

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

Angélica Delgado de Oliveira

PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM UMA MICROEMPRESA

Porto Alegre

2010

Angélica Delgado de Oliveira

PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM UMA MICROEMPRESA

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

Orientador: Professor Roberto Lamb

Porto Alegre

2010

Angélica Delgado de Oliveira

PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM UMA MICROEMPRESA

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

Orientador: Professor Roberto Lamb

Conceito final:
Aprovada em de de
BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Orientador – Prof. Roberto Lamb – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Jesus Cristo pela vida que me proporcionou e as conquistas que me auxiliou nos momentos mais difíceis, dando-me paz e coragem para prosseguir.

Aos meus pais e irmãos, pelo carinho, apoio e dedicação.

Ao meu professor-orientador, pela paciência e insistência em acreditar que era possível a concretização desse trabalho.

A equipe da loja, pela atenção e auxílio durante o trabalho.

Por fim, a UFRGS pelo ensino gratuito e de qualidade.

“Porque dele [Jesus Cristo] e por
ele, e para ele, são todas as coisas;
glória, pois, a ele eternamente.

Amém”

Romanos 11:36 (Bíblia Sagrada).

INDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclos no Balanço Patrimonial	21
Figura 2– Modelo de um Demonstrativo de Resultados de Exercício	23
Figura 3– Modelo Simplificado de Fluxo de Caixa	33
Quadro 1- Balanço Patrimonial da Empresa em Agosto de 2010.....	42
Gráfico 1– Evolução do Saldo da Tesouraria	46
Gráfico 2– Fluxo de Caixa referente ao período apurado de Ago.09 a Ago.10	46
Gráfico 3 – Previsão otimista da dinâmica financeira para 2011.....	53
Gráfico 4– Previsão neutra da dinâmica financeira para 2011.....	54
Gráfico 5– Previsão pessimista da dinâmica financeira para 2011	56
Gráfico 6– Previsão otimista de Fluxo de Caixa para 2011	57
Gráfico 7– Previsão neutra de Fluxo de Caixa para 2011.....	58
Gráfico 8– Previsão pessimista de Fluxo de Caixa para 2011	58
Tabela 1 - DRE do período de setembro de 2009 a agosto de 2010.	43
Tabela 2– O DRE do primeiro e segundo trimestre da empresa	45
Tabela 3- Previsão Otimista do DRE para 2011	54
Tabela 4- Previsão Neutra do DRE para 2011.....	55
Tabela 5- Previsão Pessimista do DRE para 2011	56

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	10
3. JUSTIFICATIVA.....	12
4. REVISÃO TEÓRICA	13
4.1 A MICROEMPRESA E PEQUENA EMPRESA.....	13
4.2 EMPREENDEDORISMO	14
4.2.1 O perfil do empreendedor brasileiro	14
4.2.2 Empreendedor x Gestão financeira	15
4.3 FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	16
4.3.1 Funções do Administrador Financeiro	17
4.4 INTERPRETAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	19
4.4.1 O Balanço Patrimonial	20
4.4.1.1 Os Ciclos no Balanço Patrimonial	22
4.4.2 Demonstração de Resultado (DRE)	23
4.5 PLANEJAMENTO	24
4.5.1 Planejamento Financeiro	24
4.5.1.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo	25
4.5.1.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....	26
4.5.1.2.1 Disponibilidade e qualidade dos registros prestados.....	26
4.5.1.2.2 Gestão do Caixa e o Fluxo de caixa	27
4.5.1.2.3 Capital de Giro (CDG).....	29
4.5.1.2.4 Necessidade de Capital de Giro (NCG).....	29
4.5.1.2.5 Saldo de tesouraria (T).....	30
4.5.1.2.6 Efeito Tesoura.....	31

4.5.1.2.7 Fluxo de Caixa x DRE	32
4.5.1.2.8 Modelo de Fluxo de Caixa.....	32
4.5.1.2.9 Controle	33
4.5 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	34
4.5.1 Orçamento Operacional.....	34
4.5.2 Orçamento do Caixa.....	34
4.6 SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	35
5. OBJETIVOS	36
5.1 OBJETIVO GERAL	36
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	36
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
6.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	38
6.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	39
6.3 PESQUISA-AÇÃO	40
7. BALANÇO ELABORADO, DRE E FLUXO DE CAIXA	42
7.1 ANÁLISE DO BALANÇO.....	43
7.2 AUTOFINANCIAMENTO E O DRE DA EMPRESA.....	44
7.3 O FLUXO DE CAIXA.....	46
8. AS DIFICULDADES DAS MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS	48
8.1 CONHECIMENTO E EDUCAÇÃO	48
8.2 FORNECEDORES.....	48
8.3 FUNCIONÁRIOS	49
8.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	50
8.5 FINANCIAMENTOS	51
8.6 TRIBUTAÇÃO E CONTABILIDADE.....	51
8.7 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	52

9. PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO.....	53
9.1 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA E DRE	57
10. CONCLUSÃO.....	60
REFERÊNCIAS.....	62
ANEXO A – FLUXO DE CAIXA 2009 – 2010	64
ANEXO B – PREVISÃO DE DRE FIM DO ANO – 2010.....	67
ANEXO C – PREVISÃO OTIMISTA DE FLUXO DE CAIXA - 2011	68
ANEXO D – PREVISÃO OTIMISTA DO DRE PARA 2011	69
ANEXO E – PREVISÃO NEUTRA DE FLUXO DE CAIXA - 2011	70
ANEXO F – PREVISÃO NEUTRA DO DRE PARA 2011	71
ANEXO G – PREVISÃO PESSIMISTA DE FLUXO DE CAIXA PARA 2011	72
ANEXO H – PREVISÃO PESSIMISTA DO DRE PARA 2011	73

1. INTRODUÇÃO

Dados da pesquisa Empreendedorismo no Brasil (GRECO et al., 2010) mostram que em torno de 56% das empresas fecham antes de completar três anos de vida, falta de planejamento ou cálculos errados são os maiores responsáveis pela falência delas. Os dados apontam ainda que 27% das empresas que não procuram uma consultoria em sua abertura fecham já no primeiro ano. No caso das que procuram alguma forma de assessoria, o número de falências cai para 17% relativo, também, ao primeiro ano de execução.

Muitas pesquisas são realizadas com o enfoque em multinacionais ou empresas internacionais, nota-se, com isso, a carência de estudos para empresas de pequeno porte, sendo esse o enfoque deste trabalho. Buscou-se salientar nesse estudo, algumas dificuldades do micro e pequeno empresário e algumas soluções práticas com enfoque na área financeira. De acordo com algumas pesquisas apontadas nesse trabalho, percebeu-se que a área mais vulnerável é a financeira. E, a causa da sua ineficiente gestão muitas dessas empresas não permanecem no mercado.

Nesse ambiente empresarial, vale ressaltar alguns pontos, tais como, os sócios normalmente efetuam muitas funções na organização. Eles costumam acumular todas ou a maioria das atividades gerenciais. Contudo, não basta ser apenas bons gestores, eles também assumem o papel de empreendedores na economia. Desenvolveu-se, nesse estudo, de forma complementar essas duas percepções do empresário de pequeno porte: o gestor e o empreendedor.

Para execução desse trabalho, foi utilizado o conhecimento adquirido no curso de Administração, juntamente com a bibliografia utilizada para analisar a gestão da empresa escolhida e propor melhorias para maximizar sua viabilidade econômico-financeira.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A D Lingerie é uma empresa de pequeno porte, localizada em Porto Alegre, que desde agosto de 2007, atua no ramo de lingerie à pronta-entrega, seus clientes são pequenos atacadistas e revendedores. Porém nesse mesmo endereço e com mesmo ramo de atividade, outra empresa operava desde 2001, gerida pelo pai dos atuais sócios. A D, então, é sucessora dessa primeira empresa, fator esse que definiu sua obrigação com o passivo da empresa sucedida. A empresa atual herdou todas as dívidas trabalhistas que foram pagas em dois anos. Também estavam em atraso, os IPTU's de todos os anos precedentes, quitados pela atual empresa. Como ativo, ela herdou o estoque disponível na empresa e o ponto que já era bastante conhecido na região, porém passou um longo período sem renovar seu estoque e em reforma, com isso, perderam muitos clientes da empresa anterior.

No ano subsequente à sua inauguração, ela começou a repor o estoque, inicialmente uma de suas cargas foi extraviada, na época a empresa não possuía seguro sobre as cargas transportadas. Ao analisar a logística e as dificuldade de controle na produção devido à distância física da fábrica, os sócios julgaram conveniente a abertura da fábrica em Cachoeirinha – RS.

No momento a empresa pagava seus fornecedores à vista e dispunha de uma reserva de capital para algum empreendimento futuro. Na abertura da fábrica, foi utilizado todo o capital disponível, além de alguns empréstimos. Infelizmente, após a execução do projeto, perceberam que a produção em Cachoeirinha havia tornado o produto final com valor mais elevado que anteriormente com a produção terceirizada. Os sócios não haviam feito nenhum planejamento para a abertura da fábrica. Após um ano, a fábrica fechou por não corresponder aos objetivos almejados. Os sócios perderam nesse empreendimento todo capital investido, além de, adquirirem uma obrigação de financiamento a pagar em dois anos.

No início de 2009, outra carga foi roubada, esta também não possuía seguro – seu valor estimava-se a um mês de vendas. Após tantas demandas financeiras, o capital de giro ficou seriamente comprometido, seus fornecedores passaram a receber num prazo de até cento e vinte dias e muitas obrigações eram pagas após os títulos irem para protesto. Por efeito desse quadro, a D Lingerie procurou outro financiamento no final de 2009 para sanar seu desequilíbrio de caixa, porém ainda apresenta dificuldade para pagar seus títulos nas datas de

vencimento, recorrendo a financiamentos de curto prazo com altas taxas de juros, como antecipação de vendas de cartão crédito, custódia de cheques e cheque especial. Atualmente a empresa possui dois empréstimos de longo prazo a vencer entre 2010 e 2011.

Em relação ao faturamento, a empresa apresenta um crescimento de 30% ao ano em média, concedendo aos seus clientes prazos de pagamentos de até cento e oitenta dias e recebe o prazo de seus fornecedores de até cento e vinte dias para pagar; todos os pagamentos ao fornecedor são feitos no mínimo no prazo de trinta dias. Nas vendas à vista, são oferecidos aos clientes descontos promocionais. A política de vendas (preços e prazos nas vendas) é definida pela pressão do mercado e não se leva em conta a situação financeira da empresa. Os sócios não conseguem visualizar o resultado financeiro das operações, ou seja, não se sabe se a empresa está tendo lucro ou prejuízo. Eles não possuem demonstrativos financeiros, apenas, há disponível, um sistema de controle de estoques e de vendas, porém não há controle de contas a pagar e nenhum planejamento financeiro. Além disso, possuem uma planilha com o total mensal das saídas financeiras, porém não contemplam nesta planilha as saídas futuras.

No momento da realização desse trabalho, os sócios analisavam a opção de mais um empréstimo, pois não há capital próprio disponível para investimentos futuros – esse financiamento seria necessário para atender a demanda do mercado por novos produtos, ampliando sua área de penetração no mercado e suprimindo às necessidades de seus clientes que se queixam pela falta de diversificação, essa estratégia resultaria no aumento do faturamento da empresa.

Observa-se pelo histórico de decisões dos sócios, uma falta constante de planejamento para a viabilidade de novos investimentos. Um exemplo é a abertura da fábrica em Cachoeirinha, que não obteve o esperado pelos sócios, trazendo prejuízos e retrocesso à empresa. Além disso, o setor financeiro é um ponto crítico da empresa, haja vista, que mesmo tendo um crescente faturamento mensal, a liquidez da empresa continua comprometida, com permanente demanda de novos empréstimos.

3. JUSTIFICATIVA

Há um interesse crescente por pesquisas e estudos relacionados às empresas de pequeno porte no Brasil, impulsionada pela sua importância na economia nacional e pelos institutos e órgãos de apoio governamentais e não governamentais. É nesse ambiente que se insere o presente trabalho.

O interesse nesse trabalho surgiu devido à vivência da autora no ambiente da empresa escolhida, sendo ela mesma sócia da empresa desde 2007. Os sócios enfrentam sérios problemas financeiros como citado anteriormente e, portanto, é vital para a empresa que essa área seja contemplada no trabalho, pois muitas decisões na empresa ocorrem de forma “intuitiva” e não como fruto de uma análise criteriosa do quadro apresentado.

É oportuno destacar uma citação de Frezatti (2008):

“É curioso como, em alguns casos, a disponibilização de certo *modus operandi* faria com que os executivos da empresa julgassem que, *de per se*, ele resolveria os problemas da empresa no gerenciamento do dia a dia.”

É essa percepção que os sócios parecem ter do seu papel na organização; confiam na sua vivência e prática no negócio e, conseqüentemente, acreditam que vão encontrar nessa experiência a melhor alternativa para suprir as demandas diárias da empresa. Vale salientar a importância da experiência prática para a tomada de decisão ser bem sucedida, porém utilizar-se somente dela é um erro econômico e por vezes crucial ao negócio, deve-se buscar auxílio sempre no conhecimento científico e teórico produzido até o momento.

Diante disso, esse trabalho buscou apurar o quadro econômico-financeiro da empresa, por meio do levantamento de dados e da análise financeira. Após os resultados dessa pesquisa, são apontadas soluções para uma eficiente gestão financeira da organização. Nesse trabalho, são aplicados muitos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, principalmente sob a ótica financeira, pois é o enfoque da pesquisa. Esse resultado só é possível por meio da aplicação do aprendizado adquirido na Escola de Administração da UFRGS.

4. REVISÃO TEÓRICA

Esse tópico aborda uma visão conceitual do tema proposto para o trabalho desenvolvido. Buscou-se com isso, trazer uma fundamentação teórica ao problema dentro dos assuntos tratados ao longo do curso de Administração e, para tanto, utilizou-se a perspectiva e pesquisa de diversos autores sobre o tema proposto. De uma forma ampla, abordaram-se as áreas em que o trabalho está sendo desenvolvido: como por exemplo, o papel do administrador nos dias atuais e o empreendedorismo no ambiente de pequenas e médias empresas, com ênfase na área de finanças, pois se trata do cerne do projeto.

4.1 A MICROEMPRESA E PEQUENA EMPRESA

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

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

4.2 EMPREENDEDORISMO

O estímulo ao empreendedorismo ocorre por diversas razões, quando indivíduos percebem oportunidades – um nicho de mercado a ser explorado, quando eles percebem que possuem a capacidade necessária para iniciar esse projeto ou quando vêm no empreendedorismo a última alternativa, não planejada, porém pressionado pela necessidade de sustentar-se. Portanto, o estímulo pode ser tanto pela visualização de uma oportunidade quanto pela necessidade de sustento. Essa última opção ocorre, geralmente, no momento em que o indivíduo não encontra perspectivas positivas e boas oportunidades de carreira no mercado de trabalho. Esses estímulos podem ser impulsionados pelas condições nacionais, tais como o crescimento econômico, o crescimento da população, cultura e políticas nacionais de incentivo ao empreendedorismo.

No Brasil, segundo dados do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2008*, nota-se uma avaliação otimista em relação tanto a existência de oportunidades no mercado quanto à existência de capacidade individual para a abertura de novos empreendimentos, principalmente entre os empreendedores que estão no estágio inicial do seu projeto.

