24.724	R\$20.522	R\$29.444	R\$397.932
A PRAZO	R\$2.796	R\$3.289	R\$5.310	R\$1.765	R\$2.648	R\$450	R\$450	R\$0	R\$0	R\$848	R\$848	R\$0	R\$0	R\$18.404
DESCONTOS DE DUPLICATAS	R\$27.146	R\$64.177	R\$51.426	R\$32.207	R\$57.645	R\$42.197	R\$12.758	R\$22.381	R\$32.563	R\$25.933	R\$34.810	R\$31.473	R\$47.735	R\$482.451
TOTAL DE INGRESSOS	R\$49.587	R\$130.232	R\$94.579	R\$78.269	R\$107.161	R\$76.320	R\$27.836	R\$42.084	R\$58.953	R\$44.210	R\$60.382	R\$51.995	R\$77.179	R\$898.787

Fonte: Empresa. Elaborado pelo autor.

Analisando o Quadro 5, nota-se que são apresentados os valores das vendas de cada mês, bem como as entradas líquidas de caixa oriundas de descontos de duplicatas, parcelas de vendas anteriores a prazo e recebimentos de vendas à vista. Ou seja, o proprietário considera os ingressos procedentes de antecipação de recebíveis como ingressos operacionais. Desta forma, elaborou-se uma planilha de ingressos de financiamentos e uma planilha de contas a receber para diferenciar os tipos de recebimentos.

5.1.2.1 Planilha Auxiliar de Ingressos de Financiamento

Não há, na empresa, controle efetivo das entradas de caixa provenientes de atividades de financiamento. Partindo desta premissa, houve a necessidade de recorrer aos extratos bancários relativos ao período estudado. No Quadro 6, é apresentada a planilha com as informações referentes às entradas líquidas de caixa procedentes de descontos de duplicatas, cheques e cartões, além de empréstimos captados para suprir insuficiência no caixa.

Ao analisarmos o Quadro 6, nota-se que a antecipação de recebíveis é recorrente e ocorre mensalmente. Para sanar as necessidades de caixa no presente, a empresa acaba comprometendo os recebíveis futuros das vendas a prazo. Se a empresa encerrasse suas atividades no mês de setembro de 2012, não haveria quase nenhuma receita nos meses seguintes para cumprimento das obrigações com fornecedores e outros credores.

O proprietário orienta os funcionários a centralizarem as vendas a prazo na modalidade boleto bancário, devido à taxa de desconto negociada junto ao banco ser menor do que a praticada pelas administradoras de cartões de crédito e nos descontos de cheques pré-datados. Contudo, não são calculados pelo proprietário os custos das antecipações de recebíveis, tampouco o impacto que a perda de relevante quantia das futuras receitas causa nas finanças da empresa.

Quadro 6 – Entradas de caixa de atividades de financiamento no período de setembro de 2012 a setembro de 2013

Descrição / Meses	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	Total
1.1. NOVOS EMPRÉSTIMOS	RS6.855	RS0	RS0	RS0	RS0	RS0	RS0	RS906	RS0	RS13.619	RS0	RS3.116	RS1.103	RS25.598
1.2. DESCONTO DE DUPLICATAS, CHEQUES E CA	RS27.146	RS64.177	RS51.426	RS32.207	RS57.645	RS42.197	RS12.758	RS22.381	RS32.563	RS25.933	RS34.810	RS31.473	RS47.735	RS482.451
Total	RS34.001	RS64.177	RS51.426	RS32.207	RS57.645	RS42.197	RS12.758	RS23.287	RS32.563	RS39.552	RS34.810	RS34.588	RS48.838	RS508.049

5.1.2.2 Planilha Auxiliar de Contas a Receber

Na Figura 2, encontra-se o modelo de planilha auxiliar de contas a receber, que mostra como a empresa pode controlar o recebimento de suas vendas. A planilha completa, contendo inclusive os números projetados, faz parte do capítulo dedicado às propostas realizadas pelo autor. Foram efetuadas adaptações na planilha de acordo com a programação financeira das vendas realizadas, que seguem as seguintes proporções: 40% à vista, 15% a 30 dias, 39% a 60 dias, 3% a 90 dias e 3% a 120 dias (Anexo I). Tais porcentagens foram definidas de acordo com a opinião do proprietário e de funcionários da empresa, visto que não há controle algum que permita definir com 100% de certeza o prazo médio das vendas. Entretanto, as opiniões foram dadas por pessoas que possuem muita experiência na empresa, o que nos permite acreditar que os números não divirjam muito da realidade.

Figura 2 - Modelo planilha de contas a receber

Mês do recebimento	Mês da venda						TOTAL DE RECEBIMENTOS
	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	
MÊS 1	X						
MÊS 2	X	X					
MÊS 3	X	X	X				
MÊS 4	X	X	X	X			
MÊS 5	X	X	X	X	X		
MÊS 6		X	X	X	X	X	

5.1.3 Desembolsos

Os principais desembolsos realizados pela empresa são os pagamentos a fornecedores, salários e encargos e as amortizações de empréstimos e juros.

Além destes, há outros desembolsos como despesas administrativas, tributárias, financeiras, que serão apresentadas em planilhas para auxiliar no desenvolvimento do demonstrativo de fluxo de caixa realizado.

5.1.3.1 Fornecedores

No mercado a mais de 10 anos, a organização possui bom relacionamento com seus fornecedores que, na maioria dos casos, já realizam operações comerciais a vários anos com a empresa.

Os principais fornecedores são fabricantes de marcas renomadas de materiais de construção a seco da região sudeste do país, mas a empresa também realiza compras de distribuidores locais quando assim necessita, invariavelmente por falta de materiais no estoque. Não há na empresa controle de estoque efetivo, sendo que os pedidos de reposição são realizados quando há a percepção de que está terminando determinado tipo de mercadoria e de que esta mercadoria será necessária para a execução de alguma obra. Portanto, em muitos casos a empresa paga um preço acima do que usualmente pagaria por uma mercadoria pela falta de planejamento, além de não dispor dos mesmos prazos de pagamento oferecidos pelos fabricantes, fato este que afeta diretamente no fluxo de caixa da empresa.

O Quadro 7, é o instrumento que o proprietário utiliza para controlar os pagamentos de compras de mercadorias. Nele são demonstrados os valores referentes a desembolsos com pagamentos a fornecedores no período de setembro de 2012 a setembro de 2013, incluindo liquidações à vista e a prazo.

Quadro 7 – Fornecedores

Descrição / Mês	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	Total
À VISTA	R\$3.781	R\$2.199	R\$1.784	R\$1.029	R\$2.850	R\$3.272	R\$859	R\$933	R\$1.355	R\$433	R\$731	R\$1.221	R\$3.279	R\$23.725
A PRAZO	R\$19.644	R\$22.089	R\$37.900	R\$41.228	R\$44.907	R\$38.093	R\$17.480	R\$18.746	R\$16.446	R\$19.230	R\$10.439	R\$11.931	R\$26.498	R\$324.631
Total	R\$23.425	R\$24.288	R\$39.685	R\$42.257	R\$47.758	R\$41.365	R\$18.339	R\$19.678	R\$17.800	R\$19.662	R\$11.170	R\$13.152	R\$29.777	R\$348.356

Analisando o Quadro 7, nota-se que são lançadas apenas as saídas de caixa para pagamento de fornecedores, sem a informação de quando foi realizada a operação de compra. A falta desta informação impede que o proprietário realize um planejamento de pagamentos, sem o qual toma decisões reativas de acordo com as necessidades urgentes.

Devido ao histórico de adimplência junto aos fabricantes e ao longo tempo de atividade, a empresa consegue bons prazos de pagamento, que ocorrem proporcionalmente conforme as informações a seguir, disponibilizadas pelo proprietário: 5% à vista, 10% a 30 dias, 20% a 60 dias, 20% a 90 dias, 5% a 120 dias e 40% a 150 dias.

