

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

Ana Paula Boeira Jardim August

**ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA DE UMA MICROEMPRESA**

Porto Alegre

2010

Ana Paula Boeira Jardim August

## **ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA DE 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: Prof. Roberto Lamb**

Porto Alegre

2010

Ana Paula Boeira Jardim August

## **ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA DE 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: Prof. Roberto Lamb**

Conceito Final:

Aprovado em .....de.....de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

---

Orientador: Prof. Roberto Lamb – UFRGS

*Dedico este trabalho a minha amada filha Stefany que é a luz da minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que me deu forças para trabalhar arduamente neste trabalho.

Agradeço aos meus amores: filha Stefany e esposo Eduardo, que estiveram todo o tempo ao meu lado, sofrendo e comemorando, aguentando minhas crises de angústia e insegurança ao final do trabalho.

Muito obrigada aos meus pais, Nelson e Dirce, pela educação e caráter que me deram, sem contar as ajudas cuidando da Tefy para que eu pudesse estudar. Sem eles eu não estaria aqui. Agradeço ainda, por terem aberto as portas para que fizesse meu trabalho na Metalníquel.

À minha mana Viviane, que me ajudou muito com o levantamento das informações para a elaboração do trabalho.

Impossível não agradecer aos colegas e amigos da faculdade que tanto me ensinaram e compartilharam momentos incríveis ao longo desses cinco anos.

Agradeço aos amigos e familiares que torceram para que eu atingisse meu objetivo e sonho de me formar na UFRGS.

Por fim, agradeço meu orientador Prof. Roberto Lamb pelo auxílio e conhecimento para construção deste trabalho.

A todos, muito obrigada.

## RESUMO

Este estudo de caso sugere ferramentas necessárias para a organização financeira de curto prazo de uma microempresa, por meio da elaboração de planilhas de fluxo de caixa, e tem como objetivo apresentar possibilidades de organização e controle do caixa tanto no cenário atual, quanto em possível cenário otimista ou pessimista. São apresentadas as abordagens contábil e financeira. A abordagem contábil possui foco no registro das transações pelo regime de competência, já na abordagem financeira busca-se efetuar uma gestão eficiente do caixa da empresa. O Fluxo de Caixa visa a análise da evolução do dinheiro da empresa ao longo do tempo. Com a elaboração do orçamento de caixa é possível projetar cenários. Por meio das planilhas e dos gráficos elaborados foi possível inferir análises da situação da empresa no horizonte de tempo estudado, bem como do passado e futuro. Como resultado, foram feitas sugestões para que a empresa continue utilizando as ferramentas de gestão apresentadas para melhorar sua gestão do caixa.

**Palavras-chave:** Organização financeira. Fluxo de caixa. Orçamento de caixa. Microempresas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Estrutura do Balanço Patrimonial .....	19
Ilustração 2 – Balanço Patrimonial (BP) .....	19
Ilustração 3 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) .....	20
Ilustração 4 – Capital de Giro.....	27
Ilustração 5 – Diagrama do ciclo de caixa.....	31
Ilustração 6 – Faturamento Metalniquel.....	42
Ilustração 7 – N° de Funcionários.....	43
Ilustração 8 – Ciclos Metalniquel 2009.....	49
Ilustração 9 – Ciclos Metalniquel 2010.....	50

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo de Planilha para elaborar o Fluxo de Caixa .....	35
Tabela 2 - Estrutura do Balanço Perguntado .....	45
Tabela 3 - Balanço Patrimonial 2009 .....	45
Tabela 4 - DRE 2009 .....	46
Tabela 5 - Balanço Patrimonial Projetado 2010.....	46
Tabela 6 - DRE Projetada 2010.....	47
Tabela 7 - Principais Indicadores .....	47
Tabela 8 - Demonstração do PCC > ACC.....	50
Tabela 9 - Vendas e Compras realizadas - Metalníquel .....	53
Tabela 10 - Planilha Auxiliar de Recebimentos de Vendas à Vista .....	54
Tabela 11 - Planilha Auxiliar de Recebimentos de Cobranças em Carteira.....	54
Tabela 12 - Planilha Auxiliar de Compras de Insumos à Vista.....	54
Tabela 13 - Planilha Auxiliar de Compras de Insumos a Prazo .....	55
Tabela 14 - Planilha Auxiliar de Pagamentos Mão-de-Obra Direta.....	55
Tabela 15 - Planilha Auxiliar de Pagamentos Mão-de-Obra Indireta .....	55
Tabela 16 - Planilha Eletrônica de Fluxo de Caixa (Jan – Mar).....	56
Tabela 17 - Orçamento de Caixa em Cenário Otimista.....	66
Tabela 18 - Principais Transações em Cenário Otimista.....	67
Tabela 19 - Orçamento de Caixa em Cenário Pessimista.....	71
Tabela 20 - Principais Transações em Cenário Pessimista.....	72



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ingressos x Desembolsos - Realizados x Previstos.....	59
Gráfico 2 - Vendas Realizadas x Vendas Previstas.....	60
Gráfico 3 - Pagamentos Realizados x Pagamentos Previstos.....	60
Gráfico 4 - Ingressos x Desembolsos .....	61
Gráfico 5 - Mão-de-Obra x Vendas.....	62
Gráfico 6 - Mão-de-obra x Desembolsos .....	63
Gráfico 7 - Compras x Vendas .....	63
Gráfico 8 - Ingressos x Desembolsos - Cenário Otimista .....	69
Gráfico 9 - Compras x Vendas - Cenário Otimista .....	69
Gráfico 10 - Ingressos x Desembolsos - Cenário Pessimista .....	73
Gráfico 11 - Compras x Vendas - Cenário Pessimista .....	74

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE.....</b>	<b>12</b>
2.1	A EMPRESA.....	12
2.2	CENÁRIO .....	13
<b>3</b>	<b>DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO .....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
5.1	PRINCÍPIOS DE CONTABILIDADE .....	17
<b>5.1.1</b>	<b>Análise por Indicadores de Desempenho.....</b>	<b>21</b>
5.2	ABORDAGEM CONTÁBIL x ABORDAGEM FINANCEIRA .....	23
5.3	A FUNÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS .....	23
5.4	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO .....	24
<b>5.4.1</b>	<b>Processo Decisório .....</b>	<b>25</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Investimentos Fixos .....</b>	<b>26</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Investimentos em Capital de Giro.....</b>	<b>26</b>
<b>5.4.4</b>	<b>Alavancagem .....</b>	<b>29</b>
<b>5.4.5</b>	<b>Ciclos da Empresa .....</b>	<b>30</b>
<b>5.4.6</b>	<b>Ciclo de Caixa .....</b>	<b>30</b>
5.5	PLANEJAMENTO E CONTROLE.....	32
5.6	ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	33
5.7	ORÇAMENTO DE CAIXA .....	36
<b>5.7.1</b>	<b>Política de Crédito .....</b>	<b>37</b>
<b>5.7.2</b>	<b>Política de Cobrança .....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>39</b>
6.1	OBJETIVO GERAL.....	39
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	39
<b>7</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>41</b>
8.1	REGISTROS CONTÁBEIS .....	41
<b>8.1.1</b>	<b>Diagnósticos.....</b>	<b>43</b>
<b>8.1.2</b>	<b>Análise .....</b>	<b>47</b>
<b>8.1.3</b>	<b>Sugestões.....</b>	<b>51</b>
8.2	FLUXO DE CAIXA .....	52
<b>8.2.1</b>	<b>Diagnósticos.....</b>	<b>52</b>
<b>8.2.2</b>	<b>Análise .....</b>	<b>58</b>
<b>8.2.3</b>	<b>Sugestões.....</b>	<b>64</b>
8.3	ORÇAMENTO DE CAIXA EM CENÁRIO OTIMISTA .....	66
<b>8.3.1</b>	<b>Diagnósticos.....</b>	<b>67</b>
<b>8.3.2</b>	<b>Análise .....</b>	<b>68</b>
<b>8.3.3</b>	<b>Sugestões.....</b>	<b>70</b>
8.4	ORÇAMENTO DE CAIXA EM CENÁRIO PESSIMISTA .....	71
<b>8.4.1</b>	<b>Diagnósticos.....</b>	<b>72</b>
<b>8.4.2</b>	<b>Análise .....</b>	<b>73</b>
<b>8.4.3</b>	<b>Sugestões.....</b>	<b>75</b>
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
	REFERÊNCIAS .....	77
	ANEXO A – PARTILHA DO SIMPLES NACIONAL - INDÚSTRIA.....	79

## 1 INTRODUÇÃO

As microempresas, normalmente, devido seu porte, não possuem sistemas informatizados e seus dados acabam não sendo utilizados nas tomadas de decisões e planejamentos estratégicos por serem feitos manualmente, causando desorganização e falta de confiança, principalmente, nas poucas informações disponíveis.

Para o administrador ter confiança na tomada de decisões, efetuar controle financeiro e orçamentário, é necessário ter acesso às informações necessárias e pertinentes.

A Administração Financeira se relaciona com a Contabilidade; as duas disciplinas dão suporte e auxiliam o administrador a ter confiança nas escolhas a serem tomadas. O Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício refletem a posição econômica em determinado momento, representam de uma só vez todos os bens, valores a receber e valores a pagar em uma data específica (fechamento anual ou mensal), não mostrando a realidade do dia-a-dia da empresa, porém apresentam uma situação global e geral da empresa para que o empreendedor tenha visão dos seus negócios por meio das análises dos índices de desempenho.

Para uma microempresa é importante ter uma visão de curto espaço de tempo: semanal, quinzenal ou mensal, para que o empresário possa ter maior segurança nas decisões diárias. O fluxo de caixa é importante na Administração Financeira de curto prazo, de forma a proporcionar um acompanhamento e projeções de todos ingressos e desembolsos, garantindo uma melhor gestão da liquidez dos recursos disponíveis.

A utilização de planilhas auxilia uma melhor gestão dos recursos disponíveis devido à melhor visualização da situação atual, rapidez, facilidade e acurácia das informações disponíveis, facilitando as atividades administrativas.

Este trabalho procurou auxiliar uma microempresa na organização do setor administrativo a fim de facilitar a visualização do caixa no curto prazo por meio da elaboração de planilhas de fluxo de caixa para assessorá-la na administração financeira de seus recursos, propiciando possibilidades de organização e controle do caixa tanto no cenário atual, quanto em possível cenário otimista ou pessimista para que seja possível efetuar planejamentos.

## 2 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

### 2.1 A EMPRESA

A organização onde foi realizado o estudo é uma microempresa do setor industrial, voltada para os segmentos de atacado e varejo de produtos fabricados em metal. Está localizada no município de Guaíba, região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

A Metalníquel foi fundada em 1996 atuando na produção de diversos produtos em metal. Através da demanda dos clientes, foram surgindo novos produtos e serviços, provocando uma reação da empresa para adaptar-se aos pedidos, o que fez a empresa ampliar sua planta produtiva e crescer economicamente.

A crise de 2008 afetou consideravelmente a Metalníquel, pois a empresa estava em processo de expansão da planta produtiva e, com a perda de seu principal cliente, como consequência da crise, teve de interromper o investimento. As vendas ocorrem a partir da procura de outras empresas em fase de expansão ou ingresso no mercado. O setor produtivo da empresa possui característica elástica adaptando-se às diversas situações do mercado.

A empresa atende o mercado de lojistas, produzindo prateleiras, expositores, araras e aramados. Sua atividade econômica principal é a fabricação de produtos em metal, embora revenda algumas mercadorias relacionadas ao produto principal que não são de fabricação própria.

A empresa é composta por cinco funcionários no setor produtivo, um no administrativo, além do proprietário, que exerce atividades diversas: produção, marketing, logística e comercial.

## 2.2 CENÁRIO

O cenário atual aponta para crescimento do setor. Segundo pesquisa<sup>1</sup> do Serviço de Apoio às micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul (Sebrae/RS), realizada durante o mês de abril de 2010 junto a 600 micro e pequenas Empresas no Rio Grande do Sul e publicada em 15 de maio de 2010. Existe a expectativa para os empreendedores de que 88% das empresas do setor industrial terão crescimento das suas atividades no ano de 2010.

A perspectiva de evolução em 2010 é apontada pela pesquisa porque 67% dos empresários pretendem realizar investimentos na empresa. Esse percentual teve crescimento de 13 pontos percentuais em relação ao primeiro trimestre de 2009, quando apenas 53,5% pretendiam investir. As áreas referentes a melhorias das instalações e aquisição de máquinas e equipamentos obtiveram os maiores percentuais, 52% e 35%, acompanhados de novas contratações de pessoal (22%) e desenvolvimento de novos produtos (12%).

Entende-se por microempresa a sociedade empresária, sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas que aufera receita bruta anual até R\$ 240.000,00.

De acordo com notícia<sup>2</sup> publicada pelo Sebrae/RS o segmento das micro e pequenas empresas sustentou o mercado de trabalho em 2009, sendo que a maioria dessas empresas possui até quatro funcionários. Essa informação traduz o quanto é importante a participação econômica e social dessas empresas.

As micro empresas com atividades industriais são tributadas na forma do Anexo II da Lei Complementar n.º 123 (Anexo 1). A Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006 estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

---

<sup>1</sup> Fonte: Agência Sebrae de Notícias. **A perspectiva é de crescimento para as micro e pequenas.** DF. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/central-noticias/agencia-noticias/a-perspectiva-crescimento-para-as-micro-pequenas/2076.aspx>> - Acesso em 31 mai. 2010

<sup>2</sup> Fonte: Agência Sebrae de Notícias. **Micro e pequenas empresas sustentaram o mercado de trabalho em 2009.** DF. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/area-atuacao/empreendedorismo/destaques/micro-pequenas-empresas-sustentaram-mercado-trabalho-em-2009/1284.aspx>> - Acesso em 09 mar. 2010

### 3 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

As pequenas empresas detêm grande fatia da mão-de-obra do país, e se destacam pela função social exercida no ambiente nacional. Este segmento do mercado tem a característica de necessitar se moldar às mudanças econômicas para sobreviver. Além disso, promovem o desenvolvimento regional onde estão instaladas.

As microempresas, de uma maneira geral, têm os mesmos problemas administrativos que incluem: a falta de um planejamento detalhado ou plano de negócio para iniciar a atividade, a deficiência na gestão dos recursos, elas não têm controles sobre fluxo de caixa, controle financeiro, gerenciamento da liquidez, formação de preços adequados, estoques, etc.

Embora o índice de falência das microempresas seja alto, muitas empresas se conservam no seu ramo de negócio mesmo com a falta desses controles. O papel do administrador é cercar-se de possibilidades de acerto para garantir a continuidade dos negócios.

A empresa estudada tem as mesmas características da maioria inserida neste segmento. O proprietário é responsável por praticamente todas atividades e centraliza diversas funções: produção, logística, vendas, etc.

Com perfil de empresa familiar as finanças da Metalníquel se confundem com as finanças da família. Não existe um valor definido de pró-labore, fazendo com que o controle se torne difícil, estes foram alguns dos pontos críticos encontrados na organização: separação das finanças empresariais e do proprietário e a falta de controle e registro das saídas de caixa.

A Administração é feita por uma funcionária responsável pelas compras e vendas, pelos pagamentos, recebimentos, cobrança e Administração Financeira. O controle financeiro se dá de forma manual e sem planejamento.

Não é feita contabilidade. O escritório contratado somente faz o cálculo dos tributos, encargos sociais e da folha de pagamento, mas não elabora Balanço Patrimonial e demais registros contábeis.

Não há um controle efetivo das despesas com matéria-prima, mão-de-obra e despesas em geral, criando a impressão de que a empresa não dá o retorno desejado para o empresário, que não sabe onde são alocados todos os recursos da empresa.

Na produção, também, não há um controle tanto de estoque de matérias-primas quanto de produtos em processamento e acabados.

Nesse contexto, foi identificado como principal problema da empresa a falta de controle detalhado e de dados confiáveis necessários para uma efetiva gestão dos recursos.

Uma das alternativas encontradas foi a implantação da gestão por meio da utilização do fluxo de caixa para que se possa ter conhecimento e controle das movimentações financeiras e, assim, a empresa ter condições de administrar os recursos a curto prazo, fazer investimentos para concluir o aumento da planta produtiva, desenvolver novos produtos em médio prazo, prospectar novos clientes e mercados a fim de melhorar o desempenho econômico.

O trabalho procurou esclarecer alguns pontos falhos e sugerir ferramentas para organizar as finanças da empresa.

#### **4 JUSTIFICATIVA**

A empresa foi escolhida devido à facilidade de contato e obtenção dos dados para o desenvolvimento do trabalho. A autora trabalhou na empresa de 2002 até 2006, por esse motivo conhece o método de administração utilizado na firma.

Através deste estudo, procurou-se contribuir para uma melhor gestão dos recursos da organização de maneira que seja agregado valor ao negócio. Através do estudo de caso, realizado na microempresa, foram identificados pontos críticos a serem melhorados e elaboradas sugestões de melhorias.

Procurou-se, ainda, maximizar a utilização dos recursos financeiros garantindo liquidez nas operações do dia-a-dia.

Foi pretendido criar políticas de crédito e cobrança para estruturar o fluxo de caixa e orçamento de caixa para cenários otimista e pessimista.

O estudo foi relevante para a empresa, pois ofereceu ferramentas para sua gestão financeira, de forma a obter maior visibilidade e segurança nas tomadas de decisões. As planilhas criadas foram consideradas de fácil utilização e entendimento pela auxiliar administrativa da firma, pessoa que vai utilizá-las.



## 5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo serviu para dar embasamento teórico para elaboração dos registros contábeis, fluxo de caixa atual e orçamentos de caixa projetados, trazendo conceitos relevantes à conjuntura da empresa estudada.

Primeiramente são apresentadas as apreciações sobre Contabilidade, pois a Metalniquel não atendia um dos princípios contábeis fundamentais: o princípio da entidade. Outro ponto importante que não era observado era a elaboração das informações contábeis (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, etc.), conceitos esses apresentados a seguir.

Em um segundo momento, são introduzidos os princípios de Administração Financeira de forma a sintetizar as ideias principais, para depois aprofundar a importância da gestão dos recursos de curto prazo nas empresas.

São apresentados, ainda, capítulos sobre planejamento e controle para poder elaborar os Orçamentos de Caixa em cenário otimista e pessimista; e enfim, os elementos necessários para a elaboração do Fluxo de Caixa e análise dos resultados.

### 5.1 PRINCÍPIOS DE CONTABILIDADE

A Contabilidade auxilia a Administração na tomada de decisões através da coleta dos dados econômicos, mensuração e registro. A partir desses dados surgem informações relevantes, tais como: desempenho da empresa, “saúde” dos negócios, etc.

Os relatórios contábeis são de suma importância dentro de qualquer empresa. Diversas microempresas que são optantes pelo Simples Nacional acabam não elaborando os registros contábeis. Esse fato faz com que não se tenham dados históricos formais para a elaboração de análises, tornando o planejamento e a tomada de decisões mais complexos de serem feitos, pois esses registros sintetizam a situação atual da organização facilitando a visão do negócio pelo empreendedor.

O regime tributário “Simples” facilita a forma de cálculo dos impostos para as microempresas, tendo como base de cálculo o faturamento, por esse motivo as empresas

deixaram de ser obrigadas a apresentar as demonstrações contábeis. O resultado dessa prática foi a perda de controle e informações das microempresas provocado pela falta dos registros. Mesmo antes da criação do Simples, os registros apresentavam distorções. Muitas empresas, para fugir das altas tributações, não registravam as operações reais.

Segundo Marion (2008) pequenas empresas têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência por ter uma inadequada gerência, contabilidade irreal, distorcida, em consequência de ter sido elaborada somente para atender as exigências fiscais e não para o controle gerencial.

As demonstrações contábeis segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000) consistem em uma fonte básica de informações para a tomada de decisões financeiras e devem ser examinadas sucintamente. A partir das demonstrações é possível prever situações com fundamentação estatística. A história da empresa ajuda a descrever situações futuras.

Os principais relatórios constituintes de um sistema contábil são o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

O Balanço Patrimonial (BP) segundo Marion (2008, p. 42) “reflete a posição financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano ou de um período prefixado. É como se tirássemos uma foto da empresa e visemos de uma só vez todos os bens, valores a receber e valores a pagar em determinada data”.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2000) podemos utilizar as demonstrações financeiras para planejar o futuro, pois as informações históricas são muito úteis para gerar projeções e avaliar o realismo dessas projeções através da análise tendências.