4.2.1 O perfil do empreendedor brasileiro

Com o crescimento econômico do país e com otimismo populacional, o perfil do empreendedor brasileiro está mudando, de acordo com a pesquisa GEM 2008, divulgada em 2009, pela primeira vez, para cada brasileiro que empreende por necessidade, há dois que o fazem por oportunidade.

Segundo o estudo, o Brasil em 2008, entre 42 países pesquisados, ocupa o terceiro lugar na participação de jovens em empreendimentos. No país houve um crescimento de jovens (na faixa etária de 18 a 24 anos) nas atividades e um decréscimo dos adultos de meia idade (na faixa etária de 55 a 64 anos).

A situação vivenciada no Brasil é típica de países com grande desigualdade na distribuição de renda, como em países como Jamaica, Irã e Egito; os jovens precisam entrar cedo no mercado de trabalho para aumentar a renda da família. Nesses lugares, encontra-se um maior número de empreendedores por necessidade, alocados em serviços de baixa produtividade e em atividades de serviço voltadas para o consumidor.

Além disso, a pesquisa aponta o baixo nível de escolaridade dos empreendedores, 35,2% possuem até quatro anos de estudos, 48,7% completaram o ensino médio e apenas 13,3% possuem ensino superior.

4.2.2 Empreendedor x Gestão financeira

De acordo com o caso em análise, os atuais sócios são filhos do fundador da empresa sucedida. Logo ao assumirem a empresa familiar, eles fizeram uma série de modificações na gestão e atuação da empresa, preservando o nome fantasia, a comercialização de produtos similares e o ponto do estabelecimento. Diante desse quadro, observa-se claramente uma atuação empreendedora. Segundo Dolabela (2006), o termo empreendedorismo também considera a pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos, agregando novos valores, isso significa todo fruto de uma inovação e/ou aproveitamento de uma oportunidade de negócio.

O empreendedor é aquele que está preparado para aprender a agir e pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção. (DOLABELA, 2006).

Contudo, uma empresa não se sustenta apenas por meio de uma visão empreendedora, mas também com uma gestão eficaz que traga resultados financeiros positivos, pois é esse o essencial motivo de seu funcionamento. No contexto das empresas de pequeno porte, observa-se com certa frequência, a falta de recursos para contratação de profissionais especializados

para atuar em suas diversas áreas, ficando assim a encargo dos sócios a área gerencial e estratégica da empresa.

“Não é raro essa pessoa acumular outras funções e relegar (esquecer) a área financeira a um segundo plano, preocupando-se basicamente com a administração das disponibilidades” (BRAGA, 1995, p. 35).

4.3 FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O conceito de Finanças nasceu em meados dos anos de 1950 e conceitua-se como a arte e a ciência da gestão de ativos financeiros. Essa área preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência e circulação de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. Na visão empresarial, finanças ocupam-se com o estudo do planejamento financeiro, da gestão de ativos e da captação de fundos por empresas e instituições financeiras. (GITMAN, 2004).

Os tópicos mais relevantes em finanças são quatro: Finanças Corporativas; Investimentos; Instituições Financeiras e Finanças Internacionais. Esse trabalho contempla a área de Finanças Corporativas, porém o título Finanças Corporativas talvez não seja o mais apropriado para descrever os temas estudados nesse enfoque. Caso modificássemos esse título para finanças empresariais, ainda assim assuntos que vão além da área financeira ficariam de fora, visto que, finanças é um campo que se inter-relaciona com outras áreas do conhecimento.

Diversos autores (BRAGA, 1995; GITMAN 2004; ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, 2000) concordam que Finanças é uma área que está ligada a muitas outras, por exemplo:

*Marketing – quem trabalha nessa área tem de lidar muitas vezes com orçamento, como no caso da viabilidade do lançamento de um novo produto;

*Contabilidade – As atividades financeiras (tesoureiro) e contábeis (controlador) estão intimamente ligadas e com frequência se sobrepõem. Além disso, temos também a contabilidade de custos. Porém, uma das formas de diferenciar essas áreas seria na forma de visualizar os dados financeiros da empresa, enquanto que a contabilidade utiliza o regime de competência, finanças utilizam muito mais o regime de caixa. Em micro e pequenas empresas, essas áreas normalmente não estão divididas e, em geral, ficam na responsabilidade dos sócios.

* Economia – O campo das finanças está intimamente ligado ao da economia. O princípio econômico fundamental usado na administração financeira é a análise marginal. Praticamente todas as decisões financeiras reduzem-se a uma comparação de benefícios marginais a custos marginais.

* Administração – trata-se de estratégia, portanto, está essencialmente ligada com estratégia financeira. Esse vínculo faz-se necessário para que os resultados sejam positivos e a empresa alcance os objetivos propostos.

As informações financeiras são indispensáveis para o crescimento sustentável da empresa. Devido à falta de controle e planejamento financeiro que muitas empresas pequenas brasileiras vão à falência logo nos primeiros cinco anos de existência, essas empresas alegam falta de lucratividade no negócio e/ou dificuldade de obtenção de recursos financeiros. A gestão financeira é indispensável para a tomada de decisão, pois é através dela que o gestor decidirá qual alternativa é mais viável economicamente para o desenvolvimento da empresa.

4.3.1 Funções do Administrador Financeiro

Conforme visto anteriormente, o papel do administrador financeiro é indispensável para as empresas independente de seu porte. Ele desempenha as mais diversas tarefas financeiras, tais como previsão e planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de

projetos de investimento e captação de recursos para financiar as operações da empresa, coordenação, controle (pois todas as decisões corporativas possuem implicações financeiras) e transação com o mercado financeiro.

Diante do difícil contexto das micro e pequenas empresas, não há nenhuma dúvida de que esse profissional desempenhe uma atividade-chave para o bom funcionamento e permanência dessas empresas no mercado. Quando há um profissional ou mesmo um dos sócios com esse grau de instrução é pouco provável que a empresa vá à falência, visto que, os maiores motivos de fechamento é a falta de lucratividade e de recursos financeiros. Quanto maior a compreensão do processo decisório na área financeira, mais capacitado o administrador financeiro estará para tratar de questões financeiras e, portanto, conseguirão obter mais facilmente os recursos de que necessitam para atingir seus objetivos (GITMAN, 2004).

Para os diversos autores apresentados, vêm-se subdividido em dois cargos mais relevantes as funções de administrador financeiro, em tesoureiro e em controlador, sendo esses subordinados ao diretor financeiro; essa estrutura é observada em empresas de médio e grande porte.

O tesoureiro (principal administrador financeiro) normalmente é responsável pela gestão de atividades financeiras, tais como planejamento financeiro e captação de fundos, tomada de decisões de investimento, controle de caixa, controle de atividades de crédito e pelas despesas de numerário. O controlador (contador- chefe) lida com as atividades contábeis, tais como contabilidade gerencial, gestão de assuntos fiscais, contabilidade financeira, contabilidade de custos, pagamento de impostos e sistemas de informações gerenciais (ROSS, WESTERFIELD E JORDAN, 2000).

Entretanto, nem sempre essa estrutura será observada nas empresas. Em geral, o administrador financeiro tem o papel de analisar e decidir sobre os ativos financeiros da empresa e, assim, otimizar a rentabilidade nas operações e com um grau de liquidez almejado pela organização.

4.4 INTERPRETAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Uma das principais ferramentas para tomada de decisão de um gestor financeiro são as demonstrações financeiras, pois nelas consta a saúde financeira da empresa: a liquidez, a solidez, o grau de endividamento, quais as áreas de maior investimento da empresa, entre outras informações. Com isso, pode-se fazer uma análise de como está o desempenho da empresa, em relação a si mesma e ao mercado; além de auxiliar em projeções futuras.

Elas também são úteis para agentes externos, como por exemplo, credores de curto e de longo prazo e investidores em potencial. Frequentemente, observa-se a ausência dessas demonstrações em micro e pequenas empresas, o que prejudica a obtenção de recursos financeiros incentivados pelo governo (financiamentos do BNDES, por exemplo, que possuem baixas taxas de juros e prazo de carência na captação).

Entre as demonstrações financeiras disponíveis, as mais relevantes para esse trabalho são o balanço patrimonial, a demonstração de resultado e a demonstração de fluxo de caixa. Abordaremos em maiores detalhes o fluxo de caixa no título de planejamento a curto prazo.

A seguir, descreveremos algumas nomenclaturas utilizadas na administração financeira para que o leitor familiarize-se com a proposta desenvolvida nesse projeto e, assim, compreenda o assunto abordado, são eles:

- Liquidez: refere-se à velocidade e facilidade com a qual um ativo pode ser convertido em caixa. Quanto mais líquido menor é a possibilidade de que venha a se encontrar em uma situação de insolvência;

- Insolvência: é a situação de alguém que não consegue cumprir com obrigações assumidas;

- Endividamento: utilização de dívidas na estrutura de capital da empresa (ZDANOWICZ, 2002).

Existem diversos tipos de análises possíveis de aplicação, na sua maioria, utilizam a posição dos balanços patrimoniais. Essas análises são fruto de alguns índices que podem ser

extraídos por meio das demonstrações. Os índices são utilizados comparativamente entre empresas similares, ou para medir, no tempo, a evolução deles dentro da própria companhia.

Resumidamente, pode-se citar cinco grupos principais de índices:

- Índices de Liquidez: medem a capacidade da empresa em satisfazer suas obrigações a curto prazo;

- Índices de Endividamento: indicam o percentual de recursos de terceiros que está sendo usado, na tentativa de gerar lucros;

- Índices de Atividade ou Rotação: Indicam a velocidade com que alguns movimentos de aplicação de recursos ocorrem dentro da empresa;

- Índices de Rentabilidade: medem o retorno obtido nas atividades da empresa sobre determinados itens de investimento;

- Índices Diversos: desenvolvidos para os casos específicos de cada empresa, visando acompanhar a evolução de fatores considerados relevantes pelo dirigente da mesma (RHODEN, 1993).

4.4.1 O Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é um retrato da empresa. É uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a empresa possui (os ativos que são as aplicações dos recursos disponíveis), o que a empresa deve (os exigíveis que são as fontes de recursos de terceiros) e a diferença entre os dois lados que é o capital próprio dos sócios (patrimônio líquido), num dado momento. A Figura 1 mostra esta organização tradicional, as aplicações (à esquerda) e as origens da empresa (à direita) no balanço.

		Ativo	Passivo		
ATIVO NÃO CIRCULANTE	CONTAS NÃO CÍCLICAS	- <u>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</u>	- <u>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</u>	CONTAS CÍCLICAS	PASSIVO NÃO CIRCULANTE
		EMPRÉSTIMOS A TERCEIROS TÍTULOS A RECEBER ETC.	EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS A LONGO PRAZO FINANCIAMENTOS E ETC.		
ATIVO CIRCULANTE	CONTAS CÍCLICAS	- <u>CIRCULANTE</u>	- <u>CIRCULANTE</u>	CONTAS ERRÁTICAS	PASSIVO CIRCULANTE
		NUMERÁRIO EM CAIXA, BANCOS COM MOVIMENTO, TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS ETC. DUPLICATAS A RECEBER ESTOQUES DE PRODUTOS ACABADOS, ESTOQUES DE PRODUÇÃO EM ANDAMENTO ESTOQUES DE MATÉRIA-PRIMA ETC.	DUPLICATAS DESCONTADAS, EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS A CURTO PRAZO ETC. FORNECEDORES DE MATÉRIA-PRIMAS ETC.		
		- <u>PERMANENTE</u>	- <u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>		
		INVESTIMENTOS, IMOBILIZADO DIFERIDO.	CAPITAL SOCIAL, RESERVAS		

Figura 1 – Ciclos no Balanço Patrimonial

Fonte: Fleuriet, Kehdy, Blanc, (2003, p.8)

Os ativos, no lado esquerdo, são classificados como circulantes ou não circulantes (fixos). Um ativo não circulante possui a vida relativamente longa, pode ser tangível ou intangível. Os ativos circulantes subdivide-se em disponível e realizável a curto prazo, sua duração é menor que um ano, ou seja, em menos de 12 meses o ativo circulante irá converter-se em caixa. No ativo circulante encontra-se as contas: Caixa, Banco, Estoque, Contas a Receber e etc; e no ativo permanente ou não circulante encontra-se as contas: Realizável a Longo Prazo, Investimentos, Imobilizado, Instalações, Intangível e etc.

No lado direito, encontramos o passivo circulante, o passivo não circulante (ou exigível a longo prazo) e o patrimônio líquido. O passivo circulante deve ser pago em até um ano, subentende-se esse subtítulo como obrigações a terceiros: Fornecedores a pagar, Impostos, Funcionários. No passivo não circulante têm-se as obrigações que serão pagas em tempo maior de um ano, por exemplo, um empréstimo tomado pela empresa. Por último do lado direito, temos o patrimônio líquido que é a diferença entre o ativo e o exigível, também

conhecido como capital próprio que corresponde ao valor que os sócios e/ou acionistas aplicaram na empresa, somado aos lucros não distribuídos ou reduzido dos prejuízos das operações da empresa. No balanço o resultado da diferença entre ativo e passivo sempre é igual a zero, ou seja, os lados se equilibram, sendo iguais por concepção, pois um indica de onde os recursos utilizados vieram e o outro onde os recursos tomados foram utilizados.

O verdadeiro valor de um ativo é seu valor de mercado, que é simplesmente a quantidade de caixa que se recebe caso fosse vendido algum ativo. No entanto, os valores de ativos apresentados no balanço da empresa são valores de livros, ou seja, valores contábeis e, geralmente, não representam seus verdadeiros valores, pois se referem aos valores pagos pela empresa descontados a depreciação do período (ROSS, WESTERFIELD E JORDAN, 2000).

4.4.1.1 Os Ciclos no Balanço Patrimonial

Segundo, Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), o modelo de balanço tradicional é ineficiente para uma análise dinâmica da situação econômico-financeira das empresas. Em vista disso, os autores propõem que as contas sejam definidas no ativo e passivo de acordo com o seu ciclo, ou seja, contemplando-se o período em dias que essas contas são renovadas no balanço, apresentado na Figura 1.

As contas que apresentam movimentação lenta, em relação a outras contas do balanço, são chamadas de permanentes ou não cíclicas. Por sua vez, as contas relacionadas com o ciclo operacional são chamadas de contínuas e cíclicas. E, por fim, as contas, que não estão relacionadas com a operação e que apresentam movimento “descontínuo,” são chamadas de erráticas.

O ciclo econômico é o prazo relativo às entradas e às saídas de estoque, portanto, caracteriza-se numa empresa comercial pelo prazo decorrido entre as entradas de produto (compras) e as saídas de produtos (vendas); já o ciclo financeiro está vinculado às entradas e

às saídas de caixa, caracteriza-se pelo prazo decorrido entre as saídas de caixa (pagamentos a fornecedores) e as entradas de caixa (recebimentos de clientes).

4.4.2 Demonstração de Resultado (DRE)

A demonstração do resultado resume as receitas e despesas e, com isso, mede o desempenho ao longo de um determinado período, geralmente um trimestre ou um ano. A equação é Receita menos Despesas, igual ao Lucro. Para facilitar o entendimento, pode-se considerar o balanço como “uma fotografia” e a demonstração como “uma fita de vídeo”. Visto que, o primeiro representa o momento da empresa e o segundo representa um período.

Abaixo, na Figura 2, mostra-se como se dispõe as contas no DRE.

