

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

RICARDO GUIMARÃES DOS REIS

PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM FLUXO DE  
CAIXA PARA UMA PEQUENA EMPRESA

Porto Alegre, junho 2011.

RICARDO GUIMARÃES DOS REIS

## PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA PARA UMA PEQUENA EMPRESA

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

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre, junho 2011.

Conceito Final:

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Nome:

---

Nome: Dr. José Eduardo Zdanowicz

## DEDICATÓRIA

A minha família por toda estrutura  
proporcionada ao longo da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao meu professor orientador, José Eduardo Zdanowicz, pela disponibilização do seu tempo para me auxiliar na realização do meu trabalho final de graduação. Assim como, todos os professores que me ensinaram e dedicaram o seu tempo para me desenvolver como cidadão e profissional.

Agradeço também minha família pela paciência e incentivo que me deram nessa importante parte da minha vida.

## RESUMO

Esse trabalho foi realizado com o objetivo de propor a elaboração de um modelo de fluxo de caixa para um melhor planejamento da empresa Imobras Indústria de Motores Elétricos Ltda, já que esse instrumento gera ao administrador uma visão nítida do que está ocorrendo na organização. Assim, a idéia com esse projeto foi auxiliar a empresa na tomada de decisão com maiores informações do seu fluxo de caixa, para facilitar o planejamento e controle das entradas e saídas de caixa projetadas, a fim de atingir a otimização do seu fluxo financeiro, ou seja, saber antecipadamente se irão ter excedentes ou escassez de caixa, bem como qual o nível desejado de caixa será necessário. Dessa forma, é possível que providencie antecipadamente empréstimos e aplicações financeiras, que possibilitem o melhor retorno a organização. A partir dos dados coletados elaborou-se um fluxo de caixa realizado consolidado anualmente em 2010, bem como de janeiro a junho de 2011 e também se realizou a criação do fluxo de caixa projetado a cada mês para o segundo semestre do mesmo ano.

Palavras - chaves: controle de nível de caixa para empresa, liquidez, capital de giro excedente ou escassez de caixa, planejamento, controle financeiro.

## ABSTRACT

This work was carried out in order to propose the elaboration of a model of cash flow for better business planning Imobras Industry Motors Ltda., since this instrument generates the administrator a clear view of what is happening in the organization. So the idea with this project was to assist the company in decision making with more information on your cash flow, to facilitate planning and control of inputs and outputs projected cash in order to achieve the optimization of your cash flow, or is, knowing in advance whether they will have excess or shortage of cash as well as what the desired level of cash required. Thus, it is possible that provide advance loans and investments, enabling the organization the best return. From the data collected was elaborated a consolidated cash flow performed annually in 2010 and from January to June 2011 and also held the creation of the projected cash flow each month for the second half of last year.

Keywords: level control company for cash, liquidity, capital, surplus or shortage of housing, planning, financial control.

## LISTA DE SIGLAS

BP – Balanço Patrimonial

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DRE – Demonstração Resultados do Exercício

EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

ICMS - Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços

IGP-M – Índice Geral de Preços do Mercado

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

IOF - Imposto Sobre Operações Financeiras

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

IPTU - Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana

IPVA - Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

PIB – Produto Interno Bruto

PIS – Programa de Integração Social

PL – Patrimônio Líquido

ROA – Retorno sobre o Ativo

ROE – Retorno sobre o Patrimônio Líquido

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

WACC - Weighted Average Cost Of Capital

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Evolução da Receita Bruta – Imobras.....	18
Figura 2: Organograma – Imobras.....	19
Figura 3: Produtos – Imobras.....	20
Figura 4: Fornecedores – Imobras.....	21
Figura 5: Concorrentes – Imobras.....	21
Figura 6: Crescimento Real – Imobras.....	23
Figura 7: Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa.....	41
Figura 8: Balanço Patrimonial e DRE 2009 e 2010.....	51
Figura 9: DRE detalhado 2010 e 1º semestre de 2011.....	52
Figura 10: Ingressos e Desembolsos 2010 e 1º semestre de 2011.....	53
Figura 11: Somatório de ingressos em 2010 e projeção para 2011.....	57
Figura 12: Somatório de Desembolsos em 2010 e Projeção para 2011.....	58
Figura 13: Diferença de ingressos e desembolso em 2010 e projeção para 2011.....	58



**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Modelo de Fluxo de Caixa.....	46
Tabela 2: Ingressos projetados para 2º semestre de 2011.....	54
Tabela 3: Desembolsos projetados para 2011.....	54
Tabela 4: Ingressos projetados detalhados para 2º semestre de 2011.....	55
Tabela 5: Premissas para Desembolsos no 2º semestre de 2011.....	56
Tabela 6: Modelo de Fluxo de Caixa – Imobras 1º Semestre de 2011.....	59
Tabela 7: Planilha auxiliar de Ingressos – Imobras 1º Semestre de 2011.....	60
Tabela 8: Planilha auxiliar de Desembolsos – Imobras 1º Semestre de 2011.....	60

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1 O PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.4 JUSTIFICATIVAS .....	14
1.5 METODOLOGIA.....	15
1.6 DELIMITAÇÃO .....	17
2. A EMPRESA.....	18
3. REVISÃO TEÓRICA.....	24
3.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA .....	24
3.2 CONCEITOS.....	25
3.2.1 Planejamento Financeiro de Curto e Longo Prazo .....	26
3.2.2 Liquidez e Rentabilidade .....	27
3.2.3 Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e Saldo de Tesouraria .....	28
3.2.4 Efeito Tesoura.....	29
3.3 INDICADORES FINANCEIROS.....	30
3.3.1 Indicadores de Liquidez .....	30
3.3.2 Indicadores de Atividade .....	34
3.3.3 Indicadores de Rentabilidade.....	36
3.3.4 Indicadores de Endividamento e Alavancagem.....	39
3.4 FLUXO DE CAIXA.....	40
3.4.1 Conceitos .....	41
3.4.2 Objetivos.....	42
3.4.3 Planejamento .....	43
3.4.4 Modelo de Fluxo de Caixa .....	44
3.4.5 Controle .....	46
4. PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA .....	48
4.1 INFORMAÇÕES HISTÓRICAS E FINANCEIRAS DO NEGÓCIO .....	49
4.2 PROJEÇÃO DE CAIXA .....	52
4.2.1 Ingressos .....	53
4.2.2 Desembolsos .....	54
4.2.3 Nível Desejado de Caixa .....	55
4.2.4 Caixa Projetado .....	56
4.3 CONTROLE.....	58
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
5. CONCLUSÕES .....	62
6. REFERÊNCIAS.....	64
7. ANEXOS .....	66

## 1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, no Brasil, existe uma dificuldade muito grande de iniciar um negócio e conseguir sustentar os resultados no longo prazo. É possível observar que além da carga tributária no país ser elevada, também existe um mercado altamente competitivo que, na maioria das vezes, não abre espaço para as micro e pequenas empresas se desenvolverem. Por isso, é necessário utilizar todas as ferramentas disponíveis para a gestão da organização, a fim de obter maiores vantagens competitivas.

No mundo globalizado, o qual existe a troca de informações e tecnologia de forma praticamente instantânea, a busca pelo sucesso nos empreendimentos é constatado como fator essencial, não importando setor ou o seu tamanho, o aperfeiçoamento da utilização dos recursos disponíveis. Destaco como um dos principais pontos o planejamento e controle do fluxo de caixa, pois é nítido que no país existam diversas empresas rentáveis com excelentes margens e desempenho. No entanto, erram no momento de não profissionalizar o seu planejamento e controle, isso faz com que não obtenham resultados sustentáveis. Na situação de mercado existente, cada vez diminui o espaço para administradores despreparados e o planejamento e controle financeiro passa ser um diferencial forte para a competição.

No Brasil existem sérios problemas com a falta de incentivo do governo para ser um empreendedor e o seu despreparo é evidente para a elaboração do seu negócio próprio, pois além de se preocupar com carga tributária elevada, encargos trabalhistas, competição nacional e global é relevante que tenham o conhecimento para poder fazer uma avaliação clara da viabilidade econômica de abrir ou continuar um negócio, não levando somente em consideração o básico, como receitas, mas também devem fazer um planejamento no seu fluxo de caixa para a obtenção de um crescimento sustentável.

Embora, o Brasil ainda não tenha atingido um nível de primeiro mundo, o país está crescendo de forma acelerada, podendo ser vista como umas das quatro principais em ascendência dos países considerados de terceiro mundo, junto com a China, Índia e Rússia. É importante aproveitar as oportunidades oferecidas por esse desenvolvimento, pois com a demanda aquecida são constatadas diversas oportunidades para abertura de novas empresas, pois será necessário desenvolver e investir em logística, energia, infraestrutura entre outros setores para superar os gargalos existentes. Com isso, cada vez mais não haverá espaço para profissionais despreparados e será considerado básico ter um planejamento e controle de fluxo de caixa, para que seja possível se preparar com antecedência para, por exemplo, a busca de um financiamento, caso tenha um aumento da demanda e seja necessário aumentar capacidade produtiva.