Percebe-se que as compras pagas em 150 dias são maioria percentualmente. Este prazo é concedido principalmente pelos fabricantes ou por compras realizadas com o cartão BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).

5.1.3.2 Planilha Auxiliar de Desembolsos de Financiamento

O orçamento dos fluxos de caixa decorrentes das atividades de financiamento é útil para prever as exigências impostas a futuros fluxos de caixa, além de permitir a visualização da atual estrutura de capital da empresa. Conforme mostrado no Quadro 8, a quantidade de desembolsos para amortização de recursos captados de terceiros constitui uma parcela considerável em relação ao faturamento da empresa. Além de uma parcela fixa de R\$ 5.237,00, relativa a um empréstimo, são desembolsados também, mensalmente, valores referentes a juros de antecipações de recebíveis, emolumentos de cartório por insuficiência de caixa para quitar títulos de fornecedores, além de juros de cheque especial, utilizado para suprir caixa em determinadas situações.

Quadro 8 – Planilha auxiliar de desembolsos de financiamento no período de setembro de 2012 a setembro de 2013

02. DESEMBOLSO / MÊS	set-12	out-12	nov-12	dez-12	jan-13	fev-13	mar-13	abr-13	mai-13	jun-13	jul-13	ago-13	set-13	Total
Amortização de empréstimos e juros anteriores	R\$5.237	R\$5.237	R\$5.237	R\$5.237	R\$5.237	R\$5.237	R\$5.237	R\$5.237	R\$5.237	R\$5.237	R\$5.237	R\$5.237	R\$5.237	R\$68.081
Juros desconto de duplicatas e cheques	R\$795	R\$2.073	R\$1.146	R\$969	R\$1.256	R\$884	R\$587	R\$670	R\$664	R\$584	R\$732	R\$869	R\$1.311	R\$12.540
Juros antecipação de cartões	R\$187	R\$284	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$672	R\$500	R\$356	R\$208	R\$555	R\$483	R\$278	R\$3.523
Juros/emolumentos cartório	R\$521	R\$57	R\$107	R\$288	R\$254	R\$318	R\$589	R\$521	R\$709	R\$592	R\$665	R\$743	R\$594	R\$5.959
Juros cheques especial	R\$677	R\$388	R\$227	R\$576	R\$600	R\$623	R\$842	R\$777	R\$801	R\$848	R\$809	R\$823	R\$609	R\$8.603
IOF	R\$82	R\$101	R\$89	R\$93	R\$111	R\$62	R\$72	R\$91	R\$120	R\$108	R\$100	R\$89	R\$50	R\$1.169
Tarifas bancárias	R\$238	R\$278	R\$256	R\$839	R\$291	R\$265	R\$203	R\$284	R\$264	R\$297	R\$303	R\$700	R\$323	R\$4.542
Amortização de empréstimos	R\$0	R\$6.855	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$559	R\$0	R\$7.025	R\$0	R\$0	R\$14.440
Total	R\$7.738	R\$15.273	R\$7.062	R\$8.003	R\$7.749	R\$7.389	R\$8.202	R\$8.081	R\$8.712	R\$7.875	R\$15.426	R\$8.945	R\$8.401	R\$118.856

Segundo o proprietário, tal situação chegou a este ponto devido a negócios mal sucedidos no passado, principalmente uma tentativa de importação de materiais de construção para utilização nas obras da empresa. Em função da má qualidade do material, a empresa não conseguiu utilizá-lo, ficando todo ele estocado até ser vendido para uma empresa de reciclagem. Somado a este imprevisto, a falta de planejamento e controle financeiro teve impacto considerável na estrutura de capital da empresa.

5.1.3.3 Planilhas Auxiliares de Contas a Pagar

As planilhas auxiliares de contas a pagar facilitam a análise do administrador e auxiliam na determinação dos desembolsos ocorridos no período estudado.

Para possibilitar a elaboração do fluxo de caixa realizado, foi necessário a organização dos dados coletados junto a empresa e seu proprietário, de forma a permitir uma melhor visualização das contas. Os desembolsos foram expostos de forma organizada, diferenciando-os em diversas categorias. Os quadros de desembolsos são demonstrados a seguir.

No Quadro 9, são apresentadas as despesas administrativas, ou seja, desembolsos necessários ao regular funcionamento da empresa, entre os quais os mais representativos são aluguel, propaganda e publicidade e veículos. Todos são indispensáveis e garantem a operacionalidade da organização.

Quadro 9 - Despesas Administrativas no período de setembro de 2012 a setembro de 2013

Descrição / Meses	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	Total
1. ALUGUEL	R\$833	R\$801	R\$933	R\$898	R\$1.032	R\$901	R\$840	R\$778	R\$793	R\$746	R\$809	R\$857	R\$939	R\$11.161
2. CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	R\$509	R\$627	R\$576	R\$700	R\$698	R\$513	R\$643	R\$732	R\$473	R\$921	R\$645	R\$453	R\$832	R\$8.322
3. ENERGIA ELÉTRICA	R\$163	R\$160	R\$176	R\$197	R\$165	R\$209	R\$221	R\$189	R\$165	R\$170	R\$153	R\$174	R\$167	R\$2.310
4. MATERIAL DE EXPEDIENTE	R\$98	R\$75	R\$111	R\$108	R\$101	R\$146	R\$79	R\$82	R\$63	R\$12	R\$34	R\$79	R\$84	R\$1.071
5. PRESTADORES DE SERVIÇO	R\$510	R\$510	R\$730	R\$680	R\$510	R\$510	R\$820	R\$510	R\$510	R\$510	R\$510	R\$510	R\$810	R\$7.630
6. PROPAGANDA E PUBLICIDADE	R\$952	R\$952	R\$1.358	R\$1.230	R\$952	R\$1.895	R\$4.352	R\$17.403						
7. TELEFONE/INTERNET	R\$546	R\$624	R\$602	R\$781	R\$667	R\$742	R\$686	R\$632	R\$589	R\$432	R\$641	R\$743	R\$702	R\$8.387
8. VEÍCULOS	R\$1.497	R\$1.845	R\$1.745	R\$1.589	R\$1.590	R\$1.800	R\$1.679	R\$1.535	R\$1.209	R\$1.835	R\$1.653	R\$1.735	R\$1.902	R\$21.613
8.1. Combustível e lubrificantes	R\$1.150	R\$1.383	R\$1.155	R\$1.302	R\$1.170	R\$1.672	R\$1.476	R\$1.407	R\$1.031	R\$844	R\$1.286	R\$1.403	R\$1.314	R\$16.593
8.2. Manutenção	R\$60	R\$175	R\$303	R\$0	R\$420	R\$0	R\$75	R\$0	R\$50	R\$0	R\$35	R\$0	R\$0	R\$1.118
8.3. IPVA/Seguros	R\$287	R\$287	R\$287	R\$287	R\$0	R\$128	R\$128	R\$128	R\$128	R\$991	R\$332	R\$332	R\$588	R\$3.903
9. MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$0	R\$0	R\$254	R\$39	R\$0	R\$0	R\$0	R\$532	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$825
10. DIVERSOS	R\$187	R\$147	R\$374	R\$365	R\$294	R\$194	R\$183	R\$539	R\$283	R\$164	R\$243	R\$365	R\$794	R\$4.135
Total	R\$5.295	R\$5.741	R\$6.860	R\$6.588	R\$6.009	R\$5.967	R\$6.103	R\$6.481	R\$5.038	R\$5.741	R\$5.640	R\$6.811	R\$10.583	R\$82.857

Nota-se que os desembolsos com aluguel não são uniformes como seria de se esperar. Deve-se ao fato de o proprietário ter um acordo com o dono do imóvel para pagar algumas de suas despesas pessoais em troca da locação, o que de fato é conveniente para a empresa, visto que o prédio onde está instalada tem cerca de 2000m² e o valor desembolsado mensalmente raramente ultrapassa os R\$ 1.000,00.