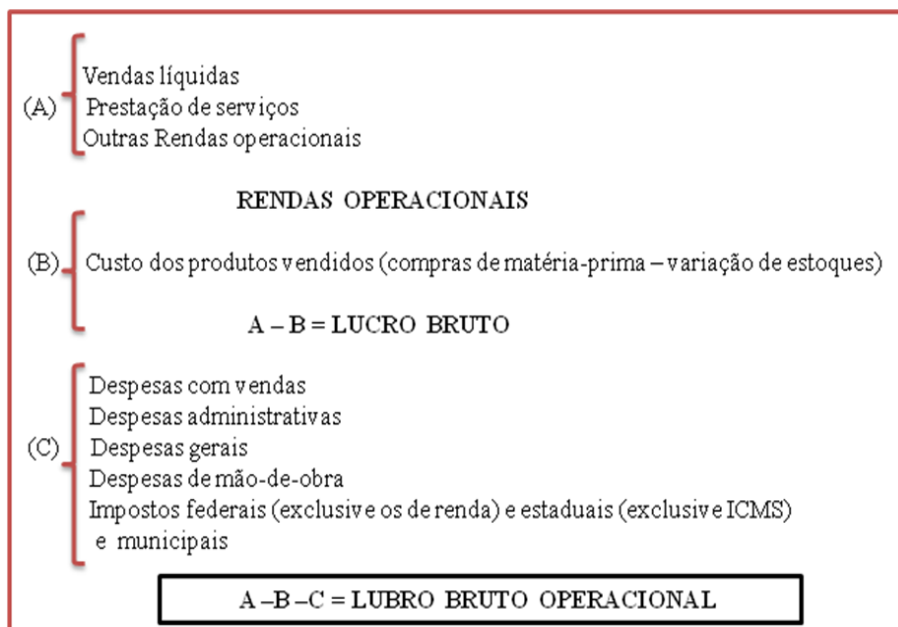


Figura 2– Modelo de um Demonstrativo de Resultados de Exercício

Fonte: Fleuriel, Kehdy, Blanc, (2003, p.22)

A partir das operações cíclicas, podem-se notar quais são as características econômicas do negócio e a origem da formação do Lucro Bruto Operacional. Esses dados estão disponibilizados na Demonstração de Lucros e Perdas.

4.5 PLANEJAMENTO

4.5.1 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro é indispensável para as empresas, pois ele utiliza-se da visão de futuro que a empresa tem e, dessa forma, prevê futuros problemas.

Através dessa ferramenta, estabelecem-se as diretrizes de mudança numa empresa e força a empresa a refletir sobre o futuro e a fazer previsões, também pouco observado em empresas de pequeno porte. Ele é necessário porque inclui o desenvolvimento de metas da empresa, buscando motivar o crescimento da organização, e estabelece um histórico referencial para a avaliação de desempenho, as decisões de financiamento e investimento da empresa não são independentes, e sua interação deve ser identificada e a empresa precisa antecipar-se, a quaisquer mudanças de condições e surpresas. Mesmo diante de previsões, o futuro sempre será algo incerto, porém com um planejamento pode-se minimizar as possíveis consequências causadas por fatores externos e internos, dependendo do objetivo que a empresa quer atingir em seu negócio.

Um plano financeiro inclui construir um modelo financeiro da empresa, que proponha: previsão de vendas, demonstrações projetadas, necessidades de ativos, necessidades de financiamento, premissas econômicas, examinar as implicações financeiras de planos estratégicos, entre outros (ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 2002).

Conforme Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), as empresas mais estruturadas, procuram no planejamento financeiro, assegurar o seu financiamento através do controle do saldo da tesouraria. Esses planos são utilizados para determinar o numerário e a natureza dos fundos permanentes a serem utilizados para financiar as necessidades previstas de investimento e de Capital de Giro.

4.5.1.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Um plano a longo prazo, de dois a cinco anos, faz-se necessário quando consideramos que muitas decisões envolvem períodos longos de implantação. Em ambientes de incertezas, isso exige que as decisões sejam planejadas muito antes da implantação (ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 2002).

Esse planejamento envolve muitas áreas de decisão, tais como investimento, estrutura de capital e política de dividendos, que dever buscar um crescimento sustentável. Conforme Ross, Westerfield e Jaffe (2004), “a taxa de crescimento de uma empresa depende de suas características operacionais (margem de lucro e giro do ativo) e de suas políticas financeiras (políticas de dividendos e de estrutura de capital).” No planejamento a longo prazo é muito comum fazer uma previsão de cenário com três possibilidades: pessimista, normal e otimista.

Apesar do grande tempo despendido para montar um planejamento, as vantagens são inúmeras, algumas delas seriam interações entre as atividades operacionais e as propostas de investimentos, opções de financiamento e investimento, viabilidade dos projetos para maximização de riqueza da empresa, evitar surpresas que podem ser previstas. Nas pequenas empresas, em que se observa muita negligência em relação ao planejamento. A sua inexistência será a causa de um colapso futuro na empresa, já que, ela não estará preparada para possíveis mudanças de cenário.

[...] o objetivo do planejamento a longo prazo é bastante claro: o Capital de Giro deve ser suficiente para financiar a necessidade permanente de fundos criada pelo ciclo financeiro e pelas vendas, evitando que o “efeito tesoura” se desenvolva ao longo do tempo (FLEURIET, KEHDY, BLANC, 2003, p.99).

4.5.1.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

No planejamento de curto prazo, estudam-se ativos e passivos circulantes normalmente em torno de doze meses. Dois aspectos são explorados: a magnitude dos investimentos da empresa em ativos circulantes, tais como caixa, contas a receber e estoques e como financiar os ativos circulantes. A ferramenta básica para o planejamento é o orçamento de caixa. A carência desse tipo de plano faz com que as empresas não consigam observar quando haverá sobra ou falta de numerário no caixa. Isso é prejudicial à empresa, como por exemplo, títulos poderão ser pagos em atrasos, acarretando maior dispêndio financeiro ou, por outro lado, havendo sobra de caixa a empresa perderá a oportunidade de investir aquele capital. Para iluminar o foco desse estudo, uma pergunta faz-se conveniente, respondida na execução do planejamento a curto prazo:

- Qual o nível razoável de caixa a ser mantido num banco para pagamentos de contas?

4.5.1.2.1 Disponibilidade e qualidade dos registros prestados

Ativos circulantes são apresentados no balanço por ordem de liquidez contábil – a facilidade com a qual podem ser convertidos em caixa a um preço justo e prazo necessário para tanto. As contas mais comuns encontradas no ativo circulante são caixa, títulos negociáveis, contas a receber e estoques.

Em relação aos investimentos em ativos circulantes, as empresas usam várias fontes de endividamento a curto prazo, chamadas de passivo circulantes. As principais são contas a pagar; salários a pagar, impostos a recolher e outras despesas a pagar; empréstimos a pagar.

4.5.1.2.2 Gestão do Caixa e o Fluxo de caixa

De acordo com Zadnowicz (2002), o fluxo de caixa é uma das informações mais importantes e pode ser extraída de demonstrações financeiras. Podemos dizer, de forma simplificada, que o fluxo de caixa é o registro dos ingressos e desembolsos, na data de ocorrência das entradas e saídas, que a empresa teve em determinado tempo. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo, ele representa o grau de liquidez da empresa.

A seguir, serão explicitados alguns conceitos que são utilizados no estudo do fluxo de caixa.

Os desembolsos de caixa são cobertos pelos valores em disponibilidade (caixa) e pela cobrança de duplicatas a receber (clientes, vendas a prazo) e os estoques alimentam as vendas, porém não pagam as dívidas da empresa.

As fontes internas de caixa podem ser regulares e periódicas, é de se esperar que grande parte das fontes internas regulares tenha origem nas vendas à vista, cobranças de valores a receber, enquanto as fontes internas periódicas ocorrem pelas vendas de itens do ativo fixo (imobilizado) e receitas financeiras (investimentos no mercado financeiro).

As fontes externas podem ser emissão de ações e de empréstimos captados junto às instituições de crédito.

As saídas de caixa podem ser regulares, periódicas e irregulares e correspondem a: desembolsos a fornecedores, salários, juros a terceiros não ligados à empresa, dividendos e retiradas feitas pelos proprietários, além de encargos sociais e fiscais que deverão ser recolhidos pela empresa. Em intervalos irregulares, a empresa poderá, por exemplo, ter o desembolso de caixa por aquisição de itens do ativo permanente (ZDANOWICZ, 2002).

O objetivo principal de obter um fluxo de caixa é otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis da empresa, ou seja, aquelas atividades em que terá maior margem de lucro. Nenhuma empresa pode manter recursos ociosos em

caixa. Algumas vantagens de ter um fluxo de caixa são manter uma programação de ingressos e de desembolsos de caixa; de acordo com o histórico de entradas e saídas de caixa permitir o planejamento de desembolsos de acordo com as disponibilidades, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe; prever quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar com certa antecedência os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa, levando em conta o custo desse capital (ZDANOWICZ, 2002).

“A gestão de caixa envolve: determinação do saldo de caixa apropriado, procedimentos de recebimento e pagamento e aplicação do excedente de caixa em títulos negociáveis” (ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 2002).

Para um gestão de caixa eficaz é necessário um planejamento financeiro adequado, com controles permanentes e análises contínuas (ZDANOWICZ, 2002).

O planejamento do fluxo de caixa é importante porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos nas datas em que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar com a devida antecedência os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas de receitas e/ou de aumento no volume de pagamentos.

Para elaborar um fluxo de caixa devem-se considerar projeções de vendas com as proporções entre venda à vista e venda a prazo; estimativas de compras nas condições oferecidas pelos fornecedores; levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes, considerando a margem de clientes duvidosos; determinar a periodicidade do fluxo de caixa, considerando necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade; e o orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

4.5.1.2.3 *Capital de Giro (CDG)*

As tomadas de decisões financeiras a curto prazo a respeito do capital de giro envolvem fluxo de caixa e valor presente líquido.

O capital de giro não varia quando apenas as obrigações e aplicações do circulante do balanço se modificam. Porém, em fontes de recurso a longo prazo; o saldo de uma conta do ativo realizável a longo prazo (clientes, investimento e etc), do ativo permanente, do passivo exigível a longo prazo (geralmente financiamentos) ou do patrimônio líquido (lucro ou prejuízo, por exemplo); quando se modificam alguma dessas contas mesmo que não haja contrapartida, haverá variação no capital de giro (ZDANOWICZ, 2002).

De acordo com Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), a diferença entre as contas permanentes do ativo e passivo, ou contas não cíclicas, é o Capital de Giro, utilizado para financiar a Necessidade de Capital de Giro.

Contas permanentes do passivo – Contas permanentes do ativo = CDG

Se o CDG for negativo, significa que além de todas as operações correntes estarem sendo financiadas por recursos de longo prazo; parte dos investimentos da empresa também está sendo financiada por recursos de curto prazo (RHODEN, 1993).

Apesar do risco de insolvência, no caso do CDG ser negativo, a empresa poderá continuar operando, se a sua Necessidade de Capital de Giro também for negativa (FLEURIET, KEHDY, BLANC, 2003).

4.5.1.2.4 *Necessidade de Capital de Giro (NCG)*

A NCG refere-se ao saldo de contas cíclicas ligadas às operações da empresa.

$$\text{Contas cíclicas do ativo} - \text{Contas cíclicas do passivo} = \text{NCG}$$

Cabe salientar que a NCG é diretamente proporcional ao ciclo financeiro da empresa, ou seja, ao tempo que decorre entre a saída de caixa para pagamentos dos fornecedores e as entradas de caixa devido ao recebimento dos clientes. $\text{NCG} = \text{Clientes} + \text{estoques} - \text{fornecedores}$. Se o ciclo financeiro for muito longo, exigirá uma soma grande para financiá-lo, como por exemplo, a empresa em destaque neste trabalho, que possui um prazo total para recebimentos de 180 dias.

O ciclo financeiro, por sua vez, (em empresas comerciais) irá depender do ciclo de entradas e saídas de estoque, ou seja, do tempo que decorre desde as compras até a vendas dos produtos em estoque.

4.5.1.2.5 Saldo de tesouraria (T)

$$\text{CDG} - \text{NCG} = \text{T}$$

Nesse modelo, o CDG é, normalmente, uma fonte de fundos, a NCG uma aplicação operacional e T uma fonte, ou uma aplicação, dependendo de ser negativo ou positivo (RHODEN, 1993).

Outra forma de calcular o saldo da tesouraria é a diferença ativo “errático” pelo passivo “errático”.

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

4.5.1.2.6 Efeito Tesoura

O efeito tesoura (tendência de evolução negativa do índice = T/NCG) é a consequência de um saldo de tesouraria (T) crescente negativo, que resulta da tomada de empréstimos de curto prazo em nível cada vez mais elevado como percentual das vendas. A empresa que se utiliza de empréstimos de curto prazo em nível elevado para socorrer a tesouraria, teve uma capacidade insuficiente de autofinanciamento para financiar o aumento das necessidades de capital de giro. Autofinanciamento é o valor obtido deduzindo as operações de repartição (compreendem essencialmente a distribuição e o recebimento de rendas independentes do ciclo de produção e venda) do lucro bruto operacional, antes das despesas financeiras (RHODEN, 1993).

Segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), o efeito tesoura apresenta a seguinte tipologia:

- Risco de autofinanciamento negativo, pela geração de lucro insuficiente principalmente no nível do LBO, ano após ano;
- Risco de investimento, proveniente de investimento mal dimensionado, com perfil de retorno inadequado;
- Risco de crise, que pode obrigar o ciclo financeiro da empresa a crescer, reduzindo também a geração de recursos próprios;
- Risco de crescimento rápido demais, obrigando a imobilizações elevadas na NCG.

Para Rhoden (1993), em qualquer das situações em que uma empresa se enquadre, sua situação é crítica e deve-se tentar revertê-la.

4.5.1.2.7 Fluxo de Caixa x DRE

É através do fluxo de caixa que a administração financeira poderá medir a real situação da empresa em termos financeiros; o fluxo de caixa proporcionará maior visão dos recursos disponíveis, enquanto que a DRE informará a situação econômica da empresa.

“A solidez financeira da empresa é resultante de seu desempenho econômico” (ZDANOWICZ, 2002). Isso significa que a empresa é sólida ou não de acordo com o seu desempenho econômico e seu fluxo de caixa.

4.5.1.2.8 Modelo de Fluxo de Caixa

A seguir, na Figura 3, temos um modelo básico de fluxo de caixa, em que se observam as entradas e saídas em suas efetivas datas e o orçamento de caixa - prevendo possíveis excedentes ou insuficiência de recurso no caixa. A informação sobre a possibilidade de ocorrência de excedentes ou insuficiências de saldos de caixa permitirá ao gestor antecipar ações que poderão ser implementadas para uso do caixa excedente ou correções de rumos ou medidas alternativas para evitar ou suprir caixa nos momentos em que o planejamento aponta insuficiência de recursos no caixa em razão das ações planejadas:

Realizado	Previsão de vendas e recebimentos							
	Projeto	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Vendas	100%							
Recebimentos a vista								
Recebimentos a 30 d								
Recebimentos a 60 d								
Inadimplência e atrasos								
Recuperação de atrasos em 30 dias								
Recuperação de atrasos em 60 dias								
Total das entradas de caixa previstas								
Compras	Previsão de pagamentos							
	%	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
A Vista								
A 30 dias								
A 60 dias								
Aluguéis								
Salários								
Encargos (mês seguinte)								
Recolhimento ICMS (Compras - recuperação ICMS S/Vendas)								
PIS + COFINS								
IR e CSLL (34% s Lucro Tributável-deb. Mês seg)								
Amortização de empréstimos								
Juros s empréstimos								
Novos investimentos								
Distribuição de Resultados prevista								
Total das saídas de caixa previstas								
CPMF (0,38% s/débitos previstos) INEXISTENTE ATUALMENTE								
Orçamento de caixa		Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Caixa mínimo para as operações do mês								
Total das entradas de caixa previstas								
Total das saídas de caixa previstas								
Fluxo líquido de caixa do mês								
Saldo inicial de caixa								
Saldo final de caixa								
Menos Caixa mínimo								
Saldo de caixa (excedente OU necessidade de financiamento)								

Figura 3– Modelo Simplificado de Fluxo de Caixa

Fonte: Lamb, 2009

4.5.1.2.9 Controle

O controle é tão essencial quanto o planejamento. Ele deverá acompanhar o desempenho dos planos informando periodicamente aos seus responsáveis o realizado e o quanto falta para realizar. O controle diário diminui a margem de erros e permite acompanhar a performance em tempo de aplicar eventuais medidas corretivas (ZADNOWICZ, 2002).