A eficiência e competição são condições para a permanência da empresa no mercado. É importante seguir os objetivos traçados e alinhar toda a equipe para alcançá-lo. A gestão financeira deve ser realizada com profissionalismo, pois é possível obter dessa forma a necessidade de capital de giro mais adequado, o que ocasionará maiores lucros.

O fluxo de caixa é feito para ser realizado o planejamento e controle financeiro, o qual será utilizado para o empresário tomar a sua decisão final. Desse jeito, consegue analisar de forma detalhada todos os ingressos e desembolsos ocorridos no período podendo também ajustar o que estiver fora do previsto.

Diante desses desafios, esse trabalho de conclusão de curso tem como objetivo realizar um modelo de fluxo de caixa para uma pequena empresa, que possui um bom potencial de crescimento e essa ferramenta possibilitará uma melhor gestão e alocação dos seus recursos.

O trabalho será feito em quatro partes bem divididas. Na primeira etapa terá a introdução, definição do problema, objetivo geral e específicos, justificativas, metodologia, delimitações e a empresa analisada. Já no segundo tópico teremos a revisão teórica para sustentar a proposta do projeto com os assuntos: administração financeira, conceitos básicos, indicadores financeiros e fluxo de caixa. E para a penúltima fase mostrarei a situação atual da empresa com análise dos dados recolhidos do negócio juntamente com sugestões para a mesma. Na última parte farei as conclusões referentes ao projeto final elaborado.

## 1.1 O PROBLEMA

Atualmente, grandes empresas possuem um planejamento e controle do fluxo de caixa, os quais classificam como de extrema importância para o sucesso da sua atividade. Contudo, as micros e pequenas empresas, normalmente, não utilizam no seu negócio, seja por falta de conhecimento sobre o assunto ou por falta de um profissionalismo, já que pode pensar que isso não é necessário para um melhor desempenho.

Dessa forma, com a competição acirrada no mercado, cada vez mais tem menos espaço para amadores. Assim, as empresas que não possuem planejamento de entradas e saídas do seu caixa têm grandes chances de falir, mesmo possuindo grandes margens de lucro. O motivo dessa causa é simples, pois a empresa que não projeta suas receitas e despesas com base no regime de caixa, corre o risco de não possuir capital de giro suficiente, para gerar sustentação as suas operações.

Um dos fatores chaves para o desenvolvimento sustentável de uma organização está na implementação adequada de um planejamento de fluxo de caixa, a fim de que se consiga controlar e buscar alternativas antecipadamente para a escassez (financiamentos no mercado.) ou abundancia de recursos (aplicações financeiras).

Como a empresa em questão não possui um planejamento e controle de um fluxo de caixa, creio que é uma excelente oportunidade para melhorar o seu desempenho, pois sempre possui um elevado nível de caixa desejado, já que não quer que ocorra falta de recursos, para seguir com suas operações sem necessitar requisitar empréstimos onerosos de curto prazo. Desenvolvendo um planejamento e acompanhando as entradas e saídas de recursos do caixa, acredito que esse meio possibilitará o crescimento da empresa de maneira mais sustentável, assim como é a busca pelos diretores do desenvolvimento bem estruturado.

Portanto, a justificativa para esse trabalho é propor uma ferramenta, a qual é utilizada por todas grandes empresas, que é essencial para o crescimento e administração do negócio, já que a concorrência sempre busca o aperfeiçoamento das ferramentas de gestão, assim como a inovação, seja com novas tecnologias ou a forma de utilizar os meios disponíveis. Assim, é de se esperar que em uma visão de longo prazo ocorra uma seleção natural, ou seja, empresas que não elaborem o planejamento e controlarem o seu fluxo de caixa deixem de existir, pois a tendência é que não consigam competir de igual para as que já usufruem desse mecanismo. Isto está cada vez mais claro, pois é um diferencial no momento de conseguir financiamentos no mercado ou efetuar aplicações financeiras, pois as taxas obtidas são diferentes para aquelas que obtêm a previsão de suas necessidades antecipadamente, já que

existe tempo para analisarem e negociarem alternativas, seja com instituições financeiras ou no mercado de capitais.

A finalidade desse trabalho é elaborar uma proposta do fluxo de caixa para a empresa com a justificativa de facilitar o planejamento de forma adequada para a escassez ou abundância de recursos em determinados períodos. A empresa pode ser considerada pequena, devido ao seu faturamento anual. Logo, para conseguir atingir o que está sendo proposto terá que ser feito um estudo mais aprofundando dela e de todos os dados que possui registrado.

Logo, para a questão a ser analisada no trabalho, chegou-se a conclusão para realização do estudo de caso, devido às características da proposta, o qual é a elaboração de um do fluxo de caixa e precisará verificar na empresa junto com análises qualitativas.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse trabalho é propor um modelo de planejamento e controle financeiro de curto prazo através do instrumento do fluxo de caixa para a Imobras.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) levantar informações financeiras da empresa,
- b) reunir e organizar os dados, a fim de verificar a situação atual;
- c) analisar e avaliar os dados coletados;
- d) definir os objetivos e metas da empresa com a direção para 2011, a fim de elaborar o planejamento de entradas e saídas do caixa;
- e) criar um controle simples para monitoramento do fluxo de caixa;
- f) contribuir para antecipar a busca por recursos necessários, quando tiver escassez de capital de giro;
- g) contribuir para antecipar as alternativas de aplicações financeiras, quando tiver abundancia de capital de giro.

## 1.4 JUSTIFICATIVAS

A Imobras é uma empresa que está apresentando um crescimento muito forte e é necessário que busque melhorar e formalizar o seu controle financeiro, a fim de evitar erros, pois qualquer falha poderá gerar perdas significativas.

Temos também a falta de previsibilidade em relação a ingresso na empresa, devido a diversos fatores internos e externos. Desse jeito, é preciso para melhor análise e entendimento, que incorpore e atualize constantemente nas estimativas as projeções econômicas e setoriais para o futuro e isso pode ser feito com a utilização do modelo de planejamento e controle do fluxo de caixa.

Esse trabalho tem a justificativa, para elaborar e utilizar o modelo de fluxo de caixa, a facilidade que trará na gestão financeira da organização e na possibilidade de uma visão mais abrangente da empresa, já que será possível aplicar melhor os recursos, bem como antever a necessidade de ter que arcar com um empréstimo.

É também de conhecimento do administrador que a falta de gestão do fluxo de caixa pode trazer problemas sérios para a empresa conseguir cumprir o combinado dentro do prazo estipulado. Por isso, o projeto final de curso a ser realizado tem o intuito de propor essa ferramenta, a qual poderá ser utilizada na análise do desempenho financeiro, assim como o planejamento e controle para ver exatamente todos os ingressos e desembolsos, a fim de tomar as medidas corretivas, caso seja necessário, para deixar eficiente a gestão.

Com essa proposta será possível o aumento da profissionalização na empresa, pois dessa maneira é identificado exatamente as possíveis defasagens do projetado para verificação e correção. Assim, a formalização com essa ferramenta possibilitará criar um registro histórico para diminuir cada vez mais a diferença entre o projetado e o realizado, trazendo com isso grandes ganhos para a organização

## 1.5 METODOLOGIA

Para desenvolver esse trabalho será adotado o método do estudo de caso, aonde poderá ser visto de forma mais detalhada como se chegará a solução final da questão. O acesso as informações será fácil, já que existe uma amizade direta com o Presidente e ele está disposto a receber projetos, os quais tenham a intenção de melhorar o seu negócio.

Para Yin (2001 p.19) o estudo de caso é escolhido normalmente, quando se colocam questionamentos de como e por que, assim como, quando não existe o controle sobre acontecimentos e o foco está em um contexto real. Além disso, salienta que o estudo de caso mostra uma forma de se investigar questões empíricas, seguindo-se um conjunto de procedimentos anteriormente especificados.

Ainda Yin (2001 p.25) mostra que dentro do método de estudo de caso, enfatiza que na coleta de dados, o pesquisador pode se basear em várias fontes de evidências, entre o que

considera mais importante está a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, e observação participante.

A técnica a ser utilizada no trabalho para coleta de dados foi através de pesquisas qualitativas, a fim de que se possa definir com as informações obtidas a realização do objetivo do trabalho, que é a fazer a proposta de elaboração do fluxo de caixa para empresa.

Assim, primeiramente, realizarei uma reunião com o Presidente da empresa para obter as informações necessárias, ou seja, todos os dados que possuem registrados, como planilhas e outros documentos relevantes para aumentar a precisão e validar o que está sendo proposto na elaboração do fluxo de caixa. Da mesma forma, também observarei os processos e o funcionamento existentes, a fim de aumentar o entendimento sobre o negócio. Importante também é a verificação da relação que a empresa possui com seus clientes e fornecedores, pois isso é fundamental para elaboração do fluxo de caixa.

Inicialmente, para atingir o objetivo proposto, através de uma reunião com o diretor será verificado alguns pontos do planejamento financeiro, pois é de extrema relevância para a elaboração do projeto na empresa. Após definida a etapa do planejamento, realizar-se-á uma proposta de fluxo de caixa com base em todas as informações que a empresa tem registrado para tentar melhorar o seu desempenho financeiro.