A Contabilidade surgiu como instrumento de controle e de auxílio ao processo de decisão, para suprir as necessidades de informação do seu usuário. Desta maneira, pode-se supor que os objetivos das informações contábeis e financeiras são os seguintes:

- permitir a apuração do resultado das atividades empresariais;
- subsidiar o processo de planejamento e controle das operações, através do:
  - estabelecimento de padrões e orçamentos;
  - controle orçamentário;
  - análise de desvios;
- fornecer informações para a tomada de decisões não rotineiras.

Os ativos são apresentados no BP de acordo com o grau decrescente de liquidez – velocidade de transformar ativo em caixa. Quanto mais líquido é o negócio, menores são os

riscos da empresa se tornar insolvente. A estrutura do Balanço Patrimonial (BP) segundo a prática brasileira (Resolução CFC 1.157/09<sup>3</sup>) é representada pela Ilustração 1.

ATIVO CIRCULANTE (AC)	PASSIVO CIRCULANTE (PC)
	PASSIVO NÃO CIRCULANTE (PNC)
ATIVO NÃO CIRCULANTE (ANC)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (PL)

Ilustração 1 – Estrutura do Balanço Patrimonial

A Ilustração 2 exemplifica o BP e algumas de suas contas aplicado à empresa objeto deste trabalho.

BALANÇO PATRIMONIAL			
ATIVO	R\$	PASSIVO	R\$
<u>ATIVO CIRCULANTE</u>		<u>PASSIVO CIRCULANTE</u>	
Caixa		Pro Labore	
Bancos		Fornecedores	
Clientes		Salários	
Duplicatas a Receber		Encargos Sociais	
Estoques			
<u>ATIVO NÃO CIRCULANTE</u>		<u>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</u>	
<u>IMOBILIZADO</u>		<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>	
Máquinas		Capital Social	
Equipamentos de Informática		Lucro do Período	
Móveis e Utensílios		Lucros Retidos	
Automóveis			
Prédios			
Depreciação			
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>

Ilustração 2 – Balanço Patrimonial (BP)

Os principais grupos do BP são compostos conforme descreve Lunkes (2007):

- **Ativo Circulante:** bens e direitos que estão constantemente em giro, sendo que sua realização ocorrerá no máximo até o final do próximo exercício social;

<sup>3</sup> Fonte: CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC nº 1.157**, de 17 de fevereiro de 2009. Aprova o Comunicado Técnico CT 03 - Esclarecimentos sobre as Demonstrações Contábeis de 2008.. Disponível em < [http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2009/001157](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2009/001157)> - Acesso em 20 jun. 2010.

- **Ativo Não Circulante:** bens e direitos que se realizarão a partir de um ano após o exercício social apurado;
- **Ativo Permanente:** bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil acima de um ano. Classificam-se em: investimentos, imobilizado e diferido;
- **Passivo Circulante:** obrigações que irão vencer até o final do próximo exercício social;
- **Passivo Não Circulante:** obrigações que irão vencer a partir de um ano após o exercício social de elaboração;
- **Patrimônio Líquido:** recursos aplicados pelos proprietários ou acionistas na empresa.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) expõe como as diferentes receitas e despesas do exercício influíram na apuração do resultado final (Ilustração 3).

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)</b>	
Vendas	
Impostos	
Devoluções e Abatimentos	
<b>Resultado Operacional Líquido</b>	
Custo das Mercadorias Vendidas	
<b>Lucro Operacional Bruto</b>	
Despesas Operacionais	
Despesas Financeiras	
<b>Lucro Líquido Operacional</b>	
Resultado Não-Operacional	
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$</b>

**Ilustração 3 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)**

As demonstrações contábeis são úteis para analisar a evolução do patrimônio e o conhecimento da sua rentabilidade. Para a análise financeira de curto prazo o fluxo de caixa é mais útil, e o acompanhamento da liquidez é importante.

Segundo Lunkes (2007, p. 42) “pode-se conceituar análise das demonstrações contábeis como uma técnica que extrai dos relatórios contábeis, depurando os dados e gerando índices de informações úteis para a tomada de decisões”.

Para o pequeno empreendedor os relatórios contábeis são importantes para a Contabilidade Gerencial. Ela está relacionada à transformação das informações dos relatórios contábeis para o planejamento e controle das atividades, auxiliando no processo de tomada de decisão. A Contabilidade Gerencial é o elo entre a Contabilidade financeira, de custos, tributária e elemento para a tomada de decisão.

Segundo Zdanowicz (2005) o Balanço Patrimonial projetado será elaborado a partir das atividades desenvolvidas ao longo do ano. O processo de elaboração permitirá estruturar as situações financeira e patrimonial da empresa, para o exercício social orçado e para a elaboração dos orçamentos.

Para o Administrador o que deve ser observado é o regime adotado pela Contabilidade no registro das informações. Existem dois principais regimes: regime de competência (econômico) e regime de caixa (financeiro). No regime de competência, segundo Marion (2008), é considerada a receita ou despesa gerada em determinado período do exercício social, ou seja, o fato gerador. Já no regime de caixa é considerado o que foi efetivamente recebido ou pago dentro do exercício. A Contabilidade utiliza, normalmente, o regime de competência. Na Administração Financeira o regime de caixa é mais útil para a administração de curto prazo onde o fluxo de caixa é utilizado para o controle da liquidez.

De acordo com Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 59):

Os administradores e investidores frequentemente estarão interessados em conhecer o valor de mercado da empresa. Essa informação não consta no balanço patrimonial. [...] muitos dos ativos mais valiosos que a empresa pode possuir – boa administração, boa reputação, empregados talentosos – não aparece no balanço de forma alguma.

O valor da empresa não está relacionado somente ao Balanço Patrimonial, mas ao valor que os clientes, os fornecedores, os empregados e a sociedade percebem. Por exemplo: qualidade, pagamentos, responsabilidade social e ambiental, capacidade empregadora, etc. O valor pode ser estimado através do fluxo de caixa, pois os retornos futuros podem agregar valor ao negócio.

### **5.1.1 Análise por Indicadores de Desempenho**

A avaliação da liquidez é medida por meio de indicadores calculados a partir das informações obtidas no Balanço Patrimonial da organização.

“Os índices de liquidez demonstram a capacidade da empresa honrar seus compromissos, medidos por sua capacidade de pagamento de curto e longo prazos.” (CERBASI, 2007, p. 187)

Os principais indicadores de liquidez são:

**Liquidez Corrente** mede a relação entre os ativos circulantes e passivos circulantes. O índice acima de 1 indica boa capacidade pagadora da empresa.

$$\text{Liquidez Corrente (LC)} = \text{Ativo Circulante (AC)} / \text{Passivo Circulante (PC)}$$

**Liquidez Seca** compara os ativos circulantes excluindo-se os estoques com os passivos circulantes da empresa. O índice igual ou maior que 1 é considerado que a empresa possui boa capacidade de pagamentos.

$$\text{Liquidez Seca (LS)} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$$

**Liquidez Geral** compara todos os potenciais recursos liquidáveis da empresa, de curto e longo prazo, com todas as obrigações a fim de efetuar uma adequada avaliação de empresas que possuem forte atuação em projetos de longo prazo.

$$\text{Liquidez Geral (LG)} = (\text{AC} + \text{Realizável LP}) / (\text{PC} + \text{Exigível LP})$$

**Liquidez Imediata** mede os recursos disponíveis da empresa em curtíssimo prazo, identificando o grau de cobertura desses compromissos.

$$\text{Liquidez Imediata (LI)} = \text{Disponível} / \text{Passivo Circulante}$$

“Os índices de endividamento indicam o risco inerente da empresa em decorrência de suas dívidas. Seu papel é mostrar a proporção de recursos de terceiros negociando o ativo total.” (CERBASI, 2007, p. 192)

As decisões de endividamento estão ligadas a estratégia financeira da empresa, que pode tanto ser bom ou mau negócio, dependendo se o rendimento sobre os empréstimos será maior do que seu custo, descreve Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003).

Diversos indicadores podem demonstrar o índice de endividamento, desde que demonstrem o grau de participação desses recursos. São exemplos:

**Endividamento de curto prazo (ECP)** indica qual o percentual de recursos de curto prazo em relação ao total das fontes de recursos.

$$\text{Endividamento de curto prazo} = \text{Passivo Circulante} / \text{Passivo Total}$$

**Endividamento Total (ET)** indica qual a parcela de capital de terceiros em relação a totalidade das fontes de recursos.

$$\text{Endividamento Total (ET)} = (\text{PC} + \text{PELP}) / \text{Passivo Total} + \text{PL}$$

## 5.2 ABORDAGEM CONTÁBIL x ABORDAGEM FINANCEIRA

A abordagem contábil possui foco no registro das transações no momento da ocorrência do fato contábil (compras, vendas, salários) o que nem sempre corresponde com a efetiva movimentação do caixa da empresa (adoção do regime de competência).

A Contabilidade apura a situação dos registros a cada período. No caso de uma microempresa onde ela não está obrigada a apresentar as demonstrações contábeis por estar enquadrada para utilização do Simples Nacional, faz com que os registros contábeis sejam necessários somente para a tomada de decisões gerenciais. O Contador por meio do Balanço Patrimonial apresenta ao empresário as análises da estrutura patrimonial da empresa durante aquele período compreendido nas demonstrações. Para análise posição estratégica da empresa é preciso unir o Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e Fluxo de Caixa.

Pela abordagem financeira é possível efetuar uma gestão eficiente do caixa da empresa, pois é capaz de mapear todas as entradas e saída do caixa da empresa na data efetiva do desembolso.

A Administração Financeira oferece ferramentas para a gestão do caixa, como o Fluxo de Caixa. A partir do Fluxo de Caixa projetado, o empresário pode comparar as projeções e o realizado para instruir-se sobre a dia-a-dia da sua empresa de forma que a longo prazo possa elaborar um Planejamento Financeiro.

## 5.3 A FUNÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS

A Administração Financeira oferece ferramentas para analisar oportunidades detectadas projetando as consequências financeiras das decisões estratégicas e operacionais.

Para Zdanowicz (2003, p.121):

Toda organização precisa ter e seguir um modelo de planejamento (simulação financeira), que se constitui de determinadas informações úteis e práticas para exercer o gerenciamento empresarial, considerando as variáveis econômicas e as relações matemáticas do mercado.

Um dos objetivos da Administração Financeira é a maximização das riquezas dos sócios. Para Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 44) “maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes” é o objetivo geral da Administração Financeira. Não importa o porte da organização, e sim se as decisões financeiras aumentarão os lucros dos sócios.

O administrador financeiro deve estar constantemente preocupado com a questão da liquidez, pois ela se faz necessária para a continuidade das atividades da empresa.

Para Silva (2008, p. 8) “uma organização bem administrada não terá problemas de solvência, ela será capaz de honrar seus pagamentos”. A saúde financeira da empresa é diretamente relacionada a sua rentabilidade, que é resultado das operações em um certo período e inclui todos os elementos operacionais, econômicos e financeiros do negócio.

Um desafio presente no dia-a-dia do administrador financeiro é encontrar o equilíbrio entre a liquidez e a rentabilidade de forma a conservar o fluxo dos recursos sem prejudicar as disponibilidades.

De acordo com Silva (2008, p. 11):

O administrador financeiro deve considerar como meta para a maximização da riqueza aos acionistas os seguintes aspectos: perspectiva de longo prazo; valorização do dinheiro no tempo; retorno do capital próprio; análise de risco e política de distribuição de dividendos.

Com bases nessas afirmações toma-se como verdade que o administrador financeiro é o principal responsável pela saúde e crescimento da organização de forma a mantê-la consistente no mercado.

#### 5.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO

Todas as áreas se relacionam com a Administração Financeira. As decisões de marketing, contabilidade e produção têm a necessidade de ter um conhecimento integrado de finanças para saber quando os custos e benefícios de um novo produto, por exemplo, serão viáveis ou se um projeto será lucrativo.

“O importante é conservar os fluxos de entradas e saídas de caixa sob controle e conhecer com antecedência as ocasiões que faltaram numerários” (SILVA, 2008, p. 8). De acordo com o pensamento de Silva (2008), entende-se que os fluxos são essenciais para uma correta elaboração de um plano de ação caso aconteça alguma situação adversa. O



administrador financeiro atua no sentido de a empresa estar sempre preparada para um possível cenário pessimista e poder posicionar-se o mais rápido possível, levando ao mínimo de estragos financeiros.

A Administração Financeira de curto prazo preocupa-se, basicamente, com a análise das decisões que afetam o ativo e o passivo circulantes do Balanço Patrimonial. As finanças de curto prazo podem ser associadas às decisões gerenciais que provocarão impacto no caixa da empresa no prazo de até um ano.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 38) as finanças empresariais consistem no estudo das respostas das três principais áreas de preocupação:

- a) em quais investimentos a empresa deve aplicar?;
- b) como serão obtidos financiamentos a para pagar os investimentos?;
- c) como serão administradas as atividades financeiras cotidianas, como cobrança e pagamento a fornecedores?.

#### 5.4.1 Processo Decisório

As tomadas de decisões baseiam-se nas questões levantadas acima. O administrador deverá preocupar-se com os ingressos e desembolsos do seu fluxo de caixa, e de que maneira a empresa financiará suas atividades no mercado, entre outras atividades, a fim de evitar interrupções nos serviços.

A incerteza do futuro afeta as decisões que serão tomadas sobre quais políticas de investimentos serão adotadas pela firma.

De acordo com Jackson e Sawyers<sup>4</sup> (*apud* LUNKES, 2007, p.16), o modelo de tomada de decisão pode apresentar as seguintes etapas:

- a) definir o problema;
- b) formular o objetivo e as alternativas de ação;
- c) identificar e analisar múltiplas opções (preço, custo, qualidade, tempo, inovação, gestão de pessoas, etc.);
- d) selecionar a melhor opção.

---

<sup>4</sup> JACKSON, S; SAWYERS, R. **Managerial Accounting**: a Focus on Decision Making. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.

Ou seja, para Lunkes (2007) a tomada de decisões envolve um processo sistemático no qual os responsáveis definem o problema, avaliam alternativas e decidem qual a solução mais adequada.

#### **5.4.2 Investimentos Fixos**

As decisões de investimento são muito importantes, pois o capital da empresa ficará comprometido ao longo prazo. Os investimentos fixos são representados por bens que não são consumidos pela atividade operacional da firma.

Segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p. 13) os investimentos em bens do ativo permanente são feitos, geralmente, por meio de Autofinanciamento<sup>5</sup>, empréstimos a longo prazo e aumentos de capital.

Para exercer suas atividades as empresas requerem investimentos fixos em imóveis, equipamentos, máquinas, veículos, móveis, etc., conhecidos como imobilizado e constituem uma operação de investimento. A empresa deve ter recursos de patrimônio líquido suficientes para financiar o ativo permanente para suprir, caso seja necessário, uma eventual necessidade de capital de giro.

Segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) quando a Necessidade de Capital de Giro (NCG) é positiva, reflete uma aplicação permanente de fundos que, geralmente, deve ser financiada com os fundos permanentes utilizados pela firma. Apenas uma parte dos recursos permanentes é utilizada para financiar a NCG, pois grande parte desses recursos é utilizada para financiar aplicações permanentes, como terrenos, prédios e máquinas.

#### **5.4.3 Investimentos em Capital de Giro**

De acordo com Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) quando os desembolsos ocorrem antes dos ingressos de caixa, no ciclo financeiro, a operação da empresa gera uma necessidade de aplicação permanente de fundos, denominada de Necessidade de Capital de Giro. É

---

<sup>5</sup> Autofinanciamento refere-se aos fundos gerados pelas operações da empresa cujo valor pode ser calculado, aproximadamente, adicionando-se as depreciações ao lucro líquido do período após provisão para pagamento do Imposto de Renda e as operações de distribuição do resultado (dividendos ou retiradas dos sócios)

evidenciada no Balanço Patrimonial por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas<sup>6</sup> do ativo e do passivo.

$$\text{NCG} = \text{Estoques} + \text{Contas a Receber} - \text{Contas a Pagar}$$

O Capital de Giro (CDG) constitui uma fonte de fundos permanente utilizada para financiar a Necessidade de Capital de Giro da empresa. Para Vieira (2008, p. 33):

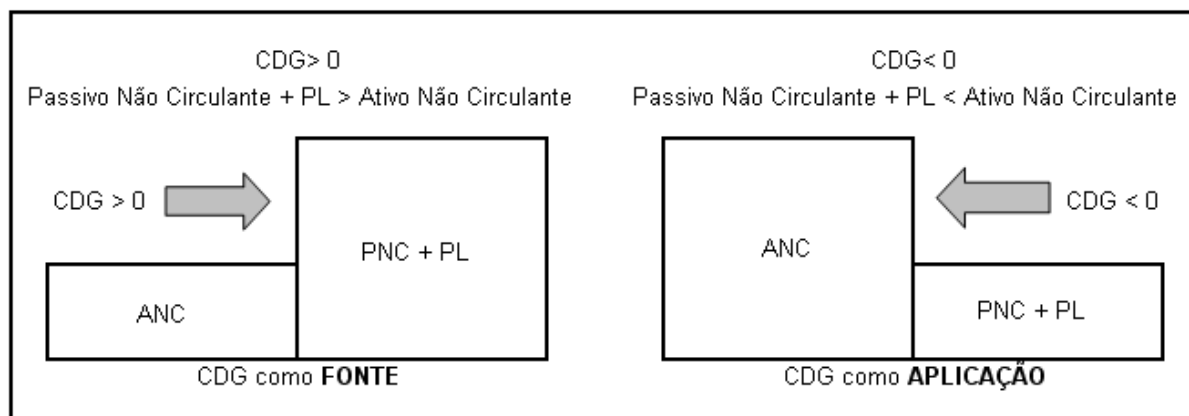
a administração do capital de giro é frequentemente abordada sob a ótica das decisões financeiras de curto prazo e tem como foco principal a definição da chamada política de capital de giro, com a fixação de metas relacionadas com os valores de cada componente do ativo circulante, a forma pela qual estes itens serão financiados e de parâmetros para a condução das atividades operacionais do dia-a-dia.

Define-se de acordo com Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p.11) “Capital de Giro (CDG) a diferença entre o passivo permanente e o ativo permanente”.

$$\text{CDG} = \text{Passivo Não Circulante} - \text{Ativo Não Circulante}$$

O CDG mantém-se relativamente estável ao longo do tempo, sofrendo alteração com: aumento dos lucros retidos, ocorrência de prejuízos, variação no Exigível a Longo Prazo e nos aportes de capital próprio e seu comportamento é decorrência dos resultados e das decisões estratégicas relacionadas com os investimentos e utilização de recursos próprios e de terceiros de longo prazo.

A Ilustração 4 representa duas situações do Capital de Giro, quando é maior ou menor que zero demonstradas na estrutura do Balanço Patrimonial.



**Ilustração 4 – Capital de Giro<sup>7</sup>**

A Necessidade de Capital de Giro (NCG) e o Capital de Giro (CDG) são conceitos econômico-financeiros e não definições legais. (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003)

Vieira (2008) afirma que a administração do capital de giro tem como objetivo principal a conservação do equilíbrio financeiro da empresa como forma de garantir a continuidade dos

<sup>6</sup> Contas ligadas às operações da empresa (duplicatas a receber, estoques)

<sup>7</sup> Fonte: Adaptado de VIEIRA (2008, p. 86)

negócios e favorecer condições adequadas que propiciem a sua sobrevivência e seu crescimento.

Para o desenvolvimento normal das atividades “as empresas precisam realizar investimentos no giro dos seus negócios, representados pela necessidade de capital de giro, que reflete o volume de vendas da organização e o perfil do seu ciclo financeiro”. (VIEIRA, 2008, p. 83)

Os investimentos em capital de giro são vinculados à atividade operacional da empresa, sofrendo constantes renovações, constituindo segundo Vieira (2008) investimento permanente nas contas cíclicas do ativo e passivo.

