

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

Andréa Bárbara Siberico

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE PLANEJAMENTO
FINANCEIRO EM UMA MICROEMPRESA**

**Porto Alegre
2008**

Andréa Bárbara Siberico

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE PLANEJAMENTO
FINANCEIRO EM UMA MICROEMPRESA**

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

Orientador: Professor Roberto Lamb

**Porto Alegre
2008**

Andréa Bárbara Siberico

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO
EM UMA MICROEMPRESA**

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

Orientador: Professor Roberto Lamb

Conceito final:

Aprovada em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Orientador – Prof. Roberto Lamb – UFRGS

A meus pais

Por todo amor, carinho e apoio que sempre me deram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores da UFRGS, em especial ao Professor Lamb, pela valiosa orientação prestada.

Aos proprietários da *Power Baterias*, por permitirem a realização deste trabalho em sua empresa.

Aos colegas de trabalho, pelo apoio e compreensão das ausências.

Aos meus irmãos, Paola e Paulo, por servirem de exemplo e motivação para que eu siga adiante em minha vida acadêmica.

Ao meu irmão caçula, Bruno, pelo amor, conversas e risadas que tornam os meus dias mais felizes.

Aos colegas de faculdade, pela amizade, a qual desejo manter sempre.

Por fim, a minha família e amigos, que torceram por mim, e que de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse dar mais este passo, tão importante em minha vida.

"A vida só pode ser compreendida olhando-se para trás, mas só pode ser vivida olhando-se para frente".

Sören Kierkegaard

RESUMO

A proposta deste trabalho é a implantação de um planejamento financeiro em uma microempresa. Desenvolveu-se um modelo, apoiado em técnicas e métodos aprendidos ao longo do curso, para a empresa de estudo. Esta é uma auto-elétrica localizada no município de Canoas, RS. Utilizou-se o método de pesquisa-ação. Houve coleta e análise de dados e informações financeiras de documentos da empresa. Fizeram-se também, entrevistas semi-estruturadas com os sócios, buscando esclarecer quaisquer dúvidas a respeito do funcionamento da empresa. Com base na análise dos dados, criou-se uma planilha de fluxo de caixa no programa *Excel*, da *Microsoft*, em que se projetou três prováveis cenários para os próximos 12 meses: pessimista, base e otimista. Por fim, introduziu-se a planilhas na empresa, para que através da projeção dos cenários, os dirigentes tenham visão futura de seu negócio. Deu-se suporte aos responsáveis pelo financeiro para a correta interpretação da planilha implantada.

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

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Modelo de fluxo de caixa.....	29
Gráfico 1 – Ingressos de vendas e serviços – fevereiro/ 2008 a maio/ 2008.....	35
Gráfico 2 – Compras de mercadorias e insumos – fevereiro/ 2008 a maio/ 2008.....	36
Gráfico 3 – Despesas Administrativas – fevereiro/ 2008 a maio/ 2008.....	37
Gráfico 4 – Outras despesas – fevereiro/ 2008 a maio/ 2008.....	37
Gráfico 5 – Comparativo: Ingressos X Desembolsos – fevereiro/ 2008 a maio/ 2008.....	38
Gráfico 6 – Cenário Pessimista – Receitas X Despesas – julho/ 2008 a junho/ 2009.....	42
Gráfico 7 – Projeção cenário pessimista: Ingressos X Desembolsos – julho/2008 a junho/2009.....	43
Gráfico 8 – Cenário Base – Receitas X Despesas – julho/ 2008 a junho/ 2009.....	45
Gráfico 9 – Projeção cenário base: Ingressos X Desembolsos – julho/2008 a junho/2009.....	46
Gráfico 10 – Cenário Otimista – Receitas X Despesas – julho/ 2008 a junho/ 2009.....	48
Gráfico 11 – Projeção Otimista: Ingressos X Desembolsos – julho/2008 a dezembro/2008.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Projeção para o cenário pessimista – julho/ 2008 a junho/ 2009.....	41
Tabela 2 – Projeção para o cenário base – julho/ 2008 a junho/ 2009.....	44
Tabela 3 – Projeção para o cenário otimista – julho/ 2008 a junho/ 2009.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	11
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.3	OBJETIVOS.....	13
1.3.1	Objetivo Geral.....	13
1.3.2	Objetivos Específicos.....	13
1.4	JUSTIFICATIVA.....	14
1.5	ALTERAÇÕES NO PROJETO.....	14
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1	FINANÇAS E O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO.....	15
2.2	PLANEJAMENTO.....	18
2.3	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	20
2.3.1	Planejamento financeiro de curto prazo.....	22
2.4	DISPONIBILIDADE E QUALIDADE DOS REGISTROS CONTÁBEIS.....	23
2.5	CAPITAL DE GIRO.....	24
2.6	NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO.....	25
2.7	SALDO DE TESOURARIA.....	25
2.8	FLUXO DE CAIXA.....	26
2.8.1	Diferenças entre lucro e caixa.....	27
2.8.2	Modelo de Fluxo de Caixa.....	28
2.8.3	Controle.....	30
3	MÉTODO.....	32
3.1	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	32
3.2	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	33
4	CONSTRUINDO A PROJEÇÃO DE CAIXA.....	34
4.1	SITUAÇÃO ATUAL.....	34
4.1.1	Histórico de ingressos.....	35
4.1.2	Histórico de desembolsos.....	36

4.1.3	Comparativo do histórico de ingressos X desembolsos.....	38
4.2	PROJEÇÕES PARA OS PRÓXIMOS MESES.....	39
4.2.1	Nível desejado de caixa.....	40
4.2.2	Cenário Pessimista.....	41
4.2.3	Cenário Base.....	44
4.2.4	Cenário Otimista.....	46
4.3	CONTROLE.....	50
5	CONCLUSÕES.....	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
	ANEXO A – PROJEÇÃO CENÁRIO PESSIMISTA.....	55
	ANEXO B – PROJEÇÃO CENÁRIO BASE.....	57
	ANEXO C – PROJEÇÃO CENÁRIO OTIMISTA.....	59

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o assunto: planejamento financeiro em uma microempresa. Os mecanismos, ferramentas e métodos que uma empresa, pode utilizar para que haja um melhor aproveitamento dos recursos financeiros.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa objeto do estudo é uma auto elétrica localizada na cidade de Canoas. O setor de conserto da parte elétrica de veículos automotores sofreu uma transformação durante os últimos anos. Há algum tempo atrás, este tipo de empresa se dedicava exclusivamente à manutenção elétrica de veículos e venda de baterias para automotores. Na atualidade, para se manter ativa, este tipo de empresa deve agregar outros serviços como instalação de alarmes, corta corrente e principalmente, o que gera uma considerável margem de lucro, a venda e instalação de som automotivo.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A *Click Baterias* teve sua abertura em fevereiro de 2005. Desde sua fundação, a empresa passou por mudanças em seu objetivo social que produziram um incremento em seu faturamento. No início de suas atividades, era meramente uma revenda de baterias da marca *Moura*. Ao longo desses dois anos, porém, começou a comercializar também baterias de outras marcas e a comercializar e instalar equipamentos de som automotivo, o que fez seu faturamento crescer significativamente.

Ocorre que, apesar deste visível crescimento em suas vendas e na prestação de serviços, a empresa enfrenta alguns problemas financeiros. O endividamento da empresa vem crescendo a cada dia.

Na atual situação, a empresa não possui um controle detalhado de suas atividades. As receitas de vendas e serviços não são detalhadas, nem tão pouco os custos das mercadorias e despesas em geral, são contabilizadas corretamente. Isso gera nos sócios, a sensação de que a empresa não está produzindo o lucro desejado.

A dificuldade de controle do caixa deixa administração da empresa em situação de tensão constante. Isso também traz preocupações a fornecedores e outros prestadores de serviços, que muitas vezes recebem o pagamento dos produtos/ serviços em atraso.

Talvez uma das alternativas para a melhora no desempenho financeiro da *Click* seja um aumento no volume de serviços/ vendas. Para isso, seria necessário investimento na área de publicidade. De fato, uma maior divulgação da empresa, traria um aumento faturamento, porém, isto aumentaria o endividamento da empresa, dando um retorno talvez não tão eficiente quanto se precise, devido à alta concorrência do setor na região.

Estuda-se a possibilidade de captar recursos em Bancos para assim obter capital para a abertura de uma filial da *Click* em uma região de Canoas em que há pouca concorrência, porém, como abrir uma filial, se nem mesmo a própria “matriz” possui uma boa estrutura?

Ter uma noção do volume de vendas, da prestação de serviços, prever custos e despesas é muito importante para o bom desempenho da firma. No entanto, que empresas realmente planejam suas finanças? Infelizmente um verdadeiro planejamento financeiro ainda é privilégio de organizações de maior porte.

Haja vista a atual situação da *Click Baterias*, PLANEJAMENTO FINANCEIRO foi o tema escolhido para este trabalho. Pretende-se criar um efetivo plano de finanças, prático e funcional, de fácil utilização pelos responsáveis pelo setor financeiro da empresa em questão.

1.3 OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados os objetivos deste trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem o objetivo de elaborar um planejamento financeiro para uma microempresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Avaliar a organização dos dados da empresa;
- b) Elaborar um método prático e funcional de planejamento do setor financeiro da empresa,
- c) Aplicar essa técnica de planejamento na empresa, adotando ações, utilizando-se de informações e conhecimentos da literatura correlata;
- d) Verificar a eficiência das medidas adotadas, através da confrontação de dados financeiros da empresa antes, e depois da aplicação das técnicas de planejamento financeiro.

1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha da *Click Baterias* como empresa de estudo deste trabalho, deu-se devido à facilidade de acesso aos dados necessários para a realização do mesmo, uma vez que a antiga proprietária da empresa era cliente do banco onde trabalho.

Como mantínhamos contato quase que diariamente, por diversas vezes a vi queixando-se do mau desempenho financeiro de sua empresa. Vi ali uma boa oportunidade para o desenvolvimento de meu trabalho de conclusão, pois estaria aplicando o que foi aprendido ao longo do curso, e conseqüentemente, ajudando uma cliente de minha agência a controlar e planejar o financeiro de sua empresa.

1.5 ALTERAÇÕES NO PROJETO

Durante a elaboração do projeto de estágio, aconteceu uma mudança na empresa do estudo: ocorre que a proprietária vendeu a empresa em janeiro deste ano para os atuais sócios da empresa.

Com isso, alguns dos problemas citados no projeto, como o alto endividamento da empresa junto aos Bancos e o grande número de operações de desconto de cheques, são situações que a atual empresa, agora *Power Baterias*, não vivencia.

Apesar de não haver um grande endividamento da empresa atual, ainda assim ela pode perfeitamente ser objeto de estudo do trabalho, uma vez que há pouquíssimo controle financeiro – aliás, hoje há ainda menos controle que na antiga formação – a diferença é que agora a empresa não está endividada em bancos, sendo seu endividamento resumindo-se basicamente a seus fornecedores.

Sendo assim, a proposta deste trabalho continua sendo a implantação de um planejamento financeiro na empresa, para que os sócios possam gerir da melhor forma possível, os recursos provenientes de suas atividades.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo do trabalho são estabelecidas as bases teóricas de um planejamento financeiro, empregando idéias de diversos autores, as quais sustentarão o entendimento do assunto em questão. Além disso, serão tratados os aspectos financeiros, desde a sua função básica nas empresas, até a exploração de conceitos mais técnicos, os quais são necessários para se atingir os objetivos propostos neste trabalho.

2.1 FINANÇAS E O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

A administração financeira, na maioria das empresas, não somente realiza tarefas racionais de controle e execução, como também está presente nas organizações, atuando nas estratégias empresariais. Com relação à Administração Financeira, Gitman (1997, p. 4) diz:

Podemos definir finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

Para Braga (1995, p.23) “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”. O autor ainda coloca que uma das responsabilidades da Administração Financeira é obter os recursos necessários para que se formule uma estratégia, a qual tenha como intuito otimizar o uso desses fundos.