Percebe-se também que, no que tange aos desembolsos com publicidade, no mês de setembro de 2013 houve um acréscimo significativo devido ao desenvolvimento de um novo site para empresa. Tal gasto mostrou-se necessário devido às mudanças no comportamento do consumidor ao procurar empresas do ramo para a realização de reformas e também, à estratégia da empresa de investir na publicidade institucional.

Os desembolsos com veículos atingem a quantia demonstrada no Quadro 9 devido a sua intensa utilização na realização de visitas a potenciais clientes, além do fato de a empresa utilizar um veículo utilitário próprio para a realização de pequenos fretes.

Como uma empresa essencialmente comercial e prestadora de serviços, a Diviforros tem nos salários o principal desembolso nas despesas com pessoal. Contando com quatro funcionários, sendo eles um recepcionista, um orçamentista, um vendedor e um auxiliar de estoque, a empresa desembolsa com salários a quantia de R\$ 5.500,00 mensais. Os encargos sobre a folha salarial também representam valores consideráveis, conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 - Despesas com pessoal e encargos no período de setembro de 2012 a setembro de 2013

Descrição / Meses	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	Total
FGTS	R\$865	R\$866	R\$1.303	R\$1.646	R\$915	R\$894	R\$935	R\$897	R\$1.057	R\$1.014	R\$1.014	R\$1.014	R\$1.014	R\$13.437
INSS	R\$1.109	R\$1.130	R\$947	R\$1.441	R\$1.168	R\$1.168	R\$1.168	R\$1.111	R\$1.396	R\$1.130	R\$1.130	R\$1.340	R\$1.340	R\$15.581
IR	R\$49	R\$49	R\$202	R\$99	R\$16	R\$51	R\$59	R\$58	R\$58	R\$58	R\$58	R\$58	R\$73	R\$887
SINDICATO		R\$435					R\$359							R\$794
FÉRIAS	R\$151	R\$151	R\$151	R\$151	R\$151	R\$151	R\$151	R\$151	R\$151	R\$151	R\$151	R\$151	R\$151	R\$1.966
13º	R\$459	R\$459	R\$459	R\$459	R\$459	R\$459	R\$459	R\$459	R\$459	R\$459	R\$459	R\$459	R\$459	R\$5.967
SALÁRIOS	R\$5.500	R\$5.500	R\$5.500	R\$5.500	R\$5.500	R\$5.500	R\$5.500	R\$5.500	R\$5.500	R\$5.500	R\$5.500	R\$5.500	R\$5.500	R\$71.500
PROLABORE	R\$800	R\$800	R\$800	R\$800	R\$800	R\$800	R\$800	R\$800	R\$800	R\$800	R\$800	R\$800	R\$800	R\$10.400
ALIMENTAÇÃO			R\$18	R\$40	R\$35	R\$50						R\$32	R\$60	R\$235
DIÁRIAS													R\$100	R\$100
														R\$0
Total	R\$8.934	R\$9.391	R\$9.380	R\$10.136	R\$9.044	R\$9.075	R\$9.431	R\$8.977	R\$9.421	R\$9.113	R\$9.113	R\$9.354	R\$9.498	R\$120.867

É importante salientar que, além do pró-labore recebido pelo proprietário, o mesmo também efetua retiradas ao final de cada mês, conforme será evidenciado no demonstrativo de fluxo de caixa realizado no período estudado.

As despesas com alimentação e diárias ocorrem esporadicamente, por isso não há lançamentos em todos os meses. Tais despesas ocorrem apenas quando há necessidade de efetuar visitas em locais muito distantes.

A organização, na condição de EPP, é optante pelo regime de tributação Simples Nacional”. Segundo informações da Receita Federal o Simples Nacional “é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às pessoas jurídicas consideradas como microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), nos termos definidos na Lei nº 9.317, de 1996, e alterações posteriores, estabelecido em cumprimento ao que determina o disposto no art. 179 da Constituição Federal de 1988. Constitui-se em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta.”

O Quadro 11 demonstra as alíquotas de cobrança, que variam de acordo com a receita bruta obtida pela empresa nos últimos 12 meses.

No Quadro 12, são apresentadas as despesas tributárias no período realizado. Os dados foram obtidos através das declarações de arrecadação do simples, pagas pela empresa.

Vinculado à receita bruta da empresa, o Simples varia de acordo com as vendas. À medida em que em um mês a empresa fatura mais, no mês subsequente o desembolso com o Simples será maior. O documento de arrecadação é emitido mensalmente pelo contador, que o envia ao proprietário.

No Quadro 13, são demonstradas as despesas para a realização das obras. São elas, ferramentas e EPIs, fretes e os pagamentos aos montadores, profissionais terceirizados que trabalham por empreitada. Os pagamentos aos montadores são realizados todas as sextas-feiras, o que exige provisão de caixa suficiente semanalmente. Os pagamentos são realizados conforme medições efetuadas nas obras. Quanto mais obras a empresa realizar, maiores serão os desembolsos com os montadores.

Quadro 11 – Tabela do Simples Nacional

TABELA - SIMPLES NACIONAL							
ANEXO I - Comércio							
Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Receita Federal do Brasil

Quadro 12 - Despesas tributárias no período de setembro de 2012 a setembro de 2013

Descrição / Meses	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	Total
SIMPLES	R\$3.843	R\$3.922	R\$6.540	R\$5.873	R\$6.052	R\$4.278	R\$4.109	R\$1.216	R\$3.842	R\$3.998	R\$3.461	R\$4.008	R\$3.772	R\$54.915
Total	R\$3.843	R\$3.921	R\$6.539	R\$5.872	R\$6.052	R\$4.277	R\$4.108	R\$1.216	R\$3.842	R\$3.998	R\$3.461	R\$4.008	R\$3.772	R\$54.915

Quadro 13 – Despesas Operacionais no período de setembro de 2012 a setembro de 2013

Descrição / Meses	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	Total
MONTADORES	R\$7.600	R\$16.400	R\$13.850	R\$9.730	R\$14.860	R\$11.210	R\$4.900	R\$6.250	R\$9.840	R\$7.180	R\$11.340	R\$8.370	R\$11.930	R\$133.460
FRETES	R\$190	R\$220	R\$150	R\$340	R\$280	R\$130	R\$90	R\$320	R\$300	R\$260	R\$180	R\$410	R\$320	R\$3.190
FERRAMENTAS E EPI'S	R\$0	R\$85	R\$123	R\$64	R\$0	R\$28	R\$55	R\$0	R\$0	R\$0	R\$52	R\$60	R\$0	R\$467
Total	R\$7.790	R\$16.705	R\$14.123	R\$10.134	R\$15.140	R\$11.368	R\$5.045	R\$6.570	R\$10.140	R\$7.440	R\$11.572	R\$8.840	R\$12.250	R\$137.117

5.1.4 Fluxo de Caixa Realizado

O intuito da apresentação do fluxo de caixa realizado é o de apontar como se comportaram as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa no período estudado, de setembro de 2012 a setembro de 2013. Buscando conhecer a capacidade de geração de caixa da empresa, uma planilha que evidencie os ingressos e desembolsos no período torna-se fundamental. O estudo atento do fluxo de caixa realizado, além de propiciar elementos para análise de tendência, serve de apoio para o planejamento do fluxo projetado. A necessidade de financiamentos de curto e longo prazo também podem ser estimada pelo exame do comportamento do fluxo de caixa realizado.