Para Silva (2008, p. 6):

O estoque de materiais e de produtos significa aplicações de recursos, assim como as contas a receber decorrentes das vendas a prazo e de outras transações. Assim, determinado valor deve ser mantido em caixa e nas contas bancárias para suprir os pagamentos diários. As sobras devem ser aplicadas no mercado financeiro.

Para financiar todas essas operações, são necessários recursos próprios (capital social, caixa, etc.) e / ou recursos de terceiros (crédito com fornecedores, empréstimos bancários) o que vai determinar o grau de exposição ao risco assumido pela empresa.

A Necessidade de Capital de Giro deve ser financiada pelas fontes de longo prazo, sendo fontes das quais a empresa deve lançar mão para financiá-la (exemplo: reserva de caixa).

O valor de Tesouraria (T) é a diferença entre o CDG e a NCG. Segundo Vieira (2008) o comportamento do saldo de tesouraria é resultado do que acontece com as variáveis (CDG e NCG).

$$T = CDG - NCG$$

Segundo Vieira (2008, p.319) “administrar o CDG significa compatibilizar o crescimento das aplicações no permanente com as possibilidades da empresa na geração própria de recursos do autofinanciamento e na captação de recursos complementares dos acionistas e demais financiadores”.

A administração do capital de giro é uma ferramenta que preserva a vida da empresa, pois envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afetam sua rentabilidade.

#### 5.4.4 Alavancagem

**Alavancagem operacional** de acordo com Silva (2008, p.155) “é a relação entre o crescimento do lucro antes dos juros e impostos (IR/CSLL) e o crescimento das receitas operacionais”.

Grau de Alavancagem Operacional =  $\Delta\%$  no lucro /  $\Delta\%$  nas vendas

**Alavancagem financeira** corresponde aos efeitos produzidos pelo capital de terceiros sobre o patrimônio líquido reduzindo ou aumentando os lucros de uma organização.

De acordo com Silva (2008, p. 151) “alavancar financeiramente consiste em usar recursos de terceiros ou fazer dívidas para aumentar o retorno sobre os recursos próprios”.

O custo médio do capital de terceiros e sua relação com a rentabilidade operacional são avaliados para identificar se houve vantagem no uso desses capitais. Quando essa vantagem é confirmada, é conhecida como alavancagem financeira.

Muitas empresas utilizam capitais de terceiros para alavancar seus negócios como, por exemplo, contas a pagar a fornecedores e empréstimos bancários. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 58):

A dívida funciona como uma alavanca, no sentido de que utilizá-la pode aumentar tanto ganhos como perdas. Portanto, a alavancagem financeira aumenta o potencial de remuneração para os acionistas, mas ao mesmo tempo aumenta o potencial de situações de insolvência e falência.

Índice de Alavancagem =  $\text{Passivo Total} / \text{Patrimônio Líquido}$

Esse índice indica o quanto de dívida a empresa possui para cada R\$ 1,00 investido pelo proprietário.

Grau de Alavancagem =  $\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido} / \text{Retorno sobre o Ativo}$

Retorno sobre o Patrimônio Líquido =  $\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido Médio}$

Retorno sobre Ativo =  $\text{Lucro após IR} / \text{Ativo}$

“O efeito alavancagem permite uma taxa de crescimento mais elevada para a empresa mais endividada” (FLEURIET; KEHDY; BLANC; 2003, p.156)

Segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p.151) o efeito alavancagem é mais elevando quando:

- o custo do capital de terceiros for mais baixo do que o custo do capital próprio;

- a rentabilidade dos ativos é mais elevada do que o custo médio ponderado do capital;
- a empresa é mais endividada.

A empresa precisa, de acordo com Silva (2008) descobrir qual o equilíbrio entre o capital próprio e o capital de terceiros. Dependendo do grau de alavancagem, o custo do empréstimo é tão alto ao ponto que inviabiliza a captação do recurso.

Relação entre alavancagem operacional, financeira e total:  $GAT = GAO \times GAF$

#### 5.4.5 Ciclos da Empresa

Zdanowicz (2007) considera que para que a administração do capital de giro seja correta e eficiente devem ser observados seus três ciclos: operacional, econômico e de caixa (financeiro).

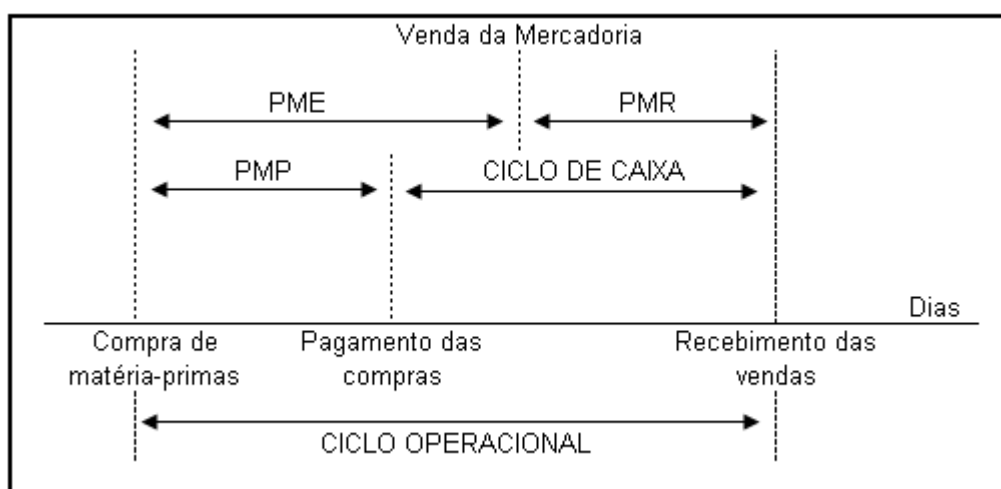
- a) O **ciclo operacional** é o período compreendido entre a compra de matérias-primas e o recebimento no caixa do resultado da venda da mercadoria;
- b) O **ciclo econômico** é o período entre a compra de matérias-primas e a venda da mercadoria. Relaciona-se com a atividade principal da empresa;
- c) O **ciclo financeiro**, abordado no presente trabalho como ciclo de caixa, considera as movimentações de caixa. É o período entre o pagamento das compras de matérias-primas e o recebimento das vendas das mercadorias.

“A administração financeira do capital de giro depende da determinação do volume ideal de caixa, das necessidades de financiamento permanente e da geração interna de caixa como fonte de recursos.” (ZDANOWICZ, 2007, p.109)

#### 5.4.6 Ciclo de Caixa

O ciclo de caixa, também chamado de ciclo financeiro, é o resultado dos diversos prazos médios que a empresa opera e pode ser entendido como o prazo médio entre os pagamentos e recebimentos operacionais, sintetiza Vieira (2008).

A Ilustração 5 representa graficamente o ciclo de caixa e o ciclo operacional bem como os prazos médios de estoques, recebimento e pagamento.



**Ilustração 5 – Diagrama do ciclo de caixa<sup>8</sup>**

De acordo com Vieira (2008, p. 54):

O ciclo de conversão de caixa, é a dimensão do tempo decorrido entre as saídas de caixa operacionais e o recebimento das vendas de produtos e representa uma avaliação do prazo durante o qual os recursos financeiros ficam comprometidos nos investimentos realizados em ativos circulantes.

Pode-se equacionar o ciclo de caixa da seguinte forma:

$$\text{Ciclo de Caixa} = \text{PME} + \text{PMR} - \text{PMP}$$

Onde:

- Prazo Médio de Estoques (PME) = Estoques / Vendas diárias
- Prazo Médio de Recebimentos (PMR) = Contas a Receber / Vendas diárias
- Prazo Médio de Pagamentos (PMP) = Fornecedores / Vendas diárias

Na ciclometria (estudo dos ciclos da empresa) tem-se que o objetivo é reduzir o ciclo de caixa, sem prejudicar o andamento das atividades operacionais da empresa. Esse objetivo pode ser alcançado com a redução do prazo dos estoques e recebimento dos clientes e negociação para aumento do prazo de pagamento aos fornecedores, sem aumento de custos.

Ainda, de acordo com Vieira (2008, p. 55) “o ciclo de caixa representa o período de tempo entre o momento da realização de pagamento de insumos e o momento da realização dos recebimentos decorrentes das vendas de produtos”. O ciclo é medido em número de dias, quanto menor, melhor. Quanto maior, maior será o volume de recursos necessários para financiar as operações.

$$\text{Ciclo de Caixa} = \text{Ciclo Operacional} - \text{PMP}$$

<sup>8</sup> Fonte: VIEIRA (2008, p.54)

Para Cerbasi (2007) a vantagem de se calcular os prazos que compõem os ciclos de caixa e operacional, é a possibilidade de identificação, com o passar do tempo, se a empresa está adquirindo condições necessárias para adaptar seu ciclo de caixa se for necessário.

Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p. 50) concluem que “a Necessidade de Capital de Giro depende do ciclo financeiro e do nível de atividade (vendas) da empresa. O ciclo financeiro e as vendas determinam, em última análise, os prazos de rotação e valores das contas do ativo e passivo cíclicos da empresa”.

## 5.5 PLANEJAMENTO E CONTROLE

Para Zdanowicz (2003, p. 122), o Planejamento Financeiro deve ser apoiado em conceitos claros, corretos e seguros, sendo o principal instrumento do administrador para a tomada de decisão. A empresa deve tornar a tarefa de planejar mais sistematizada e automática, bem como administrar as exceções que irão surgir no futuro.

Além destas premissas, Zdanowicz (2003) recomenda que no processo de implantação seja usada a consagrada técnica do PDCA (P \_ Plan = planejar; D \_ Do = Fazer; C \_ Check = Checar; A \_ Action = Agir), de acordo com estas técnicas as estratégias adotadas devem ser periodicamente revistas e avaliadas por meio de métricas.

O Planejamento Financeiro será incompleto se não houver um acompanhamento periódico, já preestabelecido, e controle através de indicadores escolhidos pelo administrador. Para saber se a execução está de acordo com o planejado, deverá existir um acompanhamento adequado para medir e fazer as alterações necessárias para não perder o foco e se afastar do objetivo traçado no planejamento, mesmo sabendo que esse objetivo pode ser alterado ao longo do tempo.

O planejamento, segundo Zdanowicz (2008, p. 133), pode ser elaborado nos níveis estratégico, tático e operacional:

- a) **estratégico:** fixam-se os indicadores globais, pela direção da empresa, de caráter macroeconômico. [...] Deve ser elaborado para longo prazo;
- b) **tático:** determina os planos mais específicos que se referem a cada diretoria e departamento da empresa. Dever estar subordinado aos planos estratégicos;
- c) **operacional:** dever ser desenvolvido de acordo com os indicadores estabelecidos pelo plano tático e sua função básica consiste na formulação e determinação de atividades operacionais que devem ser executadas pela supervisão e funcionários da empresa.



O Orçamento de Caixa é uma ferramenta de gestão e Planejamento Financeiro em nível operacional que explicita as intenções da empresa em termos financeiros. O orçamento é uma ferramenta adotada para o controle das finanças.

O planejamento do fluxo de caixa possibilita o controle das movimentações para que a empresa opere de acordo com os objetivos e metas traçados gerenciando o capital de giro da empresa.

O planejamento e o controle orçamentário, quando realizado concomitante ao controle financeiro, possibilitam mudanças rápidas para lidar com eventos estranhos ao processo operacional, os quais colocam em risco o alcance das metas estabelecidas. Aumentos inesperados no índice de inadimplência no recebimento de créditos ou dificuldades na obtenção de recursos de terceiros são rapidamente identificados. Com um controle financeiro eficaz, a empresa pode posicionar-se proativamente para que o impacto seja o menor possível.

A Administração Financeira passa pela elaboração de seu planejamento, que diversas vezes existe informalmente dentro da cabeça do pequeno empresário, ou pela intuição da experiência.

## 5.6 ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

“O fluxo de caixa é um instrumento gerencial, que permite apoiar o processo decisório da empresa, de modo que ela alcance os resultados estabelecidos” (SILVA, 2008, p.23).

De acordo com Silva (2008, p. 20) o fluxo de caixa “é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, despesas e os investimentos”, a partir de um período determinado.

Ainda para Silva (2008, p.20):

Pode-se também dizer que consiste numa representação gráfica (planilha) e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, o que permite às empresas executar suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo.

Através dessa ferramenta de gestão, é possível conferir e projetar ocorrências de excedentes e escassez de caixa, aplicando medidas para recuperar e solucionar tais situações.

Silva (2008, p.28) cita diversos objetivos do fluxo de caixa que são relevantes:

- a) planejar as necessidades de captação de recursos de maneira a preservar a liquidez;

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

Existem fatores internos e externos que afetam o fluxo de caixa (SILVA, 2008, p. 22):

Os fatores internos são:

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

Os fatores externos:

- a) inflação, elevação do nível de preços e taxas de juros;
- b) diminuição das vendas em decorrências de retração do mercado;
- c) novos concorrentes;
- d) mudanças na alíquota de impostos;
- e) aumento do nível de inadimplência.

Para elaborar o fluxo de caixa da empresa, Zdanowicz (2007, p. 147) propõe o uso de planilhas eletrônicas no Excel. O modelo representado pela Tabela 1 projeta os ingressos, desembolsos financeiros e demais itens que afetam o caixa da empresa.

Sinteticamente Zdanowicz (2007, p. 147) descreve cada um dos itens que podem fazer parte do fluxo de caixa nessa planilha ou em outra equivalente:

- a) ingressos serão as entradas futuras em caixa e bancos;
- b) desembolsos são todas as saídas de recursos financeiros;
- c) diferença do período é a subtração entre os ingressos e desembolsos de caixa;
- d) saldo inicial de caixa é o resultado das disponibilidades (caixa, bancos e aplicações financeiras);
- e) disponibilidade acumulada projetada consistirá na soma do resultado da diferença do período (positiva ou negativa) e o saldo inicial de caixa;
- f) nível desejado de caixa projetado resulta da soma entre a diferença do período e o saldo inicial de caixa;
- g) empréstimos são as futuras captações de recursos conforme a necessidade demonstrada pela disponibilidade financeira;
- h) aplicações financeiras são as sobras de caixa a serem aplicadas no mercado financeiro com planejamento e segurança;

- i) amortizações são somente as devoluções do principal tomado emprestado junto às instituições financeiras;
- j) resgates são apenas os recebimentos do principal aplicado no mercado financeiro;
- k) saldo final de caixa é o nível desejado de caixa para o período projetado.

**Tabela 1 - Modelo de Planilha para elaborar o Fluxo de Caixa**

ITENS	PERÍODOS			...			Total		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. INGRESSOS</b>									
Vendas à vista									
Cobranças em carteira									
Cobranças bancárias									
Vendas de itens do ativo permanente									
Aluguéis a receber									
Aumentos Capital Social									
Outros Ingressos									
...									
<b>SOMA</b>									
<b>2. DESEMBOLSOS</b>									
Compras à vista									
Pagamentos a fornecedores									
Salários a pagar									
Compras de itens do ativo permanente									
Despesas Administrativas									
Despesas com Vendas									
Despesas Tributárias									
Despesas Financeiras									
Contraprestações de leasing									
...									
<b>SOMA</b>									
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)</b>									
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>									
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)</b>									
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>									
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>									
<b>8. APLICAÇÕES FINANCEIRAS A REALIZAR</b>									
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>									
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRA</b>									
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA</b>									

Fonte: Zdanowicz (2007, p. 147)

Os principais requisitos para a elaboração do Fluxo de Caixa, Zdanowicz (2007) salienta que são: controle das informações financeiras, regras claras e fixas para a administração do caixa, comprometimento de todos envolvidos na elaboração e execução,

treinamento dos envolvidos para correta utilização; controles financeiros adequados, atualizando sempre as entradas e saídas; definição dos responsáveis na prestação das informações e dados confiáveis e sistema de comunicação informatizado, prático e seguro.

Para a empresa fazer um planejamento e acompanhamento das entradas e saídas é recomendável a utilização de planilhas de Excel auxiliares: vendas, compras, etc.

O sucesso da Administração Financeira das empresas pode ser alcançado através do correto planejamento do caixa a fim de evitar situações inesperadas.

A elaboração do Fluxo de Caixa exige esforço, pois todas as movimentações devem ser segregadas através de controles específicos para esse fim. Para que não aconteçam descompassos que comprometam o Fluxo de Caixa, é necessária integração entre as diversas áreas da organização (comercial, produção, marketing, vendas, etc), para que as decisões a serem tomadas sejam debatidas e analisadas, para em conjunto averiguar e avaliar as possíveis alterações no caixa, e assim, preservando os interesses da empresa.

## 5.7 ORÇAMENTO DE CAIXA

O Orçamento de Caixa proporciona uma visão abrangente e complementar da evolução da liquidez da empresa e deve atender suas características específicas de maneira a demonstrar o horizonte de tempo mais convincente à identificação de possíveis falhas de sincronia entre as entradas e saídas, destaca Vieira (2008).

O Orçamento de Caixa é a projeção dos fluxos de caixa considerando alguns parâmetros adotados pela empresa, como por exemplo: política de concessão de créditos nas vendas e formas de pagamento aos fornecedores, assim como estimativas das vendas do período, etc.

De acordo com Zdanowicz (2003, p. 348), “o Orçamento de Caixa deverá ser identificado pela projeção de ingressos e desembolsos financeiros, que incorrerão na empresa no período futuro”. Ingressos são todos os recebimentos provenientes de vendas, aluguéis, aumentos de capital social, entre outros. Já os desembolsos são os pagamentos de insumos, mão-de-obra, impostos, despesas diversas, etc.

As principais decisões para se elaborar o Orçamento de Caixa segundo Zdanowicz (2003, p. 348) serão:

- a) definir o valor e as condições das vendas, ou seja, as formas de recebimento projetadas;
- b) fixar o valor e as condições das compras, ou seja, as formas de pagamento estimadas;
- c) estimar o valor das despesas operacionais a serem desembolsadas;
- d) projetar outras entradas e saídas de caixa.

Através dessa ferramenta de gestão é possível projetar ocorrências de excedentes e escassez de caixa, aplicando medidas para recuperar e solucionar tais situações.

Os parâmetros adotados na elaboração do Orçamento de Caixa refletem as políticas de crédito e cobrança, bem como a definição das características de cenários consideradas otimista e pessimista.

O sucesso da Administração Financeira das empresas pode ser alcançado através do correto planejamento do caixa a fim de evitar situações inesperadas.

### **5.7.1 Política de Crédito**

As políticas de concessão de crédito são determinadas a partir das necessidades de recebimento dos ingressos oriundos das vendas nos prazos estipulados.

Os prazos de pagamento concedidos aos clientes são refletidos nas vendas e nas contas a receber. Os prazos podem ser flexíveis de acordo com contexto inserido, se as vendas estão em baixa, empresas são mais flexíveis, e quando as vendas estão em alta, a flexibilidade diminui. Para aumentar as vendas pode-se conceder prazos maiores, descreve Silva (2008).

Segundo Silva (2008, p. 41) “a área comercial é responsável por transformar estoques em contas a receber, e conseqüentemente em caixa”. As políticas de vendas espelham o volume e a qualidade das vendas. As vendas com recebimentos a prazo devem seguir uma política, serem controladas e revistas periodicamente a fim de evitar inadimplências e descasamentos no Fluxo de Caixa da empresa.

De acordo com Silva (2008, p. 42) a concessão de crédito feita de maneira rígida diminui a as perdas com inadimplência, porém, limites muito rígidos reduzem as vendas.

Os prazos de pagamentos devem ter uma análise permanente para verificação de possíveis mudanças e flexões.

### 5.7.2 Política de Cobrança

De acordo com Zdanowicz (2007, p. 114) “a área de cobrança tem influência direta no fluxo de caixa da empresa, pois indica o retorno do valor das vendas que ela efetuou a prazo”.

A área de cobrança é responsável pelo controle rígido sobre as vendas, verificando se existem inadimplências ou se todos os valores estão ingressando no caixa da empresa no prazo preestabelecido.

Existem diversos modos de cobrança: cobrança bancária, desconto de títulos, cobrança terceirizada, mas pode-se ainda utilizar parcelamentos diretamente com a empresa através de cheques, etc.

Deve-se ter muito cuidado ao lidar com clientes inadimplentes, pois é possível perdê-los, se houver excessos na negociação.