De um modo geral, os proprietários ou sócios têm uma expectativa de que o retorno sobre o investimento realizado na empresa seja, no mínimo, equivalente ao risco que assumem, gerando resultados econômicos favoráveis, representados por lucro e caixa, que viabilize seus projetos em longo prazo.

Na visão de Hoji (1999), as atividades financeiras empresariais podem ser divididas em três grupos principais:

- a) Atividades Operacionais. Decorrentes da simples existência da organização. Representam recebimentos (à vista e a prazo) e pagamentos operacionais (salários, tributos, fornecedores, etc.);
- b) Atividades de Investimentos. São aquisições de recursos tangíveis como máquinas e equipamentos, ou intangíveis, como aplicações financeiras e títulos, que gerarão futuras receitas para a empresa;
- c) Atividades de Financiamento. É a atividade que define as melhores alternativas de como e onde obter recursos para a concretização dos investimentos. “[...] refletem os efeitos das decisões tomadas sobre a forma de financiamento das atividades de operações e de investimentos” (HOJI 1999, p.22).

Para Brigham e Huston (2000), Finanças é definida como sendo a inter-relação entre três áreas, uma que trata de mercados monetários de capital, outra que foca as decisões de investidores e a terceira que é a Administração Financeira. Ainda para os autores, o administrador financeiro, ou equipe de finanças, como o próprio se refere, tem a função de obter fundos e utilizá-los para maximizar o valor da empresa e para isso salienta quatro atividades específicas que devem ser desenvolvidas pela equipe de finanças:

- a) Previsão e planejamento. O departamento financeiro precisa articular junto aos outros departamentos da empresa para que, em conjunto com os demais, possa analisar e executar os projetos futuros da empresa, de modo que estes tenham um desempenho financeiro que venha a agregar valor a empresa;
- b) Decisões importantes de investimentos e financiamento. O departamento financeiro deve auxiliar nas decisões de investimento, orientando sobre os ativos com melhor rendimento para a empresa, o tipo de financiamento para aquisição deste, se é capital de terceiros ou próprio, se for de terceiros, realizar um empréstimo de longo ou curto prazo;

c) Coordenação e controle. O interagir junto aos demais departamentos da empresa a fim de garantir a maior eficiência possível das finanças, já que todas as ações da empresa têm aplicações financeiras;

d) Trabalho com mercados financeiros. Nesta atividade, os administradores financeiros devem se relacionar com o ambiente externos da empresa. É a relação com bancos e entidades financiadoras de fundos. É também onde se criam suas taxas de atratividade;

e) A gestão dos recursos financeiros das empresas fica a cargo do administrador financeiro, que na empresa em estudo está sob responsabilidade do proprietário.

Indo de encontro ao exposto por outros autores, Zdanowicz (2004) ressalta que o administrador financeiro desempenha as funções:

- a) manter a empresa em permanente situação de liquidez;
- b) maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
- c) administrar o capital de giro da empresa;
- d) avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente;
- e) estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados;
- f) analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
- g) informar sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa;
- h) interpretar as demonstrações financeiras da empresa;
- i) manter-se atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

A Administração Financeira, segundo Silva (2001), tem suas funções visualizadas sob três dimensões: a primeira tem relação com o dia-a-dia, composta pelo desconto de duplicatas nos bancos, obtenção de recursos no curto prazo, aplicações financeiras de sobras de recursos, também conhecidas por funções de tesouraria. A segunda contempla os demais itens do passivo circulante – duplicatas a receber, estoques, contas a pagar. A terceira trata das decisões de investimento, financiamento e distribuição de dividendos.

O instrumento de trabalho do analista financeiro é basicamente a informação. De acordo com Silva (2001), quanto maior for o número de informações confiáveis disponíveis, mais eficaz será seu trabalho. Estes dados facilitarão seu trabalho no sentido de permitir que sejam feitas comparações de resultados planejados com o que foi realizado.

O analista interno (funcionário da própria empresa) que desenvolve um trabalho de averiguação das causas das diferenças ocorridas entre o fluxo de caixa projetado e

realizado, por exemplo, poderá consultar a documentação na empresa e identificar se algum pagamento ou recebimento previsto deixou de ocorrer, ou se ocorreu em montante muito diferente do que havia projetado. (SILVA, 2001. p. 34).

Para Gitman (1999, p. 13), as atividades do administrador financeiro podem ser relacionadas às Demonstrações Contábeis básicas da empresa; sendo assim, consistem em:

- a) análise e planejamento financeiro: dizem respeito à transformação dos dados financeiros, de forma que possam ser utilizados para monitorar a situação financeira da empresa; avaliação da necessidade de se aumentar ou reduzir a capacidade produtiva e determinação dos aumentos ou reduções dos financiamentos requeridos;
- b) decisões de investimento: determinam a combinação e o tipo de ativos constantes no Balanço Patrimonial de empresa;
- c) decisões de financiamento: relaciona-se a busca da combinação mais apropriada entre financiamentos a curto e longo prazos, assim como das fontes ideais.

2.2 PLANEJAMENTO

Na definição de Braga (1995, p. 228):

- O planejamento significa definir antecipadamente:
- os objetivos das ações preestabelecidas (O QUE se deseja alcançar);
 - a forma pela qual as ações serão desenvolvidas (COMO será feito);
 - os meios físicos, tecnológicos, humanos e etc. e os recursos financeiros necessários (COM QUE e POR QUANTO será feito);
 - os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano (QUANDO será feito); e;
 - os responsáveis pela execução das etapas do plano (POR QUEM será feito).

Ainda na concepção de Braga (1995, p.228) “o planejamento empresarial constitui um processo sistemático e contínuo de tomada de decisão no presente com vistas à consecução de objetivos no futuro”. Braga (1995 p.128) faz uma análise do planejamento de Weston (1969), abrindo o processo em dez etapas:

- Identificar o planejamento como processo;
- Definir objetivos;
- Definir o papel da sociedade;
- Identificar onde o meio atuará;
- Identificar as condições necessárias ao sucesso;
- Determinar as estratégias para atingir os objetivos em longo prazo;
- Formular planos operacionais;
- Implantar um sistema de informações;
- Implantar as ações corretivas.

Estabelecer dez etapas, no processo de planejamento empresarial, permite antever a função financeira, apesar de esta função administrativa específica conter importantes responsabilidades no desempenho adequado das funções administrativas genéricas (planejamento, organização, direção e controle).

No mesmo sentido, Hoji (1999) conceitua o planejamento como o estabelecimento de ações a serem executadas dentro de determinadas condições e em cenários pré-formulados, com a finalidade de estimar a quantidade de recursos financeiros necessários à empresa, assim como atribuir responsabilidades a quem couber, para atingir os objetivos organizacionais fixados. Conforme o autor, o planejamento pode ser classificado em três tipos.

- a) Planejamento Estratégico: é de responsabilidade da alta gerência, pois envolve a tomada de decisões complexas que afetarão a empresa em longo prazo. Como exemplo, cita-se a compra de uma fábrica, a reestruturação de uma empresa ou o lançamento de novos produtos;
- b) Planejamento Tático: é um planejamento em médio prazo, com a finalidade de otimizar aquilo que foi planejado estrategicamente. Exemplificando, considera-se a elaboração de uma nova campanha publicitária;
- c) Planejamento Operacional: consiste em um planejamento de curto prazo (de seis meses a três anos) e tem como propósito maximizar os recursos da empresa a serem aplicados em determinado período. Envolve decisões descentralizadas e repetitivas.

2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Na concepção geral de planejamento, seja este um planejamento estratégico, tático ou operacional, o princípio é o mesmo em todas as áreas. No caso do planejamento financeiro, ele visa alcançar os objetivos traçados pelas empresas, utilizando a criação de cenários feitos através de históricos, aplicação de métodos e ferramentas.

Do ponto de vista de Gitman (1999, p. 588), o planejamento financeiro é um aspecto importante para a empresa pois “fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”.

Na visão de Brigham e Weston (2000), a definição de planejamento financeiro é mais específica, pois engloba a execução de previsões de vendas, renda e ativos, de forma que o planejamento seja embasado em estratégias alternativas de marketing e produção. Posteriormente, então, vem a decisão sobre de que forma serão atendidas as necessidades financeiras que foram previstas. Os autores salientam, ainda, que após a fase do planejamento vem a etapa de controle financeiro, na qual são implementados os planos.

Segundo Bodie e Merton (1999, p. 416), “o planejamento financeiro é um processo dinâmico que percorre um ciclo de montagem de planos, sua implementação e revisão à luz dos resultados reais”. O ponto de partida no desenvolvimento de um plano financeiro é o plano estratégico da empresa. A estratégia orienta o processo de planejamento financeiro ao estabelecer diretrizes gerais de desenvolvimento e metas de crescimento.

Brealey e Myers (1998) apresentam um conceito em que o planejamento financeiro é visto como um processo de:

- a) análise das opções de financiamento e de investimento de que a empresa dispõe;
- b) projeção das conseqüências das decisões presentes, de modo a evitar surpresas e a compreender a ligação entre as decisões presentes e futuras;

- c) decisão sobre quais as alternativas a adotar (estas decisões estão incorporadas no plano financeiro final);
- d) avaliação do desempenho subsequente face aos objetivos estabelecidos no plano financeiro.

Lemes Junior (2002) diz que o planejamento financeiro é uma ferramenta financeira utilizada para a análise de viabilidade de projeções futuras do planejamento da empresa. No curto prazo, essa ferramenta baseia-se na elaboração de projetos de fluxo de caixa ou orçamento de caixa, projeções das demonstrações financeiras, demonstrações dos resultados e o balanço patrimonial. Gitman (1999 p. 590) destaca dois pontos essenciais do planejamento financeiro, que são o planejamento de caixa e planejamento de resultados: O primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa. O segundo exige a elaboração de demonstrações projetadas. Tanto o orçamento de caixa quanto as demonstrações projetadas são úteis para fins de planejamento financeiro interno, também são comumente requisitados por fornecedores atuais e futuros de recursos financeiros. Como complemento às definições acima, e seguindo essa mesma linha de análise, tem-se os seguintes passos do planejamento financeiro apontados por Braga (1995):

- a) projetar os recursos que se fazem necessários na execução de planos operacionais;
- b) definir o montante que poderá ser adquirido internamente e quanto será necessário se captar de recursos externos;
- c) quando for preciso, ter discernimento para avaliar o que pode ser considerado como melhor meio e fonte na captação de recursos adicionais;
- d) determinar o melhor método de emprego dos recursos obtidos interna e externamente para pôr em prática os planos operacionais.

Uma das finalidades deste trabalho é de justamente colocar esses conceitos de planejamento em prática, orientando a empresa a delinear e atingir os seus objetivos.

2.3.1 Planejamento financeiro de curto prazo

A diferença entre finanças de curto prazo e finanças de longo prazo é a duração da série de fluxo de caixa. “As finanças em curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano” (ROSS, 2002, p. 599).

As finanças, em curto prazo, fazem a empresa ter uma abordagem mais técnica sobre aspectos que dizem respeito, por exemplo, ao nível de caixa a ser mantido num banco para pagamento de contas, quanto de matéria-prima deve-se encomendar e quanto de crédito deve ser concedido aos clientes. Segundo Gitman (1999), o planejamento financeiro de curto prazo é aquele que irá abranger providências financeiras e o impacto das mesmas em um período de até dois anos, o qual é elaborado através de previsão de vendas e estimativas de despesas operacionais. Posteriormente, é possível preparar a demonstração projetada de resultado e orçamento de caixa da empresa. Com isso, finalmente, será possível elaborar o Balanço Patrimonial projetado da empresa.

Segundo Ross (2002, p. 607), dentre as políticas de financiamento em curto prazo, devem-se observar fatores como:

- a) reservas de caixa: a estratégia flexível de financiamento implica a existência de superávits de caixa e praticamente nenhuma necessidade de captação em curto prazo, reduzindo a probabilidade de dificuldades financeiras para a empresa;
- b) casamento de prazos de vencimento: muitas empresas financiam estoques com empréstimos bancários em curto prazo e os ativos imobilizados com recursos em longo prazo. Procura-se evitar o financiamento de ativos de longa duração com recursos de curto prazo;
- c) estrutura temporal de juros: as taxas de juros em curto prazo normalmente são inferiores às taxas em longo prazo.