Através das informações financeiras fornecidas pela empresa, foram desenvolvidas as planilhas auxiliares para a elaboração do fluxo de caixa realizado no período estudado.

O modelo direto foi o modelo de fluxo de caixa selecionado. Nele, são apresentados os ingressos e desembolsos de caixa no período de setembro de 2012 a setembro de 2013, sendo estes distinguidos entre movimentações monetárias de atividades operacionais e atividades de financiamento.

Além dos ingressos e desembolsos, há outros itens do fluxo de caixa, são eles: diferença do período, saldo inicial de caixa, disponibilidade acumulada, nível desejado de caixa, empréstimos ou aplicações de recursos financeiros, amortizações ou resgates das aplicações e o saldo final de caixa.

Zdanowicz (2004) afirma que ao comparar os ingressos e desembolsos, períodos por períodos, verifica-se a diferença do período, ou seja, apura-se o saldo que nada mais é do que o resultado entre os recebimentos e pagamentos da organização, que pode ser positivo, negativo ou nulo.

O saldo inicial de caixa segundo Zdanowicz (2004) é o mesmo saldo final do período anterior, ou seja, o saldo final do período imediatamente anterior será o saldo inicial do período imediatamente seguinte.

De acordo com Zdanowicz (2004, p. 148), a disponibilidade acumulada “é o resultado da diferença do período apurado, mais o saldo inicial de caixa.”

Por tratar-se de um dos itens do fluxo de caixa Zdanowicz (2004, p.148) afirma que o nível desejado de caixa é a [...] “determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros.” Ao determinar o nível desejado de caixa e a disponibilidade acumulada, o saldo poderá ser positivo e quando isso ocorre indica excedente de caixa e este por sua vez deve ser destinado para a melhor aplicação, podendo ser realizada no mercado financeiro. Caso contrário se houver saldo negativo a atenção deve estar voltada para as fontes de recursos, empréstimos, menos onerosos.

No que diz respeito às amortizações ou resgates de aplicações Zdanowicz (2004, p. 149) contempla que “as amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal.”

Assim sendo, para finalizar os itens do fluxo de caixa Zdanowicz (2004, p. 149) aborda que o saldo final de caixa “é o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial do período subsequente.”

Neste modelo, os ingressos de atividades operacionais foram divididos pelas receitas de vendas à vista e receitas de vendas a prazo. Já os ingressos de atividades de financiamento foram apresentados na forma de novos empréstimos e antecipações dos recebíveis.

Sem a organização dos desembolsos não seria possível elaborar o fluxo de caixa, por isso, foram utilizadas as planilhas auxiliares elaboradas para organizar as despesas do período analisado, distinguindo as despesas de acordo com a respectiva classificação.

Logo após as informações de ingressos e desembolsos, foi apresentada a diferença do período, que permite saber se houve déficit ou superávit em cada mês. Somando-se a diferença do período ao saldo inicial de caixa, temos a disponibilidade acumulada.

Cabe ressaltar que o proprietário não define um nível desejado de caixa, o que faz com que a empresa, nos meses em que há falta de dinheiro, acabe por utilizar o limite de cheque especial, pagando altas taxas de juros cobradas pelo banco. A falta de definição de um nível desejado de caixa acaba por não influenciar o saldo final de caixa.

Com base nas informações expostas, o Quadro 14, apresenta o fluxo de caixa realizado pelo modelo direto.

5.2 Projeções de Fluxo de Caixa

A projeção de fluxo de caixa foi desenvolvida com base no histórico de informações obtidas na empresa e organizadas neste trabalho. O período foi projetado para os próximos 15 meses, subsequentes ao período já analisado, até o final do ano-calendário de 2014.

Para possibilitar a projeção, é necessário que se estabeleça uma taxa de crescimento de vendas esperada pela empresa. Neste sentido, o proprietário definiu a taxa de crescimento esperada em 20% ao ano. Com efeito, esta definição se deu em função de recentes parceiras formadas pela Diviforros com duas grandes empresas da região para prestação de serviços, além de levar em conta o crescimento do setor.

São apresentadas a seguir, as projeções de ingressos e desembolsos para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014.

5.2.1 Projeção de Faturamento

A projeção do faturamento da empresa para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014 foi calculada de acordo com o faturamento realizado no período de setembro de 2012 a setembro de 2014, acrescido da taxa de crescimento esperada pelo proprietário. Este é o primeiro passo para elaborar o fluxo de caixa projetado. No Quadro 15, é apresentada a taxa de crescimento esperado, assim como a projeção de faturamento para o supracitado período.

Quadro 15 – Faturamento Projetado para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014

Mês/Ano	Faturamento
out/13	R\$160.000
nov/13	R\$115.000
dez/13	R\$95.000
jan/14	R\$130.000
fev/14	R\$93.000
mar/14	R\$35.000
abr/14	R\$52.000
mai/14	R\$72.000
jun/14	R\$54.000
jul/14	R\$74.000
ago/14	R\$64.000
set/14	R\$95.000
out/14	R\$191.000
nov/14	R\$138.000
dez/14	R\$115.000
Total:	R\$1.483.000
Média:	R\$95.000

Cabe salientar que no faturamento dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2014 o acréscimo de 20% é baseado no faturamento dos mesmos meses de 2013, cuja taxa já havia sido aplicada.

5.2.2 Projeção de Recebimentos

Os recebimentos da empresa para o período projetado serão divididos em ingressos de atividades operacionais e entradas de caixa de atividades de financiamento. No Quadro16, são demonstrados os ingressos de atividades operacionais, e no Quadro..... o mesmo acontece com as entradas de caixa de atividades de financiamento.

Quadro 16 – Projeção de ingressos de atividades operacionais no período de outubro de 2013 a dezembro de 2014

MÊS DO RECEBIMENTO	MÊS DA VENDA															TOTAL DE RECEBIMENTOS
	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	
out/13	R\$63.643															R\$63.643
nov/13	R\$23.866	R\$45.948														R\$69.814
dez/13	R\$62.052	R\$17.231	R\$38.034													R\$117.316
jan/14	R\$4.773	R\$44.799	R\$14.263	R\$52.040												R\$115.875
fev/14	R\$4.773	R\$3.446	R\$37.083	R\$19.515	R\$37.058											R\$101.876
mar/14		R\$3.446	R\$2.853	R\$50.739	R\$13.897	R\$13.966										R\$84.900
abr/14			R\$2.853	R\$3.903	R\$36.131	R\$5.237	R\$20.762									R\$68.886
mai/14				R\$3.903	R\$2.779	R\$13.616	R\$7.786	R\$28.787								R\$56.872
jun/14					R\$2.779	R\$1.047	R\$20.243	R\$10.795	R\$21.601							R\$56.466
jul/14						R\$1.047	R\$1.557	R\$28.068	R\$8.100	R\$29.601						R\$68.374
ago/14							R\$1.557	R\$2.159	R\$21.061	R\$11.100	R\$25.607					R\$61.484
set/14								R\$2.159	R\$1.620	R\$28.861	R\$9.602	R\$37.805				R\$80.047
out/14									R\$1.620	R\$2.220	R\$24.966	R\$14.178	R\$76.371			R\$119.356
nov/14										R\$2.220	R\$1.920	R\$36.863	R\$28.639	R\$55.138		R\$124.781
dez/14											R\$1.920	R\$2.836	R\$74.462	R\$20.677	R\$45.641	R\$145.536

Nota-se no Quadro 16 que nos ingressos dos meses iniciais e finais de cada ano há um considerável incremento, devido as vendas de final de ano. Nos mês de outubro, as receitas com vendas a prazo inexistem, devido à antecipação de recebíveis em meses anteriores. Tal situação também impacta os três meses seguintes, porém com menos gravidade. Nos meses subsequentes, a situação se equilibra devido a um empréstimo realizado pela empresa no mês de outubro, que será melhor detalhado na projeção das entradas de caixa de atividades de financiamento.