É importante a participação e envolvimento entre a área de cobrança e a Contabilidade, pois o cruzamento das informações geradas resultará em dados inerentes à tomada de decisão. Zdanowicz (2007) ainda afirma que a área de cobrança constitui-se como formadora de opinião para a tomada de decisões dentro da empresa, pois dispõe de uma série de informações e dados que traduzem a saúde financeira do cliente.

## 6 OBJETIVOS

### 6.1 OBJETIVO GERAL

Propor a organização financeira da microempresa Metalníquel.

### 6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como forma de atingir o proposto acima, este trabalho tem os seguintes objetivos:

1. oferecer ao empresário ferramentas necessárias para controle do seu patrimônio e a gestão dos negócios;
2. organizar os principais registros contábeis: balanço patrimonial e demonstração dos resultados;
3. desenvolver planilhas para acompanhamento e controle do Fluxo de Caixa;
4. projetar Orçamentos de Caixa para cenários otimista e pessimista.

## 7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que os objetivos propostos fossem atingidos neste trabalho, foi analisado um estudo de caso da microempresa Metalníquel.

O presente trabalho foi estruturado como uma pesquisa qualitativa. Roesch (2005, p. 155) aponta que a pesquisa qualitativa é “apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar programas, planos, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”.

Os meios de coleta de dados utilizados foram: experiência do autor sobre o assunto que está sendo tratado, análise de relatórios e documentos internos da empresa, além de pesquisa bibliográfica acerca de Administração Financeira.

A estratégia de pesquisa utilizada foi a pesquisa-ação onde, segundo Roesch (2005, p. 156), “o pesquisador que está envolvido com uma situação por algum tempo tem mais oportunidade de desenvolver algum nível de confiança com os demais participantes”.

O trabalho enquadra-se no modelo de pesquisa aplicada tipo consultoria de que trata a Roesch (2005, p.65), do tipo proposição de planos (op.cit. p.71) onde “o consultor tem o papel de facilitador, no sentido de orientar os gestores da organização a definirem seus problemas e soluções”.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: observação participante de forma aberta, documentos internos da empresa e análise de dados.

Após a coleta de dados, todos eles foram estruturados através da análise da situação atual e da situação projetada.

Por fim, os dados foram aplicados no modelo proposto de Fluxo de Caixa em planilha de Excel da Microsoft e Orçamento de Caixa projetando os cenários otimista e pessimista. Para a construção de cenários buscou-se traçar possíveis tendências das variáveis, explorando hipóteses de comportamento por meio do estudo de caso para modelar os cenários com praticidade.



## 8 ESTUDO DE CASO

### 8.1 REGISTROS CONTÁBEIS

A empresa estudada até o momento do início da elaboração deste trabalho, não possuía registros contábeis desde o surgimento do Simples Nacional (cálculo tributário pelo qual a empresa é optante) por não ter obrigatoriedade de apresentar as informações, fato que fazia com que o empreendedor não tivesse um parâmetro da situação atual do seu negócio e de seu patrimônio. O Balanço Patrimonial, mesmo que simplificado, auxilia para obtenção de informações gerenciais. O Simples facilitou a forma de cálculo dos impostos, mas a consequência foi a perda de controle pela falta da elaboração das informações.

Os relatórios de faturamento eram elaborados de forma simples por solicitação do proprietário da empresa quando era necessário efetuar algum investimento, algum grande desembolso ou para verificação da situação de curto prazo. Os dados eram comparados mês a mês para saber o quanto a empresa tinha a pagar e a receber de uma forma geral, sem serem observados os critérios de elaboração do Fluxo de Caixa.

As finanças da organização misturavam-se às da família, não era determinado valor exato de pró-labore. As retiradas não seguiam um padrão, ocorrendo conforme as necessidades da família, muitas vezes sem registros nem controle.

Pela Ilustração 6, foi apresentada a planilha de controle de faturamento da empresa como era elaborada até o mês maio de 2010 somente por uma questão de registro, pois as informações fora de um contexto não representam a situação financeira da empresa. O administrador financeiro sabe que apenas olhar para o faturamento não mostra a realidade da empresa. Embora seja muito importante, nem sempre um aumento no faturamento remete a lucros líquidos maiores. Os valores até maio de 2010 são os reais (realizados – R), após esse mês foram projetados (P) com base nos valores dos anos anteriores.

Em uma das visitas à empresa e conversa com o setor administrativo, soube-se que o empresário considerava que a situação empresa estava estável, pois se adaptou à crise mundial de 2008 reduzindo os custos. Mas, observa-se com base no decréscimo do faturamento de 2009 em relação a 2008 o quanto a empresa foi afetada pela crise, principalmente pela perda de um dos seus principais clientes. Como consequência, o investimento em expansão da

planta produtiva, que estava sendo executado, teve de ser cancelado, deixando a construção incompleta. Por esse motivo a liquidez da empresa foi prejudicada, porque os recursos utilizados para o investimento ainda não estavam dando retorno. Até o término do trabalho as obras ainda não haviam sido retomadas.

<b>FATURAMENTO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>R/P<sup>9</sup></b>
<b>Janeiro</b>	<b>R\$ 19.459,60</b>	<b>R\$ 15.893,80</b>	<b>R\$ 11.173,27</b>	<b>R</b>
<b>Fevereiro</b>	<b>R\$ 45.812,50</b>	<b>R\$ 12.241,30</b>	<b>R\$ 18.030,60</b>	<b>R</b>
<b>Março</b>	<b>R\$ 43.553,55</b>	<b>R\$ 20.077,35</b>	<b>R\$ 29.603,40</b>	<b>R</b>
<b>Abril</b>	<b>R\$ 12.679,10</b>	<b>R\$ 17.824,85</b>	<b>R\$ 20.890,62</b>	<b>R</b>
<b>Mai</b>	<b>R\$ 17.445,08</b>	<b>R\$ 22.171,10</b>	<b>R\$ 29.710,59</b>	<b>R</b>
<b>Junho</b>	<b>R\$ 26.742,65</b>	<b>R\$ 20.900,96</b>	<b>R\$ 24.000,00</b>	<b>P</b>
<b>Julho</b>	<b>R\$ 20.184,04</b>	<b>R\$ 32.913,29</b>	<b>R\$ 33.000,00</b>	<b>P</b>
<b>Agosto</b>	<b>R\$ 54.767,00</b>	<b>R\$ 26.193,75</b>	<b>R\$ 40.000,00</b>	<b>P</b>
<b>Setembro</b>	<b>R\$ 47.373,98</b>	<b>R\$ 34.841,45</b>	<b>R\$ 41.000,00</b>	<b>P</b>
<b>Outubro</b>	<b>R\$ 33.015,27</b>	<b>R\$ 31.980,65</b>	<b>R\$ 32.500,00</b>	<b>P</b>
<b>Novembro</b>	<b>R\$ 22.225,70</b>	<b>R\$ 26.773,14</b>	<b>R\$ 27.000,00</b>	<b>P</b>
<b>Dezembro</b>	<b>R\$ 17.119,69</b>	<b>R\$ 20.185,00</b>	<b>R\$ 21.000,00</b>	<b>P</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 360.378,16</b>	<b>R\$ 281.996,64</b>	<b>R\$ 327.908,48</b>	

Ilustração 6 – Faturamento Metalníquel<sup>10</sup>

Os custos, por ser uma empresa industrial, são proporcionais à produção. No cenário de crise, reduziu-se a mão-de-obra, custo com matéria-prima e com produção. Produziu-se menos, mas o lucro também foi menor.

Nota-se claramente a diminuição do número de funcionários com o passar do tempo na tabela de controle fornecida pela empresa representada pela Ilustração 7.

O número de funcionários permaneceu constante a partir de agosto de 2009, não foram necessárias novas contratações, pois a empresa manteve o nível de produção.

A partir dessas informações, conclui-se que a crise afetou a empresa, da mesma maneira que a maioria das empresas do setor. A Metalníquel se retraiu com a perda de negócios, pois em período de crise os clientes deixaram de ampliar seus negócios. Como o volume de transações diminuiu, as vendas caíram e, conseqüentemente, seus lucros foram menores.

A redução das vendas em época de recessão econômica afeta o ciclo de caixa das empresas, exceto nas empresas que conseguem adaptar rapidamente o ritmo da produção aos novos níveis de venda.

<sup>9</sup> Em 2010: R = realizado / P = projetado

<sup>10</sup> Fonte: Metalníquel

<i>Nº FUNCIONÁRIOS (2009 – 2010)</i>	
<b>jan/09</b>	<b>9</b>
<b>fev/09</b>	<b>9</b>
<b>mar/09</b>	<b>9</b>
<b>abr/09</b>	<b>8</b>
<b>mai/09</b>	<b>8</b>
<b>jun/09</b>	<b>8</b>
<b>jul/09</b>	<b>8</b>
<b>ago/09</b>	<b>7</b>
<b>set/09</b>	<b>7</b>
<b>out/09</b>	<b>7</b>
<b>nov/09</b>	<b>7</b>
<b>dez/09</b>	<b>7</b>
<b>jan/10</b>	<b>7</b>
<b>fev/10</b>	<b>7</b>
<b>mar/10</b>	<b>7</b>
<b>abr/10</b>	<b>7</b>
<b>mai/10</b>	<b>7</b>

**Ilustração 7 – Nº de Funcionários<sup>11</sup>**

Para enfrentar a crise, o empresário deixou de fazer retiradas na empresa por algum tempo de forma que as atividades permaneceram inalteradas e os compromissos puderam ser honrados conforme negociado com os clientes e fornecedores.

A empresa cumpre pontualmente suas obrigações, pois julga que ter possibilidade de crédito é muito importante. Mantém um bom relacionamento com o Banco onde possui conta corrente, cheque especial e cobrança eletrônica de títulos.

### **8.1.1 Diagnósticos**

Foram elaborados, após levantamento de dados com o contador e empresário, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do ano de 2009.

O Balanço Patrimonial (BP) foi construído a partir da metodologia utilizada por Reckziegel (2009). O modelo utiliza uma série de questões para elaboração do BP próximo à realidade.

---

<sup>11</sup> Fonte: Metalníquel

As informações do Balanço Patrimonial Perguntado são reais, pois no processamento das informações para a elaboração dos relatórios, são possíveis realizar algumas checagens e análises de consistência, pois os ativos são reais, os passivos são os realmente exigíveis, o capital próprio é representado pelos recursos efetivamente investidos, o faturamento é condizente com o custo das vendas, as despesas e custos fixos são coerentes com estrutura da empresa e os preços facilmente identificados com o mercado.

O modelo de Balanço Perguntado proposto leva em consideração as seguintes perguntas:

Ativo:

- i. qual o valor disponível da empresa (caixa, bancos e aplicações financeiras)?
- ii. qual o valor a receber de clientes (cheques, cobrança bancária)?
- iii. qual valor do estoque (matéria-prima, produtos em processamento e acabados)?
- iv. foi paga alguma conta do próximo ano antecipada (qual)?
- v. qual o total de bens da empresa (instalações, máquinas, equipamentos e veículos)?

Passivo:

- vi. qual o valor a pagar a fornecedores?
- vii. qual o valor a pagar de salários e encargos?
- viii. qual o valor de impostos a pagar (simples)?
- ix. qual o valor de empréstimos a pagar até o fim do ano?
- x. qual o valor de empréstimos a pagar a partir do início do próximo ano?

Patrimônio Líquido:

- xi. qual o capital social da empresa?
- xii. existem lucros e prejuízos acumulados (quanto)?
- xiii. existem algum valor de reserva?
- xiv. qual o valor das vendas líquidas médias por mês?
- xv. qual o valor do lucro líquido médio por mês?
- xvi. qual o prazo (em média) para pagamento aos fornecedores?
- xvii. qual o prazo (em média) que as mercadorias ficam em estoque?
- xviii. qual prazo (em média) os clientes levam para pagar?

Com a utilização das respostas dessas perguntas foi montada, segundo Reckziegel (2009), a estrutura do Balanço Patrimonial e DRE da seguinte forma:

**Tabela 2 - Estrutura do Balanço Perguntado**  
**BALANÇO PERGUNTADO**

<b>ATIVO</b>	<b>-</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>-</b>
<u>CIRCULANTE</u>	<u>-</u>	<u>PASSIVO CIRCULANTE</u>	<u>-</u>
Pergunta i		Pergunta vi	
Pergunta ii		Pergunta vii	
Pergunta iii		Pergunta vii	
		Pergunta ix	
<u>ATIVO NAO CIRCULANTE</u>		<u>PASSIVO NAO CIRCULANTE</u>	
Realizado a Longo Prazo		Pergunta x	
Imobilizado	-	<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>	<u>-</u>
Pergunta iv		Pergunta xi	
Pergunta v		Pergunta xii	
		Pergunta xiii	
	-		
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-</b>

Fonte: Adaptado de Rieckziegel (2009)

Algumas perguntas foram respondidas pelo empreendedor, outras pelo contador da empresa que tinha acesso às informações.

Essas informações foram relevantes para que o empreendedor tenha acesso aos relatórios contábeis, mesmo que de forma simplificada, para ter uma ideia melhor da situação da empresa por meio do resultado das análises dos indicadores de desempenho.

**Tabela 3 - Balanço Patrimonial 2009**  
**BALANÇO PATRIMONIAL - 2009**

<b>ATIVO</b>	<b>186.610,47</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>186.610,47</b>
<u>ATIVO CIRCULANTE</u>	<u>103.510,47</u>	<u>PASSIVO CIRCULANTE</u>	<u>103.993,51</u>
Caixa	1.920,26	Fornecedores	47.642,36
Bancos	7.130,48	Salários	50.766,80
Clientes	12.181,00	Encargos Sociais	5.584,35
Duplicatas a Receber	11.475,00		
Estoques	70.803,73		
<u>ATIVO NAO CIRCULANTE</u>	<u>83.100,00</u>	<u>PASSIVO NAO CIRCULANTE</u>	<u>-</u>
<u>IMOBILIZADO</u>	<u>83.100,00</u>	<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>	<u>82.616,96</u>
Máquinas	25.000,00	Capital Social	35.000,00
Equipamentos de Informática	1.000,00	Lucro do Período	19.167,57
Móveis e Utensílios	5.000,00	Lucros a Distribuir	28.449,39
Automóveis	9.000,00		
Prédios	50.000,00		
Depreciação	(6.900,00)		
<b>TOTAL</b>	<b>186.610,47</b>	<b>TOTAL</b>	<b>186.610,47</b>

**Tabela 4 - DRE 2009**  
**DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2009**

Vendas	221.833,93
Impostos	12.437,76
Devoluções e Abatimentos	-
<b>Resultado Operacional Líquido</b>	<b>209.396,17</b>
Custo das Mercadorias Vendidas	115.676,60
<b>Lucro Operacional Bruto</b>	<b>93.719,57</b>
Despesas Operacionais	74.552,00
Despesas Financeiras	-
<b>Lucro Líquido Operacional</b>	<b>19.167,57</b>
Resultado Não-Operacional	-
<b>Lucro Líquido</b>	<b>19.167,57</b>

O Balanço Patrimonial elaborado foi importante para o cálculo dos indicadores de liquidez, endividamento, alavancagem, etc., bem como os prazos médios de estocagem, recebimentos das vendas e pagamentos das compras realizadas. Foram estimados, também, os ciclos de caixa e operacional da empresa.

Foram projetados, com base no mesmo método, o Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado para 2010 a fim de obter comparativos estruturais e dos indicadores dos anos de 2009 e 2010.

**Tabela 5 - Balanço Patrimonial Projetado 2010**  
**BALANÇO PATRIMONIAL - PROJETADO - 2010**

<b>ATIVO</b>	<b>217.040,07</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>217.040,07</b>
<u>ATIVO CIRCULANTE</u>	<u>139.928,07</u>	<u>PASSIVO CIRCULANTE</u>	<u>133.800,47</u>
Caixa	1.259,00	Pró-labore	34.527,97
Bancos	15.952,48	Fornecedores	51.398,07
Clientes	24.320,00	Salários	42.195,86
Duplicatas a Receber	33.253,76	Encargos Sociais	5.678,57
Estoques	65.142,83		
<u>ATIVO NÃO CIRCULANTE</u>	<u>77.112,00</u>	<u>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</u>	<u>-</u>
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>77.112,00</b>	<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>	<u>83.239,60</u>
Máquinas	22.500,00	Capital Social	35.000,00
Equipamentos de Informática	1.080,00	Lucro do Período	29.072,03
Móveis e Utensílios	4.500,00	Lucros a Distribuir	19.167,57
Automóveis	7.200,00		
Prédios	48.000,00		
Depreciação	(6.168,00)		
<b>TOTAL</b>	<b>217.040,07</b>	<b>TOTAL</b>	<b>217.040,07</b>

**Tabela 6 - DRE Projetada 2010**  
**DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - PROJETADA - 2010**

Vendas	327.908,48
Impostos	24.068,48
Devoluções e Abatimentos	-
<b>Resultado Operacional Líquido</b>	<b>303.840,00</b>
Custo das Mercadorias Vendidas	114.767,97
<b>Lucro Operacional Bruto</b>	<b>189.072,03</b>
Despesas Operacionais	160.000,00
Despesas Financeiras	-
<b>Lucro Líquido Operacional</b>	<b>29.072,03</b>
Resultado Não-Operacional	-
<b>Lucro Líquido</b>	<b>29.072,03</b>

### 8.1.2 Análise

Na Tabela 7 estão sintetizados os indicadores relevantes para análise da microempresa estudada, conforme os dados compilados para 2009 e os dados projetados para 2010.

**Tabela 7 - Principais Indicadores**

Indicadores		2009	2010
Liquidez	Imediata	0,09	0,50
	Corrente	1,00	1,05
	Seca	0,31	0,56
	Geral	1,79	1,62
Endividamento	Endividamento de CP	0,56	0,62
	Endividamento Total	0,56	0,62
Alavancagem	Retorno sobre PL	0,23	0,35
	Retorno sobre Ativo	0,10	0,13
	Grau de Alavancagem Operacional	-	1,05
	Grau de Alavancagem Financeira	2,26	2,61
	Grau de Alavancagem Total	-	2,75
Prazos Médios	Estoques - PME	114,90	71,52
	Recebimentos - PMR	38,39	63,21
	Pagamentos - PMP	77,32	56,43
Atividade	Ciclo Operacional	153,29	134,73
	Ciclo de Caixa	75,98	78,30
Formação do saldo de Tesouraria	CDG = PNC - ANC	82.616,96	83.239,60
	NCG = ACC - PCC	(9.533,78)	23.444,09
	T = CDG - NCG	92.150,74	59.795,51

Teve-se cautela ao interpretar os índices de liquidez, mesmo que demonstrem a capacidade da empresa de honrar seus compromissos, pois os resultados apresentados

isoladamente não demonstram a situação absoluta. Foram analisados dentro do mesmo contexto o ciclo operacional e ciclo de caixa da empresa.

Os índices de liquidez não sofreram grandes alterações nos anos apurados, exceto o de liquidez imediata devido ao aumento dos valores disponíveis no ativo circulante, principalmente saldo na conta bancos, o que garante uma maior disponibilidade de transformar os recursos em caixa. Esse aumento da liquidez imediata em 2010 ocorreu devido à pausa no investimento de expansão da fábrica.

Com o desenvolvimento do mercado de crédito, o índice de liquidez imediata passou a ter pouca relevância para a maior parte das empresas. Nos dias atuais, não é aconselhável manter disponibilidades muito elevadas, deixando de investir na própria atividade.

Observa-se que os índices de liquidez corrente e liquidez seca são iguais, visto que a empresa não mantém recursos nas contas de longo prazo. Os valores a receber e a pagar concentram-se todos em menos de 12 meses. Os índices de liquidez corrente e geral estão baixos devido ao estoque elevado que a empresa mantém.

Os indicadores de endividamento total e endividamento de curto prazo são os mesmos (sem recursos de longo prazo) e revelam que a empresa apresenta 56% em 2009 e 62% de recursos de terceiros compondo suas fontes de recursos. A empresa não possui endividamento bancário.