2.4 DISPONIBILIDADE E QUALIDADE DOS REGISTROS CONTÁBEIS

O sistema contábil deve fornecer estrutura para o controle administrativo da empresa. A eficácia do sistema apóia-se basicamente em um sistema de registros contábeis bem planejado e bem mantido. Em adição aos demonstrativos financeiros feitos para uso externo com bancos e investidores, os principais registros contábeis internos e decisões financeiras com as quais os mesmos estão relacionados encontram-se descritos, de forma, resumida, a seguir:

- a) Registros de contas a receber. Os registros de contas a receber são vitais não só para decisões de ampliação de crédito, como também para a execução correta de faturamento e preservação de boas relações com clientes. Uma análise desses registros revela o grau de eficácia das políticas de crédito e cobrança da empresa;
- b) Registros de contas a pagar. Os registros de contas a pagar mostram as dívidas da empresa, facilitam o levantamento dos descontos em pagamentos à vista e permitem que os pagamentos sejam feitos nas datas corretas;
- c) Registros de folha de pagamento. Os registros de folha de pagamento mostram o total de salários pagos a funcionários e proporcionam uma base para cálculo e pagamento dos impostos incidentes sobre a folha de pagamento;
- d) Registros de caixa: registros bem mantidos mostrando todos os recebimentos e desembolsos necessários para resguardar o caixa. Esses registros fornecem informações essenciais sobre entradas e saídas de caixa e sobre os saldos mantidos em mãos;
- e) Outros registros. Entre os demais registros contábeis que são vitais para a operação eficiente da pequena empresa estão os registros de seguros – que mostram as apólices em vigor – os registros de arrendamentos, e os registros de investimentos realizados pela empresa fora do seu ramo de negócios.

2.5 CAPITAL DE GIRO

O termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. Diante desta definição, podemos identificar o ativo circulante e o passivo circulante como os principais elementos de giro.

Em um sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado. Geralmente, segundo vários autores, este período mencionado é de doze meses, porém pode variar de acordo com as atividades e ciclos da empresa.

ROSS (2002, p. 57), define capital de giro como a diferença entre o fluxo de caixa disponível para os próximos doze meses e as contas a serem pagas no mesmo período. Matematicamente definido da seguinte maneira:

$$\mathbf{CG = AC - PC}$$

onde,

CG = Capital de Giro

AC = Ativo Circulante

PC = Passivo Circulante

A busca do equilíbrio financeiro é o objetivo maior da administração do capital de giro. Isso pode se dar, principalmente, pela obtenção de um nível de estoque compatível com as necessidades da empresa, investimentos proporcionais em créditos a clientes, critérios de gestão de caixa e de passivos circulantes, coerentes com um nível de rentabilidade ótima e liquidez segura.

2.6 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

Quando as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, a qual se denomina de Necessidade de Capital de Giro. A NCG é conhecida pela diferença do ativo cíclico (duplicatas a receber, provisão para devedores duvidosos, estoques, adiantamento a fornecedores, adiantamento a empregados) pelo passivo cíclico (fornecedores, salários, adiantamento de clientes).

NCG = ativo cíclico – passivo cíclico

A necessidade de capital de giro é afetada principalmente pelo nível de atividades da empresa, haja vista que as contas que a constituem são as cíclicas, ou seja, as que fazem parte do ciclo operacional. Já a natureza dos negócios da organização determinará seu ciclo financeiro.

Salienta-se a importância de o administrador financeiro saber dimensionar o capital de giro necessário para a empresa. Alocar muitos recursos em ativo permanente pode restringir a capacidade operacional e o volume de vendas, enquanto o inverso, aumentar o capital de giro, diminui a possibilidade de aplicações em recursos permanentes.

Logo, prever as entradas e saída de capital é tarefa importantíssima dos gestores, para que os mesmos possam tomar a decisão de onde os recursos da empresa ficarão mais bem alocados.

2.7 SALDO DE TESOURARIA

Para Fleuriet (2003, p.14), o Saldo de Tesouraria representa um valor residual correspondente à diferença entre o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro.

T = CDG – NCG

Sendo assim, se o capital de giro for menor que a necessidade de capital de giro, ou seja, insuficiente para financiá-la, o saldo de tesouraria será negativo. Isso implica que a empresa terá de financiar essa necessidade com fundos de curto prazo, o que aumenta suas chances de insolvência. Já se o Saldo de Tesouraria for positivo, a empresa poderá ter sua margem de segurança aumentada, uma vez que irá dispor de fundos de curto prazo que poderão ser aplicados em fundos que justamente lhe garantam isso.

Os gestores, porém, devem ter o cuidado de analisarem periodicamente esse saldo de tesouraria, mesmo ele se mantendo positivo, já que com esse saldo elevado a empresa poderá elaborar uma estratégia para investir os recursos disponíveis, tendo a oportunidade de obter maior retorno através deles. Do contrário, deixando esses recursos ociosos, a empresa pode incorrer no custo de oportunidade, ou seja, não aproveitá-los da melhor maneira possível.

2.8 FLUXO DE CAIXA

Para que uma empresa obtenha sucesso financeiro, é fundamental que ela tenha controle de todas as entradas e saídas de caixa, diariamente. Somente assim, poderá então, planejar, prever receitas e despesas futuras.

Para ZDANOWICZ (2004, p.23), “fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”. Elaborando esta definição, desta vez com mais detalhes, diz que o fluxo de caixa pode ser também conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.

A função de planejar, conforme Zdanowicz (2004), é a primeira etapa para a concretização de um fluxo de caixa. Para o autor, as empresas que não planejam o seu fluxo de caixa correm sério risco de fracassar, pois não irão dispor de informações adequadas para tomar decisões.

Um dos destaques que o planejamento do fluxo de caixa tem é que ele traz “a possibilidade de evitar a programação de desembolsos vultosos para períodos em que ingressos orçados sejam baixos, por questões de mercado”, por exemplo, ZDANOWICZ (2004, p.127), o autor coloca que existem diversas maneiras de elaborar um fluxo de caixa, e que todas atentam para o mesmo objetivo: projetar os ingressos e desembolsos dos recursos. O fluxo de caixa projetado pode ser equacionado da seguinte forma:

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

onde:

SFC = saldo final de caixa

SIC = saldo inicial de caixa

I = ingressos

D = desembolsos

A análise do resultado dessa equação indicará se há escassez ou sobra de recursos, permitindo ao administrador avaliar a melhor alternativa para cada um dos casos.

2.8.1 Diferenças entre lucro e caixa

É importante destacar, que nem sempre o caixa da empresa corresponde a seu lucro. Aliás, isso é algo tão evidente para Frezzatti (1997) que ele afirma que existe sim, diferença entre o lucro e o caixa. Alguns dos aspectos que fazem com que o lucro e o caixa de uma empresa sejam diferentes são os estoques, a não pontualidade no

recebimento de vendas, receitas reconhecidas mas não recebidas, são alguns exemplos.

Segundo Frezatti (1997, p. 17) “o caixa de uma empresa gera lucro à medida que sua disponibilidade permite o recebimento de juros”. Isso é uma realidade que cada vez mais, pessoas e empresas estão buscando. A aplicação de recursos para a geração de lucro é algo que espera-se no desenvolvimento deste trabalho. Almeja-se que a *Power Baterias*, tenha essa condição, de também gerar sobras de recursos, gerando renda para seus sócios, beneficiando assim também seus funcionários e porque não dizer, seus fornecedores e até mesmo a comunidade em geral.

Para que isso aconteça, deve-se dar verdadeira importância a este instrumento de trabalho que é o fluxo de caixa, planejando e tendo uma visão integrada do fluxo de caixa em relação aos negócios da empresa.

2.8.2 Modelo de Fluxo de Caixa

Abaixo, reproduz-se o modelo de fluxo de caixa usado como base neste trabalho. O modelo traz os ingressos e desembolsos de cada mês. Este modelo deve ser adaptado para cada empresa, discriminando ao máximo, as entradas e saídas de caixa.

No modelo são apresentadas três colunas, respectivamente: valores planejados, valores realizados e defasagens que podem ser positivas ou negativas. Uma das vantagens deste modelo é que possibilita o acompanhamento detalhado do fluxo de caixa da empresa.

MODELO DE FLUXO DE CAIXA													R\$					
Itens	Períodos			JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	D	D	P	D	D	P	D	D	P	D	D	P	D	D	P	D	D
1. Ingressos																		
Vendas à vista																		
Receitas financeiras																		
Outros																		
Soma																		
2. Desembolsos																		
Compras à vista																		
Aluguel																		
Telefone																		
Energia elétrica																		
Água																		
Combustível																		
Despesas financeiras																		
Outros																		
Soma																		
3. Diferenças do período (1 - 2)																		
4. Saldo inicial de caixa																		
5. Disponibilidade acumulada ($\pm 3 + 4$)																		
6. Nível desejado de caixa projetado																		
7. Empréstimos a captar																		
8. Aplicações no mercado financeiro																		
9. Amortizações de empréstimos																		
10. Resgates de aplicações financeiras																		
11. Saldo final de caixa projetado																		

P = Projetado; R = Realizado; D = Defasagem.

Quadro 1 – Modelo de fluxo de caixa

Fonte: adaptado de Zdanowicz, (2004, p.145)

Zdanowicz, (2004, p.147), descreve os itens do fluxo de caixa:

- **Ingressos:** São todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período;
- **Desembolsos:** Compõem-se das compras à vista a as compras a prazo, constituem-se desembolsos todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo produtivo, comercialização e distribuição de produtos da empresa;
- **Diferença do período:** Ao comparar-se, período por período, os ingressos e desembolsos, apura-se o saldo (diferença do período), ou seja, o resultado entre os recebimentos e pagamentos da empresa; Assim ela é

encontrada a partir da diferença entre os valores projetados, como ingressos e desembolsos pela empresa, podendo ser positiva, negativa ou nula.

- **Saldo inicial de caixa:** É igual ao saldo de caixa do período imediatamente anterior.
- **Disponibilidade acumulada:** É o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa.
- **Nível desejado de caixa:** É a projeção do disponível para o período seguinte, ou seja, a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros. Nestes termos, em função do nível desejado de caixa (encaixe mínimo) e da disponibilidade acumulada, o saldo poderá ser positivo, indicando excesso, que deverá ser carregado para a melhor aplicação pela empresa, ou, caso contrário, se negativo, que deverá ser captado nas fontes disponíveis menos onerosas. Portanto o que levará a utilizar um ou outra fonte será o custo do recurso a ser captado pela empresa.
- **Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros:** A partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa.
- **Amortizações ou resgates das aplicações:** Amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal.
- **Saldo final de caixa:** É o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

Ressalta-se, que o formato proposto satisfaz outros importantes aspectos que devem ser levados em consideração na formulação do fluxo de caixa, que são, segundo Frezatti (1997), o tipo de necessidade a atender, a funcionalidade, e o custo de obtenção, uma vez que o custo benefício é sempre chave nas empresas, não sendo possível gastar mais que o benefício gerado pelo instrumento.

Outro aspecto muito importante a se considerar é a clareza quanto aos objetivos da previsão de caixa, para que se possa realmente atingir os objetivos traçados na organização.

2.8.3 Controle

Segundo Zdanowicz, (2004, p.173), “o controle do fluxo de caixa é tão essencial à empresa como o seu processo de planejamento, pois um depende de outro para que ambos possam ser úteis e práticos”, o controle é parte essencial no acompanhamento do fluxo de caixa da empresa.

O ideal seria que as empresas utilizassem um controle diário para comparar o orçado e o realizado, este acompanhamento possibilita medidas rápidas para o cumprimento do orçamento.

Zdanowicz, (2004, p.174) diz que:

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;

Para que o fluxo de caixa esteja de acordo com o que foi planejado é necessária sua atualização/ revisão periódica, porque assim como podem ocorrer erros no planejamento, podem ocorrer situações imprevistas capazes de influenciar a movimentação financeira da empresa.