Todos os dados coletados e o fluxo de caixa proposto serão colocados em planilhas eletrônicas, para que além de planejar e projetar, possa ser feito um controle das entradas e saídas de recursos.

Para Roesch (2009 p.117) a coleta de dados no caráter quantitativo irá anteceder à análise, que é diferente da análise qualitativa, na qual são feitos simultaneamente. As principais formas para coleta de dados no âmbito quantitativo é com entrevistas, questionários, testes e a observação. Já no caráter qualitativo, que normalmente é utilizado em fase exploratória de pesquisa, os meios utilizados são com entrevistas, observação e uso de diários.

No final, realizar-se-á a organização das informações coletadas para análise e compreensão, pois dessa forma poderá ser feito o projeto, que irá ser proposto à empresa. É importante evidenciar que a verificação dos dados para examinar e projetar serão feitos com base no referencial teórico, que está no trabalho.



## 1.6 DELIMITAÇÃO

O projeto a ser realizado está delimitado para análise das informações financeiras coletadas da Imobras e a proposta para a mesma de um modelo de fluxo de caixa para contribuir na administração financeira. É importante ressaltar que esse caso não poderá ser generalizado para qualquer organização, a qual queira usufruir do instrumento de fluxo de caixa, pois existe características únicas em cada negócio. A verificação do período para análise foi definida do ano de 2010 e primeiro semestre de 2011 e o projetado irá se referir de julho a dezembro de 2011.

## 2. A EMPRESA

A Imobras Indústria de Motores Elétricos Ltda. está sediada com sua fábrica na Rua João Rodolfo Ost, 155; Bairro Industrial, CEP: 95773-000, Alto Feliz/RS com o CNPJ: 04.333.355/0001-53. Seu escritório comercial está na Rua General Canabarro, 1400; Bairro: Exposição; CEP: 95084-270; Caxias do Sul/RS. Iniciou suas atividades em 2001 com uma parceria com a Indústria Brieva, a qual possui sede na Argentina e possuía a tecnologia para fabricação dos motores elétricos. Desde o início a empresa está conquistando mercado e aumentando a produção, atuando como fabricante de motores e ventiladores de corrente contínua. Além da fabricação, sempre teve o foco para o desenvolvimento dos produtos e um excelente atendimento pós-vendas.

Segue abaixo o quadro do seu faturamento com índice de crescimento e as Projeções do presidente para 2011 para se ter uma idéia do tamanho da empresa:

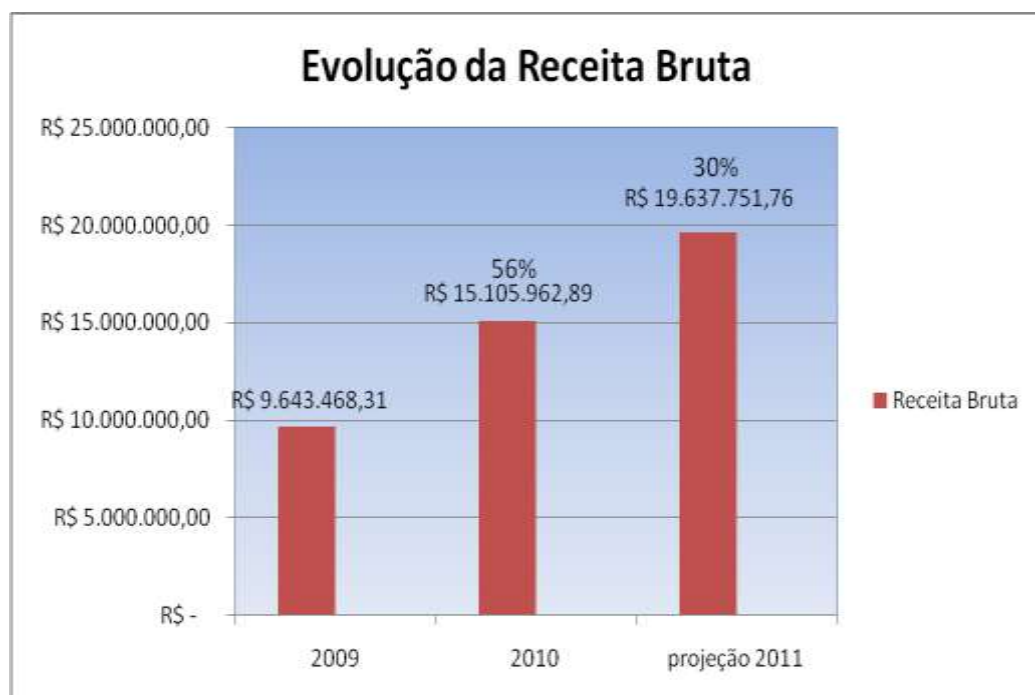


Figura 1: Evolução da Receita Bruta – Imobras. Fonte: Elaborado com base nas informações disponibilizadas pela empresa nos livros de registro.

Sua missão é: “Desenvolver, produzir e comercializar motores elétricos com qualidade, confiabilidade e garantia, seguindo aos requisitos de mercado e regulamentáveis, visando ao fortalecimento da marca, satisfação de cliente e colaboradores e também gerando retorno aos acionistas”.

Seu cenário é: “Tornar-se referência em seu mercado de atuação, sendo lembrada pela qualidade, inovação, tecnologia e consciência ecológica de seus produtos”.

O objetivo da empresa é: “atender clientes superando suas expectativas, ofertando ao mercado automotivo, produtos que vão ao encontro de suas especificações técnicas, considerando os demais componentes importantes para o setor como prazo de entrega, logística, processo e assistência técnica”.

A empresa conta com uma área própria na cidade de Alto Feliz de 2.500m<sup>2</sup>. Representa ser uma empresa de importância para cidade, já que a metade do Produto Interno Bruto do município é gerada por ela, segundo a sua diretoria. Na criação de emprego, é vista como essencial para o desenvolvimento do local, já que sua população atual é em torno de 3.000 habitantes e ela já possui cerca de 50 funcionários da região e tem planos para continuar expandindo e contratando, assim como no seu escritório comercial em Caxias do Sul possui oito empregados. Abaixo segue o organograma realizado recentemente pelo Presidente para poder visualizar as divisões na empresa:

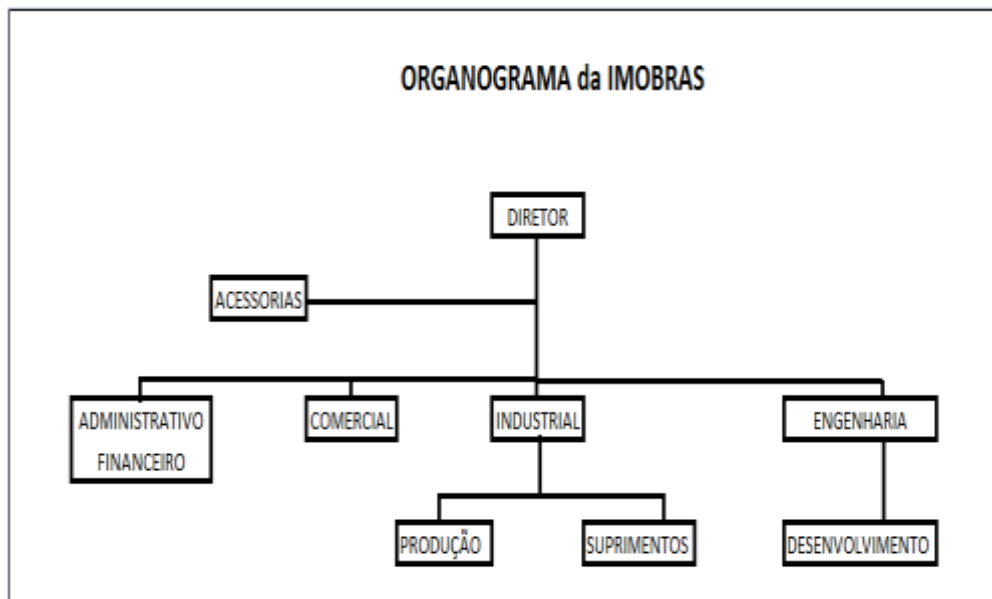


Figura 2: Organograma – Imobras. Fonte: Elaborado pela empresa Imobras

É interessante a parceria realizada entre empresa e município, pois com os incentivos da cidade conseguiu aumentar a sua área própria, para que possa crescer e também auxiliar o crescimento da região através de geração de empregos. Logo, atuando no segmento automotivo pesado (caminhões e ônibus), assim como no segmento agrícola e automotivo leve é de se esperar que a empresa consiga crescer a sua produção, pois é um setor que conta

com incentivos do governo, para que o país supere as dificuldades de logística e produção existentes.

Na sua linha de produção, podemos notar oito linhas de produtos: motor radial duplo; ventiladores; motor redutores; motor universal; motor radial simples; bombas e protótipos; motor eletrônico; motor atuador. Segue abaixo a ilustração de alguns produtos disponíveis:



Figura 3: Produtos – Imobras. Fonte: Imobras.