O capital social representa 18% do total das fontes em 2009 e 16% em 2010. Reduziu dois pontos percentuais, pois os valores a pagar para fornecedores aumentaram e o pró-labore passou a ser contabilizado (até 2009 era retirado dos lucros não reinvestindo os valores na própria empresa). A empresa não possui empréstimos bancários, pois é capaz de cumprir as obrigações firmadas com os credores sem endividamento bancário.

Para calcular a alavancagem financeira, foi calculado primeiramente o retorno sobre o patrimônio líquido e retorno sobre o ativo. Esses dois índices de retorno melhoraram em 2010, pois a empresa teve lucros maiores com os recursos disponíveis.

Projeta-se o grau de alavancagem financeira em 2,16 como resultado para 2010, ou seja, para cada R\$ 1,00 investido em Patrimônio Líquido, a empresa detém, em média, R\$ 2,61 de recursos de terceiros. O resultado é considerado bom para o empreendedor, pois tem crédito no mercado, embora quanto maior o grau de alavancagem financeira, maiores os riscos em função do grau de exposição aos credores.

Já o grau de alavancagem operacional foi calculado apenas para 2010, pois não foi possível medir a variação do lucro e das vendas em 2009 sem ter os dados de 2008. O grau de



alavancagem operacional projetado foi de 1,05. Esse resultado representa que para cada 1% de aumento nas vendas, o lucro aumentará 1,05 vezes, ou seja, 5%.

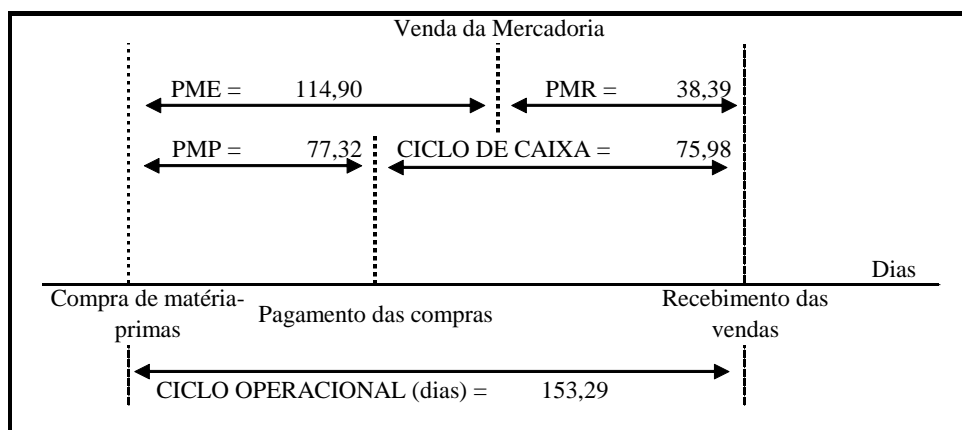
A empresa mantém o prazo médio de estoques alto, fator que contribui de forma significável para que seu ciclo operacional seja longo. Projetou-se uma redução do PME em 2010 em relação à 2009. O prazo foi elevado em 2009 em consequência da crise que assolou os mercados, com vendas menores foi mais difícil converter os produtos estocados em contas a receber.

Projetou-se um aumento no prazo médio de recebimentos a partir da adoção de uma política de créditos em 2010. Até a proposta de criação da política (recebimentos em três parcelas) os prazos eram negociados cliente a cliente.

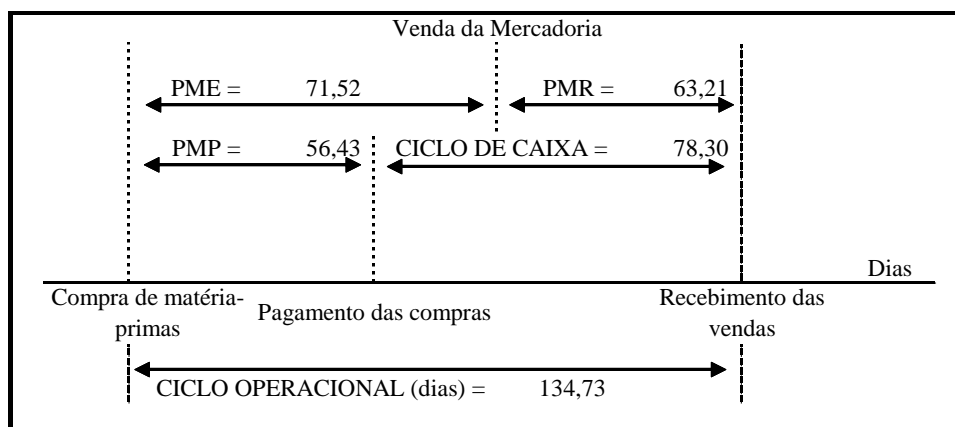
Estão representados nas Ilustrações 8 e 9, os prazos médios e os ciclos operacional e de caixa da Metalniquel na sua forma gráfica.

As Ilustrações 8 e 9 mostram que a projeção para o ciclo operacional reduziu-se em 2010 com relação à 2009, onde esse ciclo durava 153,29 dia e passará a durar 134,73 na projeção realizada. O que causa maior impacto para a redução do ciclo operacional é a intenção da adequação dos estoques, para o PME espera-se que reduza 37,75% em 2010 em relação ao verificado em 2009.

Os índices de atividade refletem a utilização do capital de giro da empresa, analisando os ciclos operacional e de caixa da empresa. Foi diagnosticado que o ciclo de caixa está favorável, pois a empresa possui o PMP maior que o prazo do ciclo de caixa (financeiro). Em média, os ingressos ocorrem depois dos desembolsos correspondentes. Quanto mais a empresa vender, mais terá de financiar suas atividades se não sofrerem alterações no ciclo de caixa.



**Ilustração 8 – Ciclos Metalniquel 2009**



**Ilustração 9 – Ciclos Metalniquel 2010**

O ciclo das contas a pagar em 2009 é maior que o ciclo das contas a receber, ou seja, o PMP é maior que o PMR. O saldo de Tesouraria (T) é positivo e a NCG é negativa, O que indica que há fontes operacionais que superam em valor e prazo as aplicações operacionais correspondentes e não necessita de CDG para seu financiamento.

**Tabela 8 - Demonstração do PCC > ACC**

PCC > ACC	2009	2010
ACC = Clientes + Estoques	R\$ 94.459,73	R\$ 122.716,59
PCC = Fornecedores + Salários + Encargos	R\$ 103.993,51	R\$ 99.272,50

A Tabela 8 demonstra que o Passivo Circulante Cíclico é maior que o Ativo Circulante Cíclico em 2009 e 2010, por esse motivo tem-se que a NCG é negativa em ambos os anos (conforme dados da Tabela 7).

Analisando os indicadores para a formação do saldo de Tesouraria representados na Tabela 7 foi observado que:

- em 2009 a NCG estava negativa, indicando que a empresa possui uma fonte de recursos a partir de suas operações superando as aplicações operacionais correspondentes, não necessitando de aplicação de CDG de terceiros para seu financiamento. O saldo de Tesouraria (T) estava positivo indicando que a empresa financia sua demanda operacional de NCG integralmente com recursos próprios. Logo, a situação financeira da empresa é favorável, pois ela é capaz de enfrentar possíveis aumentos na NCG;
- para 2010 projetou-se a NCG positiva, em virtude do aumento previsto nas vendas, constituindo aplicações operacionais, provocando redução no saldo de Tesouraria. A realização dessas projeções apresentaria uma situação excelente, pois, se as vendas aumentarem, o CDG aumentará em virtude da maior acumulação projetada

para os lucros. Mas é preciso ter claro que esta projeção é sensível às variações das vendas, necessitando de acompanhamento para garantir o equilíbrio financeiro.

Os Lucros Não distribuídos formam o Capital de Giro em valor superior à Necessidade de Capital de Giro, por esse motivo há tesouraria positiva (saldo em bancos).

### 8.1.3 Sugestões

A empresa deve:

- continuar elaborando as demonstrações financeiras com um enfoque gerencial para ser possível o acompanhamento das informações coletadas a fim de que o empreendedor possa conhecer estruturalmente a empresa, por meio das análises dos indicadores de desempenho;
- elaborar políticas de crédito e cobrança, pois as ações para melhorar o ciclo de caixa dependem da política de pagamentos, concessão de créditos e controle de estoques pela empresa;
- buscar reduzir o ciclo de caixa a Metalniquel da seguinte forma: sempre que for possível comprar com prazos maiores sem incorrer em custos maiores, para aumentar o PMP, que depende do poder de negociação e barganha com os fornecedores para adequar os prazos de pagamentos, ou diminuir o PMR negociando com os clientes prazos menores e readequar a política de concessão de crédito, ou diminuindo o PME (aumentar ao giro) buscando melhorar o processo produtivo (não produzir o que há em estoques, controlar os estoques); uma vez que o prazo de pagamento junto aos fornecedores pode trazer maiores custos e a redução do prazo de pagamento dos clientes pode implicar em menores vendas, é importante que o ciclo de caixa seja monitorado continuamente para identificar oportunidades de melhoria, seja pelo lado dos pagamentos seja pelo lado dos recebimentos;
- acompanhar os prazos médios, fazendo desses as principais medidas para melhoria do ciclo de caixa a fim de seguir a evolução da Necessidade de Capital de Giro e da formação do Capital de Giro para planejar seus níveis para os exercícios futuros.

## 8.2 FLUXO DE CAIXA

De acordo com o levantamento bibliográfico elaborado para esta monografia, sabe-se que o fluxo de caixa é um importante instrumento gerencial, pois através das informações obtidas podem ser analisadas as alternativas quando a empresa se depara com diversas situações.

Foi proposta a elaboração do fluxo de caixa a partir de janeiro de 2010 até o mês de maio de 2010, período final abordado no presente trabalho, para acompanhar o andamento da situação financeira de curto prazo da microempresa e atender às necessidades de organizar seu setor financeiro.

A planilha utilizada na elaboração do Fluxo de Caixa foi adaptada de Marion (2008) e Zdanowicz (2007) da forma que foi a considerada mais adequada para atender as necessidades da empresa na visão da funcionária que atua na área administrativa e em concordância do empreendedor.

### 8.2.1 Diagnósticos

Para a elaboração do Fluxo de Caixa, foi estipulado o valor fixo de R\$ 3.000,00 (três mil reais) de pró-labore, pois o empresário não sabia ao certo o valor real. Durante alguns meses o empreendedor controlou todas as despesas particulares a fim de que pudessemos identificar o valor necessário de retiradas mensal. O valor foi estipulado a partir desse levantamento das despesas. Todas as demais informações foram disponibilizadas de acordo com vendas, compras, pagamento e recebimentos previstos, e realizados (reais).

Na Tabela 9, estão discriminados os valores das vendas e compras realizadas pela empresa durante o período apurado (janeiro a maio de 2010).

O empresário informou que, devido à sazonalidade das vendas, os meses menos produtivos da empresa são janeiro e fevereiro, pois os clientes que tinham que abrir uma nova loja ou expandir seu negócio, já o fizeram até o final do ano com exceção do ano de 2008 no qual as vendas foram maiores que a média. Por esse motivo, a empresa optou por férias coletivas no período do final do ano de 2009, retomando as atividades somente a partir de

18/01/2010. Percebeu-se no fluxo de caixa o decréscimo nas vendas e nas despesas diretas da produção nesse período de ociosidade. Em 2009 não houve férias coletivas, pois foi necessário manter o nível de produção.

**Tabela 9 - Vendas e Compras realizadas - Metalníquel**

	Vendas	Compras
Janeiro/2010	R\$ 11.173,27	R\$ 4.066,32
Fevereiro/2010	R\$ 18.030,60	R\$ 6.408,55
Março/2010	R\$ 29.603,40	R\$ 7.163,86
Abril/2010	R\$ 20.890,62	R\$ 8.517,12
Maió/2010	R\$ 29.710,59	R\$ 7.098,06
Total	R\$ 109.408,48	R\$ 33.253,91

Fonte: Metalníquel

O empresário já tinha experiência e, normalmente, programava as compras para que os recebimentos das vendas coincidisse com os desembolsos com matérias-primas. Mesmo sem conhecimento financeiro técnico, o empreendedor tem noções de liquidez devido ao tempo de trabalho nessa área.

A empresa tem o objetivo de manter como saldo mínimo de segurança de caixa o valor de R\$ 12.000,00 para cobrir eventuais desembolsos não previstos.

Está representado na Tabela 16 o Fluxo de Caixa dos primeiros cinco meses de 2010. Os valores previstos foram elaborados pela autora a partir das informações recebidas da empresa. Já os valores realizados foram montados em parceria da empresa com a autora durante a última semana de maio, nas instalações da empresa onde a autora reviveu o dia-a-dia da Metalníquel.

Foi utilizado o modelo de fluxo de caixa adaptado proposto por Marion (2008) e Zdanowicz (2007) através de planilha de Excel da Microsoft. Foram apresentados à empresa os dois modelos, mas o escolhido foi este devido ao fato de ser fácil de ser manuseado e pronto para ser usado, pois condensa todas as transações do caixa da empresa de forma resumida mês-a-mês.

Os valores previstos foram elaborados pela autora a partir das informações recebidas e estão de acordo com as expectativas da empresa de recebimentos das vendas à vista e a prazo.

As Tabelas 10 e 11, respectivamente, representam as previsões das vendas à vista e dos recebimentos pela carteira de cobrança das vendas prazo. Os recebimentos a prazo foram lançados de acordo com os prazos concedidos cliente-a-cliente, constando o somatório total de ingressos previstos durante cada mês.

Nas colunas constam os valores previstos para ingressos no caixa durante cada mês. Nas linhas estão dispostos os meses da realização da operação (venda, compra, etc.).

Por exemplo, no mês de janeiro de 2010 foi vendido o total de R\$ 11.173,27, sendo R\$ 3.227,40 à vista e R\$ 7.945,87 a prazo, os valores realizados (vendidos) estão dispostos nas linhas, o os valores previstos para recebimento nas colunas.

**Tabela 10 - Planilha Auxiliar de Recebimentos de Vendas à Vista**

PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTOS DE VENDAS A VISTA						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	TOTAL
Janeiro/10	R\$ 3.227,40	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.227,40
Fevereiro/10	R\$ -	R\$ 997,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 997,00
Março/10	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.020,10	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.020,10
Abril/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.699,20	R\$ -	R\$ 4.699,20
Maior/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.671,80	R\$ 5.671,80
TOTAL	R\$ 3.227,40	R\$ 997,00	R\$ 7.020,10	R\$ 4.699,20	R\$ 5.671,80	R\$ 21.615,50

**Tabela 11 - Planilha Auxiliar de Recebimentos de Cobranças em Carteira**

PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTOS DE COBRANÇAS EM CARTEIRA						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	TOTAL
Outubro/09	R\$ 542,30	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 542,30
Novembro/09	R\$ 2.382,10	R\$ 1.219,30	R\$ 188,10	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.789,50
Dezembro/09	R\$ 7.234,20	R\$ 1.274,60	R\$ 266,80	R\$ -	R\$ -	R\$ 8.775,60
Janeiro/10	R\$ -	R\$ 6.859,20	R\$ 911,60	R\$ 175,07	R\$ -	R\$ 7.945,87
Fevereiro/10	R\$ -	R\$ -	R\$ 10.375,56	R\$ 5.088,94	R\$ 1.569,14	R\$ 17.033,64
Março/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 16.729,63	R\$ 4.995,72	R\$ 21.725,35
Abril/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 11.357,18	R\$ 11.357,18
Maior/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.685,50	R\$ 5.685,50
TOTAL	R\$ 10.158,60	R\$ 9.353,10	R\$ 11.742,06	R\$ 21.993,64	R\$ 23.607,54	R\$ 76.854,94

As Tabelas 12 e 13 correspondem às previsões das compras de insumos à vista e a prazo, respectivamente, os prazos de pagamentos estão dispostos da mesma forma que os prazos de recebimento das vendas.

**Tabela 12 - Planilha Auxiliar de Compras de Insumos à Vista**

PLANILHA AUXILIAR DOS FORNECEDORES À VISTA						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	TOTAL
Fevereiro/10	R\$ -	R\$ 3.164,22	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.164,22
Março/10	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.711,75	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.711,75
Abril/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 881,57	R\$ -	R\$ 881,57
Maior/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 100,00	R\$ 100,00
TOTAL	R\$ -	R\$ 3.164,22	R\$ 1.711,75	R\$ 881,57	R\$ 100,00	R\$ 5.857,54

**Tabela 13 - Planilha Auxiliar de Compras de Insumos a Prazo**

PLANILHA AUXILIAR DE PAGAMENTOS DOS FORNECEDORES A PRAZO						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	TOTAL
Novembro/09	R\$ 300,65	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 300,65
Dezembro/09	R\$ 865,59	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 865,59
Janeiro/10	R\$ -	R\$ 2.049,10	R\$ 2.017,22	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.066,32
Fevereiro/10	R\$ -	R\$ 826,37	R\$ 4.007,70	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.834,07
Março/10	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.695,00	R\$ 5.623,99	R\$ -	R\$ 7.318,99
Abril/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.887,85	R\$ 5.887,85
Maio/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.032,54	R\$ 1.032,54
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.166,24</b>	<b>R\$ 2.875,47</b>	<b>R\$ 7.719,92</b>	<b>R\$ 5.623,99</b>	<b>R\$ 6.920,39</b>	<b>R\$ 24.306,01</b>

As Tabelas 14 e 15 representam os pagamentos da mão-de-obra direta (setor produtivo) e indireta (setor administrativo), respectivamente. Os salários são pagos dentro do próprio mês do exercício, normalmente nos dias 15 e 30 de cada mês (se o dia não for útil, paga-se no primeiro dia útil imediatamente anterior).