3 MÉTODO

Firmando-se em Roesch (2007), quando o objetivo do estudo é criar planos, ou melhorar a efetividade de um programa, em que se constrói assim uma intervenção neste programa, o método indicado para essa intervenção é a pesquisa qualitativa. Após essa intervenção, convêm-se utilizar, para a avaliação dos resultados da implementação desse plano, a pesquisa quantitativa, sendo assim um complemento, e não o oposto da pesquisa qualitativa.

Pretende-se, após a implantação do sistema de fluxo de caixa, fazer um efetivo controle da ferramenta aplicada. Então, a pesquisa quantitativa, será utilizada após a conclusão deste trabalho, para que se acompanhe os resultados e a efetividade da implantação das técnicas de planejamento financeiro.

Dentro da pesquisa qualitativa, existem dois delineamentos a serem seguidos: o estudo de caso e a pesquisa-ação.

O estudo de caso pode ser utilizado de modo exploratório, e consiste em: (a) uma tradução precisa dos fatos do caso; (b) explicações alternativas dos fatos; e (c) uma explicação, baseada nesses fatos, que parece ser a mais plausível.

Já a pesquisa-ação, “é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento de primeira mão sobre a realidade social empírica”. Sendo assim, este método que faz com que o pesquisador esteja em contato direto com a realidade dos fatos, faz com que haja uma interpretação a partir das perspectivas das pessoas de sua observação. Este envolvimento com a situação faz com que haja o desenvolvimento de um bom nível de confiança com os envolvidos no estudo.

3.1 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A proposta deste trabalho é implantar um sistema de planejamento para uma microempresa do setor de conserto de veículos automotores, vinculando a teoria vista

ao longo do curso, com a realidade da empresa. Como se sabe, a *Power Baterias* é uma empresa com poucos meses de atividade. Este fato dificulta a coleta de dados históricos da empresa. Portanto, ainda baseando-se em Roesch (2007), para coletar os dados foram utilizadas as técnicas de observação participante e de entrevista em profundidade, sendo estas, semi-estruturadas.

Com a observação participante conheceu-se o ambiente de trabalho, tendo contato com planilhas, controles de caixa e outros documentos do setor financeiro relevantes para a identificação das melhores providências a serem tomadas para a melhoria desse setor.

Com as entrevistas, feitas com os dirigentes da empresa, compreendeu-se o funcionamento da empresa como um todo, esclarecendo dúvidas como a ocorrência de sazonalidade e características do negócio.

3.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Conforme Roesch (2007), a técnica utilizada para a análise dos dados é conhecida como análise de conteúdo. Foram formulados gráficos e tabelas, para melhor descrever as informações coletadas nas entrevistas e documentos da empresa.

Após a interpretação dos dados, foram elaboradas potenciais soluções para que ocorram melhorias na gestão financeira da empresa.

Através da projeção de cenários, procurou-se ampliar a visão das futuras entradas e saídas de caixa da empresa, para que os proprietários possam tomar decisões, conforme o que for exposto no planejamento.

4 CONSTRUINDO A PROJEÇÃO DE CAIXA

A implantação eficaz de um planejamento financeiro em uma microempresa onde há carência de pessoal qualificado, visto que a empresa é administrada pelos sócios e familiares, somente se dá se for feita de forma extremamente prática e funcional. Esta foi a principal preocupação ao desenvolver este trabalho: apresentar aos sócios da empresa, um método bastante acessível, onde pudessem realmente “prever” receitas e despesas e com base nessas previsões, avaliar a adequação das ações gerenciais empreendidas e seus desdobramentos para a saúde financeira da empresa.

Também um fator bastante crítico é a correta transcrição diária das informações de receitas e despesas no livro de controle, já que algumas vezes, alguns gastos ou receitas não são corretamente relatados, havendo pequenas distorções nas informações.

Foi dada orientação aos responsáveis pela empresa, da necessidade de corretas anotações, para um real controle, onde serão confrontados os dados previstos com os efetivamente realizados.

4.1 SITUAÇÃO ATUAL

Quando se deseja prever uma situação, é necessária uma boa base de dados anteriores a esta situação, para que a previsão seja a mais próxima possível da realidade.

Este foi mais um ponto de dificuldade na construção do trabalho, uma vez que a empresa, em sua atual formação, possui poucos meses de funcionamento.

Apesar disso, os poucos meses de atividade foram suficientes para desenvolver gráficos e tabelas com dados históricos, para melhor ilustrar a conjuntura passada.

4.1.1 Histórico de ingressos

Durante os meses de fevereiro a maio de 2008, foram observados os seguintes ingressos, provenientes da venda de aparelhos/ equipamentos, como também com a prestação de serviços/ instalações automotivas.

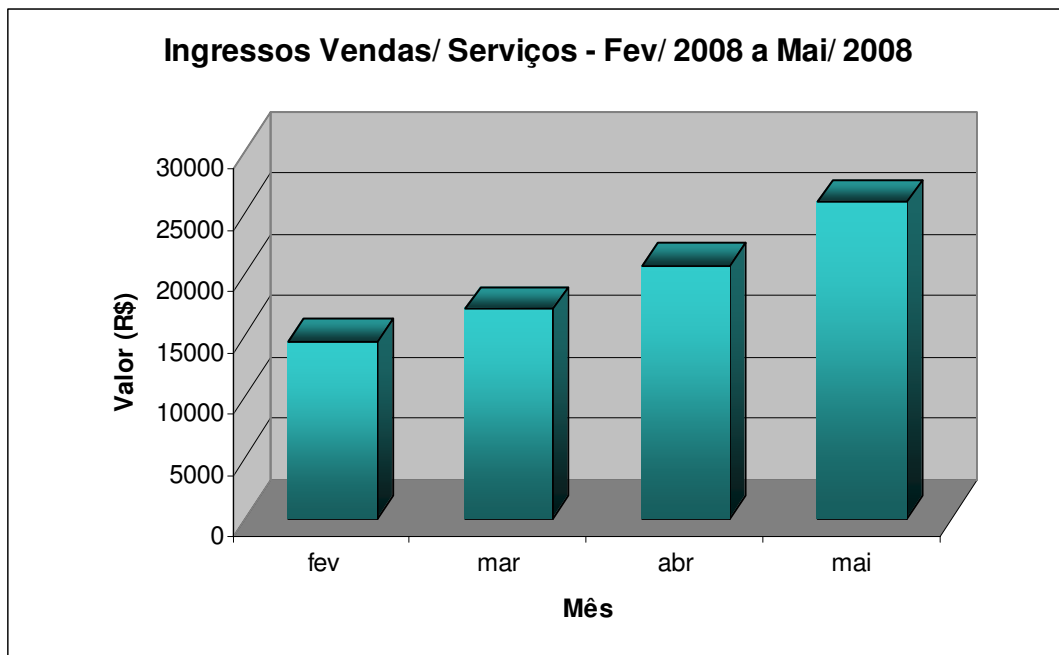


Gráfico 1 – Ingressos de vendas e serviços – fevereiro/ 2008 a maio/ 2008

Observa-se um gradual crescimento no faturamento da empresa, que deve-se em boa parte as ações de publicidade, como anuncio em lista telefônica e jornais, que a empresa adotou já na sua abertura.

Também há propaganda da empresa no veículo da empresa, que possui decalques da marca *Moura* – principal marca de baterias automotivas do país.

Por fim, houve uma reforma na sede da empresa, com pintura de todo exterior e interior. A parte externa da empresa foi pintada com o nome de outro fornecedor, que também possui boa fatia do mercado de baterias e patrocinou a pintura, arcando com todas as despesas. Esta foi uma mudança bastante significativa, pois a nova pintura

chama bastante a atenção das pessoas que passam pela movimentada rua onde fica localizada a empresa, em Canoas.

4.1.2 Histórico de desembolsos

De fevereiro a maio de 2008 a *Power Baterias* teve despesas administrativas e custos de compras conforme dados que seguem.

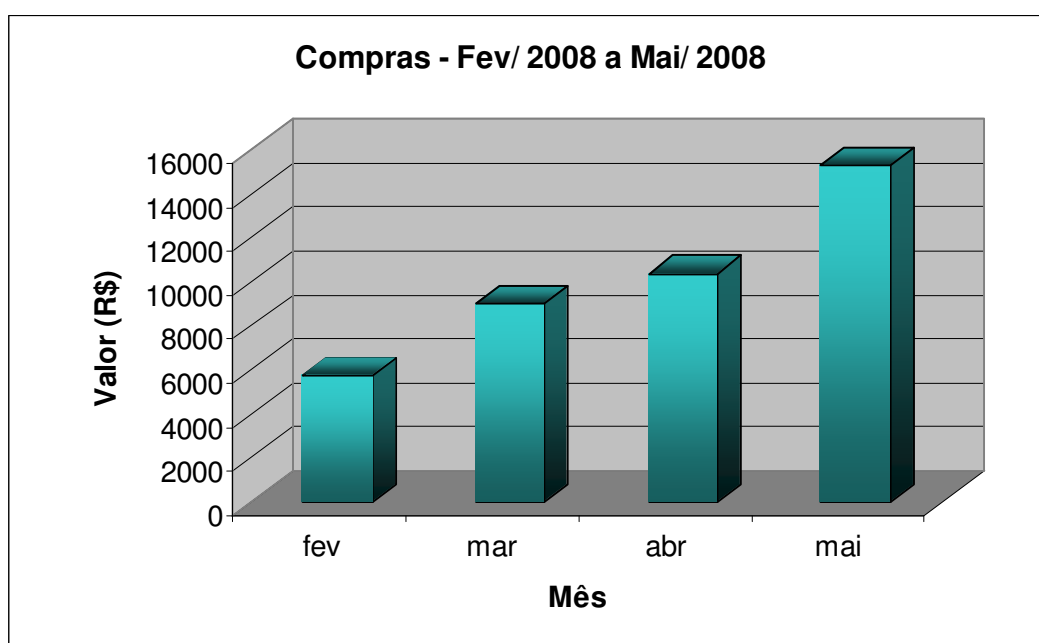


Gráfico 2 – Compras de mercadorias e insumos – fevereiro/ 2008 a maio/ 2008

As compras de mercadorias (baterias, rádios, alto-falantes, alarmes, etc.) e insumos (material elétrico, colas, etc.) foram acompanhando a expectativa de crescimento das vendas.

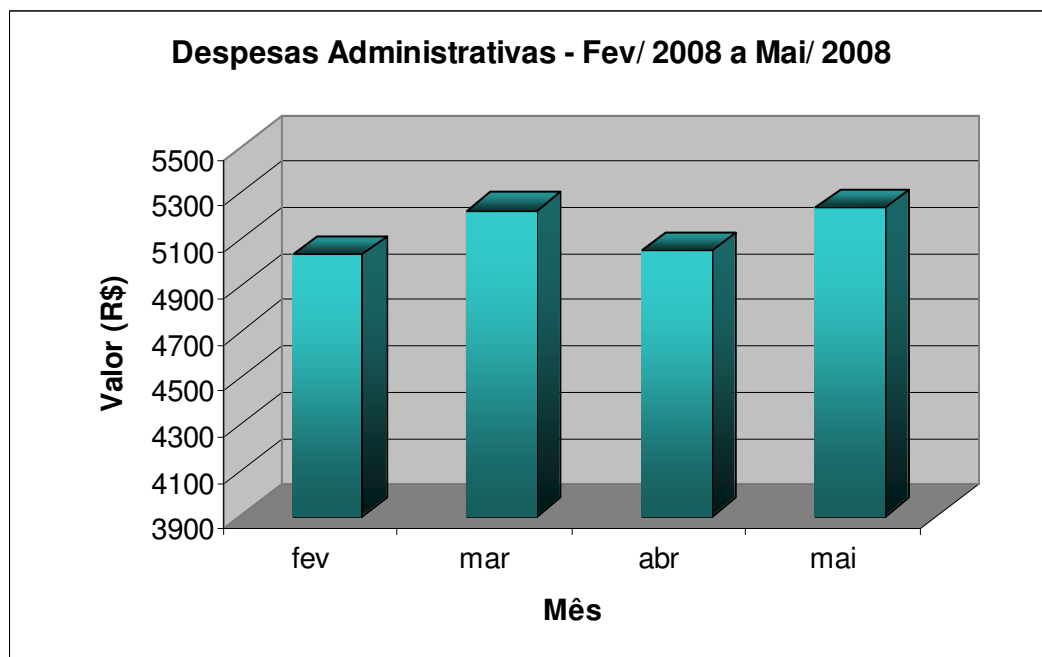


Gráfico 3 – Despesas Administrativas – fevereiro/ 2008 a maio/ 2008

As despesas administrativas da empresa não variaram significativamente de fevereiro a maio de 2008. Exatamente por que os gastos com aluguel, energia elétrica, água, empréstimos, mantiveram-se no mesmo nível no período.