Na projeção dos recebimentos de atividades operacionais foram apuradas as receitas com vendas à vista e vendas a prazo. Tais ingressos foram considerados integralmente no fluxo de caixa projetado para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014.

A projeção de entradas de caixa de atividades de financiamento é apresentada no Quadro 17. Nela, considerou-se que a empresa contraiu, em outubro de 2013, um empréstimo junto ao banco no qual tem conta corrente no valor de R\$ 160.000,00. Tal linha de crédito está sendo utilizada pela empresa para liquidar operação de giro rápido, algumas dívidas de curto prazo e possibilitar o recebimento de vendas a prazo normalmente, sem lançar mão de antecipações de recebíveis, tampouco utilizar o limite de cheque especial para suprir eventuais insuficiências de caixa. Ainda segundo o proprietário, a linha de crédito a ser contratada possui taxa de juros menores e prazo maior do que a operação de giro rápido. As taxas de juros também são menores do que as praticadas nas antecipações de recebíveis e, principalmente, no cheque especial.

Ao contrário do que foi apresentado nas entradas de caixa de atividades de financiamento do período anterior realizado, na projeção apresentada no Quadro 17 não há ingressos de antecipação de recebíveis, justamente em função do empréstimo contraído.

5.2.3 Projeção de Desembolsos

Os desembolsos ponderados na elaboração da projeção de fluxo de caixa serão divididos em desembolsos de atividades operacionais e desembolsos de atividades de financiamento.

Entre os desembolsos de atividades operacionais destacam-se as compra de mercadorias, despesas administrativas, despesas com pessoal e encargos, outras despesas operacionais e despesas tributárias.

Às despesas variáveis, como fornecedores e despesas operacionais, foi acrescentada a taxa de crescimento esperada para o período projetado, anteriormente estipulada em 20% ao ano. Já em relação às despesas fixas, considerou-se um acréscimo na ordem de 5,4% a.a., relativo à inflação projetada para o ano de 2014. Este índice foi obtido a partir de informações do Banco Central do Brasil.

No Quadro 18, a seguir, são demonstrados os desembolsos com fornecedores para o período projetado, considerando o acréscimo de vendas esperado. Os prazos de pagamento estão de acordo com as informações do Anexo II. As informações dos prazos de pagamento foram fornecidas pelo proprietário da empresa, conforme já explanado na demonstração de desembolsos com fornecedores no período realizado de setembro de 2012 a setembro de 2013.

Ao contrário da planilha utilizada pelo proprietário, a qual não levava em conta a informação de quando foi realizada a operação de compra, no Quadro 18 este dado é explícito, o que propicia à empresa realizar um planejamento de pagamentos.

Quadro 18 – Desembolsos com fornecedores projetadas para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014

MÊS DO PAGAMENTO/MÊS DA COMPRA	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	TOTAL
out-13	R\$1.409															R\$1.409
nov-13	R\$2.817	R\$2.302														R\$5.119
dez-13	R\$5.635	R\$4.603	R\$2.451													R\$12.689
jan-14	R\$5.635	R\$9.207	R\$4.902	R\$2.770												R\$22.513
fev-14	R\$1.409	R\$9.207	R\$9.804	R\$5.240	R\$2.399											R\$28.058
mar-14	R\$11.270	R\$2.302	R\$9.804	R\$11.080	R\$4.798	R\$1.064										R\$40.317
abr-14		R\$18.414	R\$2.451	R\$11.080	R\$9.597	R\$2.127	R\$1.141									R\$44.810
mai-14			R\$19.607	R\$2.770	R\$9.597	R\$4.255	R\$2.283	R\$1.032								R\$39.544
jun-14				R\$22.160	R\$2.399	R\$4.255	R\$4.565	R\$2.065	R\$1.140							R\$36.584
jul-14					R\$19.194	R\$1.064	R\$4.565	R\$4.130	R\$2.281	R\$648						R\$31.881
ago-14						R\$8.509	R\$1.141	R\$4.130	R\$4.562	R\$1.296	R\$763					R\$20.401
set-14							R\$9.131	R\$1.032	R\$4.562	R\$2.591	R\$1.526	R\$1.727				R\$20.569
out-14								R\$8.259	R\$1.140	R\$2.591	R\$3.051	R\$3.454	R\$1.634			R\$20.131
nov-14									R\$9.123	R\$648	R\$3.051	R\$6.908	R\$3.268	R\$2.670		R\$25.669
dez-14										R\$5.183	R\$763	R\$6.908	R\$6.536	R\$5.340	R\$2.843	R\$27.573

Quadro 19 – Despesas administrativas projetadas para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014

Descrição / Meses	Inflação/Tx cresc.	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total
1. ALUGUEL	5,40%	R\$890	R\$1.036	R\$947	R\$1.088	R\$950	R\$886	R\$820	R\$836	R\$786	R\$853	R\$903	R\$989	R\$938	R\$1.092	R\$998	R\$14.013
2. CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	5,40%	R\$660	R\$607	R\$738	R\$736	R\$540	R\$678	R\$772	R\$499	R\$971	R\$680	R\$478	R\$877	R\$696	R\$640	R\$778	R\$10.349
3. ENERGIA ELÉTRICA	5,40%	R\$169	R\$186	R\$208	R\$174	R\$221	R\$233	R\$199	R\$174	R\$179	R\$161	R\$183	R\$176	R\$178	R\$196	R\$219	R\$2.857
4. MATERIAL DE EXPEDIENTE	20,00%	R\$90	R\$133	R\$130	R\$121	R\$175	R\$95	R\$98	R\$76	R\$14	R\$41	R\$94	R\$101	R\$108	R\$160	R\$156	R\$1.592
5. PRESTADORES DE SERVIÇO	5,40%	R\$538	R\$769	R\$717	R\$538	R\$538	R\$864	R\$538	R\$538	R\$538	R\$538	R\$538	R\$854	R\$567	R\$811	R\$755	R\$9.637
6. PROPAGANDA E PUBLICIDADE	20,00%	R\$1.142	R\$1.630	R\$1.476	R\$1.142	R\$2.274	R\$5.222	R\$1.371	R\$1.956	R\$1.771	R\$24.839						
7. TELEFONE/INTERNET	20,00%	R\$749	R\$723	R\$937	R\$801	R\$890	R\$823	R\$758	R\$707	R\$518	R\$769	R\$892	R\$843	R\$899	R\$867	R\$1.125	R\$12.300
8. VEÍCULOS		R\$2.172	R\$2.051	R\$1.865	R\$1.908	R\$2.141	R\$1.861	R\$1.823	R\$1.433	R\$2.057	R\$1.935	R\$2.033	R\$2.197	R\$2.562	R\$2.418	R\$2.194	R\$30.650
8.1. Combustíveis e lubrificantes	20,00%	R\$1.660	R\$1.386	R\$1.562	R\$1.404	R\$2.006	R\$1.771	R\$1.688	R\$1.238	R\$1.013	R\$1.543	R\$1.683	R\$1.577	R\$1.992	R\$1.663	R\$1.875	
8.2. Manutenção	20,00%	R\$210	R\$363	R\$0	R\$504	R\$0	R\$90	R\$0	R\$60	R\$0	R\$42	R\$0	R\$0	R\$252	R\$436	R\$0	
8.3. IPVA/Seguros	5,40%	R\$302	R\$302	R\$302	R\$0	R\$135	R\$0	R\$135	R\$135	R\$1.045	R\$350	R\$350	R\$620	R\$319	R\$319	R\$319	
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	5,40%	R\$0	R\$268	R\$41	R\$0	R\$0	R\$0	R\$561	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$282	R\$43	R\$1.195
DIVERSOS	5,40%	R\$155	R\$395	R\$384	R\$310	R\$204	R\$193	R\$569	R\$298	R\$173	R\$256	R\$385	R\$837	R\$164	R\$416	R\$405	R\$5.145
Total		R\$6.566	R\$7.799	R\$7.443	R\$6.817	R\$6.802	R\$6.775	R\$7.279	R\$5.702	R\$6.378	R\$6.375	R\$7.780	R\$12.097	R\$7.482	R\$8.838	R\$8.444	R\$112.576

No Quadro 19, as despesas administrativas projetadas são apresentadas com um acréscimo de 5,4% ao ano, relativo a inflação esperada, sobre os valores do período realizado. Com exceção das despesas com veículos, telefone, publicidade e material de expediente, que tendem a aumentar conforme o incremento das vendas.