Hoje, a Imobras comercializa em todas as regiões do Brasil e no exterior, possuindo mais de 400 clientes. A participação mais relevante é no Sul, onde atinge 85% do seu faturamento. E os clientes mais relevantes são a Foca Climatização LTDA; Euroar Equipamentos Automotivos LTDA; Resfri Ar-condicionado LTDA; Marcopolo S.A; Maxiclimate Climatizadores Automotivos. Portanto, com o intuito de continuar crescendo, a empresa sabe que precisa se planejar para fazer isso de forma sustentável, já que esse segmento é necessário uma grande soma de recursos para o investimento, a fim de atender a demanda e obter um ganho no mercado em relação a sua concorrência.

Na parte dos fornecedores também está bem atenta para criar um bom entendimento que traga resultado para ambas as partes, pois sabe que necessita do fornecimento confiável para sua atividade, pois possui prazos de entrega e a confiabilidade é essencial na relação de produtor e consumidor. Por isso, a política de estoque é chave e um diferencial para o sucesso, já que dessa forma consegue otimizar os recursos financeiros existentes. Segue abaixo o quadro com a participação dos fornecedores em relação as compras efetuadas:

<b>Fornecedor</b>	<b>Participação %</b>
Soma Soluções Magnéticas Ltda	11,10%
Ugimag do Brasil Produtos Magnéticos	8,10%
Shell Distribuidora de Resinas Ltda	7,90%
Comotec Indústria e Comércio Ltda	6,00%
Frefer Metal Plus Indústria e Comércio de Metais Ltda	5,90%
Outros	61,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Figura 4: Fornecedores – Imobras. Fonte: Elaborado com base nas informações disponibilizadas pela empresa.

Na concorrência enfrentada pela empresa sua diretoria cita como as quatro principais empresas:

<b>Concorrentes</b>	<b>Site</b>
Grupo Bosch Brasil	<a href="http://www.bosch.com.br">www.bosch.com.br</a>
Cemak Automação Industrial Ltda	<a href="http://www.cemakautomotive.com.br">www.cemakautomotive.com.br</a>
SPAL Automotive SRL	<a href="http://www.spalautomotive.com">www.spalautomotive.com</a>
Valeo Sistemas Automotivos Ltda	<a href="http://www.valeo.com.br">www.valeo.com.br</a>

Figura 5: Concorrentes – Imobras. Fonte: Elaborado com base nas informações disponibilizadas pela empresa.

Está ocorrendo um forte crescimento do setor que a empresa atende, logo o objetivo é aproveitar e criar oportunidades para seu crescimento sustentável. Conforme o Diretor-Presidente da empresa – Ireno Antônio dos Reis – investe sempre no capital humano,

qualificação dos seus produtos, parque industrial e tecnologia para que possa suprir da melhor forma possível a demanda prevista. Enfatiza sempre o foco no cliente, buscando a consolidação dos seus produtos no mercado que atua. Atualmente, sua empresa está composta por 67,22% de capital de terceiros e 32,78% de capital próprio, o qual acredita que é a melhor forma para obter os melhores resultados, pois precisa alavancar o negócio, a fim de que aumente o seu volume para que possa ter um poder de barganha maior com fornecedores e clientes.

É importante também realizar uma comparação da evolução da receita bruta da empresa em relação à inflação (IGPM), a fim de que se obtenha o crescimento real do negócio. Assim, com os dados da receita, a qual consta na figura 1, e em conjunto com o IGPM de 2010 (+11,32%) e projeção para 2011 (6,30%) podemos efetuar o cálculo do crescimento real, o qual possui a fórmula abaixo:

$$\text{C.R} = \frac{[(1 + \text{Tx.e}) - 1]}{(1 + \text{Tx.i})} \times 100\%$$

Onde:

C.R = Crescimento Real

Tx.e = Taxa da empresa

Tx. i = Taxa de inflação

Assim, conseguimos visualizar no gráfico, o qual está na página seguinte, o crescimento real de 2010 e o projetado para 2011.

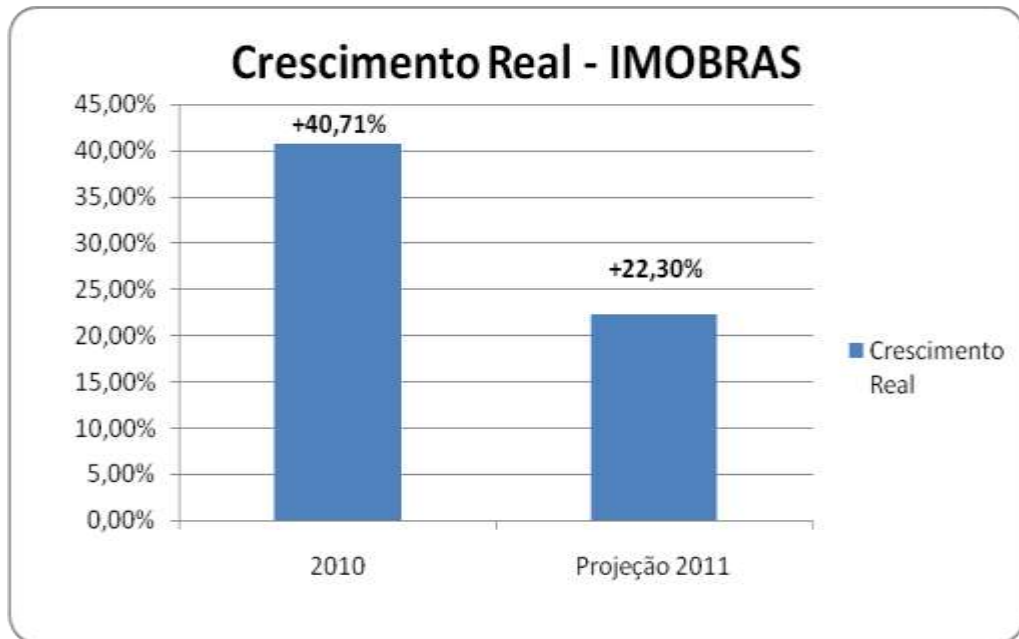


Figura 6: Crescimento Real – Imobras Fonte: Imobras

Portanto, a organização possui taxas de crescimento robustas, devido principalmente a ser uma empresa nova e pequena, a qual possui muito espaço para continuar crescendo. No entanto, também possui esse bom desempenho, devido à visão e gestão do seu Presidente, pois sempre busca o aprimoramento na direção dos negócios.

### 3. REVISÃO TEÓRICA

#### 3.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira é constatada como o principal meio de gerir recursos para maximizar os resultados dos acionistas. Dessa forma, o administrador financeiro deve possuir conhecimentos suficientes na aplicação, captação e distribuição eficientes dos recursos, a fim de que atinja o resultado proposto da empresa.

Para Gitman (2001 p.34) os administradores financeiros têm a sua atuação ligada a diferentes atividades como planejar, conceder créditos, avaliar investimentos e captar recursos, a fim de contribuir para o melhor funcionamento da empresa.

Ainda Gitman (2001 p.39) ressalta a importância do acompanhamento da atividade econômica e sua política pelo administrador financeiro, já que isso é essencial nas tomadas de decisões financeiras, pois os benefícios adicionais devem ser superiores aos custos somados.

Nesse meio podemos verificar que as funções básicas do administrador na concepção de Chiavenato (2001 p.219) são as de planejar, organizar, dirigir e controlar. E ainda ressalta que em períodos de mudanças ou instabilidade, o administrador deve inovar e renovar a organização para se adaptar ao novo ambiente.

Dessa forma, temos como a meta da administração financeira a maximização da riqueza dos seus proprietários e segundo Braga (1994 p.31) a tomada de decisão é orientada para o aumento do valor de mercado da empresa, sendo as principais funções a análise de investimento, financiamento e destinação dos lucros.

É enfatizada também por Ross (2008 p.39) a importância da administração financeira, já que está diretamente ligada à estratégia a ser elaborada pela diretoria, pois é primordial saber as implicações financeiras sobre o planejamento futuro. Assim, o administrador financeiro tem como principais funções o orçamento de capital, estrutura de capital e administração do capital de giro.

Assim, foi atribuído para a administração financeira segundo Brigham (1999 p.7) o objetivo de maximizar o valor da empresa através de atividades como prever para planejar, decidir investimentos e financiamentos, coordenar e controlar, e por último o trabalho com os mercados financeiros.

E não é diferente também para Da Silva (2008 p.03), pois a administração financeira engloba o gerenciamento de recursos financeiros para maximizar o lucro. Dessa maneira é



função do responsável pela área financeira a obtenção de recursos e a elaboração de uma estratégia para a utilização da melhor forma possível.

Portanto, é possível verificar que a administração financeira é a principal área responsável pela geração de valor da empresa, pois o responsável deve escolher as melhores alternativas estratégicas em relação a investimentos, captação e emprego do capital.

### 3.2 CONCEITOS

O planejamento financeiro é essencial para o sucesso das empresas, pois o administrador que utiliza, faz uma projeção do que deverá realizar e o que necessitará para fazê-lo, a fim de maximizar os seus ganhos de acordo com os recursos que possui para gestão, ou seja, ele consegue aproveitar oportunidades e precaver-se de possíveis situações não benéficas para a empresa.