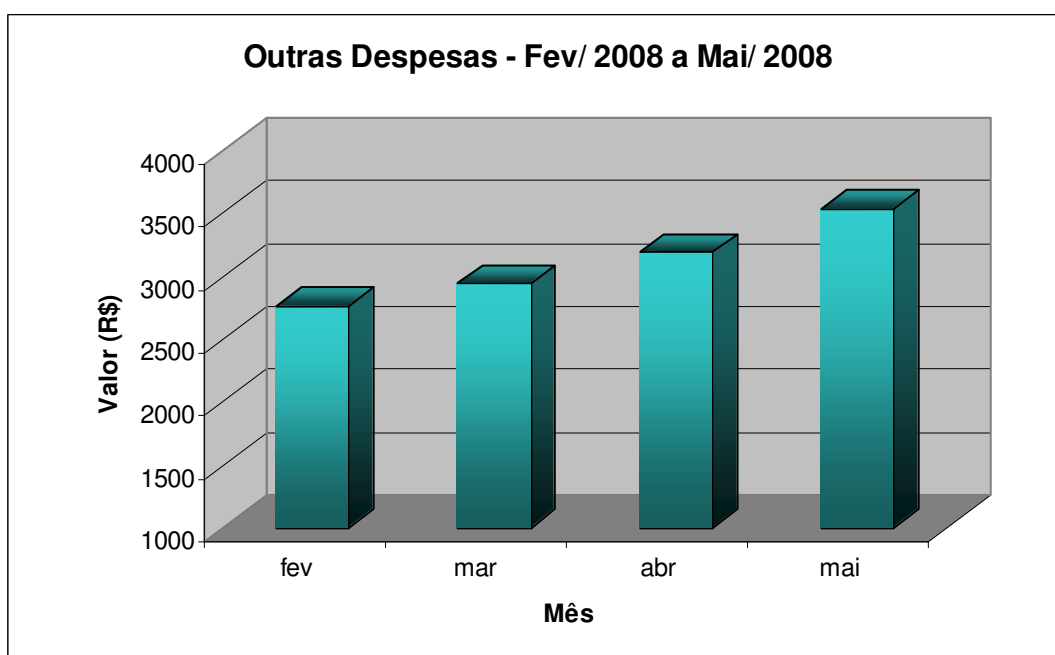


Gráfico 4 – Outras despesas – fevereiro/ 2008 a maio/ 2008

Acima, têm-se outros desembolsos que a empresa teve no período, tais como despesas tributárias, bancárias e o próprio pagamento da loja, que foi comprada em com a condição de 10 pagamentos de R\$ 1.500,00, sendo a última prestação em dezembro de 2008. Este é um gasto bastante significativo como o qual a empresa tem que arcar. Espera-se após esse período, que haja um aumento no lucro da empresa.

4.1.3 Comparativo do histórico de ingressos X desembolsos

Até o presente mês, a empresa apresenta um total de ingressos de caixa, muito próximo ao total de desembolsos, confirmando em parte, o pensamento dos sócios de que a empresa não apresenta a lucratividade desejada.

As receitas estão aumentando a cada mês, como se pode ver no gráfico 1. Com o aumento das receitas, cria-se também uma situação de aumento das despesas, principalmente de compras e tributárias. Isso se reflete nos ingressos e desembolsos.

A relação ingressos X desembolsos, é expressa no gráfico que segue:

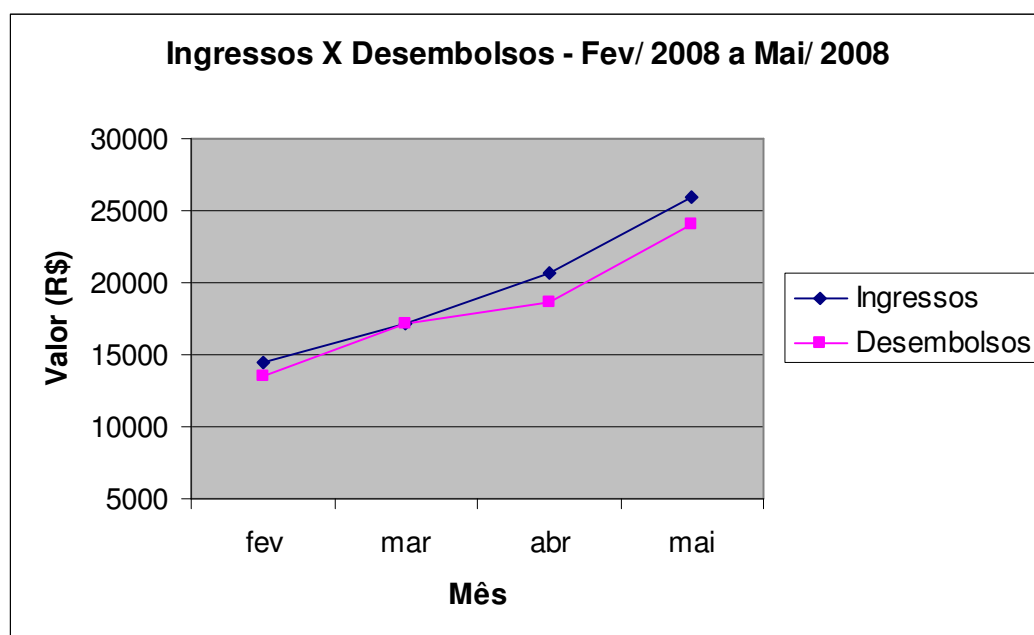


Gráfico 5 – Comparativo: Ingressos X Desembolsos – fevereiro/ 2008 a maio/ 2008

Como se vê no gráfico acima, nos meses de fevereiro e março de 2008 o total de ingressos foi bastante próximo ao total de desembolsos. O resultado disso é o baixo lucro líquido da empresa, chegando a ser até mesmo insignificante. Esse quadro começa a melhorar nos próximos meses, notando um aumento bastante significativo do lucro da microempresa.

4.2 PROJEÇÕES PARA O SEGUNDO SEMESTRE

Através das entrevistas prestadas, os sócios da empresa, que apesar de terem aberto a empresa há pouco tempo, possuem experiência no ramo há quase dez anos, informaram que há uma sazonalidade bastante acentuada no setor de auto-elétrica.

Um dos dirigentes da empresa informou que nos meses mais frios do ano, maio, junho e julho, há uma ótima expectativa de vendas e instalações de baterias. Isso é um fato que não ocorre na venda de som e alarmes, por exemplo, que tem essa alta de vendas nos meses mais quentes, ou seja, dezembro, janeiro e fevereiro.

Os piores meses, segundo o sócio, são os meses de temperatura amena (setembro, outubro e novembro), em que não há muitas vendas, nem de baterias, e nem de som e alarme. Nas palavras do sócio, esses são “meses não ruins, mas terríveis para o ramo”.

A justificativa para esse aumento na venda de baterias no inverno é que, devido ao frio, a parte elétrica dos automóveis, tende a dar problemas, então a venda de baterias sobe.

Já a explicação para o aumento nas vendas de som e alarmes, em meses de temperatura mais alta, é bastante simples: nesses meses, as pessoas geralmente estão com o seu décimo terceiro salário em mãos, então procuram gastar seu dinheiro em entretenimento e supérfluos, que é o caso de clientes, principalmente jovens, que equipam seus carros com som, para ir ao litoral, ou mesmo usufruir os equipamentos de seu carro com os amigos na cidade.

Ainda nesses meses, há uma forte tendência de, novamente devido ao décimo terceiro, de as pessoas trocarem de carros (muitas vezes necessitando pequenos reparos) ou fazerem revisões, novamente para viagens ao litoral.

Com base nessas e em outras informações, foram criadas projeções de vendas e serviços, e também de despesas, para os cenários pessimista, base e otimista.

A projeção de cenários, permite que o administrador tenha uma melhor noção do que pode acontecer no futuro. Ao visualizar o que acontecerá com um aumento nas vendas, ou talvez, uma queda muito brusca, o administrador pode acionar as medidas necessárias para a manutenção das atividades da empresa.

4.2.1 Nível desejado de caixa

O nível desejado de caixa é uma projeção de disponibilidade para o mês seguinte, tendo a função de auxiliar no cumprimento das obrigações imediatas da empresa, por isso, seu valor deve estar adequado ao volume de ingressos e de desembolsos que a empresa apresenta.

Deve-se estar atento a isso, pois se o nível desejado de caixa for maior que o necessário, a empresa pode estar deixando de ganhar com a aplicação de recursos. Se, ao contrário, o valor estiver abaixo do necessário, a empresa corre o risco de não honrar seus compromissos no dia, pagando multas por atraso, além de juros de mora, e ainda, precisando efetuar operações em bancos, como o desconto de cheques ou a utilização de empréstimos de capital de giro.

Na empresa de estudo, o valor considerado adequado foi R\$ 1.500,00, com um incremento de 1% ao mês. Este foi o valor correspondente para suprir as necessidades, mensais de caixa da empresa.

4.2.2 Cenário Pessimista

Na projeção do cenário pessimista, foram levadas em consideração as informações disponíveis sobre as receitas e despesas da empresa, aliadas as informações prestadas pelos sócios.

Neste cenário, projetou-se uma queda nas receitas de vendas e serviços, na proporção de 20%, em relação ao cenário base. O mais adequado seria fazer uma comparação do próximo semestre, com os dados do segundo semestre do ano de 2007 e até 2006. Uma vez que não há possibilidade de se comparar com estes dados, foi feita esta projeção de variação de 10% sobre o cenário base.

Resumindo-se, os dados obtidos na planilha de fluxo de caixa desenvolvida foram os seguintes:

Tabela 1 – Projeção para o cenário pessimista – julho/ 2008 a junho/ 2009

Meses\ Itens	Receitas	Compras	Desp. Administ.	Outras desp.	Saldo
Julho	22.800	11.400	7.464	3.959	(23)
Agosto	22.400	11.200	7.394	3.903	(97)
Setembro	15.600	7.800	7.524	3.858	(3.582)
Outubro	14.400	7.200	7.494	3.285	(3.580)
Novembro	16.800	8.400	8.554	3.160	(3.315)
Dezembro	23.600	11.800	8.544	3.432	(176)
Janeiro	24.800	12.400	7.614	2.425	2.360
Fevereiro	24.800	12.400	7.564	2.553	2.282
Março	23.200	11.600	7.649	2.579	1.372
Abril	21.600	10.800	7.604	2.450	746
Maiο	22.400	11.200	7.639	2.313	1.248
Junho	22.800	11.400	7.669	2.372	1.359
Total	255.200	127.600	92.717	36.289	(1.406)

Na tabela acima, são mostrados os valores previstos para os próximos 12 meses, de receitas de vendas e serviços, despesas e compras, e o saldo, receitas menos despesas, representado na última coluna “saldo”. Nota-se uma forte queda nas

receitas nos meses informados como os de menor movimento, setembro, outubro e novembro. Ressalta-se, porém, que já na segunda quinzena de novembro, nota-se uma melhora no faturamento, para em dezembro, haver uma melhora significativa.

Também as despesas com compras, administrativas e as outras despesas, sofrem quedas nos meses mais críticos.