A empresa que mantém continuamente o seu fluxo de caixa atualizado poderá dimensionar com mais facilidade o volume de ingressos e de desembolsos dos recursos financeiros, assim como fixar o seu nível desejado de caixa para o período seguinte (ZDANOWICZ, 2002).

4.5 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Um orçamento está presente em todo o planejamento estratégico da empresa, ou seja, cada área de atuação necessita de um plano financeiro que busca atingir metas traçadas pela visão estratégica da empresa. Através do orçamento que se estabelece meios para implementar a estratégia da empresa por meio de dados financeiros, os gastos projetados para certa atividade e explica de onde virão os recursos necessários, os quais são comparados com os dados reais observados (WESTON e BRIGHAM, 2004). O orçamento baseia-se no compromisso que os gestores devem ter de alcançar as metas estipuladas.

4.5.1 Orçamento Operacional

O orçamento operacional consiste em montar os planos de cada área da empresa: o plano de marketing; plano de produção, suprimentos e estocagem; plano de investimentos no ativo permanente; plano de recursos humanos e etc.

4.5.2 Orçamento do Caixa

Segundo Zdanowicz (2002), o orçamento de caixa é um dos mais eficientes instrumentos de planejamento e controle empresariais. Este será um requisito básico para que a empresa tenha sucesso em suas atividades operacionais. É o instrumento essencial para que o administrador financeiro possa alcançar os objetivos e as metas, em termos de liquidez e

rentabilidade da empresa. Ele incorpora as metas financeiras da empresa a curto prazo e diz ao administrador financeiro qual é o volume necessário de financiamento a curto prazo.

O orçamento de caixa está subdividido em três estágios: estratégico, tático e operacional. Na fase estratégica, analisa-se o orçamento de caixa, seus objetivos e metas, tendo como foco um nível desejado de caixa. Na fase tática, a única preocupação é o nível do caixa positivo. E, por último, na fase operacional, engloba a elaboração dos orçamentos que compõem o plano geral das operações (vendas, produção e os demais) e as respectivas variações de capital de giro necessárias à empresa (ZDANOWICZ, 2002).

4.6 SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

De acordo com Frezatti (2008), “consiste na espinha dorsal do controle gerencial.” Para suprir a necessidade de planejamento e orçamento nas empresas, pode-se perceber que se necessita um sistema de informação. Talvez, em micro empresas, em que os dados normalmente não costumam possuir grande volume, seja suficiente o uso de planilhas. Porém, na maior parte das empresas, inclusive as de pequeno porte, utiliza-se o sistema para que os dados gerados não se percam devido a sua demanda.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

- Elaborar um modelo de planejamento financeiro para a empresa D Lingerie.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fazer um levantamento da condição da gestão financeira da empresa, diagnosticar essa situação e implementar um modelo de gestão financeira.
- Desenvolver modelo de acompanhamento do fluxo de caixa e orçamento de caixa das operações,
- Desenvolver um modelo de planejamento financeiro que contemple a administração dos recursos de curto prazo e faça o acompanhamento dos índices NCG, CDG, Tesouraria,
- Avaliar os resultados atingidos após a implementação do modelo de gestão
- Orientar a empresa a delinear e atingir os seus objetivos.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa deteve-se principalmente na área financeira da empresa e o objetivo foi atingir um desenvolvimento organizacional nesta área. Todavia, vale ressaltar, que – se tratando de uma empresa de pequeno porte – é bastante peculiar nesse tipo de empresas amostras pequenas para observação além de um alto grau de interação entre os indivíduos envolvidos. As diversas áreas do conhecimento, na prática, se sobrepõem porque não há uma distinção clara entre os departamentos. A empresa vive, atuando ao mesmo tempo em diversas áreas sem definição e/ou separação delas. Sendo assim, ainda que enfatizada a área de finanças, outras áreas acabam sendo abordadas de forma superficial.

Nesse contexto, torna-se adequada uma pesquisa qualitativa:

[...] a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção [...] (ROESCH, 2006, p.154).

A estratégia de pesquisa que mais se enquadra ao projeto é a pesquisa-ação. Esse enfoque permite que o pesquisador interprete o mundo real a partir da perspectiva que ele traçar. A preocupação está em teorizar após a prática. A proposição é que se pode aprender a partir de uma análise de conteúdos sobre os resultados de sua própria intervenção. O enfoque da pesquisa-ação nesse projeto foi participativo, uma vez que, levou a perspectivas complexas e muitas vezes conflitantes entre o observador participante e os indivíduos que atuam no ambiente em estudo. O pesquisador é visto também como um consultor e seu papel é caracterizado como um colaborador dentro da empresa (ROESCH, 2006).

Para a coleta de dados foram utilizados como dados primários os documentos e relatórios financeiros produzidos até a realização deste trabalho. E como dados secundários: a observação participante, em que a autora deste trabalho observou o meio e modificou as estruturas através da execução do projeto; e entrevistas, principalmente com o contador, com o gerente de conta da empresa e com o técnico do software que estava implementando o módulo financeiro na organização. Entretanto, a pesquisa limitou-se pela falta de histórico dos dados financeiros e a pouca disponibilidade de tempo para a pesquisa.

Quanto à disponibilidade de informação, não houve restrições, visto que a autora é sócia da empresa, juntamente com seus dois irmãos. Na execução da pesquisa, os três sócios estiveram envolvidos, os irmãos da autora deram suporte para que o trabalho fosse concluído, por meio de entrevistas, sugestões e observações quanto ao andamento das atividades executadas durante o desenvolvimento da pesquisa.

Um dos momentos mais complexos na realização desse trabalho foi no desenvolvimento da metodologia, pois a autora precisava enxergar a empresa com uma visão neutra, ou seja, como alguém que executasse esse trabalho sem a influência do ambiente empresarial da D Lingerie e, assim, analisasse a empresa imparcialmente, de acordo com o aprendizado adquirido no curso de Administração e de outras influências externas. Foram esses critérios que a autora adotou após a escolha da metodologia e, com isso, ela percebeu que havia se ‘descolado’, mesmo que minimante, do seu papel de sócia, assumindo então temporariamente o papel de pesquisadora.

O tratamento de dados busca propor um diagnóstico e a operacionalidade de um sistema de gestão. O módulo financeiro do software utilizado pela empresa também foi analisado nessa pesquisa, quanto as suas limitações e capacidade de oferecer suporte gerencial.

Os resultados da pesquisa foram fruto de uma análise de acordo com os dados econômico-financeiros, levantados no período de observação. Essa análise foi apresentada à luz das teorias relevantes que constam na revisão literária desse estudo.

6.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A observação participante foi um dos métodos mais empregados pela autora, visto que, ela participa da gestão da empresa. A vantagem desse procedimento está em participar do

ambiente e, dessa forma, enxergar quais são as dificuldades do pequeno empresário em sua rotina.

Por meio de entrevistas somadas à experiência pessoal, puderam-se conhecer os eventos críticos que empresa sofreu durante esses três anos de funcionamento e quais são as perspectivas dos sócios em relação ao crescimento da organização. As perguntas aos proprietários foram moldadas, conforme Roesch (2006) propõe:

- I. Quais foram às barreiras específicas ao seu crescimento;
- II. Houve problemas específicos no desenvolvimento da empresa;
- III. Requerer detalhes dos problemas e soluções encontradas;
- IV. Requerer documentos que substancie o ocorrido.

Alem disso, os documentos da empresa foram indispensáveis como fonte de pesquisa, por exemplo, a curva ABC de estoque, o relatório de vendas mensais, os extratos bancários, as planilhas de despesas e etc.

6.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Durante todo o período do trabalho, pode ser observado qual era o comportamento dos sócios em relação as suas atribuições diárias. Além disso, a experiência profissional da autora na empresa trouxe riqueza de detalhes quanto à visão organizacional que a empresa possui.

Os dados disponíveis eram precários, portanto, foi necessário montar o fluxo de caixa (referente ao período de agosto de 2009 a agosto de 2010), o demonstrativo de resultado de exercício (DRE) dos dois semestres iniciais de 2010 e o balanço do primeiro semestre de 2010, os dados foram extraídos dos relatórios da empresa, extratos bancários e da planilha de despesas disponível.

Para a execução do fluxo de caixa foi verificado os extratos bancários mês a mês referentes há um ano, também se buscou no software da empresa os relatórios do histórico de vendas, referentes ao mesmo período.

O diálogo com o técnico do sistema de informação, utilizado pela loja, foi bastante tenso, devido a sua resistência a adequar o software às necessidades da empresa. O anseio dos sócios, durante este trabalho, era de implementar o módulo financeiro do software, para que com alimentação dos dados ao programa, o módulo já disponibilizasse, de maneira automática, o fluxo de caixa e o DRE da loja. Infelizmente, quando foi solicitado que alguns relatórios fossem alterados de acordo com a literatura apresentada nesse trabalho, para melhor aproveitamento dos sócios ao módulo financeiro, houve muita resistência. Após esse episódio, que ocorreu durante a execução deste trabalho, a implementação do módulo financeiro foi suspensa e os sócios estudam a possibilidade de mudança de software e de provedor.

6.3 PESQUISA-AÇÃO

Nesse trabalho a pesquisa-ação demonstrou ser a melhor estratégia de pesquisa, visto que, ela permitiu a autora se aproximar mais dos dados e da realidade da empresa. O pesquisador, nesse enfoque, está envolvido com a empresa e possui uma estreita relação de confiança, o que facilitou o desenvolvimento do estudo, já que, ele esteve inserido no ambiente de pesquisa e pôde perceber o comportamento das pessoas neste ambiente. O trabalho possui um interesse compartilhado, o que resultou ao trabalho maior consistência de dados e riqueza de informação.

O método aplicado procurou teorizar a partir do dia-a-dia das empresas, no caso da empresa em foco, isso é muito aplicável, pois diversas teorias estudadas não são de fato adaptáveis ao ambiente das pequenas empresas. Portanto, primeiro se observa a prática empresarial, de forma empírica e depois se procura o embasamento teórico para explicar os procedimentos adotados no ambiente corporativo.

Segundo Roesch (2006), fica bastante evidente o papel do pesquisador sob essa perspectiva, que é caracterizado como o de um consultor. Os sócios possuíam grande expectativa, em relação a esse estudo e o incorporaram a gestão da empresa e, com isso, podem planejar e controlar ganhos futuros.

O estudo, ao levantar os dados históricos, buscou construir um perfil de comportamento para, assim, possuir um critério de avaliação em projeções futuras.

7. BALANÇO ELABORADO, DRE E FLUXO DE CAIXA

Abaixo, apresentam-se o Balanço Patrimonial, Quadro 1, e Demonstrativo de Resultados do Exercício, Tabela 1, ambos, elaborados pela a autora.

BALANÇO PATRIMONIAL . AGOSTO.10						
ATIVO			PASSIVO			
	R\$	R\$		R\$	R\$	
ATIVO CIRCULANTE			R\$ 165.683,44	PASSIVO CIRCULANTE		R\$ 181.193,57
CONTAS ERRÁTICAS	CAIXA (MOEDAS -FÍSICA)	R\$ 2.579,80	BANCO A PAGAR	R\$ 14.750,44	CONTAS ERRÁTICAS	
	BANCOS	R\$ 1.087,16	EMPRÉSTIMOS A PAGAR	R\$ 9.939,70		
	BANCO INVESTIMENTO	R\$ 1.132,20	FORNECEDORES A PAGAR	R\$ 124.112,51		
CONTAS CÍCLICAS	CLIENTES (CARTÕES/CHEQUES)		FRETE A PAGAR	R\$ 727,29	CONTAS CÍCLICAS	
	(-)Cartões		FUNCIONÁRIOS A PAGAR	R\$ 7.500,00		
	Banri	R\$ 5.525,03	PROV. FÉRIAS	R\$ 2.139,00		
	Hiper	R\$ 753,60	IMPOSTOS A PAGAR			
	Master	R\$ 11.310,36	(-) Simples (6,7%)	R\$ 2.500,00		
	Visa	R\$ 11.048,92	(-) Fgts	R\$ 320,00		
	(-) Cheques	R\$ 14.348,78	(-) Sindicato	R\$ 135,47		
	Prev. Clientes duvidosos	-R\$ 1.434,88	(-) Darf	R\$ 770,00		
	ESTOQUES	R\$ 119.094,97	(-) Icms diferença de aliquota	R\$ 1.023,15		
	PTU A VENCER	R\$ 237,50	PUBLICIDADE A PAGAR	R\$ 2.200,00		
IMOBILIZADO			R\$ 71.490,62	PASSIVO NÃO CIRCULANTE		R\$ 14.098,72
CONTAS NÃO CÍCLICAS	MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$ 16.500,00	(-)Banri	R\$ 154,82	CONTAS NÃO CÍCLICAS	
	MARCAS E PATENTES	R\$ 3.828,00	(-)Hiper	R\$ 63,05		
	FUNDO DE COMÉRCIO (PONTO, SITE)	R\$ 10.800,00	(-)Master	R\$ 1.110,36		
	IMÓVEL SALA	R\$ 40.362,62	(-)Visa	R\$ 531,24		
			CONDOMÍNIO A PAGAR	R\$ 293,00		
			CONTADOR A PAGAR	R\$ 512,50		
			LUZ A PAGAR	R\$ 145,00		
		OUTRAS CONTAS A PAGAR	R\$ 222,14			
				PATRIMÔNIO LÍQUIDO		R\$ 41.881,78
			EMPRÉSTIMOS LONGO PRAZO	R\$ 13.658,72		
			FORNECEDORA PAGAR	R\$ 440,00		
			CAPITAL SOCIAL	R\$ 30.000,00		
			LUCROS ACUMULADOS	R\$ 11.881,78		
TOTAL	R\$ 237.174,06	TOTAL	R\$ 237.174,07			

Quadro 1- Balanço Patrimonial da Empresa em Agosto de 2010

O período de apuração do DRE, conforme Tabela 1, corresponde ao período de setembro de 2009 a agosto de 2010, sendo esta a única apuração possível de averiguar devido a falta de dados disponíveis na empresa.

DRE SET.09 - AGO.10	
VENDAS	R\$ 875.678,91
IMPOSTOS	R\$ 35.947,98
RES. OPERACIONAL LÍQUIDO	R\$ 839.730,93
CMV (45,72%)	R\$ 392.782,61
RES. BRUTO OPERACIONAL	R\$ 446.948,32
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 128.532,51
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 74.054,79
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 140.777,51
RESULTADO ANUAL	R\$ 103.583,51

Tabela 1 - DRE do período de setembro de 2009 a agosto de 2010.