Assim, planejar e controlar são chaves para que o negócio seja sustentável, pois com o aumento da competitividade, é evidente que existirá mais dificuldade para que os despreparados continuem com suas empresas no mercado. Logo, o planejamento financeiro é ferramenta essencial para o administrador obter sucesso, já que com as projeções para o futuro é possível se preparar para eventualidades e também para o crescimento, tendo em vista recursos disponíveis e tempo para programar soluções.

Planejamento para Braga (1994 p.124) é conceituado através da definição antecipada dos objetivos, para saber aonde se quer chegar; a forma pela qual as ações serão desenvolvidas; o tempo necessário para execução e as épocas de conclusão de cada parte; e os responsáveis pela execução das etapas do plano.

Podemos também vislumbrar algumas características do planejamento segundo Chiavenato (2001 p,243) como a de ser um processo permanente e contínuo, o qual é sempre voltado para o futuro, visando à racionalidade na tomada de decisão. Assim, deve ser selecionada a melhor alternativa diante de todas possíveis, sempre levando em conta recursos disponíveis. Percebe-se que tem três funções principais: organização, direção e controle; e com isso o planejamento é uma das melhores maneiras para introduzir mudanças e inovações para conseguir atingir os objetivos propostos.

Também para Zdanowicz (2003 p.127) é mostrado que o planejamento financeiro deve obedecer alguns princípios na sua elaboração, ou seja, ser exequível; objetivo e quantificável (dados estatísticos e expressos em valores); flexível (margem de segurança); e em unidade (planos específicos integrar-se a um plano geral).

Importante também ressaltar outro ponto no planejamento financeiro, que conforme Sanvicente (1995 p.20), além de considerar as limitações e oportunidades decorrentes dos recursos da empresa e o ambiente externo, deve basear-se nos objetivos considerados desejáveis pelos proprietários do negócio. Dessa forma, é visto como um meio para buscar alternativas e segundo Gitman (2001 p.39) guiar, coordenar e controlar as ações da empresa, a fim de atingir o objetivo de gerar valor para a organização.

Por fim, o planejamento financeiro permite na concepção de Frezatti (2008 p.08) a empresa controlar o seu futuro, já que pode decidir antecipadamente a medidas a serem tomadas. Logo, sempre deve ser realizado o planejamento, para que se alcance de forma mais segura os objetivos na execução. Também resalta a importância de controlar, pois é necessário existir o acompanhamento do processo, para tomada de medidas corretivas, caso seja necessário;

Portanto, o planejamento financeiro é visto não somente por esses autores como chave para o sucesso, mas também por grandes empresários – já que isso é incluído como essencial para obtenção de resultados positivos. Desse jeito, projetar cenários e antecipar possíveis problemas e preparar-se para oportunidades devem ser feitos no planejamento, embora ainda diversas empresas de pequeno porte não tenham idéia do que poderiam crescer e desenvolver-se com o planejamento financeiro, pois o resultado final é influenciado com a otimização dos recursos. Logo, isso tende a mudar com o aumento da competitividade no mundo, pois será básico para continuar no mercado.

### **3.2.1 Planejamento Financeiro de Curto e Longo Prazo**

O planejamento financeiro pode ser dividido em curto e longo prazo. Assim, podemos perceber que os dois são interligados, ou seja, o que for definido como objetivo para longo prazo deverá ter ações no curto prazo para se alcançar o que foi proposto. Logo, todas as ações que se tomarem em um curto espaço de tempo estarão diretamente ligadas ao que está sendo proposto para se atingir em um horizonte de tempo maior.

Segundo Zdanowicz (2003 p.132) os objetivos do planejamento financeiro podem ser divididos em três etapas: estratégico, tático e operacional. Assim, podemos observar que o estratégico tem uma visão de longo prazo, o qual aborda uma visão macroeconômica que inclui a empresa como um todo e vislumbra as possíveis oportunidades e ameaças do mercado. Já o tático e operacional são realizados para conseguir atingir o estratégico, pois

suas ações nada mais são do que organizar e utilizar os recursos disponíveis da melhor forma possível.

Assim como o autor anterior, para Braga (1994 p.32) também podemos dividir as decisões em três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. No estratégico é visto como de responsabilidade da alta administração e as decisões tomadas deverão afetar toda a empresa no longo prazo. Enquanto que o tático visa à otimização dos recursos e resultados em uma área específica para atingir objetivos previamente definidos no estratégico. No operacional são colocadas metas que deverão ser cumpridas pelas unidades operacionais e órgãos administrativos, os quais também deverão contribuir para alcançar o que foi proposto no longo prazo.

Ainda Gitman (2001 p.434) tem também no seu entendimento que o planejamento financeiro de longo prazo é estratégico, o qual estabelecerá na empresa a direção para realização das metas, a fim de atingir o objetivo proposto. Já no curto prazo é o operacional, o qual é a parte de execução das atividades.

Portanto, fica evidente que é importante ter um planejamento no longo prazo, para que a empresa possa se preparar para o futuro, seja investindo antecipadamente por vislumbrar oportunidades de crescimento no longo prazo, assim como para poder se preparar para possível desaquecimento do setor. Logo, para atingir esses objetivos deverão ter planos de ação no curto e médio prazo para que consigam atingir o que foi proposto, sempre estando atentos no controle, para que se algo não esteja indo conforme o previsto, para poderem tomar as decisões corretivas necessárias, pois isso se não for feito pode gerar prejuízos, já que o empresário deve se adaptar o mais rápido possível com as condições do mercado.

### **3.2.2 Liquidez e Rentabilidade**

Liquidez e rentabilidade são dois parâmetros de grande importância para a avaliação da empresa, pois com o primeiro é possível verificar se a empresa pode operacionalizar suas atividades com os recursos disponíveis e a rentabilidade permite verificar o quanto o negócio é viável para ser realizado.

Para Ross (2008 p.58) a liquidez refere-se à facilidade e velocidade de transformar em caixa um ativo. Sendo assim, possui duas dimensões, as quais são a facilidade de conversão em relação à perda de valor, pois é possível converter qualquer ativo em caixa se baixar o preço. A medida de liquidez é essencial também na análise dos credores, pois é possível

verificar a capacidade da empresa em honrar os seus compromissos. Já a rentabilidade mostra a eficiência que a empresa utiliza seus ativos e gerencia suas operações.

Segundo Braga (1994 p.29) a liquidez é uma condição para a continuidade das atividades da organização, onde é primordial manter os fluxos de entradas e saídas de caixa sob acompanhamento, para captar recursos em momentos de falta e aplicar, quando houver abundância de capital. A insolvência da empresa pode acontecer por diversos motivos, como o excesso de imobilizações ou concessão de prazos mais longos para pagamento ou fontes de financiamentos inadequados. Ainda, ressalta a importância da relação com a rentabilidade, pois ela é o grau de êxito econômico obtido em relação ao capital investido pela organização.

Assim, Braga (1994 p.29) defende um equilíbrio entre liquidez adequada e rentabilidade satisfatória, afirmando que esse é um desafio constante para o administrador financeiro. Ainda mostra a importância de um bom relacionamento com bancos e fornecedores, a fim de poder ter um maior poder de concessão de linhas de crédito e tempo para pagamentos.

A liquidez para Gitman (2001 p.133) é a capacidade da empresa de sanar suas obrigações na data do vencimento e já a rentabilidade é a eficiência que empresa empregará recursos para obter um melhor resultado.

A importância do administrador financeiro para Da Silva (2008 p.09) está em manter um equilíbrio saudável entre liquidez e rentabilidade, pois se devem buscar condições para a continuidade das atividades do negócio com retorno econômico adequado em relação ao capital investido

Portanto, na liquidez é possível verificar que quanto mais líquido é a organização, menor será a possibilidade de insolvência. Entretanto, normalmente, os ativos líquidos geram menos rentabilidade. Com isso o administrador financeiro deve fazer a melhor escolha para a empresa entre liquidez e rentabilidade, procurando o equilíbrio ideal.

### **3.2.3 Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e Saldo de Tesouraria**

O capital de giro para Gitman (2001 p.134) é obtido através da diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Logo, quando o capital de giro for positivo demonstra que os recursos de longo prazo além de financiar o ativo não circulante também financiam o ativo circulante, já no momento que o capital de giro for negativo isto significa que existe recursos de curto prazo financiando ativos não circulantes.

A necessidade de capital de giro é verificada através da diferença entre o ativo circulante operacional e o passivo circulante operacional. Desse jeito, a necessidade ocorre no momento em que saídas acontecem antes das entradas.

E a tesouraria possui uma relação com o capital de giro e a necessidade de capital de giro, pois a diferença dos respectivos é o saldo de tesouraria, o qual representa a margem de segurança para a empresa manter as operações.

Segundo Gitman (2001 p.135) como as organizações não conseguem igualar as entradas e saídas de caixa no mesmo momento, as disponibilidades imediatas devem ser superiores as saídas de passivos circulantes. Portanto, quanto maior for a margem de segurança, mais capacidade de pagar as contas no tempo de vencimento.