A tabela acima também pode ser visualizada na forma do gráfico abaixo:

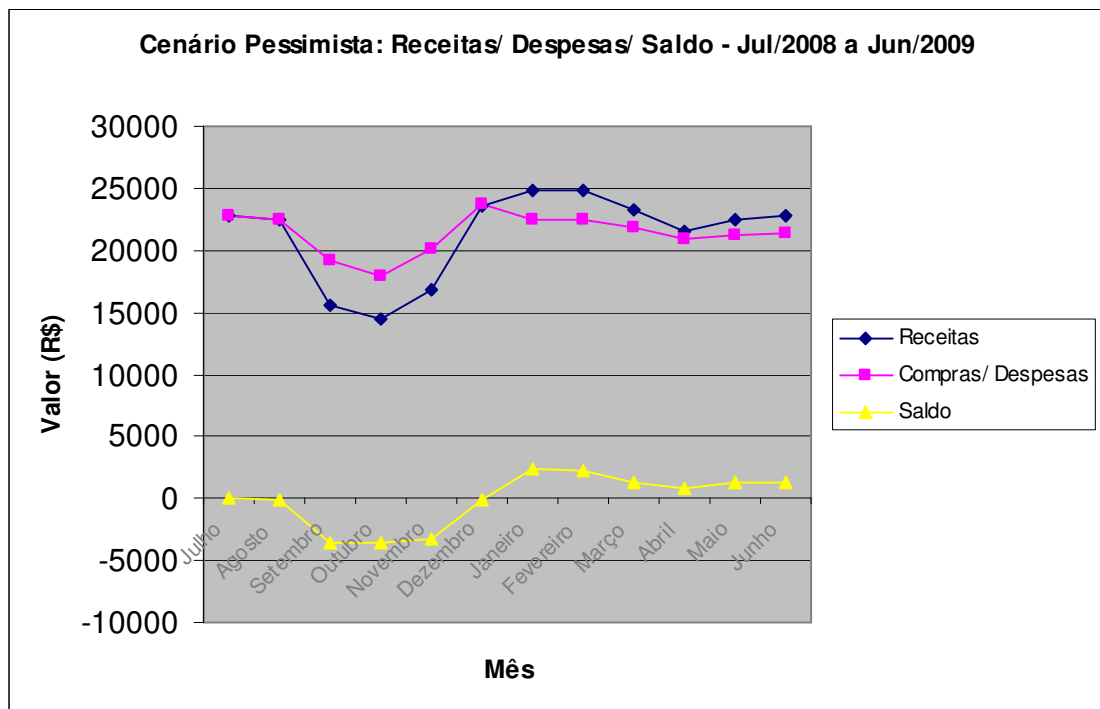


Gráfico 6 – Cenário Pessimista – Receitas X Despesas – julho/ 2008 a junho/ 2009

Nota-se que o saldo a cada mês varia bastante, sendo por vezes negativo e por vezes positivo.

Já no gráfico a seguir, são mostrados os valores projetados de ingressos e desembolsos para os próximos meses. Os dados utilizados para a confecção do mesmo foram extraídos da tabela de projeção de caixa pessimista, e pode ser conferida ao final deste trabalho, no anexo A.

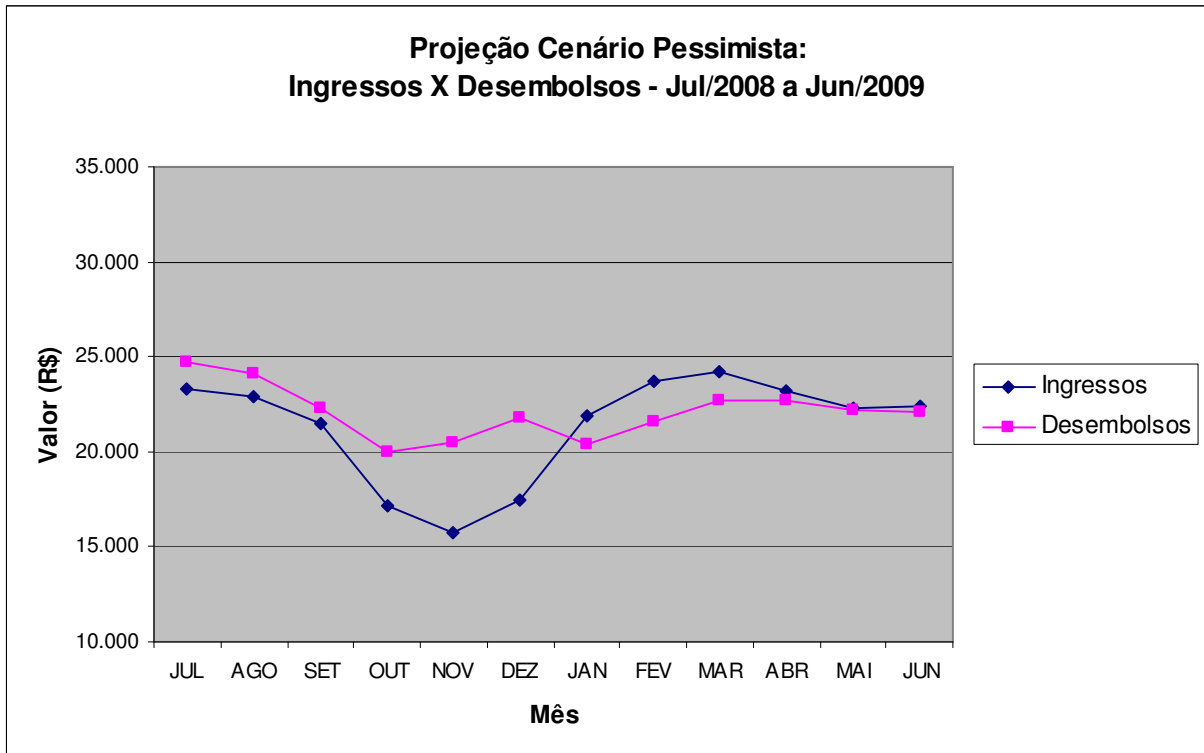


Gráfico 7 – Projeção cenário pessimista: Ingressos X Desembolsos – julho/ 2008 a junho/ 2009

Observa-se que na maior parte dos meses, há mais desembolsos que ingressos de caixa. Se ocorrer como neste planejamento, haverá a necessidade de captação de empréstimos para a manutenção das atividades da empresa. A situação muda a partir de janeiro, quando felizmente os ingressos seriam mais altos que os desembolsos. Isto não seria suficiente, porém, para acabar com o endividamento da empresa. Além disso, em maio, novamente a empresa precisaria captar empréstimos no mercado financeiro.

Este cenário é com certeza uma projeção de alto risco para a empresa, pois ao longo do tempo, o endividamento da empresa somente aumentará, o que pode causar a falência da mesma se não ocorrer uma mudança no cenário.

4.2.3 Cenário Base

Houve uma especial atenção na para a criação do cenário base deste trabalho, já que este, como o próprio nome já diz, serviu como base para apurar os valores dos cenários pessimista e otimista.

Para projetar o fluxo da empresa de forma realista, fez-se necessária a utilização da teoria, para interpretar a prática. Ocorre que, uma vez que não se tem dados passados, em suficiente quantidade para elaborar um histórico real, e assim, ter a base para a sua projeção, foi preciso utilizar o método de entrevista em profundidade com os sócios. Estas entrevistas, semi-estruturadas, feitas aos poucos, dia-a-dia e de maneira direcionada a descobrirem-se informações relevantes para a formação da projeção, foram essenciais para a formação do cenário base de fluxo de caixa.

Somente com estas entrevistas foi possível imaginar, tendo-se uma boa noção, como o setor de auto elétrica se comporta no decorrer do ano. A sazonalidade (confirmadas por um proprietário, com experiência de quase 10 anos no setor) é um fator fundamental a se considerar para uma previsão o mais próximo possível da realidade.

Os dados projetados para o segundo semestre de 2008, são os apresentados na tabela abaixo:

Tabela 2 – Projeção para o cenário base – julho/ 2008 a junho/ 2009

Meses\ Itens	Receitas	Compras	Desp. Administ.	Outras desp.	Saldo
Julho	28.500	14.250	7.464	3.966	2.820
Agosto	28.000	14.000	7.394	4.386	2.220
Setembro	19.500	9.750	7.524	4.352	(2.127)
Outubro	18.000	9.000	7.494	3.647	(2.141)
Novembro	21.000	10.500	8.554	3.494	(1.548)
Dezembro	29.500	14.750	8.544	3.815	2.391
Janeiro	31.000	15.500	7.614	2.952	4.934
Fevereiro	31.000	15.500	7.564	3.112	4.824
Março	29.000	14.500	7.649	3.141	3.709

continua

continuação

Tabela 2 – Projeção para o cenário base – julho/ 2008 a junho/ 2009

Meses\ Itens	Receitas	Compras	Desp. Administ.	Outras desp.	Saldo
Abril	27.000	13.500	7.604	2.979	2.916
Maio	28.000	14.000	7.639	2.809	3.552
Junho	28.500	14.250	7.669	2.882	3.699
Total	319.000	159.500	92.717	41.534	25.249

Estas projeções foram feitas tendo-se por base os meses de atividade da empresa até o momento. Segundo informações do sócio, no período de setembro a novembro, as receitas de vendas podem cair cerca de 30%, em relação à média trimestral anterior (junho, julho e agosto). Estes realmente são meses críticos, onde haveria necessidade de captação de empréstimos, além de resgate de aplicações para cobrir os déficits de caixa.

Visualiza-se a tabela acima, na forma de gráfico:

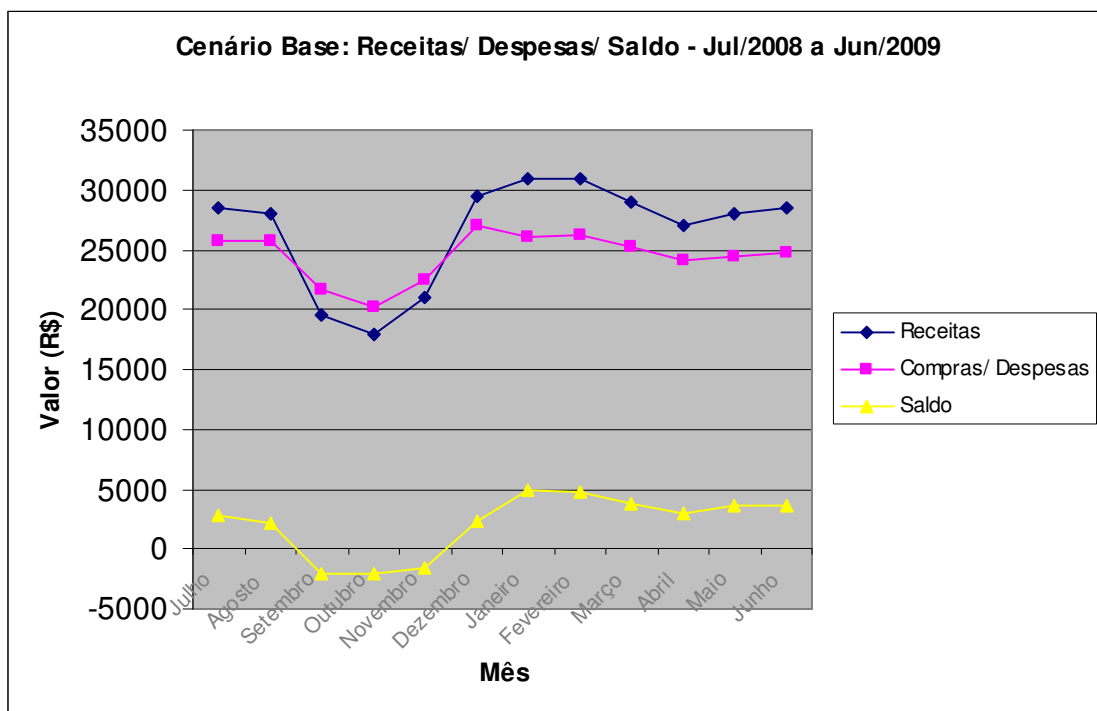


Gráfico 8 – Cenário Base – Receitas X Despesas – julho/ 2008 a junho/ 2009

Vê-se que neste cenário base, o saldo mês a mês já é poucas vezes negativo, sendo em na maior parte do tempo positivo.