**Tabela 14 - Planilha Auxiliar de Pagamentos Mão-de-Obra Direta**

PLANILHA AUXILIAR DE PAGAMENTOS MÃO-DE-OBRA DIRETA						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	TOTAL
Janeiro/10	R\$ 3.364,39	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.364,39
Fevereiro/10	R\$ -	R\$ 3.364,39	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.364,39
Março/10	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.700,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.700,00
Abril/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.700,00	R\$ -	R\$ 3.700,00
Maio/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 3.364,39</b>	<b>R\$ 3.364,39</b>	<b>R\$ 3.700,00</b>	<b>R\$ 3.700,00</b>	<b>R\$ 3.700,00</b>	<b>R\$ 17.828,78</b>

**Tabela 15 - Planilha Auxiliar de Pagamentos Mão-de-Obra Indireta**

PLANILHA AUXILIAR DE PAGAMENTOS MÃO-DE-OBRA INDIRETA						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	TOTAL
Janeiro/10	R\$ 867,01	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 867,01
Fevereiro/10	R\$ -	R\$ 867,01	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 867,01
Março/10	R\$ -	R\$ -	R\$ 950,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 950,00
Abril/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 950,00	R\$ -	R\$ 950,00
Maio/10	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 950,00	R\$ 950,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 867,01</b>	<b>R\$ 867,01</b>	<b>R\$ 950,00</b>	<b>R\$ 950,00</b>	<b>R\$ 950,00</b>	<b>R\$ 4.584,02</b>

Tabela 16 - Planilha Eletrônica de Fluxo de Caixa (Jan – Mar)

## FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA METALNIQUEL

ITENS/MESES	Janeiro			Fevereiro			Março		
	PREVISTO	REALIZADO	DIFERENÇA	PREVISTO	REALIZADO	DIFERENÇA	PREVISTO	REALIZADO	DIFERENÇA
<b>1. INGRESSOS</b>	R\$ 13.386,00	R\$ 13.533,88	R\$ (147,88)	R\$ 10.350,10	R\$ 13.335,89	R\$ (2.985,79)	R\$ 18.762,16	R\$ 17.962,16	R\$ 800,00
Recebimentos à Vista	R\$ 3.227,40	R\$ 2.303,40	R\$ 924,00	R\$ 997,00	R\$ 997,00	R\$ -	R\$ 7.020,10	R\$ 7.020,10	R\$ -
Cobranças em Carteira	R\$ 10.158,60	R\$ 9.251,60	R\$ 907,00	R\$ 9.353,10	R\$ 10.177,60	R\$ (824,50)	R\$ 11.742,06	R\$ 10.942,06	R\$ 800,00
Outros Ingressos	R\$ -	R\$ 1.978,88	R\$ (1.978,88)	R\$ -	R\$ 2.161,29	R\$ (2.161,29)	R\$ -		R\$ -
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	R\$ 13.110,65	R\$ 13.421,84	R\$ (311,19)	R\$ 16.771,09	R\$ 15.940,16	R\$ 830,93	R\$ 21.608,04	R\$ 23.186,60	R\$ (1.578,56)
Pgtos de Fornecedores à Vista	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.337,85	R\$ 2.337,85	R\$ -	R\$ 1.711,75	R\$ 1.711,75	R\$ -
Pgtos de Fornecedores a Prazo	R\$ 1.166,24	R\$ 1.166,24	R\$ -	R\$ 2.875,47	R\$ 2.875,47	R\$ -	R\$ 7.719,92	R\$ 7.719,92	R\$ -
Salários de Mão-de-Obra Direta	R\$ 3.364,39	R\$ 3.364,39	R\$ -	R\$ 3.364,39	R\$ 3.364,39	R\$ -	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ -
Salários de Mão-de-Obra Indireta	R\$ 867,01	R\$ 867,01	R\$ -	R\$ 867,01	R\$ 867,01	R\$ -	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ -
Despesas Diretas de Fabricação	R\$ 1.000,00	R\$ 990,17	R\$ 9,83	R\$ 1.000,00	R\$ 741,27	R\$ 258,73	R\$ 1.000,00	R\$ 1.246,48	R\$ (246,48)
Despesas Indiretas de Fabricação	R\$ 100,00	R\$ 107,46	R\$ (7,46)	R\$ 100,00	R\$ 80,86	R\$ 19,14	R\$ 100,00	R\$ 104,35	R\$ (4,35)
Despesas Administrativas	R\$ 150,00	R\$ 141,84	R\$ 8,16	R\$ 150,00	R\$ 123,82	R\$ 26,18	R\$ 150,00	R\$ 126,00	R\$ 24,00
Despesas com Vendas	R\$ 1.500,00	R\$ 1.607,94	R\$ (107,94)	R\$ 1.500,00	R\$ 1.318,22	R\$ 181,78	R\$ 1.500,00	R\$ 1.355,68	R\$ 144,32
Despesas Tributárias	R\$ 1.800,00	R\$ 2.172,20	R\$ (372,20)	R\$ 1.300,00	R\$ 1.329,31	R\$ (29,31)	R\$ 1.500,00	R\$ 1.521,65	R\$ (21,65)
Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Compra de Terreno	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ -	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ -	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ -
Compra de Equipamento	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 113,36	R\$ 113,36	R\$ -	R\$ 113,36	R\$ 113,36	R\$ -
Pró-Labore	R\$ 3.000,00	R\$ 2.841,58	R\$ 158,42	R\$ 3.000,00	R\$ 2.625,59	R\$ 374,41	R\$ 3.000,00	R\$ 2.251,61	R\$ 748,39
Outros Desembolsos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.222,79	R\$ (2.222,79)
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO</b>	R\$ 275,35	R\$ 112,04	R\$ 163,31	R\$ (6.420,99)	R\$ (2.604,27)	R\$ (3.816,72)	R\$ (2.845,88)	R\$ (5.224,44)	R\$ 2.378,56
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	R\$ 12.952,48	R\$ 12.952,48	R\$ -	R\$ 13.227,83	R\$ 13.064,52	R\$ 163,31	R\$ 6.806,84	R\$ 10.460,25	R\$ (3.653,41)
<b>5. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	R\$ 13.227,83	R\$ 13.064,52	R\$ 163,31	R\$ 6.806,84	R\$ 10.460,25	R\$ (3.653,41)	R\$ 3.960,96	R\$ 5.235,81	R\$ (1.274,85)

(continua)



(conclusão)

ITENS/MESES	Abril			Maio			Total		
	PREVISTO	REALIZADO	DIFERENÇA	PREVISTO	REALIZADO	DIFERENÇA	PREVISTO	REALIZADO	DIFERENÇA
<b>1. INGRESSOS</b>	R\$ 26.692,84	R\$ 24.097,48	R\$ 2.595,36	R\$ 29.279,34	R\$ 24.172,65	R\$ 5.106,69	R\$ 98.470,44	R\$ 93.102,06	R\$ 5.368,38
Recebimento à Vista	R\$ 4.699,20	R\$ 4.699,20	R\$ -	R\$ 5.671,80	R\$ 5.671,80	R\$ -	R\$ 21.615,50	R\$ 20.691,50	R\$ 924,00
Cobranças em Carteira	R\$ 21.993,64	R\$ 19.398,28	R\$ 2.595,36	R\$ 23.607,54	R\$ 18.500,85	R\$ 5.106,69	R\$ 76.854,94	R\$ 68.270,39	R\$ 8.584,55
Outros Ingressos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.140,17	R\$ (4.140,17)
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	R\$ 20.648,93	R\$ 21.004,83	R\$ (355,90)	R\$ 21.094,55	R\$ 20.426,51	R\$ 668,04	R\$ 93.233,26	R\$ 93.979,94	R\$ (746,68)
Pgtos de Fornecedores à Vista	R\$ 881,57	R\$ 688,00	R\$ 193,57	R\$ 100,00	R\$ 58,02	R\$ 41,98	R\$ 5.031,17	R\$ 4.795,62	R\$ 235,55
Pgtos de Fornecedores a Prazo	R\$ 5.623,99	R\$ 5.552,99	R\$ 71,00	R\$ 6.920,39	R\$ 6.920,39	R\$ -	R\$ 24.306,01	R\$ 24.235,01	R\$ 71,00
Salários de Mão-de-Obra Direta	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ -	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ -	R\$ 17.828,78	R\$ 17.828,78	R\$ -
Salários de Mão-de-Obra Indireta	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ -	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ -	R\$ 4.584,02	R\$ 4.584,02	R\$ -
Despesas Diretas de Fabricação	R\$ 2.500,00	R\$ 2.340,98	R\$ 159,02	R\$ 2.500,00	R\$ 1.754,33	R\$ 745,67	R\$ 8.000,00	R\$ 7.073,23	R\$ 926,77
Despesas Indiretas de Fabricação	R\$ 100,00	R\$ 107,46	R\$ (7,46)	R\$ 100,00	R\$ 207,46	R\$ (107,46)	R\$ 500,00	R\$ 607,59	R\$ (107,59)
Despesas Administrativas	R\$ 150,00	R\$ 124,38	R\$ 25,62	R\$ 123,80	R\$ 247,30	R\$ (123,50)	R\$ 723,80	R\$ 763,34	R\$ (39,54)
Despesas com Vendas	R\$ 1.467,00	R\$ 1.744,08	R\$ (277,08)	R\$ 1.423,99	R\$ 1.513,99	R\$ (90,00)	R\$ 7.390,99	R\$ 7.539,91	R\$ (148,92)
Despesas Tributárias	R\$ 2.000,00	R\$ 2.330,26	R\$ (330,26)	R\$ 2.000,00	R\$ 1.921,65	R\$ 78,35	R\$ 8.600,00	R\$ 9.275,07	R\$ (675,07)
Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Compra de Terreno	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ -	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ -	R\$ 815,05	R\$ 815,05	R\$ -
Compra de Equipamento	R\$ 113,36	R\$ 113,36	R\$ -	R\$ 113,36	R\$ 113,36	R\$ -	R\$ 453,44	R\$ 453,44	R\$ -
Pró-Labore	R\$ 3.000,00	R\$ 2.303,06	R\$ 696,94	R\$ 3.000,00	R\$ 2.877,00	R\$ 123,00	R\$ 15.000,00	R\$ 12.898,84	R\$ 2.101,16
Outros Desembolsos	R\$ -	R\$ 887,25	R\$ (887,25)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.110,04	R\$ (3.110,04)
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO</b>	R\$ 6.043,91	R\$ 3.092,65	R\$ 2.951,26	R\$ 8.184,79	R\$ 3.746,14	R\$ 4.438,65	R\$ 5.237,18	R\$ (877,88)	R\$ 4.359,30
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	R\$ 3.960,96	R\$ 5.235,81	R\$ (1.274,85)	R\$ 10.004,87	R\$ 8.328,46	R\$ 1.676,41	R\$ 18.189,66	R\$ 12.074,60	R\$ 6.115,06
<b>5. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	R\$ 10.004,87	R\$ 8.328,46	R\$ 1.676,41	R\$ 18.189,66	R\$ 12.074,60	R\$ 6.115,06	R\$ 23.426,84	R\$ 11.196,72	R\$ 12.230,12

### 8.2.2 Análise

A partir das informações recebidas da empresa, tais como vendas e seus respectivos prazos de pagamentos, foram obtidos os valores previstos. Este levantamento foi feito no fechamento de cada mês para os meses seguintes. Os valores realizados foram obtidos somente durante a fase de conclusão do trabalho.

Embora a Metalníquel efetue compras à vista (17%, em média, das compras realizadas em 2010), a empresa tem como característica efetuar a maioria das compras de insumos a prazo, o que faz com que tenha liquidez geral razoável, com capital de giro necessário para realizar as operações do dia-a-dia. A empresa tem crédito junto aos fornecedores de matérias-primas para compras com pagamentos futuros.

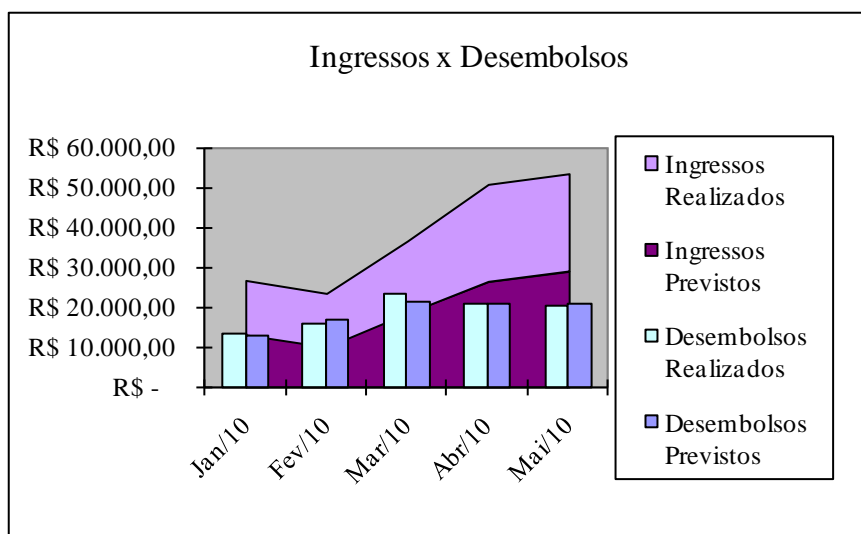
De acordo com o Fluxo de Caixa elaborado, verificou-se pela análise da Tabela 13 que o prazo médio de pagamentos dos fornecedores de insumos para fabricação das mercadorias é de 60 dias, a empresa compra para pagamentos em 30 e 60 dias, em média.

A Tabela 11 representa os recebimentos das vendas nos seus prazos médios. Observou-se que o prazo médio de recebimentos é, em média, 60 dias.

A microempresa atua no setor industrial e sua principal matéria-prima é o aço, em diversas formas: tubos, barras, chapas, arames, etc. Por esse motivo que as maiores saídas de caixa se dão no pagamento das compras de matérias-primas (característica da composição dos custos de empresas industriais). As compras são feitas de fornecedores intermediários: Confer, Perfipar, Porto Soldas, etc.

Por meio dos gráficos foi possível inferir análises da situação da empresa no horizonte de tempo estudado.

Primeiro foram analisadas, por meio de comparação dos valores, as diferenças entre o realizado e o previsto.



**Gráfico 1 - Ingressos x Desembolsos - Realizados x Previstos**

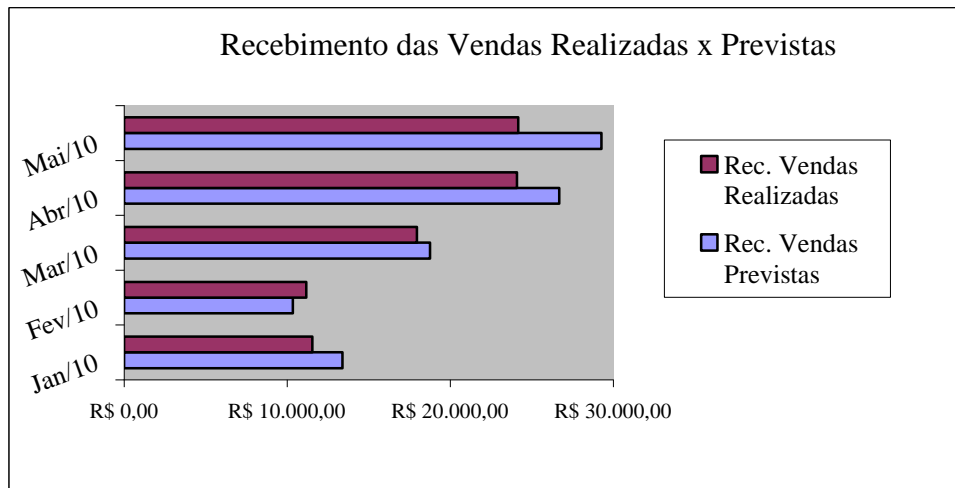
O Gráfico 1 representa os valores de ingressos e desembolsos totais mensais realizados e previstos.

Os valores de ingressos projetados são próximos do realizado, o que provoca a pequena diferença é a inadimplência. No mês de maio, por exemplo, não ingressou no caixa da empresa R\$ 5.106,69 que estava previsto pelo Fluxo de Caixa. Já nos demais meses o previsto e o realizado seguiram a mesma tendência. O acompanhamento diário das operações da empresa durante o mês de maio de 2010, mostrou claramente o problema da inadimplência, pois os dados dos meses anteriores foram sendo informados pouco a pouco, e não foi percebida falta de pagamento nos vencimentos, pois quando os dados referentes aos valores realizados foram coletados os pagamentos já haviam acontecido (com atraso). A empresa não possuía uma política de concessão de créditos, ocasionando perdas resultantes de vendas a prazo sem análise.

A partir das discussões geradas durante a realização deste trabalho, o problema da inadimplência passará a ser acompanhado pela empresa, pois a sua importância ficou clara durante o trabalho na gestão financeira e impacto nos resultados se não for controlada.

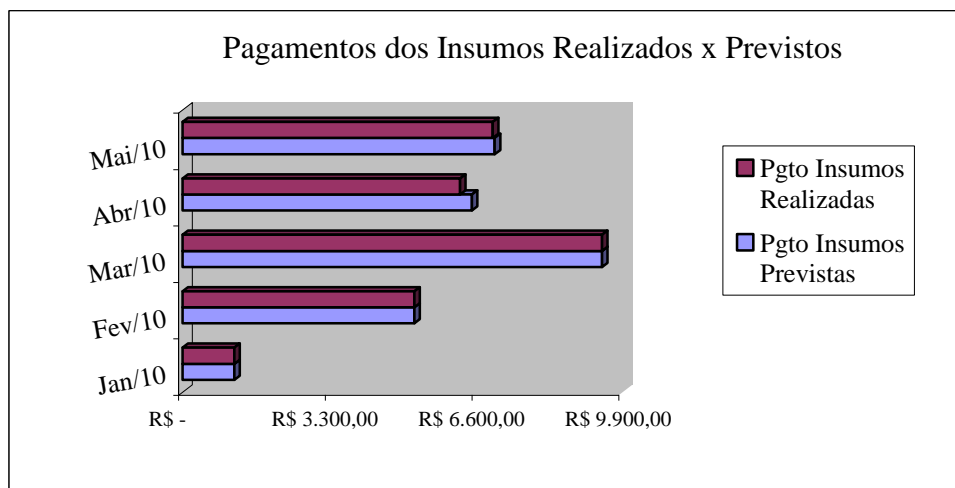
Para uma análise mais detalhada foram comparados separadamente os valores de recebimentos das vendas realizadas e previstas; e pagamento dos insumos aos fornecedores realizados e previstos.

O Gráfico 2 mostra que a empresa tinha uma previsão de recebimentos mais otimista que o realizado. Essa diferença é decorrência da Metalniquel não prever as inadimplências, que têm um percentual de ocorrência de 11%, em média, problema que a empresa irá controlar a partir dessa constatação, conforme relatado anteriormente.



**Gráfico 2 - Vendas Realizadas x Vendas Previstas**

A responsável pelas finanças da Metalníquel constatou a importância de criar uma política de concessão de crédito aos clientes, pois existem vários clientes que efetuam os pagamentos em atraso, fato que prejudica o caixa da empresa e sua capacidade de pagamento. Isso deverá ser conduzido com a cautela necessária para não reduzir vendas; no caso de serem mantidas condições diferenciadas para alguns clientes, isto deverá ser previsto no orçamento de caixa que deverá contemplar a possibilidade de atraso nos pagamentos.



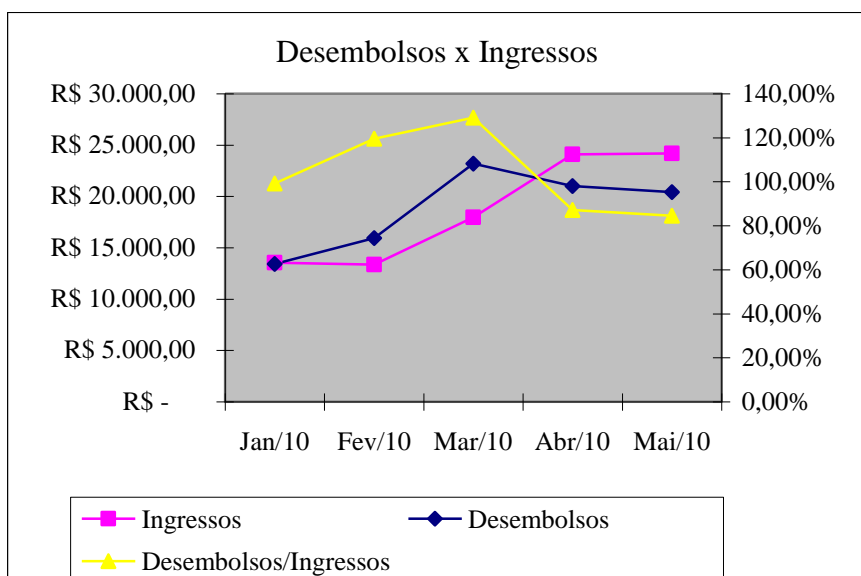
**Gráfico 3 - Pagamentos Realizados x Pagamentos Previstos**

O Gráfico 3, representa os pagamentos aos fornecedores, as diferenças se deram somente por a empresa efetuar menos compras que o previsto e não por alterações e descontos junto aos fornecedores.

A empresa paga pontualmente suas obrigações. As compras são pouco pulverizadas, sendo efetuadas normalmente com os mesmos fornecedores. Fato que aumenta o risco de

empresa não conseguir algum insumo por falta de opções de fornecedores, mas, por outro lado, tem facilidade de comprar a prazo por ter um histórico favorável junto aos fornecedores, conseguindo negociar prazos mais adequados de acordo com sua necessidade.

As análises seguintes correspondem apenas aos valores realizados.

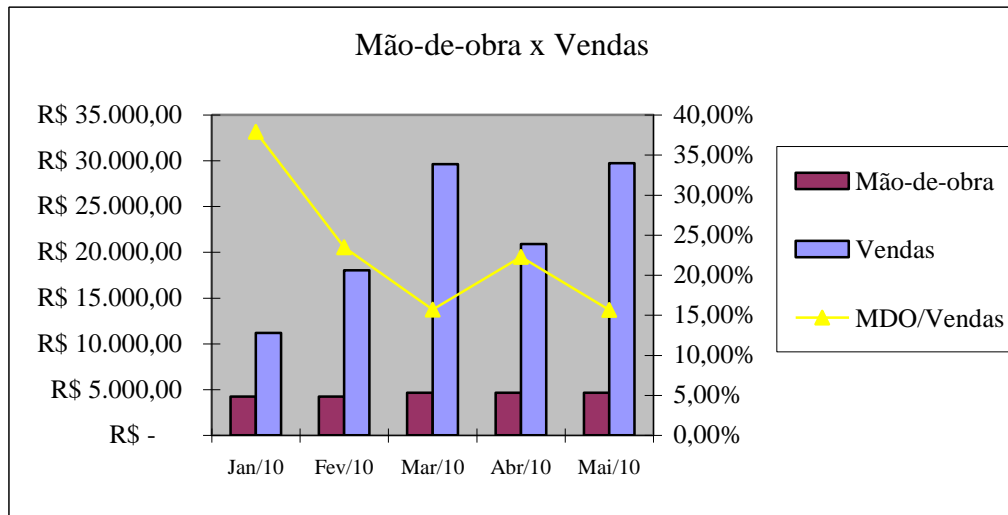


**Gráfico 4 - Ingressos x Desembolsos**

O Gráfico 4 aponta para a relação entre os ingressos e desembolsos comparados mês-a-mês. Durante o primeiro trimestre de 2010 a empresa teve desembolsos superiores aos ingressos devido ao desaquecimento da produção no período de férias. As vendas da empresa dependem de outras empresas que estejam investindo, e nesse período normalmente ocorre essa queda no desempenho, pois as empresas que tinham que expandir ou iniciarem as atividades (lojistas) já o fizeram até o final do ano anterior.