Da mesma forma, as despesas projetadas com pessoal e encargos sofreram acréscimo da taxa de inflação esperada, conforme demonstrado no Quadro 20, na próxima página.

Já no Quadro 21, as despesas operacionais projetadas são exibidas com um aumento percentual de 20% mês a mês sobre o valor observado no ano anterior, referente à taxa de crescimento esperada pela empresa para o período projetado.

Com relação às despesas tributárias, o Quadro 22 mostra valores do Simples correspondentes a 8,45% do faturamento esperado para o mês anterior ao da previsão de desembolso. O recolhimento do Simples se dá sempre no dia 20 do mês subsequente ao período de apuração. A alíquota de 8,45% corresponde à faixa de faturamento da empresa.

Os desembolsos com atividades de financiamento da empresa são apresentados no Quadro 23. Nele, nota-se que em outubro de 2013 houve a amortização completa da operação de giro rápido já existente. A origem dos recursos para esta amortização é a linha de crédito contratada de R\$ 160.000,00. Como a referida linha tem carência de um mês, ela só começa a ser amortizada em novembro de 2013, apesar de já haver pagamento de juros em outubro. Os juros são pagos em função do montante a ser amortizado. Como a empresa abaterá R\$ 4.444,44 do montante mensalmente, as prestações serão decrescentes.

Quadro 20 – Despesas com pessoal e encargos projetadas para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014

Descrição / Meses	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total
FGTS	R\$913	R\$1.373	R\$1.735	R\$964	R\$943	R\$986	R\$946	R\$1.114	R\$1.069	R\$1.069	R\$1.069	R\$1.069	R\$1.014	R\$1.447	R\$1.828	R\$14.265
INSS	R\$1.191	R\$998	R\$1.519	R\$1.232	R\$1.232	R\$1.232	R\$1.171	R\$1.471	R\$1.191	R\$1.191	R\$1.412	R\$1.412	R\$1.340	R\$1.052	R\$1.601	R\$16.593
IR	R\$52	R\$213	R\$104	R\$17	R\$54	R\$62	R\$61	R\$61	R\$61	R\$61	R\$61	R\$77	R\$73	R\$224	R\$110	R\$956
SINDICATO	R\$458	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$378	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$837
FÉRIAS	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$151	R\$168	R\$168	R\$2.064
13	R\$484	R\$484	R\$484	R\$484	R\$484	R\$484	R\$484	R\$484	R\$484	R\$484	R\$484	R\$484	R\$459	R\$510	R\$510	R\$6.264
SALÁRIOS	R\$5.797	R\$5.797	R\$5.797	R\$5.797	R\$5.797	R\$5.797	R\$5.797	R\$5.797	R\$5.797	R\$5.797	R\$5.797	R\$5.797	R\$5.500	R\$6.110	R\$6.110	R\$75.064
PROLABORE	R\$843	R\$843	R\$843	R\$843	R\$843	R\$843	R\$843	R\$843	R\$843	R\$843	R\$843	R\$843	R\$800	R\$889	R\$889	R\$10.918
ALIMENTAÇÃO	R\$0	R\$19	R\$42	R\$37	R\$53	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$34	R\$63	R\$60	R\$20	R\$44	R\$308
DIÁRIAS	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$0	R\$105	R\$100	R\$0	R\$0	R\$205
Total	R\$9.898	R\$9.886	R\$10.684	R\$9.533	R\$9.565	R\$9.941	R\$9.461	R\$9.930	R\$9.605	R\$9.605	R\$9.860	R\$10.011	R\$9.498	R\$10.420	R\$11.260	R\$127.475

Quadro 21 – Despesas operacionais projetadas para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014

Descrição / Meses	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total
MONTADORES	R\$19.680	R\$16.620	R\$11.676	R\$17.832	R\$13.452	R\$5.880	R\$7.500	R\$11.808	R\$8.616	R\$13.608	R\$10.044	R\$14.316	R\$23.616	R\$19.944	R\$14.011	R\$208.603
FRETES	R\$264	R\$180	R\$408	R\$336	R\$156	R\$108	R\$384	R\$360	R\$312	R\$216	R\$492	R\$384	R\$317	R\$216	R\$320	R\$4.453
FERRAMENTAS E EPI'S	R\$102	R\$148	R\$77	R\$0	R\$34	R\$66	R\$0	R\$0	R\$0	R\$62	R\$72	R\$0	R\$122	R\$177	R\$0	R\$860
Total	R\$20.046	R\$16.948	R\$12.161	R\$18.168	R\$13.642	R\$6.054	R\$7.884	R\$12.168	R\$8.928	R\$13.886	R\$10.608	R\$14.700	R\$24.055	R\$20.337	R\$14.331	R\$213.916

Quadro 22 – Despesas tributárias projetadas para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014

Descrição / Meses	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total
SIMPLES	R\$6.699	R\$13.532	R\$9.770	R\$8.087	R\$11.065	R\$7.879	R\$2.969	R\$4.415	R\$6.121	R\$4.593	R\$6.294	R\$5.445	R\$8.039	R\$16.238	R\$11.724	R\$122.870
Total	R\$6.699	R\$13.532	R\$9.770	R\$8.087	R\$11.065	R\$7.879	R\$2.969	R\$4.415	R\$6.121	R\$4.593	R\$6.294	R\$5.445	R\$8.039	R\$16.238	R\$11.724	R\$122.870

Quadro 23 – Amortizações de empréstimos e despesas financeiras projetadas para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014

Descrição / Mês	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total
Amortização de empréstimos	R\$67.432	R\$4.444	R\$129.654													
Amortização de juros	R\$3.024	R\$3.024	R\$2.940	R\$2.856	R\$2.772	R\$2.688	R\$2.604	R\$2.520	R\$2.436	R\$2.352	R\$2.268	R\$2.184	R\$2.100	R\$2.016	R\$1.932	R\$37.716
IOF	R\$82	R\$0	R\$82													
Tarifas Bancárias	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$159	R\$2.385
Total	R\$70.697	R\$7.627	R\$7.543	R\$7.459	R\$7.375	R\$7.291	R\$7.207	R\$7.123	R\$7.039	R\$6.955	R\$6.871	R\$6.787	R\$6.703	R\$6.619	R\$6.535	R\$169.837

5.2.4 Fluxo de caixa Projetado

De acordo com os dados analisados nos capítulos anteriores, percebe-se que a empresa Diviforros ainda não possui procedimentos sólidos de planejamento e controle de seu fluxo de caixa. A situação atual em que a empresa busca empréstimos conforme as necessidades do momento é, sem dúvidas, a principal consequência destes problemas. Com efeito, outros fatores como negócios mal sucedidos e crises de mercado no passado também influenciaram. Mas, inegavelmente, a falta de instrumentos capazes de contribuir para o planejamento e controle financeiros foi determinante para a atual situação.