No gráfico a seguir, visualizam-se os ingressos e desembolsos de caixa previstos para este cenário base.

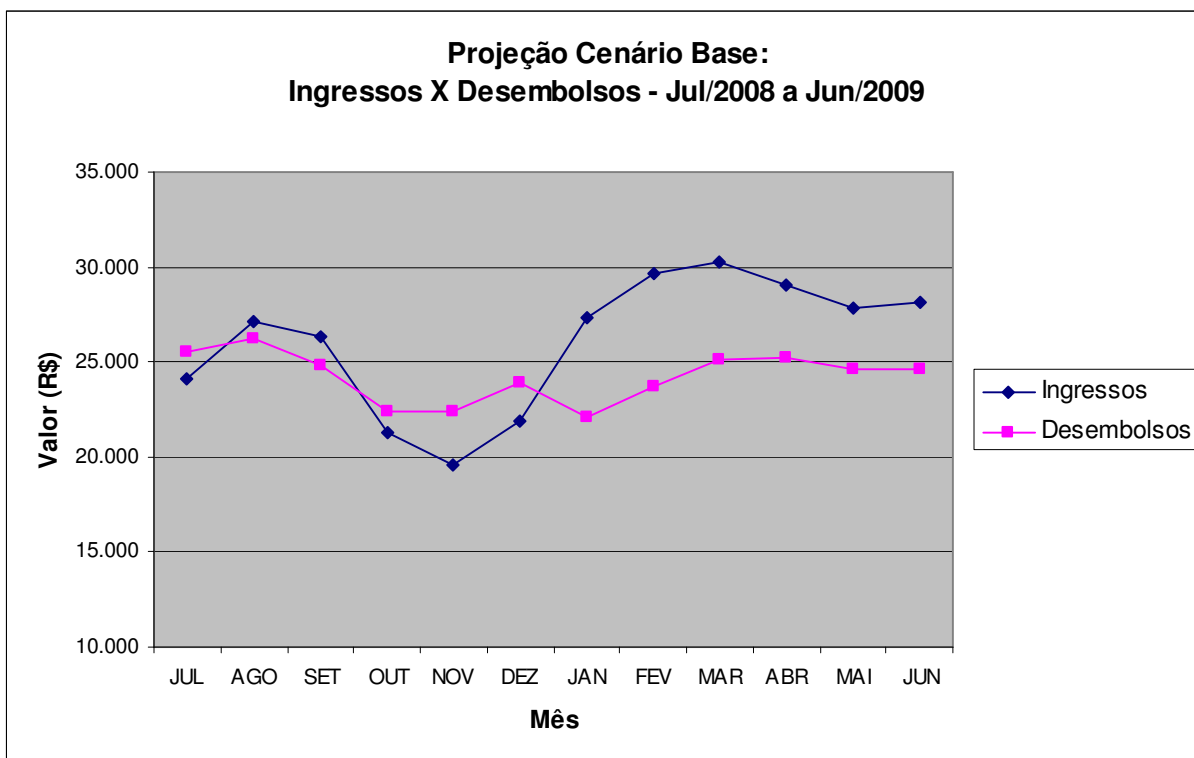


Gráfico 9 – Projeção cenário base: Ingressos X Desembolsos – julho/ 2008 a junho/ 2009

Nota-se claramente este déficit de caixa em julho, outubro, novembro e dezembro, onde a linha de desembolsos está acima da linha de ingressos.

Este é um cenário bastante favorável para a empresa, uma vez que em longo prazo, possibilita a manutenção de aplicações financeiras, ou seja, há sobras de caixa.

Este gráfico foi criado, baseando-se na tabela ao final do trabalho, anexo B.

4.2.4 Cenário Otimista

Para a confecção deste cenário, imaginou-se que as receitas de vendas e serviços seriam 10% maiores que as do cenário base. Este cenário seria muito bem vindo para a empresa, visto que com o aumento de vendas e serviços faria com que o

lucro da empresa aumentasse, levando-a assim a uma situação confortável. Desta forma, as receitas e despesas ficariam assim distribuídas:

Tabela 3 – Projeção para o cenário otimista – julho/ 2008 a junho/ 2009

Meses\ Itens	Receitas	Compras	Desp. Administ.	Outras desp.	Saldo
Julho	31.350	15.675	7.464	3.969	4.242
Agosto	30.800	15.400	7.394	4.627	3.378
Setembro	21.450	10.725	7.524	4.600	(1.399)
Outubro	19.800	9.900	7.494	3.828	(1.422)
Novembro	23.100	11.550	8.554	3.661	(665)
Dezembro	32.450	16.225	8.544	4.006	3.674
Janeiro	34.100	17.050	7.614	3.215	6.221
Fevereiro	34.100	17.050	7.564	3.391	6.095
Março	31.900	15.950	7.649	3.422	4.878
Abril	29.700	14.850	7.604	3.244	4.001
Maio	30.800	15.400	7.639	3.057	4.704
Junho	31.350	15.675	7.669	3.137	4.868
Total	350.900	175.450	92.717	44.157	38.576

Nota-se que nesta conjuntura, as vendas chegam a ser 50% maiores que a média atual, dos 4 primeiros meses de atividade. Pensar assim pode parecer algo absurdo. Como fazer as vendas aumentarem 50% no período de um ano? Este pensamento deixa de valer, porém, pois o fato de uma previsão tão boa se comparada com os meses anteriores, deve-se não só ao pouco tempo de atividade (ou seja, a empresa ainda não teve tempo de mostrar o seu real potencial), mas principalmente, pelo fator sazonal, que guia esse tipo de atividade. Some-se a isso, um o fato de que se projetou que as vendas subirão 10% em relação ao cenário base, e teremos esse dado de aumento de 50% das vendas.

Este cenário torna-se possível se forem seguidas as metas de vendas, criadas pelos sócios. Existe a pretensão de venda de um determinado número de baterias, equipamentos de som e alarme por mês. No decorrer do mês, se não forem cumpridas as metas, os sócios e funcionários da *Power* devem então buscar realizar as vendas

não efetuadas nos períodos anteriores. Isto é uma forma de ter um objetivo fixado, para que a empresa esteja sempre em situação de solvência.

A seguir, o gráfico que mostra a relação de receitas, compras/ despesas e saldo, na conjuntura otimista de previsão de caixa.

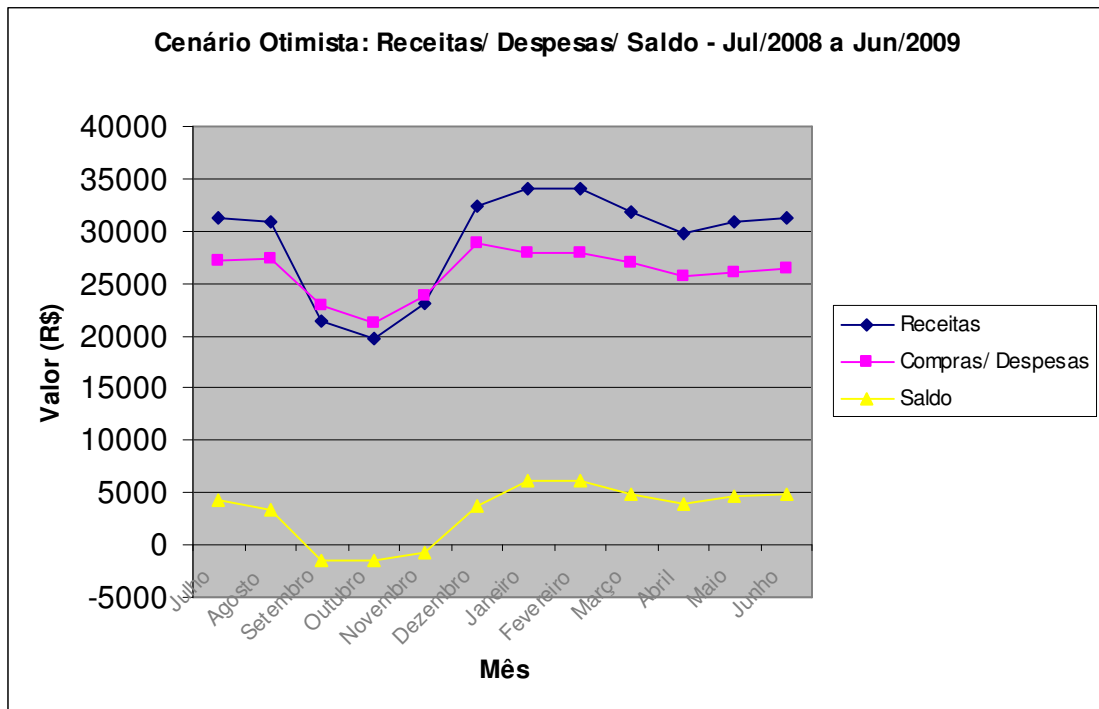


Gráfico 10 – Cenário Otimista – Receitas X Despesas – julho/ 2008 a junho/ 2009

Neste cenário, apenas os meses de setembro, outubro e novembro, apresentam saldo negativo. Isso se reflete no fluxo de caixa da empresa, que terá ingressos e desembolsos diferentes das receitas e despesas. Isto porque a empresa compra de seus fornecedores com prazos e vende a seus clientes também a prazo. Com isso, há uma diferença entre as receitas do mês, e os ingressos de caixa do mês. Por vezes, uma compra realizada não significa um desembolso, enquanto a venda de produtos não gera caixa, podendo esta ser feita na condição de 30 dias, por exemplo. Tem-se aí, que a receita de fato ocorreu no mês, mas o ingresso em caixa do valor referente a essa venda se dará somente 30 dias após, ou seja, no mês seguinte.

A seguir, o gráfico de ingressos e desembolsos de caixa para os próximos meses, da conjuntura otimista.

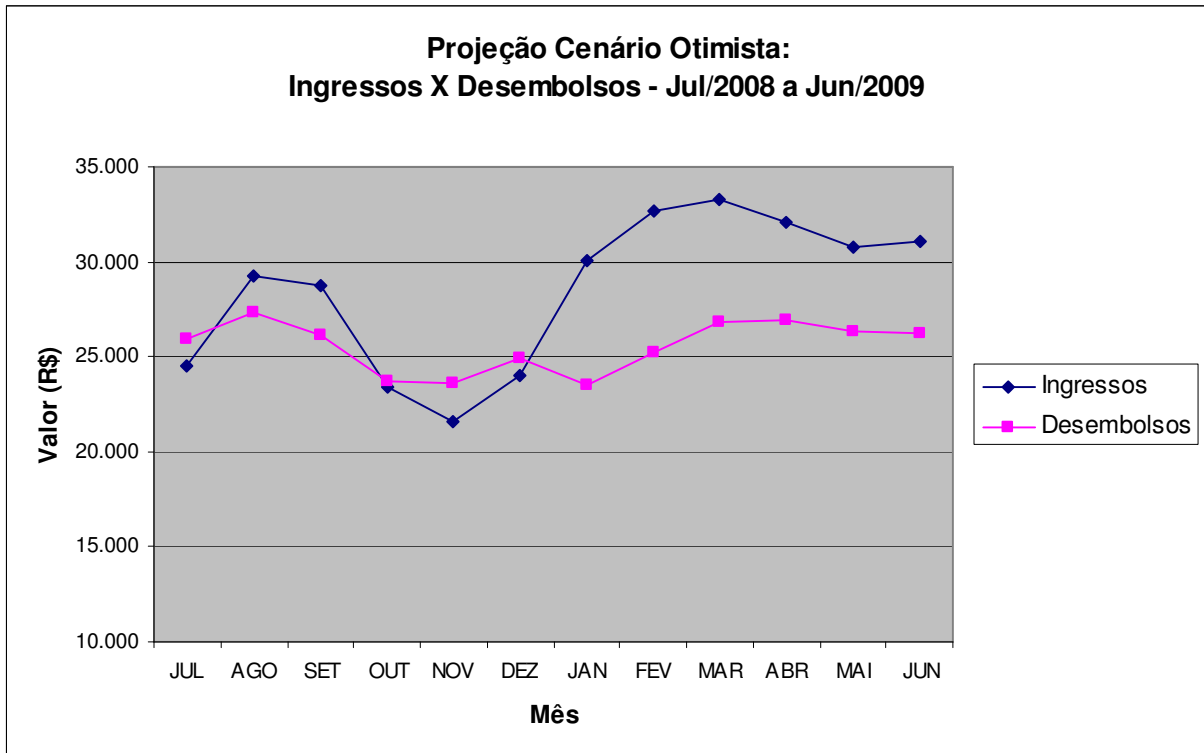


Gráfico 11 – Projeção Otimista: Ingressos X Desembolsos – julho/ 2008 a dezembro/ 2008

Nota-se que apenas nos meses de julho, novembro e dezembro há um déficit significativo de caixa, sendo então necessário o resgate de aplicações, ou até a tomada de empréstimos, para a manutenção do saldo de caixa estipulado para a manutenção das atividades e honra de compromissos do período.