7.1 ANÁLISE DO BALANÇO

Extraíndo-se os dados do quadro, temos:

- Ativo Errático = R\$ 4.799,16 Passivo Errático = R\$ 24.690,14
- Ativo Cíclico = R\$ 160.884,28 Passivo Cíclico = R\$ 156.503,43
- Ativo Não Circulante = R\$ 71.490,62 Passivo Não Circulante = R\$ 55.980,05
- CDG = 55.980,05 - 71.490,62 = - 15.510,13
- NCG = 160.884,28 - 156.503,43 = 4.380,85

Para sustentar esse valor de R\$ 4380,85, a empresa precisa financiar o ativo circulante com o passivo errático.

O Capital de Giro é insuficiente para financiar a Necessidade de Capital de Giro.

- $T \text{ (contas erráticas)} = 4.799,16 - 24.690,14 = -19.890,98$

O saldo da tesouraria negativo significa que a empresa financia parte da Necessidade de Capital de Giro e/ou ativo permanente com fundos de curto prazo. Caso, ela não recorra de alguma fonte de financiamento, com o saldo de tesouraria excessivamente negativo, a empresa poderá ficar desequilibrada financeiramente.

- $T = -15.510,13(\text{CDG}) - 4.380,85(\text{NCG}) = -19.890,98$

Portanto, tem-se $\text{CDG} < 0$; $\text{NCG} > 0$ e $T < 0$.

Esse tipo de configuração do balanço mostra que a empresa está lutando para sobreviver e sofre sérios riscos de insolvência. O risco aparente está no fato da empresa financiar o ativo cíclico e permanente com recursos a curto prazo que podem não ser renovados.

7.2 AUTOFINANCIAMENTO E O DRE DA EMPRESA

O autofinanciamento é o motor da empresa e é resulta do lucro líquido da empresa, mais a depreciação e amortizações, despesas contábeis, que não constituem saídas de caixa. Abaixo na Tabela 2, pode-se notar o desempenho da loja de moda íntima nos primeiros dois trimestres de 2010.

DRE TRIMESTRAL 01/01 a 31/03 x10		DRE TRIMESTRAL 01/04 30/06 x10	
RECEITA BRUTA	R\$ 177.452,66	RECEITA BRUTA	R\$ 204.251,43
(-)CMV	R\$ 81.131,36	(-)CMV	R\$ 93.383,75
(-)IMPOSTOS	R\$ 5.449,91	(-)IMPOSTOS	R\$ 7.169,38
(=)LUCRO BRUTO	R\$ 90.871,39	(=)LUCRO BRUTO	R\$ 103.698,30
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 31.610,64	(-)DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 32.868,48
(-)DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 15.858,63	(-)DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 19.678,30
(-)DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 35.565,11	(-)DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 33.454,50
(=)LUCRO LÍQUIDO	R\$ 7.837,02	(=)LUCRO LÍQUIDO	R\$ 17.697,01

Tabela 2– O DRE do primeiro e segundo trimestre da empresa

No primeiro e segundo trimestre de 2010, o valor referente ao autofinanciamento da empresa foi:

- 1º semestre = 7837,02
- 2º semestre = 17.697,01

De acordo com o histórico da microempresa, os motivos porque apresenta números tão comprometedores, decorrem do fato de que herdou uma série de obrigações financeiras da empresa sucedida, além do impacto de empréstimos aos quais recorreu para financiar a abertura e fechamento da fábrica em Cachoeirinha; os empréstimos que ainda estão a vencer até setembro de 2011 são vinculados ao negócio mal sucedido da abertura da fábrica. Pode-se perceber que a NCG da empresa não é alta relativamente ao faturamento além de o saldo da tesouraria ser negativo, e ainda apresentar CDG negativo. Portanto, a empresa permanece em desequilíbrio financeiro, mas apresenta perspectivas positivas, pois seu autofinanciamento sustenta a NCG.

Ao observar a evolução do saldo de tesouraria de julho a dezembro de 2010, conforme o Gráfico 1, percebe-se que a NCG permanece praticamente estável, enquanto que o CDG

recupera-se em, com isso o saldo de tesouraria tende a ficar positivo. Porém, somente nos últimos dois meses do ano há maior NCG, justamente, por causa dos estoques de fim de ano que ficam mais altos.

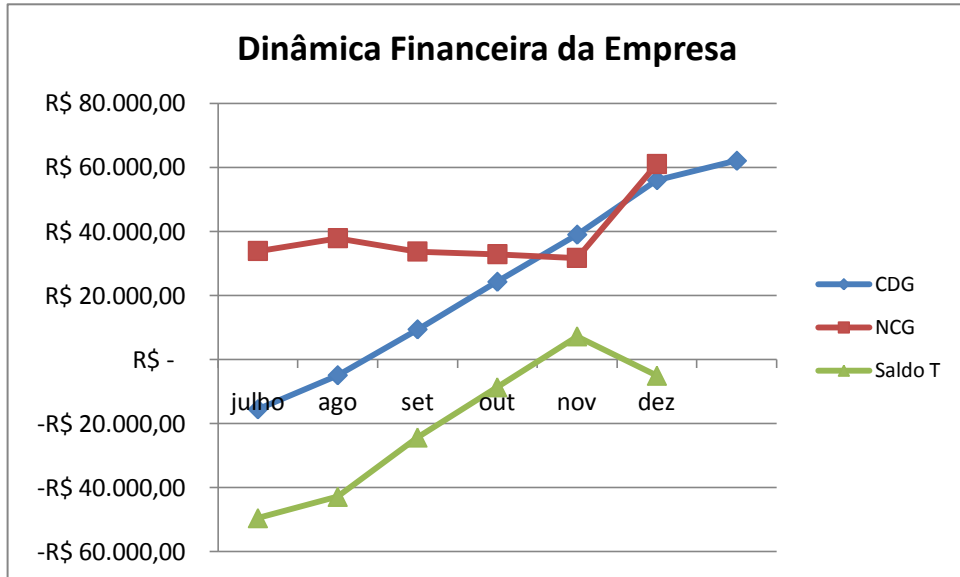


Gráfico 1- Evolução do Saldo da Tesouraria

7.3 O FLUXO DE CAIXA

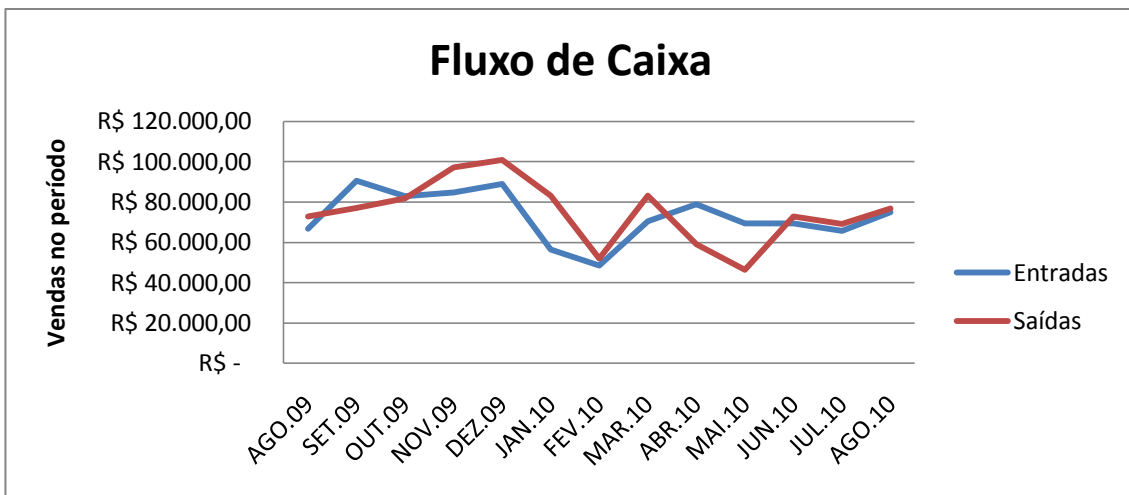


Gráfico 2- Fluxo de Caixa referente ao período apurado de Ago.09 a Ago.10

Como já foi possível notar pelo saldo da tesouraria, o fluxo de caixa da empresa mantém-se defasado ao longo do tempo, conforme mostra o Gráfico 2. Em alguns momentos, a empresa não possui recursos para quitar suas obrigações nas datas de vencimento, recorrendo a empréstimos de curto prazo.

Para combater a indisponibilidade de recursos nas datas de pagamentos, a empresa optou, em junho de 2010, pela abertura de conta numa instituição financeira que oferece linhas de crédito com baixas taxas financeiras. O banco X oferece linha de crédito à empresa que antecipa as suas entradas futuras de recebíveis no cartão de crédito. Esse financiamento está disponível automaticamente na conta da empresa, porque o banco possui autorização para acessar os dados relativos à empresa nas operadoras de cartão de crédito. Portanto, com essa linha de crédito a empresa consegue honrar suas obrigações nas datas efetivas de vencimento.

8. AS DIFICULDADES DAS MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS

Esse capítulo não se deterá apenas à visão financeira, procurou-se também trazer sob a ótica do empreendedor quais são seus desafios na busca da excelência em suas atividades e resultados. O enfoque será no ramo de empresas comerciais, sendo esse, o ambiente em que a loja está inserida.

8.1 CONHECIMENTO E EDUCAÇÃO

Conforme visto nos dados do IBGE (Demografia das Empresas: 2006), apenas 13% dos empreendedores possuíam mais de 11 anos de estudo. Especialistas apontam que a falta de instrução na sala de aula resulta na falta de qualificação do empreendedor e, por sua vez, na “falência” de grandes idéias.

8.2 FORNECEDORES

As micro e pequenas empresas possuem muitos desafios porque têm pouco poder de barganha e não conseguem reduzir o custo de venda ou produção, tendo dificuldades para competir com empresas de maior porte em seu ramo de atividade.

Em geral, as opções de fornecedores para essas empresas são fornecedores de grande porte que impõem preços tabelados. Além disso, devido às compras de pequeno valor e

quantidade, essas empresas também não conseguem a customização da matéria-prima e/ou produto para a venda, entraves que impedem as pequenas empresas de atingir, por esse meio, um diferencial de mercado.

Mais do que as outras organizações são as empresas de pequeno porte que mais sofrem com os efeitos do mercado como, por exemplo, a cadeia produtiva na qual ela está inserida e as políticas públicas do setor em que se encontra, pois não possuem poder de decisão e sua superação está em buscar alternativas inteligentes para vencer os obstáculos que encontram. Mesmo sendo a maior parte de empresas em funcionamento no país, só permanecem em atividade as que encontram alternativas diferenciadas de seus concorrentes, visto que, todas possuem as mesmas preliminares de mercado.

8.3 FUNCIONÁRIOS

Nesse ambiente corporativo encontra-se o desafio de atrair bons profissionais, pois essas organizações, em geral, não possuem plano de carreira e nem uma remuneração tão vantajosa quanto às empresas de maior porte.

O sócio, normalmente fica encarregado de todas as atividades administrativas, deixando aos seus funcionários apenas as funções operacionais. Devido à escassez de recursos financeiros, faltam nessas empresas funcionários qualificados para as posições táticas e estratégicas.

8.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Atualmente, não se pode pensar em abrir seu negócio próprio sem pensar numa forma para registrar e agrupar os dados da empresa, senão os sócios não terão o controle das entradas e saídas financeiras, além disso, também não saberão se a empresa é economicamente saudável ou não. E, apesar de parecer absurdo, muitas empresas estão nessa situação, ou seja, sem nenhum ou pouquíssimo controle de suas atividades e operação. Muitos gestores julgam ter “todos” os dados na cabeça e, por isso, “sabem que estão no caminho certo”. Diante dessa “gestão” muitas empresas acabam fechando suas portas prematuramente.

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi a área que apresentou maior dificuldade. Em relação ao software utilizado pela empresa, houve resistência nos profissionais da empresa prestadora de serviço contratada. Essa prestadora oferece seu software a pequenas e médias empresas e conforme um de seus integrantes trabalha com empresas de pequeno porte, justamente, pela falta de prestadoras nesse nicho de mercado. Nos dias de hoje, a maioria das empresas de tecnologia de informação (TI) atua com grandes corporações, enquanto que para as demais empresas restam-lhes apenas softwares prontos vendidos em bancas de jornal. Não desmerecendo o potencial desses softwares, o problema está na falta de treinamento e acompanhamento para a sua utilização, e cada empresa possui suas peculiaridades. Nesse caso, não há a possibilidade de aperfeiçoar o software às necessidades de cada empresa em particular.

Para satisfazer as necessidades empresariais, a empresa objeto deste estudo contatou essa empresa de TI, porém encontrou-se a mesma dificuldade que esses softwares ‘de banca’ apresentam. A empresa contratada possui um sistema padrão que utiliza para todos os seus clientes, embora, eles dêem uma atenção especial a empresas de maior porte. Isso pôde ser observado, quando perguntado a respeito de alguns modelos de relatórios e de fluxo de caixa disponíveis, foi apresentada grande resistência para ajustar esses relatórios à realidade empresarial a D Lingerie. Além disso, os próprios funcionários do atendimento não possuíam domínio sobre o sistema. Muitas foram às indagações sem resposta quanto ao funcionamento operacional, com isso, houve total frustração dos sócios na implementação desse sistema. Por essa razão, foi-se necessário mudar a perspectiva em relação a aplicabilidade do módulo

financeiro à empresa. O objetivo inicial era acompanhar a implementação da parte financeira do sistema na empresa, porém, constatou-se tanta deficiência no sistema, que se fez necessária a utilização de planilhas em Excel para que com esse agrupamento de dados fosse possível desenvolver a análise financeira da empresa.

Enfim, os motivos de tanto desinteresse neste segmento é justamente o fato das pequenas empresas fornecerem pouco retorno financeiro às prestadoras e, também, solicitarem tanta atenção quanto às grandes empresas.

8.5 FINANCIAMENTOS

No mercado financeiro, as pequenas empresas estão em desvantagem em comparação com as demais. Nos bancos privados, elas encontram altas taxas de financiamentos que impossibilitam a operação. A alternativa, nesse caso, está na busca de financiamentos subsidiados pelo governo, porém para conseguir esse tipo de financiamento é necessária uma série de documentos que alguns empresários não conseguem fornecer aos bancos e, portanto, não conseguem alcançar essas linhas de crédito, um dos grandes entraves é a exigência dos bancos de garantias reais para a obtenção de empréstimo.

8.6 TRIBUTAÇÃO E CONTABILIDADE

Para as microempresas e empresas de pequeno porte, o governo criou em 2007 um sistema de tributação chamado Simples; dependendo do ramo de atividade da empresa, esse regime é mais econômico que os demais. Algumas vantagens são a menor tributação e a

simplificação de diversos tributos em uma única guia de recolhimento. Porém, apesar desse incentivo do governo, o pequeno empreendedor, em sua maioria, não domina os princípios contábeis, sendo de suma importância a presença de um qualificado contador para a sobrevivência da empresa.

Em geral, os serviços de contabilidade são terceirizados devido aos custos do serviço. Entretanto, pela falta de exclusividade do serviço, o empresário deve estar atento ao trabalho do contador que, por sua vez, não investe tempo suficiente para proporcionar uma análise fiscal e tributária a cada um dos seus clientes, dedicando apenas o tempo necessário para a digitalização e formatação de guias de pagamentos exigidos. Infelizmente, pela falta de uma assessoria adequada, a empresa perde oportunidades de se destacar no mercado. Diante dessa restrição, fica ao encargo do empresário buscar informações e vantagens tributárias por sua própria conta, no entanto, isso varia de acordo com seu perfil empreendedor.