Assim sendo, será apresentada uma projeção de fluxo de caixa, com a finalidade de auxiliar no planejamento financeiro e, fundamentalmente, na gestão de capital de giro. Além disso, a projeção de fluxo de caixa é um instrumento importante na avaliação de viabilidade futura do negócio. Considerando o pequeno porte da empresa, e o fato de que o controle financeiro é realizado pelos próprios funcionários, elaborou-se planilhas auxiliares para facilitar esse controle.

O período estabelecido para a projeção foi de 15 meses, até o final do ano de 2014, com o intuito de levar em consideração a sazonalidade de vendas ocorrida durante um ano-calendário completo.

O “método direto” foi eleito como modelo de projeção de fluxo de caixa devido a sua premissa de estimar os recebimentos e desembolsos que ocorrerão no período projetado, tendo como finalidade central projetar a liquidez futura da empresa.

Na projeção realizada, foram levados em conta os recebimentos à vista e a prazo, conforme política estabelecida pela empresa e histórico de prazos de recebimento. Não foram levados em consideração as antecipações de recebíveis, embora ao longo dos anos tenha sido prática recorrente da empresa. Entende-se que, com a contratação de linha de crédito com taxas de juros baixas e prazo de pagamento longo, não será mais necessário utilizar deste produto bancário. Obviamente, caso haja necessidade de recursos em algum mês, será avaliado com antecedência pela empresa qual a melhor alternativa.

Em função de não ter um controle de fluxo de caixa, em períodos anteriores a empresa também não definia um nível desejado de caixa, o que fazia com que a mesma utilizasse por muitas vezes o limite de cheque especial ou atrasasse algumas contas, arcando

com despesas e emolumentos de cartório. Para a projeção de fluxo de caixa, foi definido pelo proprietário o valor de R\$ 6.000,00 para o caixa mínimo. Este é o valor médio das maiores despesas que devem ser liquidadas no início de cada mês.

Os recebimentos e desembolsos, demonstrados na projeção de fluxo de caixa, foram divididos em atividades operacionais e atividades de financiamento, com a finalidade de delinear a estrutura de capital da empresa.

No Quadro 24, é apresentado o fluxo de caixa projetado para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014.

Como se observa no fluxo de caixa projetado, ao contrário do período realizado, o saldo das atividades operacionais supera o saldo das atividades de financiamento. Isto se deve, fundamentalmente, ao movimento da empresa no sentido de estender o prazo de seus compromissos com bancos e outros credores, a taxas de juros menores.

Nota-se também, que do novo empréstimo captado, serão amortizados neste período R\$ 62.222,00 do principal e R\$ 37.717,00 de juros. Trata-se de empréstimo amortizado na forma do sistema de amortizações constantes.

Os juros das aplicações financeiras não são levados em consideração devido ao fato de serem valores irrisórios.

Ao final do período projetado, levando em conta todas as movimentações financeiras, haverá R\$ 60.272,17 para realização de aplicações financeiras, além dos R\$ 6.000,00 de nível desejado de caixa. Não seria indicado ao proprietário neste caso amortizar o montante principal da linha de crédito contratada, em função da sazonalidade que a empresa enfrenta todos os anos e do custo que novas captações no mercado financeiro trariam, levando em conta o cenário de aumento de taxas de juros que vivemos.

Por último, mas não menos importante, é preciso realçar a necessidade de acompanhamento e controle mensal entre o que foi projetado e o que será realizado no fluxo de caixa da empresa. Tal controle possibilitará ao proprietário orientar suas decisões gerenciais e revê-las conforme achar necessário. Nas palavras do proprietário da empresa, “não ter mais a impressão de navegar um barco sem timão”.

5.2.5 DRE Simplificado Projetado

Com o objetivo de oferecer a empresa dados que farão parte do planejamento econômico e financeiro, foi elaborado um demonstrativo de resultado projetado.

Segundo Zdanowicz (2003), o demonstrativo de resultado é dos indicadores mais relevantes no orçamento empresarial. Informa o desempenho econômico da empresa e demonstra a capacidade da empresa em gerar lucro.

No Quadro 25, é apresentado o demonstrativo de resultado referente ao período projetado, estruturado com base nas planilhas auxiliares e no fluxo de caixa projetado, auxiliando na análise do planejamento econômico e possibilitando uma tomada de decisão mais segura neste âmbito.

Quadro 25 – Demonstrativo do Resultado do Exercício Simplificado

DRE	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	R\$63.643	R\$69.814	R\$117.316	R\$115.875	R\$97.102	R\$81.454	R\$66.034	R\$52.969	R\$53.687	R\$67.326	R\$59.927	R\$77.888	R\$117.736	R\$122.561	R\$143.615
(-) DEDUÇÕES RECEITA BRUTA	R\$6.699	R\$13.532	R\$9.770	R\$8.087	R\$11.065	R\$7.879	R\$2.969	R\$4.415	R\$6.121	R\$4.593	R\$6.294	R\$5.445	R\$8.039	R\$16.238	R\$11.724
Simples	R\$6.699	R\$13.532	R\$9.770	R\$8.087	R\$11.065	R\$7.879	R\$2.969	R\$4.415	R\$6.121	R\$4.593	R\$6.294	R\$5.445	R\$8.039	R\$16.238	R\$11.724
(=) RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	R\$56.944	R\$56.282	R\$107.547	R\$107.788	R\$86.037	R\$73.574	R\$63.064	R\$48.554	R\$47.566	R\$62.733	R\$53.633	R\$72.444	R\$109.697	R\$106.322	R\$131.892
(-) FORNECEDORES	R\$28.311	R\$36.178	R\$32.136	R\$32.622	R\$36.854	R\$42.605	R\$37.370	R\$34.411	R\$30.093	R\$18.990	R\$18.079	R\$16.769	R\$21.365	R\$22.060	R\$27.889
(=) LUCRO OPERACIONAL BRUTO	R\$28.632	R\$20.104	R\$75.411	R\$75.167	R\$49.183	R\$30.969	R\$25.694	R\$14.143	R\$17.473	R\$43.744	R\$35.554	R\$55.674	R\$88.332	R\$84.262	R\$104.003
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$6.566	R\$7.799	R\$7.443	R\$6.817	R\$6.802	R\$6.775	R\$7.279	R\$5.702	R\$6.378	R\$6.375	R\$7.780	R\$12.097	R\$7.482	R\$8.838	R\$8.444
DESPESAS COM PESSOAL E ENCARGOS	R\$9.898	R\$9.886	R\$10.684	R\$9.533	R\$9.565	R\$9.941	R\$9.461	R\$9.930	R\$9.605	R\$9.605	R\$9.860	R\$10.011	R\$9.498	R\$10.420	R\$11.260
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$20.046	R\$16.948	R\$12.161	R\$18.168	R\$13.642	R\$6.054	R\$7.884	R\$12.168	R\$8.928	R\$13.886	R\$10.608	R\$14.700	R\$24.055	R\$20.337	R\$14.331
(=) LUCRO OPERACIONAL	-R\$7.877	-R\$14.529	R\$45.124	R\$40.649	R\$19.175	R\$8.200	R\$1.070	-R\$13.657	-R\$7.437	R\$13.877	R\$7.306	R\$18.867	R\$47.297	R\$44.667	R\$69.967
(-) RESULTADO NAO OPERACIONAL	R\$89.303	-R\$7.729	-R\$7.632	-R\$7.553	-R\$7.487	-R\$7.354	-R\$7.279	-R\$7.214	-R\$7.160	-R\$7.064	-R\$6.972	-R\$6.876	-R\$6.753	-R\$6.699	-R\$6.615
(=) LUCRO LÍQUIDO	R\$81.425	-R\$22.258	R\$37.492	R\$33.096	R\$11.688	R\$847	-R\$6.210	-R\$20.871	-R\$14.597	R\$6.813	R\$335	R\$11.991	R\$40.544	R\$37.967	R\$63.352
(-) RETIRADAS DO SÓCIO	R\$4.000	R\$4.000	R\$4.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000
RESULTADO DO EXERCICIO	R\$77.425	-R\$18.258	R\$33.492	R\$28.096	R\$6.688	-R\$4.153	-R\$11.210	-R\$25.871	-R\$19.597	R\$1.813	-R\$4.665	R\$6.991	R\$35.544	R\$32.967	R\$58.352

6. SUGESTÕES

Com a utilização da projeção do fluxo de caixa para o período de outubro de 2013 a dezembro de 2014, o proprietário poderá ter melhores condições de prever quais os períodos que irão beneficiar o saldo final de caixa e quais os períodos que influenciarão negativamente. A proposta servirá como um instrumento de apoio a tomada de decisões por parte da empresa.