A relação desembolsos por ingressos (% de desembolsos/ingressos) espelha o problema do período de janeiro a março de 2010 onde os desembolsos foram superiores aos ingressos. Essa relação começou o ano em crescimento até o mês de março (desembolsos superiores aos ingressos), onde teve seu pior índice, então voltou a diminuir. A relação no mês de maio já é a melhor do ano, onde os desembolsos são 15,50% menores que os ingressos, já o mês mais crítico foi março onde os desembolsos foram 29,09% maiores que os ingressos. Essa relação demonstra que nos períodos em que o percentual é maior que 100% refletem os meses que o empresário teve o saldo mínimo de segurança abaixo do estipulado (R\$ 12.000,00). Esse percentual diminuindo mostra que a situação da empresa está melhorando com o passar dos meses (o crescimento dos ingressos é maior que o crescimento dos desembolsos), e melhora dos negócios.

As vendas começaram a se recuperar em março, período após férias de verão e início do ano letivo, mas como a maioria das vendas são a prazo, o resultado começou a aparecer somente em abril. Durante esse período, a empresa utilizou o saldo que tinha reservado como nível de segurança de caixa para cumprir com as obrigações corretamente.

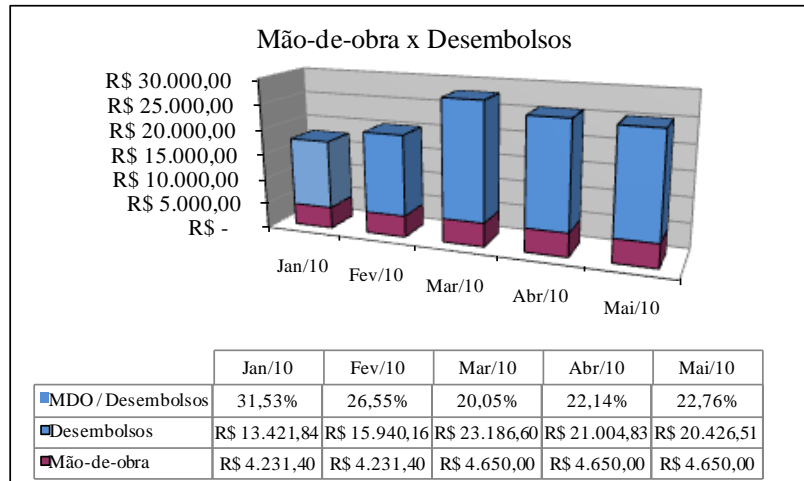


**Gráfico 5 - Mão-de-Obra x Vendas**

Outra análise importante é a mão-de-obra necessária às vendas. Mantida uma dada quantidade de empregados, quanto mais a empresa tem receitas provenientes das vendas, menor é o índice mão-de-obra sobre vendas. No mês de maio a relação é a menor do período, onde o custo com a mão-de-obra representou 15,71% do valor de vendas efetuadas.

De acordo com as informações obtidas e representadas no Gráfico 5, observa-se a manutenção da mão-de-obra e o crescimento das vendas. Concluiu-se que a mão-de-obra da empresa está em uma situação que as vendas não interferem no seu nível, pois independente da ocorrência dos negócios, a base funcional permanece a mesma. Somente sofrerá alterações se o nível reduzir muito ou crescer de forma significativa. Se compararmos o Gráfico 5 com a Ilustração 7 (página 43), vemos que, pelo histórico da empresa, somente será necessária nova contratação de funcionário se as vendas ultrapassarem R\$ 30.000,00 mensais, nível das vendas até março de 2009 (período que começaram as demissões).

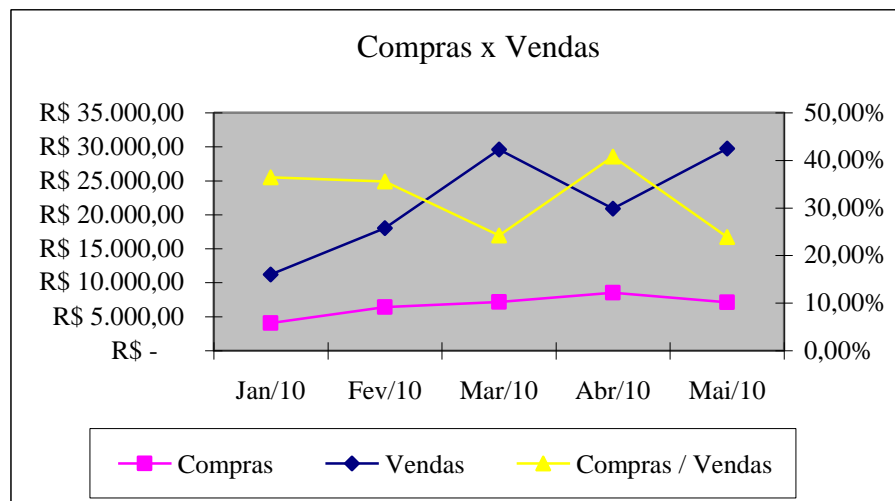
O Gráfico 6 representa a participação do custo da mão-de-obra em relação a todos os desembolsos efetuados no período apurado. Em média, a mão-de-obra consome 28% do total dos recursos desembolsados pela empresa.



**Gráfico 6 - Mão-de-obra x Desembolsos**

De acordo com o cenário, sabe-se que as microempresas sustentaram o mercado de trabalho em 2009, a Metalniquel está acima da média do segmento com sete funcionários, enquanto a média são quatro funcionários por empresa.

As pessoas são os recursos mais importante das empresas. São elas que de fato fazem o processo produtivo acontecer. Dessa forma, há de se ter uma atenção especial para com estas pessoas; tem que se perceber suas qualidades, defeitos, habilidades, aspirações etc.



**Gráfico 7 - Compras x Vendas**

O Gráfico 7 mostra a relação entre as compras de insumos e as vendas realizadas. Observou-se que as compras são pagas antes do recebimento das vendas. Essa questão já havia sido exposta nas análises sobre o ciclo operacional. Observando o mês de abril tem-se que as compras foram de R\$ 8.517,12, mês que mais foram realizadas compras. Logo, em maio tem-se o mês de maiores vendas R\$ 29.710,59.

A média das compras de insumos sobre as vendas é de 32%. O mês de maio foi o que essa relação esteve melhor, pois as compras representaram apenas 23,89% do valor das vendas, estando bem abaixo da média.

Após as análises do Fluxo de Caixa da Metalníquel, pode-se afirmar que a empresa apresenta situação financeira confortável, mas deve preocupar-se, principalmente, com a administração dos estoques e política de concessão de crédito aos clientes para evitar atrasos e possíveis perdas com os inadimplentes, concedendo prazos de acordo com o potencial de pagamento dos clientes.

Em entrevista com o proprietário da empresa ele disse que ficou satisfeito e que vai implementar a utilização do Fluxo de Caixa, pois tem intenção de continuar a expansão da planta produtiva assim ter tiver recursos suficientes. Através do controle financeiro será possível estabelecer um Planejamento Financeiro a longo prazo para estimar quando o investimento será possível.

### **8.2.3 Sugestões**

Foram sugeridas as seguintes melhorias de negócio para a Metalníquel, com base nas análises efetuadas:

- adoção da ferramenta de gestão de Fluxo de Caixa para visualizar as reais entradas e saídas de caixa;
- criação e acompanhamento de políticas de vendas e concessão de crédito aos clientes a fim de diminuir os atrasos nos recebimentos e, conseqüentemente, as inadimplências;
- negociação de prazos mais adequados aos clientes e verificar se o prazo deve ser realmente concedido;
- acompanhamento do estoque, pois a empresa não possui controle do volume dos estoques e sua movimentação (entradas e saídas);
- diminuir os prazo das mercadorias em estoques, fazendo com que somente seja produzido após a verificação se a mercadoria não está disponível no estoque para aumentar o índice de rotação do estoque;



- separação das finanças da empresa e do proprietário, para que seja mais fácil de controlar e planejar o futuro da empresa;
- maior acompanhamento das alocações de recursos para que a empresa possa planejar-se para a expansão almejada.

## 8.3 ORÇAMENTO DE CAIXA EM CENÁRIO OTIMISTA

Tabela 17 - Orçamento de Caixa em Cenário Otimista

ITENS/MESES	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
<b>1. INGRESSOS</b>	R\$ 21.721,14	R\$ 11.210,01	R\$ 22.600,00	R\$ 36.819,14	R\$ 43.814,95	R\$ 42.399,93	R\$ 31.978,72	R\$ 210.543,90
Vendas à vista	R\$ 2.700,00	R\$ 2.100,00	R\$ 5.500,00	R\$ 4.800,00	R\$ 3.400,00	R\$ 2.300,00	R\$ 1.800,00	R\$ 22.600,00
Cobrança em Carteira	R\$ 19.021,14	R\$ 8.100,00	R\$ 15.750,00	R\$ 29.250,00	R\$ 37.850,00	R\$ 38.000,00	R\$ 28.400,00	R\$ 176.371,14
Recebimentos em Atraso	R\$ -	R\$ 1.001,11	R\$ 1.350,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.400,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.150,00	R\$ 10.351,11
Receitas Financeiras (-IR)	R\$ -	R\$ 8,90	R\$ -	R\$ 19,14	R\$ 164,95	R\$ 399,93	R\$ 628,72	R\$ 1.221,65
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	R\$ 16.709,28	R\$ 16.533,01	R\$ 19.339,17	R\$ 20.860,63	R\$ 19.637,15	R\$ 18.805,69	R\$ 18.188,31	R\$ 130.073,25
Compras de Matérias-Primas à Vista	R\$ 700,00	R\$ 665,00	R\$ 631,75	R\$ 600,16	R\$ 570,15	R\$ 541,65	R\$ 514,56	R\$ 4.223,28
Compras de Matérias-Primas a Prazo	R\$ 1.941,27	R\$ 2.100,00	R\$ 3.395,00	R\$ 5.325,25	R\$ 5.058,99	R\$ 4.806,04	R\$ 4.565,74	R\$ 27.192,28
Salários de Mão-de-Obra Direta	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ 25.900,00
Salários de Mão-de-Obra Indireta	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 6.650,00
Despesas Diretas de Fabricação	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.000,00	R\$ 15.800,00
Despesas Administrativas	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 875,00
Despesas com Vendas	R\$ 1.350,00	R\$ 1.050,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.400,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.150,00	R\$ 900,00	R\$ 11.300,00
Despesas Tributárias	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 14.000,00
Despesas Indiretas de Fabricação	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 700,00
Compra de Terreno	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ 1.141,07
Pró-Labore	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 21.000,00
Outros Desembolsos	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 1.210,00
Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ 54,41	R\$ 27,21	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 81,62
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO</b>	R\$ 5.011,86	R\$ (5.323,00)	R\$ 3.260,83	R\$ 15.958,51	R\$ 24.177,80	R\$ 23.594,23	R\$ 13.790,41	R\$ 80.470,65
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	R\$ 11.196,72	R\$ 11.756,56	R\$ 12.344,38	R\$ 12.961,60	R\$ 13.609,68	R\$ 14.290,17	R\$ 15.004,68	R\$ 12.128,67
<b>5. DIFERENÇA DO PERÍODO</b>	R\$ 16.208,58	R\$ 6.433,56	R\$ 15.605,21	R\$ 28.920,12	R\$ 37.787,48	R\$ 37.884,40	R\$ 28.795,09	R\$ 92.599,32
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>	R\$ 11.756,56	R\$ 12.344,38	R\$ 12.961,60	R\$ 13.609,68	R\$ 14.290,17	R\$ 15.004,68	R\$ 15.754,91	R\$ 15.754,91
<b>7. EMPRESTIMOS A CAPTAR</b>	R\$ -	R\$ 1.458,80	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.458,80
<b>8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO</b>	R\$ 4.452,02		R\$ 1.914,21	R\$ 16.495,24	R\$ 39.992,56	R\$ 62.872,28	R\$ 75.912,46	R\$ 75.912,46
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRESTIMOS</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ (729,40)	R\$ (729,40)		R\$ -	R\$ -	R\$ (1.458,80)
<b>10. RESGATE DE APLICAÇÕES</b>	R\$ -	R\$ (4.452,02)	R\$ -	R\$ (1.914,21)	R\$ (16.495,24)	R\$ (39.992,56)	R\$ (62.872,28)	R\$ (62.872,28)
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	R\$ 11.756,56	R\$ 12.344,38	R\$ 12.961,60	R\$ 13.609,68	R\$ 14.290,17	R\$ 15.004,68	R\$ 15.754,91	R\$ 15.754,91

### 8.3.1 Diagnósticos

O Orçamento de Caixa foi projetado para o período de junho até dezembro de 2010 (Tabela 17).

Foram determinadas políticas de vendas, crédito e compras, pois foi verificado que cada cliente tinha um prazo diferente dos demais, causando, portanto, descompasso no Fluxo de Caixa. O empreendedor optou por parcelar em três vezes os recebimentos (30, 60 e 90 dias) a partir das vendas efetuadas a partir de junho de 2010, embora tenha sido sugerido redução no prazo de recebimentos dos clientes, mas essa política sra adotada a fim de diminuir os atrasos e inadimplências.

Para a elaboração do Orçamento de Caixa projetando um cenário otimista, foram estipulados os seguintes parâmetros:

- vendas seguindo sazonalidade e a média do ano de 2008, ano considerado otimista para a empresa;
- diminuição do custo de matérias-primas em 5%;
- foi estimado o percentual de 5% de atrasos com recebimento previsto para 30 dias após o vencimento;
- os demais valores foram projetados para permanecerem de acordo com os valores aproximados do que já vem sendo trabalhado.

As principais transações ficaram de acordo com valores da Tabela 18:

**Tabela 18 - Principais Transações em Cenário Otimista**

TRANSAÇÕES							
TRANSAÇÕES	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
VENDAS	R\$ 27.000	R\$ 21.000	R\$ 55.000	R\$ 48.000	R\$ 34.000	R\$ 23.000	R\$ 18.000
DESPESAS ADM	R\$ 125	R\$ 125	R\$ 125	R\$ 125	R\$ 125	R\$ 125	R\$ 125
SALARIOS DIRETOS	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700
DESPESAS TRIBUTARIAS	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000
COMPRAS DE INSUMOS	R\$ 7.000	R\$ 6.650	R\$ 6.318	R\$ 6.002	R\$ 5.702	R\$ 5.416	R\$ 5.146
SALARIOS INDIRETOS	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 950
COMPRAS DIVERSAS	R\$ 180	R\$ 180	R\$ 170	R\$ 170	R\$ 170	R\$ 170	R\$ 170

A política de vendas foi fixada para ambos os cenários em:

- 10% - à vista;
- 30% - 30 dias;
- 35% - 60 dias;
- 20% - 90 dias.

A política de compras foi fixada para ambos os cenários em:

- 20 % - à vista;
- 30 % - 30 dias;
- 20 % - 60 dias;
- 30 % - 90 dias.

As despesas com vendas foram fixadas em uma média de 5% do valor das vendas de acordo com os últimos valores apontados.

O nível desejado de caixa (mínimo de segurança) terá um acréscimo de 5% ao mês até dezembro de 2010.

As receitas financeiras já estão descontadas do IR tabelado conforme legislação vigente.

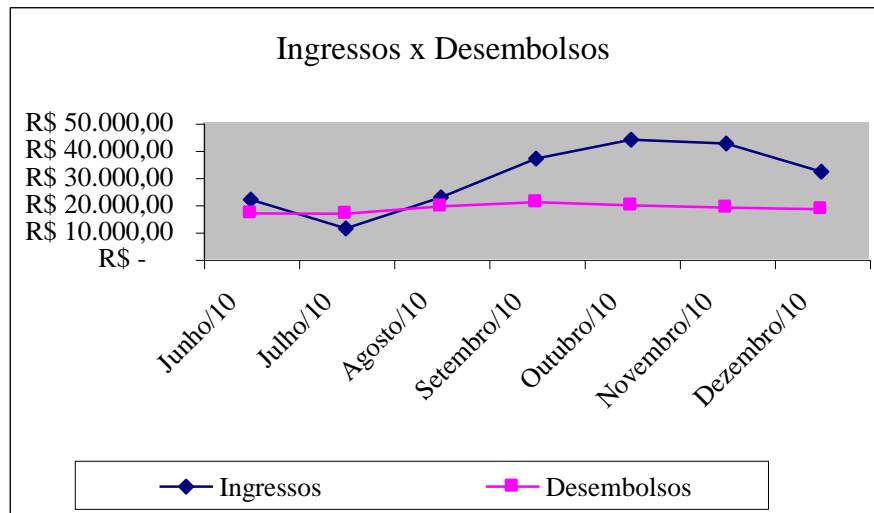
### **8.3.2 Análise**

É possível que com a projeção de cenários sejam impedidas muitas surpresas, pois quando se tem conhecimento ou experiência para o planejamento de cenários, há maior segurança em sua elaboração. Com as previsões evita-se muitas estranhezas, mas se ainda algo imprevisto ocorrer, a empresa tem de estar preparada para enfrentar o problema por meio de decisões a serem tomadas rapidamente e que foram previamente estudadas na elaboração de cenários.

Dentro das condições para formação do cenário otimista pode-se analisar a possibilidade de expansão da empresa, mantidas as condições favoráveis.

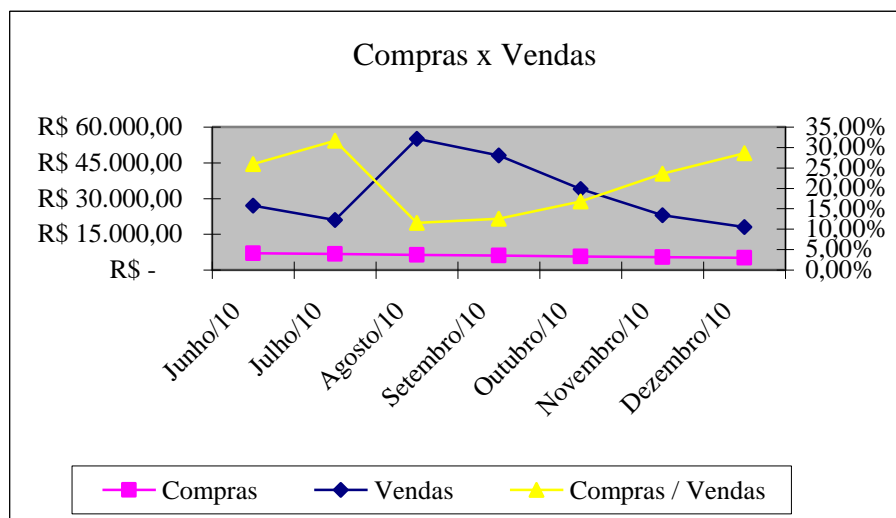
Projetou-se o aumento das vendas em função do cenário otimista e diminuição dos custos de matérias-primas, fato que faria a empresa auferir maiores lucros e retomar o estado anterior à crise.

O Gráfico 8 representa a projeção da evolução entre os ingressos e desembolsos. Enquanto os ingressos aumentariam constantemente, os desembolsos permaneceriam lineares.