8.7 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O negócio iniciado por necessidade, normalmente não possui permanência no mercado, porém os começados por oportunidade possuem muito mais condições de serem bem sucedidos, pois é resultado de uma análise de mercado e planejamento.

Para uma empresa manter-se em operação, antes mesmo de sua abertura, é necessário um eficiente planejamento de negócio; a dedicação à empresa no seu primeiro ano é vital para sua permanência; a gestão do empreendimento em especial a área financeira como o fluxo de caixa, por exemplo; o aperfeiçoamento do serviço e/ou produto às necessidades de mercado.

Conforme afirmou Jorge Gerdau Johanpeter (8º Congresso Internacional, São Paulo, 2010), para o Brasil crescer é importante vencer obstáculos, como por exemplo, a reforma tributária, a legislação ambiental, a burocracia, questões trabalhistas e atraso na educação.

9. PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

Para o ano de 2011, foram projetados três cenários possíveis de fluxos de caixa, otimista, neutro e pessimista. No cenário otimista, considerou-se que as vendas cresceriam 10% com relação ao mesmo período do ano anterior, os custos manteriam a mesma relação com o faturamento. Conferir no Gráfico 3, como evoluem a NCG, o CDG e o Saldo da Tesouraria, nesta visão:

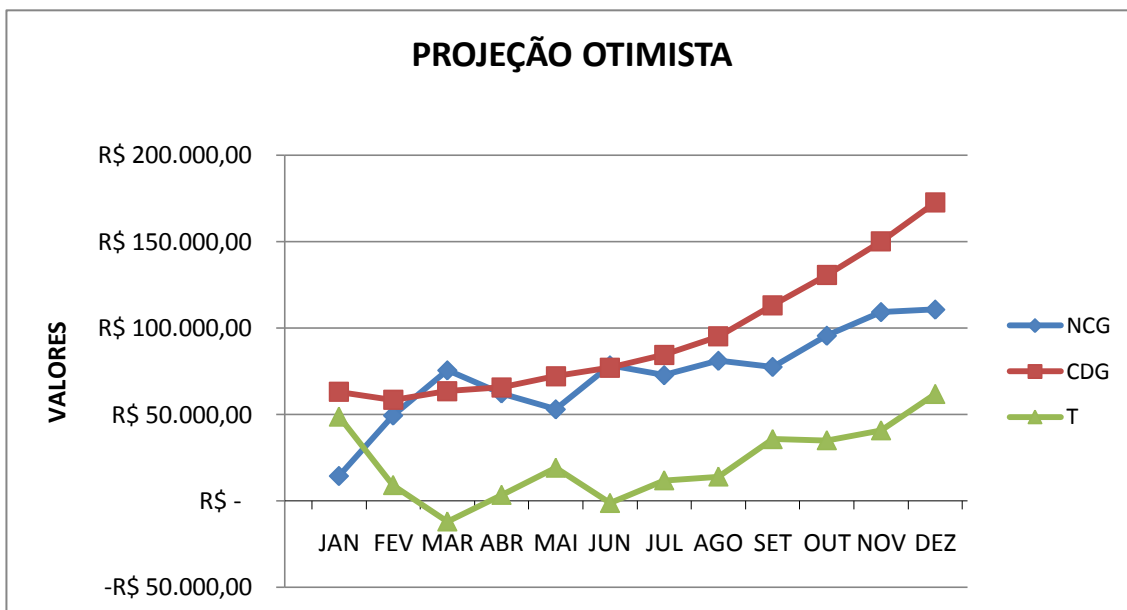


Gráfico 3 – Previsão otimista da dinâmica financeira para 2011

Conforme o Gráfico 3 mostra, é possível prever uma recuperação bastante considerável do saldo de tesouraria. Apenas, no mês de março o saldo encontra-se negativo. O CDG permanece mais elevado que a NCG mesmo com o acréscimo nas vendas, exclusive o mês de março e junho, nesse último é possível notar um equilíbrio entre a NCG e o CDG.

Abaixo, a Tabela 3 mostra a previsão otimista do DRE para o ano de 2011.

PREVISÃO OTIMISTA - DRE 2011		
VENDAS	R\$	988.044,91
IMPOSTOS	R\$	37.248,54
RES. OPERACIONAL LÍQUIDO	R\$	950.796,36
CMV (45,72%)	R\$	451.749,53
RES. BRUTO OPERACIONAL	R\$	499.046,83
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$	145.938,72
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$	62.748,85
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$	180.000,00
RESULTADO ANUAL	R\$	110.359,26

Tabela 3- Previsão Otimista do DRE para 2011

Em outro cenário, em que as vendas permaneceriam com os mesmos valores do período proporcional ao ano anterior, e considerando que os impostos aumentassem quase 5% (mesmo como o benefício do Simples, é possível que a empresa aumente seus impostos, devido a diferença de alíquota na compra de mercadorias comercializadas em diferentes Estados) e o custo com o pessoal aumentasse 10% em relação ao faturamento, a dinâmica da empresa se comportaria como mostrado no Gráfico 4.

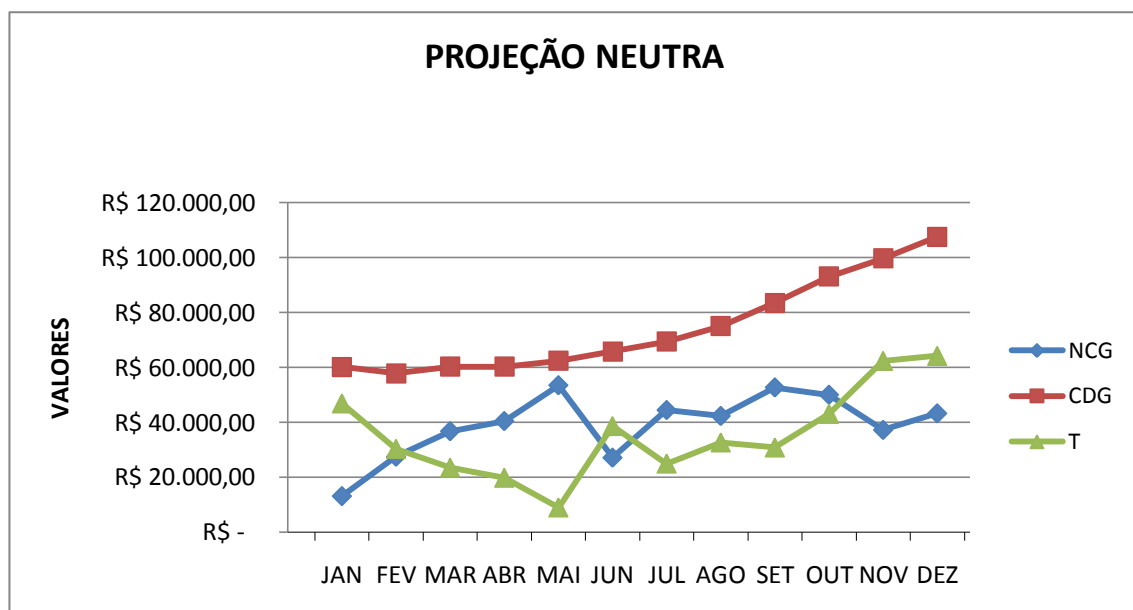


Gráfico 4- Previsão neutra da dinâmica financeira para 2011

Na visão neutra, em nenhum momento o saldo da tesouraria fica negativo, demonstra-se pela análise que o crescimento mais lento da empresa em relação ao cenário otimista produz menos danos ao caixa e um equilíbrio em relação à NCG e ao CDG. Por outro lado, o lucro no período é 40% menor que o lucro segundo a visão otimista, conferir Tabela 4.

PREVISÃO NEUTRA - DRE 2011		
VENDAS	R\$	898.222,64
IMPOSTOS	R\$	80.251,54
RES. OPERACIONAL LÍQUIDO	R\$	817.971,10
CMV (45,72%)	R\$	410.681,39
RES. BRUTO OPERACIONAL	R\$	407.289,70
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$	136.706,43
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$	45.203,17
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$	180.000,00
RESULTADO ANUAL	R\$	45.380,10

Tabela 4- Previsão Neutra do DRE para 2011

Por fim, foi elaborado um terceiro cenário, em que as vendas caem 5% em relação ao mesmo período do ano anterior, os custos de mercadoria vendida subiriam para 50% do faturamento e os custos com pessoal e impostos seriam de acordo com o cenário neutro. Nesse modelo, pessimista, a configuração financeira se apresenta conforme o Gráfico 5 e Tabela 5, abaixo.

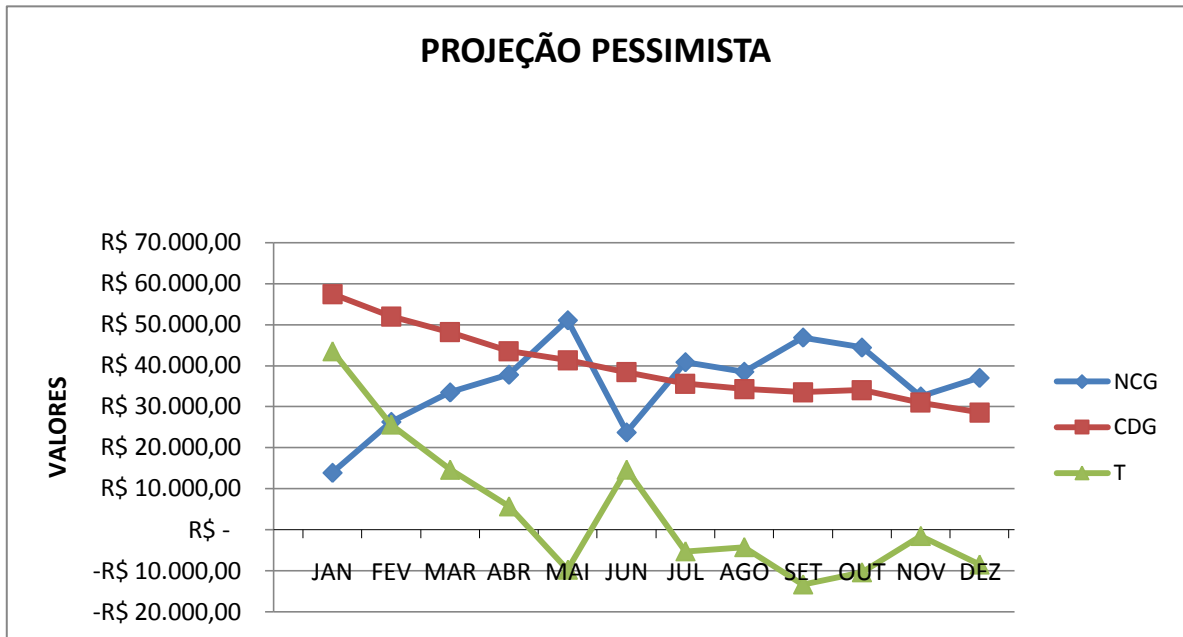


Gráfico 5– Previsão pessimista da dinâmica financeira para 2011

PREVISÃO PESSIMISTA - DRE 2011	
VENDAS	R\$ 853.311,51
IMPOSTOS	R\$ 76.238,97
RES. OPERACIONAL LÍQUIDO	R\$ 777.072,54
CMV (50%)	R\$ 426.655,75
RES. BRUTO OPERACIONAL	R\$ 350.416,79
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 141.660,49
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 62.336,67
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 180.000,00
RESULTADO ANUAL	-R\$ 33.580,38

Tabela 5- Previsão Pessimista do DRE para 2011

A previsão pessimista é preocupante, pois a empresa progressivamente precisará de recursos para manter-se ativa. Caso não encontre forma de financiar-se a curto prazo, correrá sérios riscos de falência, já que não possuirá crédito disponível para manter-se em

funcionamento durante esse ano. As alternativas nesse cenário dependem das expectativas dos sócios no longo prazo. Caso acreditem que esse cenário é decorrência de um fator momentâneo, eles irão buscar algum tipo de financiamento para suprir a demanda de caixa. Caso contrário, será melhor vender a empresa enquanto ela está obtendo lucro, pois assim obterão maior lucro na venda; outra saída possível é buscar um produto diferenciado, em que obtenham margem mais alta na comercialização do novo produto.

9.1 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA E DRE

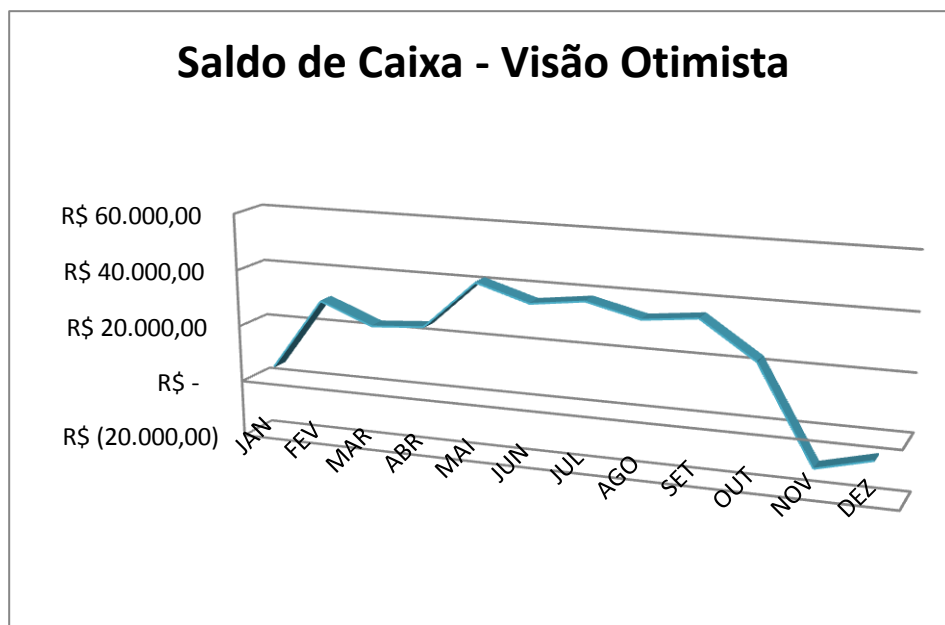


Gráfico 6– Previsão otimista de Fluxo de Caixa para 2011

No modelo mostrado no Gráfico 6, correspondente ao cenário (otimista), a empresa precisaria de um aporte financeiro externo para o fim do ano de 2011 no valor de R\$20.000,00 para cumprir com suas obrigações. Visualiza-se a rápida recuperação do desequilíbrio no ano de 2010 e 2009 de caixa.