Nesta conjuntura o valor de aplicações financeiras seria bastante compensador, e provavelmente modificariam àquela percepção atual dos sócios de que “o dinheiro não está entrando”. Com isso, se atinge um nível de caixa, que permite a manutenção das operações sem a captação de empréstimos, tornando a empresa sustentável ao longo do tempo, uma vez que a mesma possui muitas variações nas receitas ao longo do ano.

4.3 CONTROLE

Assim como exposto na seção 2.8.3, de nada adianta o planejamento financeiro sem o controle posterior.

Esta é uma etapa essencial deste trabalho, pois somente assim, haverá a comprovação se um dos objetivos do trabalho foi alcançado ou não. Para poder cumprir mais esta etapa do trabalho é necessário o acompanhamento da movimentação financeira da empresa. Pretende-se, após a implantação das planilhas, fazer o acompanhamento mensal, para ver o que de fato tornou-se real, e o que há de não cumprimento ou superação de valores.

5 CONCLUSÕES

Pode-se dizer que grande parte dos objetivos foi cumprida. Desde o começo do ano, vem-se aos poucos, estudando, coletando dados e informações, vivendo o dia-a-dia da empresa.

A busca desses dados e informações foi bastante simplificada, pois se teve acesso a todos disponíveis. A dificuldade encontrada foi no sentido de quantidade de informações disponíveis, que era menor que a necessária para que se tivesse um bom conhecimento da empresa. Com poucos meses de abertura, as informações sobre vendas, compras e demais despesas, não eram suficientes para a conclusão de um ciclo anual, que se imaginava existir daquele setor específico. A existência deste ciclo de um ano foi confirmada através de entrevistas semi-estruturadas com os sócios da empresa e com a observação vivida na empresa.

Os poucos dados disponíveis na empresa, são bastante precários, pois não se tem um controle total das entradas e saídas de caixa, nem tampouco um controle efetivo de compras, salários, pagamento de tributos e outras despesas. Também as receitas podem estar com alguma defasagem, já que os próprios funcionários estão encarregados de fazer as anotações no livro de controle diário. Sem alguém encarregado para a transferência desses dados, pode acontecer de algumas informações serem omitidas involuntariamente.

A criação de cenários foi bastante importante para uma melhor visualização dos acontecimentos, pois dessa forma a empresa pode ter idéia de como será seu fluxo de caixa para as possíveis receitas e despesas. Assim, se a empresa vir, através das projeções de caixa, qual rumo está tomando, os dirigentes poderão tomar medidas para aumentar as receitas vendas e serviços, ou diminuir as compras ou despesas, que poderão levar a empresa à não ter o nível apropriado de caixa para a manutenção das atividades.

Viu-se que no cenário pessimista ficará difícil de a empresa manter suas atividades, pois cada vez mais, terá que aumentar seu endividamento, podendo dessa forma, chegar a uma situação de insolvência. O cenário base, que é o que mais se

aproxima das expectativas reais dos sócios é bastante próspero para a empresa. Nessa conjuntura, a empresa conseguirá tranqüilamente sobreviver ao mercado. Já o cenário otimista, é sem dúvida favorável a empresa, uma vez que possibilita a manutenção das atividades, e ainda, aplicação de recursos financeiros em bancos, que poderão ser distribuídos como lucro, ou investidos para a ampliação do negócio.

Dessa forma, a realização desse trabalho teve relevância para os sócios, na atribulado dia-a-dia da empresa, não tinham ainda parado para analisar o futuro da mesma. Esta era uma noção que tinham em mente, mas que não “iam para o papel”. Realizando o trabalho, puderam-se exprimir estas previsões, pessoais dos sócios, para uma forma mais palpável, que são as planilhas e seus gráficos, que servirão como um norte para a tomada de decisões dos dirigentes.

Este trabalho foi igualmente de grande valor para a autora. Durante sua realização pode-se aplicar na prática a teoria aprendida em sala de aula, o que é muito importante para um aluno de um curso de administração, que vai gerir empresas, e, provavelmente, abrir seu próprio negócio. Esta experiência foi fundamental para a formação da aluna, pois viu-se como é gerenciar uma pequena empresa, enfrentando as dificuldades, mas também a satisfação de realização de uma atividade por completo.

Enfim, o foi bastante útil para a empresa, uma vez que ampliou a visão de negócios dos sócios da empresa. Ao longo do tempo passado na empresa, pode-se ensinar a forma com que as planilhas devem ser usadas pelos responsáveis da empresa. Houve uma boa receptividade por parte dos dirigentes, que estão usando as planilhas como ferramenta de gerenciamento da empresa no dia-a-dia. O trabalho também foi fundamental para a autora, mostrando que a realidade das microempresas pode ser mais dura do que se prevê, decepcionado e talvez desmotivando, mas também pode ser melhor do que a prevista, sendo neste caso, um estímulo para a continuidade de realização das atividades empresariais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BREALEY, Richard A. **Princípios de finanças empresariais**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.
- BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FLEURIET, Michel. **O Modelo Fleuriet**: a dinâmica financeira das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEITE, Helio de Paula. **Contabilidade para administradores**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MATTOS, Ana Maria. SOARES, Mônica Fonseca. FRAGA, Tânia Marisa de Abreu. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Porto Alegre, 2007. Disponível em:
<http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/normas%202007_2111_19h.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2008.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

WESTON, John Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

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

ANEXO A – PROJEÇÃO CENÁRIO PESSIMISTA

ANEXO B – PROJEÇÃO CENÁRIO BASE

Projeção de fluxo de caixa Power Baterias - Jul/2008 a Jun/2009 - CENÁRIO BASE (valores em R\$)														
Itens\ Meses	%	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
		Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto
INGRESSOS		24.134	27.161	26.332	21.299	19.595	21.871	27.363	29.667	30.246	29.091	27.882	28.154	312.795
Total de vendas e serviços	100%	28.500	28.000	19.500	18.000	21.000	29.500	31.000	31.000	29.000	27.000	28.000	28.500	319.000
Vendas e serviços à vista	15%	4.275	4.200	2.925	2.700	3.150	4.425	4.650	4.650	4.350	4.050	4.200	4.275	47.850
Vendas e serviços a prazo 30 dias	60%	14.100	17.100	16.800	11.700	10.800	12.600	17.700	18.600	18.600	17.400	16.200	16.800	188.400
Vendas e serviços a prazo 60 dias	15%	3.884	3.525	4.275	4.200	2.925	2.700	3.150	4.425	4.650	4.650	4.350	4.050	46.784
Vendas e serviços a prazo 90 dias	7%	1.451	1.813	1.645	1.995	1.960	1.365	1.260	1.470	2.065	2.170	2.170	2.030	21.394
Vendas e serviços a prazo 120 dias	2%	343	415	518	470	570	560	390	360	420	590	620	620	5.875
Vendas e serviços a prazo 150 dias	1%	145	171	207	259	235	285	280	195	180	210	295	310	2.772
Inadimplência e atrasos	0,30%	(86)	(84)	(59)	(54)	(63)	(89)	(93)	(93)	(87)	(81)	(84)	(86)	(957)
Recuperação de atrasos	25%	21	21	15	14	16	22	23	23	22	20	21	21	239
Receitas financeiras	0,70%	0	0	6	16	3	3	3	37	46	82	110	133	437
DESEMBOLSOS		25.536	26.258	24.792	22.404	22.436	23.878	22.078	23.689	25.128	25.184	24.648	24.576	290.607
Total de compras	100%	14.250	14.000	9.750	9.000	10.500	14.750	15.500	15.500	14.500	13.500	14.000	14.250	159.500
Compras de insumos à vista	30%	4.275	4.200	2.925	2.700	3.150	4.425	4.650	4.650	4.350	4.050	4.200	4.275	47.850
Compras de insumos a prazo 30 dias	30%	4.455	4.275	4.200	2.925	2.700	3.150	3.150	4.650	4.650	4.350	4.050	4.200	46.755
Compras de insumos a prazo 60 dias	25%	3.818	3.713	3.563	3.500	2.438	2.250	2.250	3.875	3.875	3.625	3.625	3.375	38.530
Compras de insumos a prazo 90 dias	15%	1.559	2.291	2.228	2.138	2.100	1.463	1.463	1.463	1.463	2.325	2.325	2.175	22.989
Salários		1.880	1.880	1.880	1.880	2.820	2.820	1.880	1.880	1.980	1.980	1.980	1.980	24.840
Aluguel		650	650	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.300
Telefone		205	215	220	225	225	240	240	240	235	220	210	220	2.695
Energia elétrica		130	130	125	120	110	115	115	115	125	125	130	130	1.470
Água/Esgoto		87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	1.044
Material de escritório/ limpeza		120	40	120	40	120	40	100	50	80	50	90	110	960
Pró-labore		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Publicidade		155	155	155	155	205	155	155	155	155	155	155	155	1.910
Financiamento veículos		429	429	429	429	429	429	429	429	429	429	429	429	5.143
Juros pagos		259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	3.105
Combustível		550	550	550	600	600	700	650	650	600	600	600	600	7.250
Despesas tributárias	6,84%	1.607	1.949	1.915	1.334	1.231	1.436	2.018	2.120	2.120	1.984	1.847	1.915	21.478
Desp. bancárias (manut. cta. e Alug. P.O.S.)		270	270	270	270	270	350	270	270	280	280	280	280	3.360
Pagamento da loja		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	0	0	0	0	0	0	9.000
Despesas de vendas com cartão	3,90%	538	616	617	493	443	478	614	671	691	666	632	637	7.097
Outras despesas		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
DIFERENÇA DO PERÍODO		-1.402	903	1.540	-1.104	-2.840	-2.007	5.284	5.978	5.118	3.907	3.234	3.578	22.189
SALDO INICIAL DE CAIXA		2.000	1.500	1.515	1.530	1.545	1.561	1.577	1.592	1.608	1.624	1.641	1.657	2.000
DISPONIBILIDADE ACUMULADA		598	2.403	3.055	426	-1.295	-446	6.861	7.571	6.726	5.532	4.874	5.234	23.750
NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	1%	1.500	1.515	1.530	1.545	1.561	1.577	1.592	1.608	1.624	1.641	1.657	1.674	1.592
EMPRESTIMOS A CAPTAR		902	0	0	0	2856	2253	0	0	0	0	0	0	6.012
(APLICAÇÕES) ou RESGATES		0	(815)	(1.456)	1.925	0	0	(4.868)	(1.287)	(5.102)	(3.891)	(3.217)	(3.561)	(22.272)
AMORTIZAÇÕES DE EMPRESTIMOS		0	73	69	805	0	231	401	4.675	0	0	0	0	6.254
SALDO DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS		0	0	815	2.276	368	370	373	5.244	6.567	11.715	15.688	19.015	22.709
SALDO FINAL DE CAIXA		1.500	1.515	1.530	1.545	1.561	1.577	1.592	1.608	1.624	1.641	1.657	1.674	1.592

SALDO DEVEDOR EMPRÉSTIMOS

0

ANEXO C – PROJEÇÃO CENÁRIO OTIMISTA