Para Braga (1994 p.85) existe a previsibilidade de saídas de caixa, porém o mesmo não ocorre nas entradas de caixa provenientes de produção, vendas e cobrança, pois existe o risco e imprecisão da conversão. Por isso, é necessário manter recursos no ativo circulante financeiro para que dessa forma consiga-se dar continuidade as atividades operacionais.

É possível verificar a importância da função do administrador financeiro ao analisar as atividades da empresa e controlar o fluxo de caixa, para avaliar o quanto é preciso de capital de giro para atender à necessidade de capital de giro com o objetivo de manter o saldo de tesouraria sempre no positivo. Também, vale destacar que se o capital de giro for muito elevado prejudica os resultados finais, pois esse recurso não possui um retorno maior que se investido na atividade da empresa.

### **3.2.4 Efeito Tesoura**

O efeito tesoura é determinado quando as vendas de uma empresa crescem a taxas anuais elevadas e a relação da variação das necessidades de capital de giro em razão das vendas mantém-se mais elevada que a relação de autofinanciamento em razão das vendas durante o período de crescimento.

Para Da Silva (2008 p.101) o efeito tesoura ocorre quando existe uma grande expansão no volume de atividades da empresa, a qual não possui recursos disponíveis para saldar as necessidades adicionais de capital de giro. Logo, haverá redução da margem de segurança até ficar negativo o saldo de tesouraria.

Ainda Da Silva (2008 p.101) tem como as principais causas do efeito tesoura o crescimento rápido das vendas, deterioração do ciclo financeiro, alta inadimplência de contas a receber e redução do capital de giro.

Segundo Fleuriel (2003), a maior ocorrência do efeito tesoura ocorre durante a fase inicial e de rápido crescimento das pequenas, médias e grandes empresas, quando as vendas crescem rapidamente e para que se evite o efeito tesoura é necessário que o autofinanciamento da organização seja suficiente para financiar, pelo menos, os aumentos da necessidade de capital de giro do negócio.

Por isso, a gestão do administrador deve ser realizada com planejamento e controlada constantemente, a fim de que o crescimento seja sustentável. O saldo de tesouraria negativo significará que a empresa deverá buscar recursos de curto prazo com altas taxas de juros, assim o resultado é um grande aumento das despesas financeiras, que poderá ocasionar o fim das suas operações. E, quando, são verificadas essas novas necessidades devem-se tomar as medidas corretivas essenciais para continuar a operação.

### 3.3 INDICADORES FINANCEIROS

#### 3.3.1 Indicadores de Liquidez

Para Póvoa (2007) os indicadores de liquidez mostram a capacidade de a empresa honrar suas dívidas no momento necessário. Uma vez que os índices de liquidez considerados adequados diferem muito entre segmentos da economia está verificada a importância de compará-los entre empresas atuantes do mesmo setor da economia e também é importante levar em consideração outros fatores como momento econômico vivenciado pelo local de origem desta e o histórico deste índice na empresa.

Um exemplo evidente destas distorções nos resultados do mesmo índice está entre setores econômicos diferentes, como o caso de uma empresa prestadora de serviços que, em geral, apresentará um percentual de imobilização do ativo bastante inferior comparativamente a uma empresa do setor petróleo responsável pela produção e exploração dos recursos. Enquanto a primeira empresa pode contar apenas com recursos humanos para exercer as atividades de sua competência, a segunda empresa necessita manter sob seu patrimônio grandes construções, no caso as plataformas, máquinas e equipamentos, que estarão registradas contabilmente em seu ativo imobilizado. Como consequência destas características, o índice de liquidez geral de uma empresa de serviços tende a ser maior comparativamente com uma produtora e exploradora de petróleo, muito embora não necessariamente esta tenha uma situação mais favorável que a outra, ou que algum dos índices mostra-se inapropriado, identificando dificuldades da organização em saldar suas dívidas.

Outro ponto essencial, que se faz mais importante observar, é a evolução dos

indicadores de uma empresa ao longo do tempo e em relação a fatores conjunturais do que seu patamar absoluto, uma vez que o resultado apresentará mudanças não somente devido ao perfil da indústria, mas também em decorrência da conjuntura econômica do período. Um exemplo do impacto do momento econômico nos índices é a frequente elevação nos estoques das empresas em períodos inflacionários. Esta mudança reflete uma atitude estratégica tomada pela gestão da organização, dado que nestas circunstâncias o valor dos estoques tende a se valorizar ao longo do tempo, enquanto os recursos monetários aplicados no caixa da empresa podem não ser tão bem remunerados.

Na utilidade dos índices de liquidez, Ross (2008 p.80) enfatiza que estes são utilizados pelos credores de curto prazo, mais especificamente os bancos financiadores e fornecedores, uma vez que a principal preocupação no cálculo dos índices de liquidez é identificar se a empresa conseguirá cumprir seus compromissos no curto prazo.

No índice de solvência de caixa mostra se a empresa possui dinheiro em caixa para liquidar, no ato, qualquer dívida de curto prazo. O resultado desta conta será satisfatório ou não para uma empresa dependendo de fatores como seu setor de atuação e as características do seu negócio.

A fórmula do índice de solvência de caixa está descrita abaixo:

$$\text{índice de solvência de caixa} = \frac{\text{caixa}}{\text{passivo circulante}}$$

Já o índice de liquidez corrente de uma empresa indicará a capacidade de honrar compromissos de curto prazo, que pode ser medido na relação entre o ativo e o passivo circulante.

Dessa forma Ross (2008 p.81) acrescenta que os ativos circulantes e passivos circulantes, em princípio, serão convertidos em caixa no período dos próximos 12 meses, portanto o índice de liquidez corrente é um a medida de liquidez no curto prazo. Por isso, para estes credores da empresa, quanto maior os índices de liquidez corrente da empresa mais tranquilos podem ficar, pois é um indicativo de que a organização pagará suas dívidas em dia. Contudo, se observarmos do ponto de vista da gestão financeira é possível constatar que um alto índice de liquidez corrente pode indicar uma ineficiência na utilização do caixa ou de outros ativos de curto prazo. Ainda para este autor o índice de liquidez considerado normal para uma empresa saudável seria maior que um, pois um índice menor que este valor indicaria

um capital de giro líquido negativo. O índice de liquidez corrente é calculado conforme a fórmula descrita abaixo.

$$\text{índice de liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$$

Assim, é ressaltada a importância de se analisar este índice segundo Póvoa (2007) em conjunto com outras informações complementares como a data de vencimento das dívidas de curto prazo e verificar se os itens do ativo circulante possuirão a liquidez necessária para saldar estas dívidas. Em resumo é necessário avaliar se ao final do prazo que a empresa possui para efetuar o pagamento das dívidas terá dinheiro em caixa suficiente para suas necessidades. Esta análise é relevante, porque o índice é calculado com valores, os quais podem demorar a se transformar em dinheiro, ocasionando problemas graves como no caso de negócios, os quais a maior parte do ativo circulante pode ser constituído por estoques que demorarão meses para se transformarem em caixa tendo na contraparte as dívidas no passivo circulante, possuindo vencimento em um período mais curto.

A diferença entre o índice de liquidez seca e o índice de liquidez corrente é que o primeiro subtrai o estoque da companhia ao considerar o ativo, uma vez que estoques possuem, em geral, liquidez reduzida, com necessidade de que o ciclo operacional da companhia seja completado para que se transformem em caixa. O índice de liquidez seca, devido a este fator, é considerado mais rigoroso que o índice de liquidez corrente, uma vez que considera que a venda do estoque não possui uma grande velocidade para se transformar em caixa.

Segundo Ross (2008 p.82), o estoque além de ser o item menos líquido do ativo circulante, também é aquele que o valor contábil possui menos confiabilidade, podendo distanciar-se várias vezes do valor de mercado. As condições do estoque não são consideradas em sua contabilização, por isso não são evidenciados nos valores registrados partes estragadas ou obsoletas. Para o autor, estoques relativamente grandes em comparação ao tamanho da empresa podem constituir-se em problemas no curto prazo, pois podem ter superestimado as vendas e comprado produtos em excesso.

Segue na próxima página a fórmula do índice de liquidez seca, a qual deve ser, assim como o dos demais índices, analisada com acréscimo de informações como a data em que vencem as dívidas do passivo circulante, ainda que, pela maior rigidez na consideração dos



ativos, esta necessidade seja menos necessária.

$$\text{índice de liquidez seca} = \frac{\text{ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{passivo circulante}}$$

O índice de liquidez geral situa-se nos índices de endividamento de longo prazo, os quais possibilitam analisar a capacidade da empresa de saldar suas obrigações em um longo período de tempo. Logo, refletem o seu grau de alavancagem financeira.

Para Póvoa (2007), o índice de liquidez geral é uma foto mais abrangente da empresa, porque o indicador considera os ativos e passivos tanto de curto como de longo prazo. Assim, o índice de liquidez geral demonstra de forma generalizada, o equilíbrio entre os potenciais recebimentos e desembolsos da empresa ao longo do período.