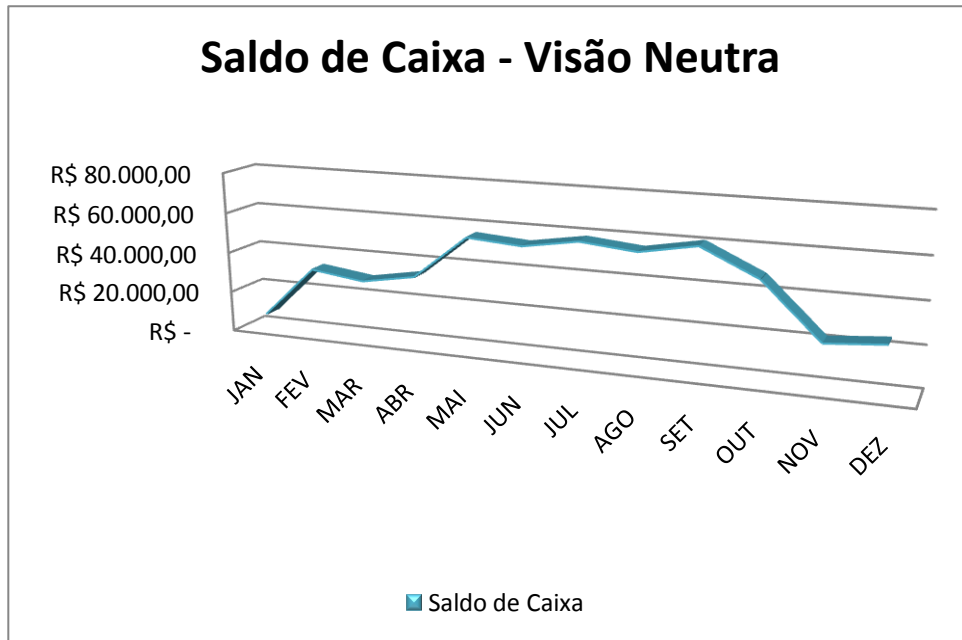


Gráfico 7– Previsão neutra de Fluxo de Caixa para 2011

Na visão mais conservadora de vendas e gastos da empresa, por outro lado, não precisaria de aporte financeiro, suas entradas seriam suficientes para cumprir com suas obrigações financeiras nas datas de pagamento.

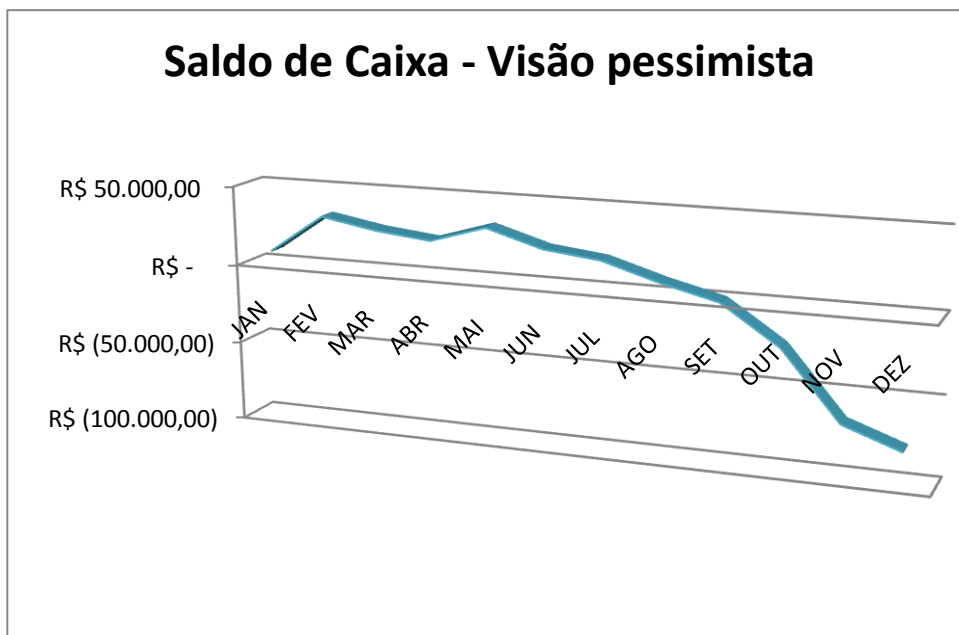


Gráfico 8– Previsão pessimista de Fluxo de Caixa para 2011

No cenário pessimista, a empresa estaria numa situação comprometedora, pois precisaria de um financiamento no final do ano em torno de R\$ 80.000,00. Um valor representativo e elevado para uma microempresa conseguir em alguma instituição financeira. Nesse cenário a empresa corre sérios riscos de extinguir suas atividades devido a falta de recursos financeiros.

10. CONCLUSÃO

Para o levantamento da situação financeira da empresa não foi possível apenas coletar os dados na empresa, visto que, não existiam dados prontos para coleta. Portanto, foi necessário montar o Demonstrativo de Resultado de Exercício, o Balanço Patrimonial e o Fluxo de Caixa. Como a empresa não possuía dados suficientes para o desenvolvimento desses demonstrativos desde sua abertura, os demonstrativos tiveram de ser desenvolvidos a partir dos dados disponíveis, o período em análise foi entre o ano de 2009 a 2010.

Os resultados foram significativos, foi possível montar o fluxo de caixa de caixa para se ter um controle das entradas e saídas de caixa. Já se sabia pelo dia a dia da empresa que o fluxo apresentava desequilíbrio, resultado dos acontecimentos que ocorreram à empresa nos primeiros dois anos de funcionamento. Porém, por meio, do planejamento financeiro do fluxo de caixa para 2011, foi possível verificar que a recuperação é possível tanto no quadro otimista quanto no quadro neutro, embora na visão pessimista é inviável que a empresa continue operando.

Para montar o modelo de previsão de fluxo de caixa foram observados os percentuais de cada tipo de venda (cartão, cheque e dinheiro), além dos prazos de pagamentos a cada mês. Após isso foi possível traçar um percentual de cada tipo de venda e os prazos de pagamentos a cada mês de operação e assim construir uma previsão de entrada mês a mês para o ano seguinte. Sobre as obrigações mensais, foi observada a relação do custo de cada item com as vendas, para a previsão de saídas foram respeitadas as mesmas proporções em relação às vendas. De acordo com os anexos, pode-se observar como foram montados em três cenários diferentes de previsão para o fluxo de caixa para 2011.

Após essa proposta de planejamento pode-se evidenciar quais caminhos a empresa poderá seguir em alguns cenários de mercado, prevendo medidas para antecipar possíveis surpresas. Anteriormente ao desenvolvimento desse trabalho, ninguém ocupava o cargo de gestão financeira da empresa. Porém após esse trabalho, a autora como formanda em Administração com ênfase em finanças e sócia da empresa propõe-se a gerir, manter e controlar o fluxo de caixa e os demonstrativos contábeis. A sócia ocupará na área financeira da empresa, principalmente, as funções de controlar os prazos de recebimentos, prazos de pagamentos, inadimplência, saldo de caixa, receitas mensais, custos mensais e margem de

venda, podendo assim, acompanhar o desenvolvimento financeiro da organização e estar preparada para tomar a decisão mais coerente com a necessidade prevista.

No entanto, como disse Dolabela (2006), não há como garantir o sucesso do empreendimento. O que se busca são elementos que permitam a diminuição do risco e não a sua eliminação.

REFERÊNCIAS

- BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. *Finanças*. Porto Alegre. Bookman Cia, 1999.
- BRAGA, Roberto. *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*. São Paulo. Atlas, 1995.
- BRASIL. Casa Civil. *Lei Complementar nº 123 (Lei das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte)*. Brasília. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em 02 de novembro de 2010.
- BRASIL. *Demografia das Empresas: 2006*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2006/demoempresa2006.pdf>. Acesso em 30 de outubro de 2010.
- DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. 15. Ed. São Paulo. Cultura Editores Associados, 2006.
- GRECO, Simara Maria de Souza Silveira; et al. *Empreendedorismo no Brasil: 2008*. Study Global Entrepreneurship-Monitor-GEM. Curitiba. 2009. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/26822172/Intrapreneurship-Brazil-2008-Study-Global-Entrepreneurship-Monitor-GEM>. Acesso em: 30 de outubro de 2010.
- FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. *O Modelo Fleuriet..* 7.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.
- FREZATTI, Fábio. *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Financeiro*. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2008.
- GITMAN, Laurence J. *Princípios de Administração Financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson/Addison Wesley, 2004.
- LAMB, Roberto. *Apostila de aula*. Porto Alegre, 2009.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo, Atlas, 2006.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. *Princípios de Administração Financeira*. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2000.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. *Administração Financeira*. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2002.

SEBRAE NOTÍCIAS. *Cultura de Inovação passa por Mudança de Ensino Médio*. Endeavor. Ago, 2010. Disponível em: www.endeavor.org.br/blog/cultura-da-inovacao-passa-por-mudanca-no-ensino-medio. Acesso em 20 de outubro de 2010.

MATTOS, Ana Maria. SOARES, Mônica Fonseca. FRAGA, Tânia Marisa de Abreu. *Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração*. Porto Alegre, 2007. Disponível em: www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/normas%202007_2111_19h.pdf. Acesso em: 18 de novembro de 2010.

WESTON, John Fred. *Fundamentos da Administração Financeira*. 10. ed. São Paulo. Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, José E. *Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 9. ed. Porto Alegre. Sagra Luzzata, 2002.

ANEXO A – FLUXO DE CAIXA 2009 – 2010

FLUXO DE CAIXA 2009 - 2010													
RECEBIMENTOS													
	AGO.09	SET.09	OUT.09	NOV.09	DEZ.09	JAN.10	FEV.10	MAR.10	ABR.10	MAI.10	JUN.10	JUL.10	AGO.10
VENDAS LOJA	R\$ 66.880,79	R\$ 90.470,65	R\$ 82.844,13	R\$ 84.706,56	R\$ 88.929,08	R\$ 56.486,02	R\$ 48.382,94	R\$ 70.527,50	R\$ 78.989,42	R\$ 69.455,81	R\$ 65.658,68	R\$ 75.008,64	R\$ 78.487,92
VENDAS PRAIA					R\$ 16.975,52	R\$ 22.446,96	R\$ 19.662,79						
SUBTOTAL	R\$ 66.880,79	R\$ 90.470,65	R\$ 82.844,13	R\$ 84.706,56	R\$ 105.904,60	R\$ 78.932,98	R\$ 68.045,73	R\$ 70.527,50	R\$ 78.989,42	R\$ 69.455,81	R\$ 65.658,68	R\$ 75.008,64	R\$ 78.487,92
RECEBIMENTOS À VISTA													
VENDAS EM DINHEIRO	R\$ 32.524,87	R\$ 37.402,88	R\$ 35.780,20	R\$ 28.229,48	R\$ 51.034,50	R\$ 28.899,43	R\$ 24.650,76	R\$ 33.324,73	R\$ 32.735,06	R\$ 34.844,29	R\$ 32.843,55	R\$ 40.043,25	R\$ 41.902,70
VENDAS EM DINHEIRO PRAIA					R\$ 10.048,84	R\$ 11.408,07	R\$ 11.790,09						
SEDEX	R\$ 2.016,24	R\$ 10.289,41	R\$ 2.256,74	R\$ 1.470,58	R\$ 2.285,79	R\$ 2.800,96	R\$ 298,40	R\$ 808,30	R\$ 2.485,60	R\$ 1.152,26	R\$ 274,77	R\$ 434,38	R\$ 1.075,86
DOC E - ELETRO	R\$ 8.959,72	R\$ 7.155,66	R\$ 7.728,75	R\$ 11.196,48	R\$ 7.376,94	R\$ 5.640,30	R\$ 3.152,20	R\$ 6.955,91	R\$ 7.058,23	R\$ 3.517,70	R\$ 12.072,30	R\$ 9.615,66	R\$ 9.286,59
BANRI À VISTA	R\$ 643,55												
BSB MAESTRO/REDESHOP	R\$ 1.046,83	R\$ 1.823,21	R\$ 1.675,74	R\$ 2.032,95	R\$ 2.164,14	R\$ 2.470,27	R\$ 3.938,80	R\$ 1.469,56	R\$ 2.176,15	R\$ 1.388,12	R\$ 1.220,47	R\$ 1.152,08	R\$ 1.551,32
BRR VISA ELECTRON	R\$ 1.536,53	R\$ 1.016,35	R\$ 2.361,36	R\$ 2.915,61	R\$ 3.055,06	R\$ 3.505,23	R\$ 3.161,06	R\$ 3.153,97	R\$ 1.289,49	R\$ 1.166,09	R\$ 693,41		
SUBTOTAL	R\$ 46.727,74	R\$ 57.687,51	R\$ 49.802,79	R\$ 45.845,10	R\$ 75.965,27	R\$ 54.724,26	R\$ 46.991,31	R\$ 45.712,47	R\$ 45.744,53	R\$ 42.068,46	R\$ 47.104,50	R\$ 51.245,37	R\$ 53.816,47
RECEBIMENTO CARTÕES													
BGN MOV. P/INVEST		R\$ 1.393,34		R\$ 398,79		R\$ 534,38							R\$ 0,66
OPER BBH	R\$ 2.559,46	R\$ 98,65											
BBH OPER PENH	R\$ 128,08	R\$ 3.218,58	R\$ 5.252,82	R\$ 5.683,57	R\$ 7.737,83	R\$ 7.505,20	R\$ 6.582,32	R\$ 4.410,02	R\$ 3.413,84	R\$ 4.686,40	R\$ 4.269,21	R\$ 4.398,40	R\$ 5.477,05
BRR ANTECIP REDECARD	R\$ 6.159,37			R\$ 15.351,31	R\$ 3.147,11	R\$ 10.777,93	R\$ 4.205,40	R\$ 7.190,57	R\$ 4.232,17	R\$ 7.834,35			
BRR CRED. REDE/ MASTER		R\$ 278,39	R\$ 4.140,88	R\$ 5.178,60	R\$ 529,63			R\$ 204,34	R\$ 147,55		R\$ 1.431,50	R\$ 5.646,23	R\$ 7.823,51
BRR CRED. VISANET/ CIELO		485,28	R\$ 4.218,67	R\$ 3.467,04		R\$ 1.153,74		R\$ 3.544,03	R\$ 1.178,20	R\$ 427,90	R\$ 2.547,85	R\$ 4.081,46	R\$ 5.402,05
ANTEC. VISA/ TED				R\$ 8.376,45		R\$ 7.166,50			R\$ 5.246,63		R\$ 5.000,00	R\$ 7.000,00	
SUBTOTAL	R\$ 8.846,91	R\$ 5.474,24	R\$ 13.612,37	R\$ 38.455,76	R\$ 11.414,57	R\$ 27.137,75	R\$ 10.787,72	R\$ 15.348,96	R\$ 14.218,39	R\$ 12.948,65	R\$ 13.248,56	R\$ 21.126,09	R\$ 18.703,27
RECEBIMENTO CHEQUE													
ANT CHEQ./BEH OPER PENH	R\$ 1.661,84	R\$ 7.827,44	R\$ 6.418,63	R\$ 2.314,37									
CHEQUES CLIENTES	R\$ 914,10	R\$ 3.279,73	R\$ 4.314,21	R\$ 4.020,82	R\$ 8.368,87	R\$ 3.050,35	R\$ 1.455,30	R\$ 2.842,98	R\$ 7.004,76	R\$ 6.950,59	R\$ 5.926,17	R\$ 5.874,85	R\$ 5.676,84
(-) CH DEVOLV	R\$ 334,56	R\$ 475,17	R\$ 1.175,00	R\$ 629,43	R\$ 1.635,35	R\$ 733,32	R\$ 220,51	R\$ 757,09	R\$ 2.067,29	R\$ 1.893,45	R\$ 1.260,55	R\$ 1.209,22	R\$ 477,18
CRED. CDL			R\$ 192,04		R\$ 328,37	R\$ 1.215,22					R\$ 863,45	R\$ 305,98	R\$ 48,74
SUBTOTAL	R\$ 2.241,38	R\$ 10.632,00	R\$ 9.749,88	R\$ 5.705,76	R\$ 7.061,89	R\$ 3.532,25	R\$ 1.234,79	R\$ 2.085,89	R\$ 4.937,47	R\$ 5.057,14	R\$ 5.529,07	R\$ 4.971,61	R\$ 5.248,40
EMPRESTIMOS	R\$ 29.561,26				R\$ 3.000,00								
TOTAL	R\$ 87.377,29	R\$ 73.793,75	R\$ 73.165,04	R\$ 90.006,62	R\$ 97.441,73	R\$ 85.394,26	R\$ 59.013,82	R\$ 63.147,32	R\$ 64.900,39	R\$ 60.074,25	R\$ 65.882,13	R\$ 77.343,07	R\$ 77.768,14