Baseado nos números e informações coletadas na empresa, e observando o fluxo de caixa projetado para o período, o proprietário pode tentar desenvolver algumas medidas para amenizar as consequências dos desequilíbrios no fluxo de caixa. Nos meses em que historicamente a empresa fatura menos, a mesma deve procurar realizar ações promocionais para manter o nível de atividade e incrementar o faturamento.

A definição do nível de caixa desejado deve ser encarada como uma atividade de extrema importância na elaboração de planejamentos futuros, pois ajuda a evitar ou alertar para a insuficiência de caixa para liquidação de obrigações. Uma decisão errônea neste quesito pode ocasionar utilização sistemática de financiamentos com taxas elevadas de juros.

É aconselhável pagar rigorosamente em dia os fornecedores pois, em ocorrências de atraso, além de arcar com emolumentos de cartório, a empresa pode sofrer com alterações de preço dos fornecedores. Caso a empresa não consiga saldar determinado título, deve negociar diretamente e antecipadamente com o fornecedor a postergação da data de vencimento do mesmo. A antecipação do contato com os fornecedores em caso de dificuldades de pagamento é importante para permitir aos fornecedores também replanejarem o seu caixa e conceder melhores condições de compra, mas tal antecipação só é possível com um bom orçamento de caixa.

Recomenda-se controle e acompanhamento mensal rigoroso e sistemático do fluxo de caixa da empresa. Essas atividades são tão importantes quanto o planejamento do fluxo de caixa, pois uma não tem utilidade sem a outra. Para buscar interpretar quais os fatores que contribuem para que ocorram diferenças entre o planejado e o realizado, é recomendado o acompanhamento diário dos recebimentos e desembolsos de caixa. Este acompanhamento

será útil também na elaboração de planejamentos futuros, pois munirá o proprietário de informações importantes.

7. CONCLUSÕES

A elaboração do presente trabalho norteou-se pela realização do objetivo de desenvolver um sistema de planejamento e operacionalização do fluxo de caixa na empresa Diviforros, propondo sua implementação, que visa gerenciar os recursos financeiros, aprimorando o processo de tomada de decisão.

O estudo realizado, tanto a pesquisa bibliográfica como a pesquisa de campo, proporcionou grande contribuição para a formação acadêmica e profissional do autor. A comparação entre uma situação de falta de planejamento e desequilíbrio financeiro com a literatura sobre o assunto contribuiu para o enriquecimento do conhecimento do autor, visto que esta situação é comum em muitas pequenas empresas em nosso país. Tal vivência pode ser considerada como uma experiência importante em futuras situações na atuação profissional.

A principal dificuldade enfrentada foi a organização dos dados e informações financeiras da empresa. Estes dados foram utilizados para a realização da análise da situação da empresa, como também para orientar a elaboração das planilhas auxiliares e projeções de fluxo de caixa.

No que toca aos objetivos, é possível afirmar que o estudo atingiu, tanto os gerais como específicos, instituídos pelo autor. A coleta e organização dos dados e informações financeiras da empresa ocorreu através de visitas e entrevistas e contou com total apoio do proprietário e dos funcionários. A identificação dos ingressos e desembolsos de caixa foi realizada após longa análise dos dados históricos financeiros e possibilitaram a avaliação da situação do fluxo de caixa da empresa, assim como permitiram a criação das planilhas auxiliares. Com o apoio destas planilhas, foi possível elaborar a projeção do fluxo de caixa para um período de 15 meses. Isto demonstra que o trabalho concluído motivou satisfação e entendimento dos assuntos abordados e da pesquisa realizada.

A realização deste trabalho foi importante para a empresa Diviforros, pois contribuiu para chamar à atenção do proprietário para o aperfeiçoamento das práticas de gestão na organização. O método e as planilhas utilizados são bastante acessíveis à maioria das pessoas, oferecendo clareza, segurança e a possibilidade de tomada de decisões utilizando-se deles. Utilizando a projeção de fluxo de caixa, a Diviforros poderá ter mais condições de gerir e os recebimentos e desembolsos dos recursos financeiros, e poder planejar suas necessidades de caixa, além de contribuir para direcionar os esforços e investimentos para o avanço de resultados da empresa.

Por fim, cabe ressaltar que a empresa já está utilizando as planilhas elaboradas e observando as recomendações, o que demonstra que o presente estudo não ficará engavetado. O mesmo servirá de base para uma reestruturação financeira na empresa. Com efeito, este fato serve de estímulo ao autor para buscar o aperfeiçoamento acadêmico e profissional em sua carreira.

8. BIBLIOGRAFIA

ANDREOLLA, Nadir. **Manual do fluxo de caixa: um sistema integrado**. Porto Alegre: FEPLAM, 1992.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. Casa Civil. **Lei Complementar nº 123 (Lei das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte)**. Brasília. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 27 de outubro de 2013.

BRASIL. **Demografia das Empresas: 2006**. Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2006/demoempresa2006.pdf>. Acesso em 27 de outubro de 2013.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 12 t. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Da SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas – guia de sobrevivência empresarial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O Modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIANECHINI, Josiane Corrêa; ZDANOWICZ, José Eduardo. **Proposta para implantação do fluxo de caixa às cooperativas de crédito**. Revista Científica da Faccat, v.9, n.1, 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

IUDICIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também as demais sociedade**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HOJI, Masakaru. **Administração Financeira na Prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, Patrick J. ; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.

MOTA, L.A. **Orçamento empresarial e fluxo de caixa – um enfoque prático**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Ltda., 1990.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial; um enfoque em sistema de informação contábil**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à Administração Financeira**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RHODEN, Marisa Ignez. **Planejamento Financeiro nas pequenas e médias empresas brasileiras**. Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v.28, n.82, p.75-94, 1993.

ROSS, Stephen A; [et al]. **Princípios de Administração Financeira**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.; LAMB Roberto. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SEBRAE. **Quem são as pequenas empresas?** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/perfil-dos-pequenos-negocios/apresentacao>> Acesso em: 27 de out. 2013.

SILVA, Edna Lúcia da.: MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Simples Nacional**. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>. Acesso em: 3 de nov. 2013.

VALOR ECONÔMICO. **BC projeta inflação de 6% em 2013 e 5,4% em 2014**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/3176652/bc-projeta-inflacao-de-6-em-2013-e-de-54-em-2014>> Acesso em: 3 de nov. 2013.

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

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 1 ed. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Finanças Aplicadas para Empresas de Sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANEXO I – Prazos de recebimento das vendas

PRAZO	À VISTA	1x	2x	3x	4x	TOTAL
%	40,00%	15,00%	39,00%	3,00%	3,00%	100,00%

ANEXO II – Prazo de pagamento a fornecedores

PRAZO	À VISTA	30 dias	60 dias	90 dias	120 dias	150 dias	TOTAL
%	5,00%	10,00%	20,00%	20,00%	5,00%	40,00%	100,00%