A fórmula do índice de liquidez geral considera não apenas itens de curto como também aqueles que serão pagos ou recebidos no longo prazo pela empresa, conforme está na fórmula abaixo.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

Este índice, por ser um indicador mais amplo, na maioria das vezes não reflete adequadamente a situação real da empresa. Um exemplo disto é em organizações que possuem um índice baixo de liquidez geral, a qual pode conter um investimento muito grande no ativo imobilizado, tornando elevada a imobilização do seu Patrimônio Líquido. Este negócio pode não deter dinheiro suficiente para pagamento das dívidas em uma emergência, entretanto pode ser rapidamente revertida no caso de apresentar forte geração de caixa, como, por exemplo, se o investimento em uma grande instalação industrial possuída pela empresa já esteja com sua venda acertada para o próximo mês com previsão de grande quantia migrando do imobilizado em direção ao seu ativo circulante e de longo prazo. Logo, a tendência é a sua alavancagem geral reduzir e possuir recursos para o cumprimento da dívida.

### 3.3.2 Indicadores de Atividade

Os indicadores de atividade, segundo Póvoa (2007), demonstram em que medida a empresa está transformando ativos e patrimônio em receitas, ou seja, qual o giro proporcionado por seus ativos. Assim, como os outros indicadores, estes devem ser analisados em conjunto para evitar erros, pois isoladamente não podem ser conclusivos. Ainda Ross (2008), informa que os indicadores de atividade são também chamados de medidas de gestão de ativos ou giro e tem o intuito de descrever o quão eficiente ou intensivamente uma empresa utiliza seus ativos para gerar vendas.

O índice de giro do Ativo é importante para medir a rentabilidade de uma empresa, já que quanto maior o giro do ativo, maior o potencial de retorno poderá existir. O ideal seria uma combinação de alta geração na receita com poucos ativos, o que mostraria a competência do administrador para gerar caixa rapidamente. Sua fórmula está abaixo.

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$$

Desse jeito é imprescindível realizar a análise em conjunto com empresas do mesmo setor, uma vez que cada segmento de atividade possui características diferentes. Podemos ver isso em empresas de produção e exploração de petróleo, as quais apresentarão naturalmente um giro do ativo menor que empresas de varejo, por a sua atividade exigir um imobilizado maior.

O giro de Contas a Receber, que resulta no cálculo do Prazo Médio de Recebimento, demonstra a flexibilidade de uma companhia em relação a seus clientes. Quanto menor for o giro de Contas a Receber, maior será o Prazo Médio de Recebimento e mais flexível estará sendo o administrador em relação às facilidades para os seus clientes, o que significa que este está priorizando as vendas a prazo em detrimento das vendas à vista.

As fórmulas do giro de contas a receber e do prazo médio de recebimento estão abaixo e na página seguinte:

$$\text{Giro de contas a receber} = \frac{\text{Receitas Operacionais}}{\text{Contas a Receber Médias}}$$

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{360}{\text{Giro de contas a receber}}$$

O objetivo de toda a empresa é receber a maior parte de suas vendas à vista, tanto pelo valor do dinheiro no tempo e pelo custo de oportunidade, quanto pelo fato da inadimplência, que tende a ser maior quanto maior for o crédito concedido. Contudo, para alavancar as vendas é utilizada a ampliação do crédito aos seus clientes, aumentando os prazos de pagamento. Os prazos de recebimento vão impactar nas necessidades de capital de giro, já que, quanto maiores os prazos de pagamentos concedidos aos clientes, mais caixa disponível a empresa terá de manter para pagar suas dívidas.

A fórmula de giro de contas a pagar demonstra o poder de barganha da empresa em relação aos seus fornecedores. Quanto menor o giro de contas a pagar, maior será o prazo médio de pagamento e mais benéfico está sendo a organização perante seus fornecedores, conseguindo que estes lhe concedam pagamentos com maior prazo. A fórmula do giro de contas a pagar relaciona as compras efetuadas pela companhia com a conta de fornecedores a pagar, conforme pode ser visualizado abaixo.

$$\text{Giro de contas a pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Conta média de fornecedores}}$$

$$\text{Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores} = \frac{360}{\text{Giro de contas a pagar}}$$

A gestão de estoques é vista como essencial para o sucesso de uma empresa, onde será necessário avaliar qual a quantidade que deverá ser mantida levando em conta a segurança de manter seu cliente abastecido e o custo que pode ocasionar com o excesso. O objetivo das empresas, segundo os diversos autores de finanças é buscar sempre o ponto de equilíbrio, que se dá a partir do nível de estoques mais baixo possível, o qual não comprometa a atividade operacional da companhia. Portanto o empresário deve procurar reduzir o prazo médio de estoques.

A fórmula do giro de estoques e do prazo médio de estoques segue abaixo.

$$\text{Giro de Estoques} = \frac{\text{Custo da Mercadoria Vendida}}{\text{Estoque Médio}}$$

$$\text{Prazo Médio de Estoques} = \frac{360}{\text{Giro de estoques}}$$

### 3.3.3 Indicadores de Rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade constituem os mais conhecidos e utilizados índices financeiros e segundo Ross (2008 p.85) pretendem medir a eficiência que a empresa utiliza seus ativos e administra suas operações. As margens demonstram claramente quais as vantagens e os problemas de uma empresa: em relação à produção temos o caso da margem bruta, e para as atividades operacionais temos a margem operacional, e por último no aspecto financeiro possui a margem líquida.

A Margem Bruta é quanto foi obtido na operação propriamente dita, em relação ao seu faturamento, sendo um indicador que irá medir a eficiência no processo de produção.

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Líquida}} \times 100\%$$

Portanto, quanto maior é a margem bruta, melhor será o resultado, pois isto identifica que é menor o percentual de custos que a companhia necessita pagar, em relação à sua receita, para gerar seus produtos ou serviços.

O resultado operacional líquido (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) é considerado um indicador muito importante, pois medi a eficiência do negócio. Dessa forma, ele demonstra o potencial de geração de caixa dos ativos operacionais, desconsiderando a estrutura de ativos e passivos e os efeitos fiscais, ou seja, informa ao analista o montante de recurso efetivamente gerado pela atividade operacional e final da empresa. Assim, com resultado operacional líquido é possível constatar se a geração de caixa

será suficiente para investir, pagar os juros sobre capital de terceiros e as obrigações com o governo e ainda remunerar os acionistas.

A margem EBITDA, que também podemos chamar de margem operacional líquida, mostra, conforme sua fórmula abaixo, o percentual de caixa gerado pela atividade fim da empresa em relação à sua Receita Líquida, sendo melhor quanto maior for.

$$\text{Margem EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Receita Líquida}} \times 100\%$$

A margem líquida demonstra, depois do resultado financeiro e do pagamento de Imposto de Renda, o percentual final de tudo o que foi vendido e que sobra para a companhia decidir entre o re-investimento e a distribuição de dividendos, como uma forma de remuneração do capital investido aos seus acionistas.

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}} \times 100\%$$

Para Gitman (2001 p.143), as margens líquidas satisfatórias diferem muito entre segmentos da economia, pois uma margem baixa de 3% não seria incomum para o varejo, que possui grande volume de vendas, enquanto uma margem líquida de 3% seria baixa para uma consultoria, a qual não possui tantos custos.

O índice de Retorno sobre o Ativo (ROA) mede a eficiência operacional da empresa para gerar lucros a partir dos ativos antes dos efeitos financeiros. Para Damodaran (2006), o retorno sobre os ativos pode ser utilizado de diversas formas, como, por exemplo, para comparar diferentes empresas do mesmo ramo de negócios, com o intuito de avaliar a eficiência operacional de cada uma.

É importante ressaltar que este índice também mede a eficiência em relação aos credores da empresa. O lucro bruto e o lucro operacional não pertencem apenas aos acionistas da empresa, mas também a seus credores, uma vez que nenhuma distribuição, em forma de dividendos ou de juros sobre o capital próprio, ainda ocorreu. Desta forma, o Ativo é responsável pela geração de resultados até a linha do lucro operacional no Demonstrativo de Resultados. Ainda Damodaran (2006) salienta que o retorno sobre o Ativo mensura a

rentabilidade dos recursos aplicados pelos acionistas e credores da empresa, o qual deve ser sempre comparado ao chamado custo de capital (WACC), que é a média ponderada entre o custo da dívida e de capital próprio. Assim, o WACC pondera os dois custos de financiamento que a empresa possui, os quais são o custo de capital próprio e o custo de capital de terceiros.

A fórmula para calcular o ROA relaciona o lucro com o ativo que o gerou, como segue abaixo:

$$\text{Retorno sobre o Ativo (ROA)} = \frac{\text{Lucro Operacional (1 - t)}}{\text{Ativo Médio}}$$

Segundo Damodaran (2006), embora o ROA seja baseado no valor contábil dos ativos, a empresa que escolher bons projetos deverá ter um ROA superior ao seu custo de capital, observando novamente que, tanto o ROA como o WACC medem retornos para a empresa, ou seja, para credores e acionistas e não apenas para os investidores de seu Patrimônio Líquido (acionistas). Desta maneira, diferentes resultados de retorno sobre os ativos se devem a diferenças de risco e de pressões competitivas.