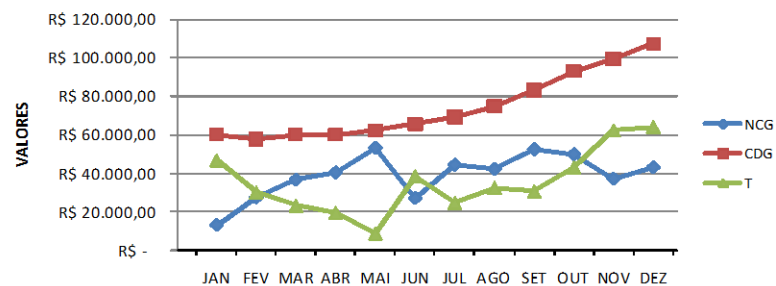
ANEXO B – PREVISÃO DE DRE FIM DO ANO – 2010

PREVISÃO DE DRE FIM DO ANO - 2010								
		<u>Julho</u>	<u>Agosto</u>	<u>Setembro</u>	<u>Outubro</u>	<u>Novembro</u>	<u>Dezembro</u>	<u>Janeiro</u>
VENDAS		R\$ 74.961,93	R\$ 78.478,59	R\$ 84.066,00	R\$ 92.710,89	R\$ 93.779,74	R\$ 97.270,50	
IMPOSTOS		R\$ 3.949,34	R\$ 4.098,14	R\$ 2.796,29	R\$ 5.267,67	R\$ 1.061,33	R\$ 1.124,75	
RES. OPERACIONAL LÍQUIDO		R\$ 71.012,59	R\$ 74.380,45	R\$ 81.269,70	R\$ 87.443,22	R\$ 92.718,42	R\$ 96.145,75	
CMV (45,72%)		R\$ 34.273,76	R\$ 33.642,85	R\$ 37.156,51	R\$ 39.979,04	R\$ 42.390,86	R\$ 43.957,83	
RES. BRUTO OPERACIONAL		R\$ 36.738,83	R\$ 40.737,60	R\$ 44.113,20	R\$ 47.464,18	R\$ 50.327,56	R\$ 52.187,91	
DESPESAS OPERACIONAIS		R\$ 12.046,92	R\$ 10.584,13	R\$ 9.529,61	R\$ 10.967,37	R\$ 12.698,59	R\$ 13.457,46	
DESPESAS FINANCEIRAS		R\$ 5.665,13	R\$ 5.389,95	R\$ 6.004,03	R\$ 7.389,63	R\$ 8.656,50	R\$ 7.466,68	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		R\$ 13.581,64	R\$ 14.118,47	R\$ 14.238,82	R\$ 14.238,82	R\$ 14.238,82	R\$ 14.238,82	
RESULTADO MENSAL (autofin)		R\$ 5.445,14	R\$ 10.645,05	R\$ 14.340,74	R\$ 14.868,36	R\$ 14.733,65	R\$ 17.024,96	
CDG		-R\$ 20.955,27	-R\$ 15.510,13	-R\$ 4.865,08	R\$ 9.475,65	R\$ 24.344,01	R\$ 39.077,66	R\$ 62.160,99
NCG		R\$ 33.959,86	R\$ 37.946,14	R\$ 33.765,56	R\$ 32.961,75	R\$ 31.782,71	R\$ 61.102,56	
AUTOFIN		R\$ 5.445,14	R\$ 10.645,05	R\$ 14.340,74	R\$ 14.868,36	R\$ 14.733,65	R\$ 17.024,96	
CDG final	-R\$ 15.510,13	-R\$ 4.865,08	R\$ 9.475,65	R\$ 24.344,01	R\$ 39.077,66	R\$ 56.102,61	R\$ 62.160,99	
SALDO DA TESOURARIA		-R\$ 49.469,99	-R\$ 42.811,23	-R\$ 24.289,91	-R\$ 8.617,74	R\$ 7.294,94	-R\$ 4.999,94	

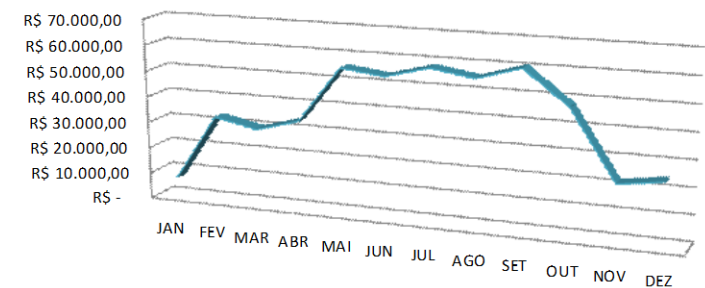
ANEXO F – PREVISÃO NEUTRA DO DRE PARA 2011

PREVISÃO DE DRE NEUTRA- 2011													
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
VENDAS	R\$ 56.497,85	R\$ 48.366,66	R\$ 70.527,50	R\$ 65.338,29	R\$ 69.415,54	R\$ 65.624,26	R\$ 74.961,92	R\$ 78.478,59	R\$ 84.066,00	R\$ 92.710,89	R\$ 93.780,30	R\$ 98.454,85	
IMPOSTOS	R\$ 3.594,99	R\$ 3.109,46	R\$ 5.027,43	R\$ 4.340,41	R\$ 5.533,29	R\$ 4.883,14	R\$ 6.576,00	R\$ 7.462,32	R\$ 9.536,90	R\$ 9.912,34	R\$ 9.914,73	R\$ 10.360,52	
RES. OPERACIONAL LÍQUIDO	R\$ 52.902,86	R\$ 45.257,20	R\$ 65.500,07	R\$ 60.997,88	R\$ 63.882,25	R\$ 60.741,12	R\$ 68.385,92	R\$ 71.016,27	R\$ 74.529,10	R\$ 82.798,55	R\$ 83.865,56	R\$ 88.094,33	
CMV (45,72%)	R\$ 25.831,70	R\$ 22.113,99	R\$ 32.246,27	R\$ 29.873,68	R\$ 31.737,87	R\$ 30.004,43	R\$ 34.273,76	R\$ 35.881,63	R\$ 38.436,29	R\$ 42.388,86	R\$ 42.877,81	R\$ 45.015,09	
RES. BRUTO OPERACIONAL	R\$ 27.071,16	R\$ 23.143,21	R\$ 33.253,80	R\$ 31.124,19	R\$ 32.144,38	R\$ 30.736,68	R\$ 34.112,16	R\$ 35.134,63	R\$ 36.092,82	R\$ 40.409,68	R\$ 40.987,75	R\$ 43.079,24	
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 9.328,02	R\$ 6.881,34	R\$ 10.914,90	R\$ 10.960,37	R\$ 10.849,99	R\$ 9.327,98	R\$ 12.689,62	R\$ 11.125,59	R\$ 10.764,88	R\$ 12.572,11	R\$ 15.013,78	R\$ 16.277,86	
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 4.759,58	R\$ 3.567,60	R\$ 4.907,73	R\$ 5.168,53	R\$ 4.112,66	R\$ 3.004,98	R\$ 2.817,70	R\$ 3.443,54	R\$ 1.807,20	R\$ 3.232,12	R\$ 4.426,36	R\$ 3.955,18	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	
RESULTADO MENSAL	(2.016,44)	(2.305,72)	2.431,17	(4,71)	2.181,73	3.403,72	3.604,84	5.565,51	8.520,74	9.605,46	6.547,61	7.846,20	
DESPESAS FINANCEIRAS ESTÁ ERRADA, PUXAR DO MÊS DE REFERÊNCIA													
Em relação a visão otimista													
*Pessoal - foi considerado um aumento de 10% nessa conta em relação ao faturamento.													
*Impostos - considerando um elevação de custos em 4,37%													
Para achar a NCG: (as despesas do mês + fornecedores pagos) - (as vendas do mês + estoques vendidos).													
NCG	R\$ 13.217,10	R\$ 27.514,96	R\$ 36.803,97	R\$ 40.475,65	R\$ 53.490,74	R\$ 27.181,82	R\$ 44.481,55	R\$ 42.332,62	R\$ 52.692,73	R\$ 50.030,12	R\$ 37.247,35	R\$ 43.267,27	
CDG inicial	R\$ 62.160,99	R\$ 60.144,55	R\$ 57.838,83	R\$ 60.270,01	R\$ 60.265,29	R\$ 62.447,02	R\$ 65.850,74	R\$ 69.455,58	R\$ 75.021,09	R\$ 83.541,83	R\$ 93.147,28	R\$ 99.694,89	
AUTOFIN	-R\$ 2.016,44	-R\$ 2.305,72	R\$ 2.431,17	-R\$ 4,71	R\$ 2.181,73	R\$ 3.403,72	R\$ 3.604,84	R\$ 5.565,51	R\$ 8.520,74	R\$ 9.605,46	R\$ 6.547,61	R\$ 7.846,20	
CDG final	R\$ 60.144,55	R\$ 57.838,83	R\$ 60.270,01	R\$ 60.265,29	R\$ 62.447,02	R\$ 65.850,74	R\$ 69.455,58	R\$ 75.021,09	R\$ 83.541,83	R\$ 93.147,28	R\$ 99.694,89	R\$ 107.541,09	
SALDO DA TESOURARIA	R\$ 46.927,45	R\$ 30.323,87	R\$ 23.466,03	R\$ 19.789,64	R\$ 8.956,28	R\$ 38.668,91	R\$ 24.974,03	R\$ 32.688,47	R\$ 30.849,10	R\$ 43.117,16	R\$ 62.447,54	R\$ 64.273,82	

PROJEÇÃO NEUTRA



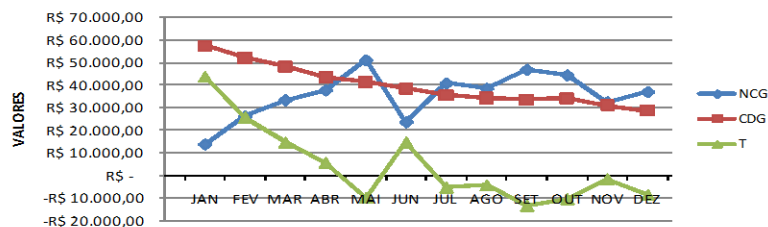
Saldo de Caixa - Visão Neutra



ANEXO H – PREVISÃO PESSIMISTA DO DRE PARA 2011

PREVISÃO DE DRE PESSIMISTA- 2011													
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
VENDAS	R\$ 53.672,96	R\$ 45.948,33	R\$ 67.001,13	R\$ 62.071,38	R\$ 65.944,76	R\$ 62.343,05	R\$ 71.213,82	R\$ 74.554,66	R\$ 79.862,70	R\$ 88.075,34	R\$ 89.091,28	R\$ 93.532,11	
IMPOSTOS	R\$ 3.415,24	R\$ 2.953,98	R\$ 4.776,06	R\$ 4.123,39	R\$ 5.256,63	R\$ 4.638,99	R\$ 6.247,20	R\$ 7.089,21	R\$ 9.060,05	R\$ 9.416,72	R\$ 9.419,00	R\$ 9.842,49	
RES. OPERACIONAL LÍQUIDO	R\$ 50.257,71	R\$ 42.994,34	R\$ 62.225,07	R\$ 57.947,98	R\$ 60.688,13	R\$ 57.704,06	R\$ 64.966,62	R\$ 67.465,45	R\$ 70.802,65	R\$ 78.658,62	R\$ 79.672,28	R\$ 83.689,62	
CMV (50%)	R\$ 26.836,48	R\$ 22.974,16	R\$ 33.500,56	R\$ 31.035,69	R\$ 32.972,38	R\$ 31.171,52	R\$ 35.606,91	R\$ 37.277,33	R\$ 39.931,35	R\$ 44.037,67	R\$ 44.545,64	R\$ 46.766,05	
RES. BRUTO OPERACIONAL	R\$ 23.421,23	R\$ 20.020,18	R\$ 28.724,51	R\$ 26.912,29	R\$ 27.715,75	R\$ 26.532,54	R\$ 29.359,71	R\$ 30.188,12	R\$ 30.871,30	R\$ 34.620,95	R\$ 35.126,64	R\$ 36.923,56	
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 8.861,62	R\$ 6.807,05	R\$ 12.584,96	R\$ 11.334,11	R\$ 10.689,48	R\$ 10.260,12	R\$ 13.147,44	R\$ 11.898,84	R\$ 11.455,07	R\$ 12.721,54	R\$ 15.227,96	R\$ 16.672,31	
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 4.227,06	R\$ 3.691,80	R\$ 4.982,44	R\$ 5.212,69	R\$ 4.209,64	R\$ 4.187,84	R\$ 4.012,45	R\$ 4.604,69	R\$ 5.178,67	R\$ 6.378,15	R\$ 7.955,94	R\$ 7.695,29	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	
RESULTADO MENSAL	(4.667,44)	(5.478,67)	(3.842,89)	(4.634,50)	(2.183,36)	(2.915,42)	(2.800,19)	(1.315,41)	(762,45)	521,26	(3.057,26)	(2.444,04)	
DESPESAS FINANCEIRAS ESTÁ ERRADA, PUXAR DO MÊS DE REFERÊNCIA													
Em relação a visão otimista													
*Pessoal - foi considerado um aumento de 10% nessa conta em relação ao faturamento.													
*Impostos - considerando um elevação de custos em 4,37%													
Em relação a visão otimista e neutra													
* O CMV sobe 5%													
NCG	R\$ 13.926,66	R\$ 26.327,44	R\$ 33.512,62	R\$ 37.814,37	R\$ 51.089,23	R\$ 23.761,36	R\$ 40.874,32	R\$ 38.545,43	R\$ 46.879,05	R\$ 44.441,52	R\$ 32.527,36	R\$ 37.050,66	
CDG inicial	R\$ 62.160,99	R\$ 57.493,55	R\$ 52.014,87	R\$ 48.171,98	R\$ 43.537,48	R\$ 41.354,12	R\$ 38.438,70	R\$ 35.638,51	R\$ 34.323,10	R\$ 33.560,66	R\$ 34.081,91	R\$ 31.024,65	
AUTOFIN	-R\$ 4.667,44	-R\$ 5.478,67	-R\$ 3.842,89	-R\$ 4.634,50	-R\$ 2.183,36	-R\$ 2.915,42	-R\$ 2.800,19	-R\$ 1.315,41	-R\$ 762,45	R\$ 521,26	-R\$ 3.057,26	-R\$ 2.444,04	
CDG final	R\$ 57.493,55	R\$ 52.014,87	R\$ 48.171,98	R\$ 43.537,48	R\$ 41.354,12	R\$ 38.438,70	R\$ 35.638,51	R\$ 34.323,10	R\$ 33.560,66	R\$ 34.081,91	R\$ 31.024,65	R\$ 28.580,61	
SALDO DA TESOOURARIA	R\$ 43.566,89	R\$ 25.687,43	R\$ 14.659,36	R\$ 5.723,11	-R\$ 9.735,11	R\$ 14.677,34	-R\$ 5.235,81	-R\$ 4.222,32	-R\$ 13.318,40	-R\$ 10.359,61	-R\$ 1.502,71	-R\$ 8.470,04	

PROJEÇÃO PESSIMISTA



Saldo de Caixa - Visão pessimista