**Gráfico 8 - Ingressos x Desembolsos - Cenário Otimista**

O decréscimo nos ingressos se daria até julho devido à política dos prazos dos recebimentos adotada, fazendo com que os desembolsos sejam 47,48% maiores que os ingressos. No mês seguinte, agosto, a situação já melhora revertendo o saldo entre os recebimentos e pagamentos, pois os prazos de recebimentos já estão reajustados ao fluxo da empresa.



**Gráfico 9 - Compras x Vendas - Cenário Otimista**

De acordo com o Gráfico 9, projeta-se o grau de comprometimento das vendas com custo dos insumos comprados. Durante o período projetado, as compras representam 21,50% das vendas, já no fluxo de caixa realizado de janeiro a maio de 2010 (cenário base) as compras representam 30,39% das vendas. Pode-se estimar que no cenário otimista as vendas cresceram e as despesas com insumos encolheram, pois comprando mais a empresa pode negociar descontos e comprar de outros fornecedores que possuem quantidade mínima para entregas.

O saldo final de caixa projetado disponível ao fim do período é R\$ 15.754,91 mais o valor de R\$ 75.912,46 em aplicações financeiras.

Dessa forma estima-se que dentro deste cenário o empresário pode continuar o processo de investimento em expansão da planta produtiva, mas deve ter cuidado de projetar períodos mais longos levando em consideração outros critérios para diminuir o risco de divergência entre o projetado e o realizado no período determinado.

Este cenário é um modelo realista e provável que aconteça caso a empresa volte ao mesmo nível de atividade que estava antes da crise de 2008.

### **8.3.3 Sugestões**

Para que o cenário otimista seja possível de acordo com o Orçamento de Caixa projetado, além da conjuntura externa a empresa deve:

- estimular o comprometimento de todos envolvidos para que as melhorias sejam alcançadas;
- elaborar ações de vendas com a participação do setor comercial em parceria com o marketing para prospectar novos clientes e mercado;
- utilizar com mais eficiência a mão-de-obra disponível, qualificando-a;
- estudar possibilidades de melhorar o processo produtivo para evitar perdas de insumos, a fim de necessitar comprar menos;
- controlar os estoques;
- controlar o caixa da empresa para que os valores propostos sejam cumpridos e o objetivo atingido.

## 8.4 ORÇAMENTO DE CAIXA EM CENÁRIO PESSIMISTA

Tabela 19 - Orçamento de Caixa em Cenário Pessimista

ITENS/MESES	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
<b>1. INGRESSOS</b>	R\$ 21.021,14	R\$ 9.309,31	R\$ 17.250,00	R\$ 22.150,00	R\$ 23.200,00	R\$ 23.950,00	R\$ 23.952,90	R\$ 140.833,35
Vendas à vista	R\$ 2.000,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.000,00	R\$ 15.800,00
Cobrança em Carteira	R\$ 19.021,14	R\$ 6.000,00	R\$ 13.900,00	R\$ 18.650,00	R\$ 19.500,00	R\$ 20.300,00	R\$ 20.750,00	R\$ 118.121,14
Recebimentos em Atraso	R\$ -	R\$ 1.001,11	R\$ 1.150,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.200,00	R\$ 6.901,11
Receitas Financeiras (-IR)	R\$ -	R\$ 8,20	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2,90	R\$ 11,10
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	R\$ 16.359,28	R\$ 16.703,01	R\$ 18.129,47	R\$ 20.403,60	R\$ 20.788,91	R\$ 21.002,01	R\$ 20.983,00	R\$ 134.369,27
Compras de Matérias-Primas à Vista	R\$ 700,00	R\$ 735,00	R\$ 771,75	R\$ 810,34	R\$ 850,85	R\$ 893,40	R\$ 938,07	R\$ 5.699,41
Compras de Matérias-Primas a Prazo	R\$ 1.941,27	R\$ 2.100,00	R\$ 3.605,00	R\$ 5.885,25	R\$ 6.179,51	R\$ 6.488,49	R\$ 6.812,91	R\$ 33.012,43
Salários de Mão-de-Obra Direta	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	R\$ 25.900,00
Salários de Mão-de-Obra Indireta	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 6.650,00
Despesas Diretas de Fabricação	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.000,00	R\$ 15.800,00
Despesas Administrativas	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 875,00
Despesas com Vendas	R\$ 1.000,00	R\$ 1.150,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.000,00	R\$ 7.900,00
Despesas Tributárias	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 14.000,00
Despesas Indiretas de Fabricação	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 700,00
Compra de Terreno	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ 163,01	R\$ 1.141,07
Pró-Labore	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 21.000,00
Outros Desembolsos	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 1.210,00
Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ 144,71		R\$ 200,53	R\$ 112,11	R\$ 24,01	R\$ 481,36
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO</b>	R\$ 4.661,86	R\$ (7.393,70)	R\$ (879,47)	R\$ 1.746,40	R\$ 2.411,09	R\$ 2.947,99	R\$ 2.969,90	R\$ 6.464,09
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	R\$ 11.196,72	R\$ 11.756,56	R\$ 12.344,38	R\$ 12.961,60	R\$ 13.609,68	R\$ 14.290,17	R\$ 15.004,68	R\$ 12.128,67
<b>5. DIFERENÇA DO PERÍODO</b>	R\$ 15.858,58	R\$ 4.362,86	R\$ 11.464,92	R\$ 14.708,01	R\$ 16.020,77	R\$ 17.238,16	R\$ 17.974,58	R\$ 18.592,76
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>	R\$ 11.756,56	R\$ 12.344,38	R\$ 12.961,60	R\$ 13.609,68	R\$ 14.290,17	R\$ 15.004,68	R\$ 15.754,91	R\$ 15.754,91
<b>7. EMPRESTIMOS A CAPTAR</b>	R\$ -	R\$ 3.879,50	R\$ 3.436,43	R\$ 2.599,64	R\$ 1.287,43	R\$ -	R\$ -	R\$ 11.203,00
<b>8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO</b>	R\$ 4.102,02					R\$ 289,95	R\$ 1.865,90	R\$ 1.865,90
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRESTIMOS</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ (1.939,75)	R\$ (3.657,97)	R\$ (3.018,04)	R\$ (1.943,54)	R\$ (643,72)	R\$ (11.203,00)
<b>10. RESGATE DE APLICAÇÕES</b>	R\$ -	R\$ (4.102,02)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (289,95)	R\$ (289,95)
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	R\$ 11.756,56	R\$ 12.344,38	R\$ 12.961,60	R\$ 13.609,68	R\$ 14.290,17	R\$ 15.004,68	R\$ 15.754,91	R\$ 15.754,91

### 8.4.1 Diagnósticos

O Orçamento de Caixa foi projetado para o período de junho até dezembro de 2010 (Tabela 19).

Assim como para o cenário otimista, foram determinadas políticas de vendas, crédito e compras, pois foi verificado que cada cliente tinha um prazo diferente dos demais, portanto causando descompasso no Fluxo de Caixa. O empreendedor optou por aplicar de prazos (30, 60 e 90 dias) a partir das vendas efetuadas a partir de junho de 2010.

Para a elaboração do Orçamento de Caixa projetando um cenário pessimista, foram estipulados os seguintes parâmetros:

- vendas 5% menores que a média do ano de 2009 (ano considerado pessimista);
- aumento do custo de matérias-primas em 5%;
- foi estimado o percentual de 5% de atrasos com recebimento previsto para 30 dias após o vencimento;
- os demais valores foram considerados constantes.

As principais transações ficaram de acordo com os valores da Tabela 20:

**Tabela 20 - Principais Transações em Cenário Pessimista**

TRANSAÇÕES							
TRANSAÇÕES	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
VENDAS	R\$ 20.000	R\$ 23.000	R\$ 22.000	R\$ 24.000	R\$ 25.000	R\$ 24.000	R\$ 20.000
DESPESAS ADM	R\$ 125	R\$ 125	R\$ 125	R\$ 125	R\$ 125	R\$ 125	R\$ 125
SALARIOS DIRETOS	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700	R\$ 3.700
DESPESAS TRIBUTARIAS	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000
COMPRAS DE INSUMOS	R\$ 7.000	R\$ 7.350	R\$ 7.718	R\$ 8.103	R\$ 8.509	R\$ 8.934	R\$ 9.381
SALARIOS INDIRETOS	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 950
COMPRAS DIVERSAS	R\$ 180	R\$ 180	R\$ 170	R\$ 170	R\$ 170	R\$ 170	R\$ 170

A política de vendas foi fixada para ambos os cenários em:

- 10% - à vista;
- 30% - 30 dias;
- 35% - 60 dias;
- 20% - 90 dias.

A política de compras foi fixada em:

- 20 % - à vista;
- 30 % - 30 dias;
- 20 % - 60 dias;
- 30 % - 90 dias.



As despesas com vendas foram fixadas em uma média de 5% do valor das vendas de acordo com os últimos valores apontados.

O nível desejado de caixa teve um acréscimo de 5% ao mês até dezembro de 2010.

As receitas financeiras já estão descontadas do IR tabelado conforme legislação vigente.

#### 8.4.2 Análise

Os parâmetros criados para criação do cenário pessimista consideram uma situação de estagnação da empresa.

Projetou-se o aumento dos ingressos até setembro, mas o aumento dos desembolsos faria a empresa entrar em situação crítica principalmente a partir do momento em que os ingressos se igualam aos desembolsos, em julho segundo o projetado. Com a projeção de aumento dos custos de matérias-primas, que constituem os custos mais significativos dentro da estrutura de custos da empresa, torna-se inviável continuar no mercado com essas condições, sem uma redução do quadro de pessoal para um mínimo necessário para manter a empresa operando até a melhoria das condições do mercado.

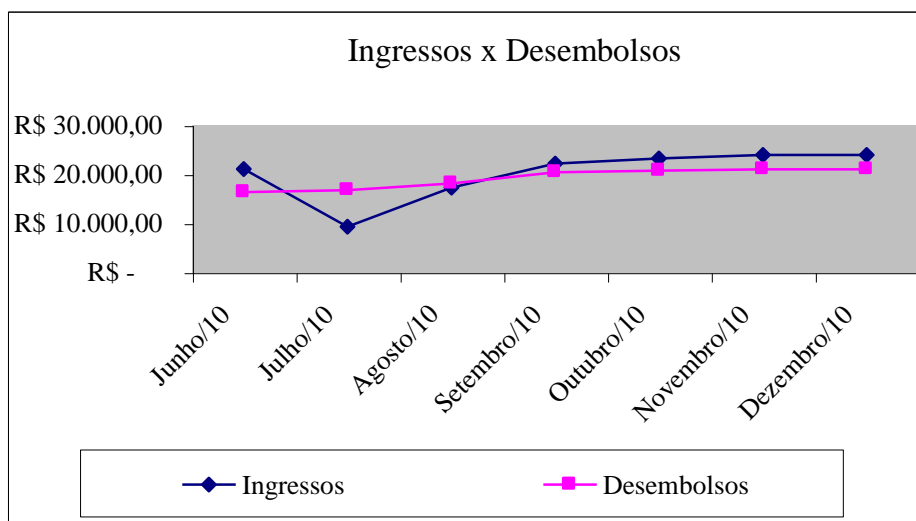
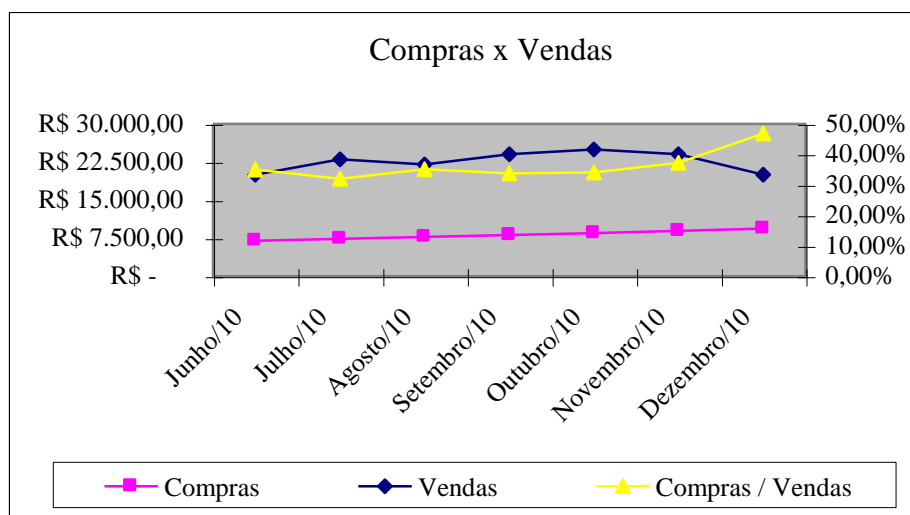


Gráfico 10 - Ingressos x Desembolsos - Cenário Pessimista

O Gráfico 10 representa a proximidade ente os ingressos e desembolsos. A partir de novembro, se a empresa mantiver sua estrutura atual, não seria mais capaz de arcar com os compromissos assumidos, necessitando recorrer a empréstimos bancários.

Visualizando essa situação a empresa pode, com antecedência, preparar-se para enfrentar a crise que estaria por vir. Já em julho de 2010 poderia buscar recursos (empréstimos) menos onerosos para investir em planos de melhorias nas vendas para que o cenário não seja tão desfavorável.



**Gráfico 11 - Compras x Vendas - Cenário Pessimista**

O Gráfico 11 representa a projeção das vendas de mercadorias e compras de insumos. Ao contrário do Gráfico 9 do cenário otimista, tem-se o decréscimo das vendas que torna a manutenção das atividades da empresa inviável a longo prazo nessas condições.

A partir da análise, dentro deste cenário pessimista, a empresa começaria a necessitar de endividamentos no curto prazo a partir de julho. Neste caso, deveria analisar a possibilidade de empréstimos de longo prazo para contratação com menores juros e desafogariam por um período até uma estabilização do cenário, para manter a liquidez.

O saldo final de caixa disponível ao fim do período era de R\$ 15.754,91, e ainda seria possível ter o saldo de aplicações financeiras de R\$ 1.865,90, mas sem poder trabalhar nos projetos de expansão que o empreendedor tem como objetivo.

A empresa, nessa situação, deve enxugar a estrutura de custos. Projeta-se vendas médias de R\$ 22.500,00. Com esse nível de vendas pode-se reduzir a base produtiva. Se for demitido um funcionário, terá o gasto rescisório, mas compensará com o próprio custo com mão-de-obra que deixará de incidir. O custo médio por funcionário é R\$ 740,00. Projeta-se a despesa com rescisão em R\$ 1.000,00. Em um mês e meio o custo rescisório seria compensado pela diminuição do custo com mão-de-obra direta.

Dessa forma projeta-se que dentro deste cenário de crise o empresário deve recorrer a bancos para empréstimos a longo prazo e readequar seus prazos de pagamentos a

fornecedores para aumentar o ciclo de pagamentos. Deve rever a política de crédito e vendas a fim de diminuir o ciclo de recebimentos, sem comprometer a capacidade de pagamento dos clientes.

Pelo cenário pessimista projeta-se o que a empresa deve observar para se manter no mercado nas piores condições e sobreviver até as condições melhorarem. Deve-se ter cuidado e projetar períodos mais longos levando em consideração outros critérios para diminuir o risco de divergência entre o projetado e o realizado no período determinado e não colocar a empresa em risco de insolvência.

### **8.4.3 Sugestões**

Para que o empreendedor possa sobreviver ao cenário pessimista de acordo com o Orçamento de Caixa projetado, a empresa deve adotar as seguintes medidas:

- demitir um funcionário para reduzir a estrutura de custos até a empresa retomar o nível produtivo anterior à crise;
- contratar empréstimos a longo prazo com menores custos para recuperação empresarial e tentativa de melhora nas vendas;
- estimular o comprometimento de todos envolvidos para que as melhorias sejam alcançadas;
- elaborar ações de vendas com a participação do setor comercial em parceria com o marketing para prospectar novos clientes e mercado;
- negociar novos prazos e preços com os fornecedores atuais;
- busca de novos fornecedores que ofereçam melhores preços e prazos;
- utilizar com mais eficiência a mão-de-obra disponível, qualificando-a;
- estudar possibilidades de melhorar o processo produtivo para evitar perdas de insumos, a fim de necessitar comprar menos;
- controlar os estoques;
- controlar o caixa da empresa para manter acompanhamento da situação e adaptar-se de acordo com novas mudanças conjunturais.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo realizar a organização financeira de uma microempresa, ou seja, apresentar as ferramentas de gestão para planejamento e controle. Por meio da elaboração das informações contábeis foi possível verificar a posição econômica da empresa de forma simplificada e visualizar seu passado.

Para que o objetivo fosse atingido foi necessária sinergia entre a empresa e a autora. Foram feitas diversas visitas para coleta e mensuração dos dados financeiros crus até conseguir informações relevantes para o trabalho.

Foi elaborado o Fluxo de Caixa da empresa de janeiro de 2010 até maio de 2010. A partir do processo de elaboração o empreendedor compreendeu a importância da Administração Financeira de curto prazo, gestão da liquidez e controle financeiro.

As análises efetuadas servem como base inicial para a tomada de decisões, pois a empresa pode decidir as ações futuras a partir da análise dos Orçamentos de Caixa elaborados em dois cenários distintos (otimista e pessimista).

Sem as informações que foram colhidas na elaboração do trabalho era praticamente impossível projetar situações futuras da microempresa, a partir desse estudo é possível estimar as entradas e saídas de caixa para posicionar-se de acordo com cada situação. Com a utilização das ferramentas utilizadas a empresa aumenta suas chances de sucesso e crescimento.

Com o presente trabalho pode-se visualizar o passado, o presente e o futuro da microempresa, por meio das análises contábeis, fluxo de caixa e orçamento de caixa, respectivamente.

Os objetivos propostos foram atingidos. A empresa teve o seu setor financeiro organizado e o empresário se propôs a continuar utilizando as planilhas de cálculos de Fluxo de Caixa e Orçamentos. O estudo foi muito importante, pois agregou à autora conhecimento quanto à realidade da empresa e mercado das microempresas e à microempresa que pode contar com ferramentas antes não utilizadas.

Foi possível concluir que a empresa está em um cenário em que o crescimento ocorrerá, mas são necessárias as medidas sugeridas para atingir o nível desejado.

## REFERÊNCIAS

Agência Sebrae de Notícias. **Micro e pequenas empresas sustentaram o mercado de trabalho em 2009**. DF. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/area-atuacao/empreendedorismo/destaques/micro-pequenas-empresas-sustentaram-mercado-trabalho-em-2009/1284.aspx>> - Acesso em 09 mar. 2010

Agência Sebrae de Notícias. **A perspectiva é de crescimento para as micro e pequenas**. DF. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/central-noticias/agencia-noticias/a-perspectiva-crescimento-para-as-micro-pequenas/2076.aspx>> - Acesso em 31 mai. 2010

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>> - Acesso em 16 mar. 2010

CERBASI, Gustavo; PASCHOARELLI, Rafael. **Finanças para empreendedores e profissionais não financeiros**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC nº 1.157**, de 17 de fevereiro de 2009. Aprova o Comunicado Técnico CT 03 - Esclarecimentos sobre as Demonstrações Contábeis de 2008.. Disponível em <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2009/001157](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2009/001157)> - Acesso em 20 jun. 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC nº 686**, de 27 de agosto de 1991. Aprova a NBC T. 3. Disponível em <[http://www.cfc.org.br/uparq/NBCT\\_3.pdf](http://www.cfc.org.br/uparq/NBCT_3.pdf)> - Acesso em 13 mai. 2010.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **O Modelo Fleuriet: A dinâmica financeira das empresas brasileiras: um método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque na Tomada de Decisão**. 1ª edição. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

RECKZIEGEL, Adriano. **Modelo de levantamento de dados para avaliação de riscos de crédito de pequenas empresas**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, S; WESTERFIELD, R; JORDAN, B. **Princípios de Administração Financeira.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: Guia de Sobrevivência Empresarial.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração Estratégica do Capital de Giro.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando Valor Através do Orçamento.** 1ª Edição. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Manual de Finanças para Cooperativas e demais Sociedades.** 1ª Edição. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

## ANEXO A – PARTILHA DO SIMPLES NACIONAL - INDÚSTRIA

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS	IPI
Até 120.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De 240.000,01 a 360.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 480.000,01 a 600.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%