Para melhor esse indicador, o empresário deve tentar aumentar a margem de lucro operacional ou suas vendas (giro do ativo), a fim de atingir o equilíbrio que maximize seu ROA, ou seja, entre o aumento de vendas possível que mantém a melhor margem.

O Lucro Líquido e o Patrimônio Líquido pertencem somente aos acionistas, que receberão ou não, de acordo com a política de cada empresa os dividendos correspondentes, além de auferir o ganho de capital (diferença entre os preços de compra e venda) que a ação vier a proporcionar.

O retorno sobre o Patrimônio Líquido irá medir a rentabilidade dos recursos aplicados pelos acionistas da companhia. Assim, esse indicador deve ser sempre comparado ao chamado custo de capital próprio.

Para Damodaran (2006), uma vez que a comparação deve ser feita em relação ao custo do Patrimônio Líquido isto se baseia na premissa de que o valor contábil do Patrimônio Líquido é uma aproximação bastante razoável do valor de mercado do Patrimônio Líquido referente aos ativos existentes e que os retornos realizados durante o período sob exame são uma boa medida dos retornos que os projetos irão gerar ao longo de suas vidas.

Segue abaixo a forma de calcular o retorno sobre o Patrimônio líquido:

$$\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

O ROE também indica o período de payback, ou seja, o tempo que o acionista levará para ter o retorno de seu investimento, caso mantenha o mesmo ROE ao longo dos anos. Desta forma, investindo o seu capital em um negócio com ROE de 50% constante, o tempo necessário para se ter o retorno do capital investido seria de 2 anos.

### 3.3.4 Indicadores de Endividamento e Alavancagem

Os índices de endividamento financeiro, segundo Póvoa (2007), mostram o tamanho relativo da dívida dentro da empresa e a qualidade da dívida. Na análise da alavancagem, é importante saber que nem sempre uma alavancagem baixa é a ideal, pois conforme Ross (2008), a estrutura de capital que maximiza o valor da empresa é aquela que minimiza o custo de capital da empresa.

Para Damodaran (2006) existem duas correntes diferentes, quando se trata do cálculo de índices contábeis, na primeira é observado somente o endividamento de longo prazo e não o endividamento total, já que a dívida de curto prazo seria transitória e não afetaria a solvência da empresa no longo prazo. Contudo, dada a facilidade com que as empresas podem rolar suas dívidas no curto prazo e a predisposição de muitas empresas em utilizar financiamento no curto prazo para financiar projetos de longo prazo, essas variantes podem oferecer um quadro de risco para a alavancagem financeira da empresa. Já a segunda utiliza-se do valor de mercado em vez do valor contábil da dívida, pra refletir o fato de que algumas empresas utilizam uma capacidade de tomar dinheiro significativamente maior do que seus valores contábeis indicam.

O índice de endividamento financeiro mostra a participação do capital de terceiros sobre o capital total, sua fórmula está na página seguinte.

$$\text{Índice de Endividamento Financeiro} = \frac{\text{Total de Dívidas}}{(\text{Total de Dívidas} + \text{Patrimônio Líquido})}$$

Ainda Póvoa (2007), os indicadores de alavancagem mostrarão como o administrador está mantendo a relação entre capital próprio e capital de terceiros e também como está conseguindo transformar estes recursos em ativos. A fórmula do Multiplicador de Capital Próprio está representada abaixo, como uma relação dos ativos da empresa em relação ao patrimônio líquido desta.

$$\text{Multiplicador de Capital Próprio} = \frac{\text{Total de Ativos}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Com este Índice é possível verificar em quantas vezes os ativos foram alavancados com uma unidade de capital próprio. Dessa forma, a alavancagem financeira pode ser obtida por meio de políticas comerciais que aumentem o potencial de crescimento do ativo. Para a escolha de como financiar a alternativa estratégica, seja via capital de terceiros ou próprio, é uma decisão anterior, ligada à estrutura de capital desejada pelo empresário. No entanto, deverá de ser analisada a relação entre o custo de oportunidade do capital próprio ou de terceiros e a rentabilidade proporcionada pelos ativos, para mensurar a qualidade da alavancagem e a sustentabilidade dela.

### 3.4 FLUXO DE CAIXA

As organizações possuem uma movimentação financeira intensa diariamente. Logo, um dos obstáculos encarados por ela é exatamente saber qual o volume de recursos necessários que deverá ter disponível a cada período para saldar suas obrigações em dia.

Segundo Zdanowicz (2003 p.128) o fluxo de caixa é uma ferramenta para o administrador poder planejar e ter o controle financeiro da empresa. Assim, enfatiza que todo o negócio deve ter esse instrumento, independente do tamanho ou setor de atividade, porque na sua concepção para obter o sucesso, deverá projetar o seu fluxo de caixa no mínimo para 3 meses. Dessa forma, é um ponto essencial para o processo de tomada de decisão, já que é estratégico para o empresário.

É importante ressaltar que no fluxo de caixa é necessário realizar revisões e atualizações periódicas, para que a empresa utilize esse meio de forma eficiente para obter



resultados finais satisfatórios. Assim, na figura abaixo, conseguimos visualizar o modelo extraído de Zdanowicz (2004) dos principais ingressos e desembolsos de caixa.

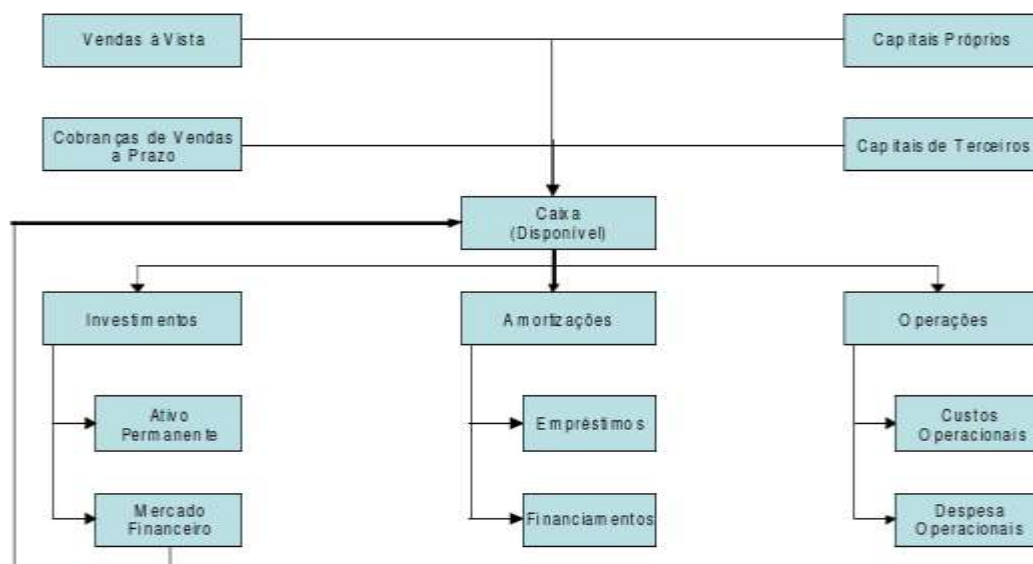


Figura 7: Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa. Fonte: Zdanowicz (2004)

Para Moreira (2008 p.133) a possibilidade da utilização da ferramenta para planejar e projetar o fluxo de caixa é primordial, já que possibilita antever a necessidade de disponibilidade para suprimento e aplicações de recursos, para que evite altos custos com a tomada de capital em situações emergenciais, assim como para maximizar a receita que investimentos financeiros possibilitam, quando existe abundância de dinheiro.

Portanto é possível constatar que o principal instrumento de planejamento financeiro para um administrador é o controle e projeção do fluxo de caixa, porque a partir dele é possível informar os compromissos financeiros e planejar os recursos, ou seja, saber-se-á a situação dos saldos de caixa diários e tomará as decisões para o equilíbrio do mesmo.

### 3.4.1 Conceitos

A gestão eficiente e eficaz do capital financeiro de uma empresa acontece com a utilização da ferramenta do fluxo de caixa, pois é possível observar toda a movimentação de recursos financeiros e saber exatamente a situação atual do saldo de caixa.

Para Da Silva (2008 p.20) o fluxo de caixa é um instrumento, o qual irá representar entradas e saídas de recursos monetários, que permitirá para os gestores realizarem suas

programações financeiras e operacionais projetadas para determinado período. Salienta também que com esse mecanismo é possível planejar, controlar e analisar receitas, despesas e possíveis investimentos levando em conta o momento projetado.

Já Sá (2009 p.11) conceitua o fluxo de caixa como a forma de capturar e registrar os acontecimentos e valores, que refletiram em alterações no saldo de caixa e sua apresentação nos relatórios da empresa, a fim de possibilitar a sua compreensão e análise.

Por último Zdanowicz (2004) tem na sua concepção que essa ferramenta é um conjunto de entradas e saídas de numerário no tempo previsto. Assim, isso é uma representação dinâmica da atual situação financeira que o negócio se encontra, correspondendo às projeções de ingressos e desembolsos em caixa no período projetado.

### **3.4.2 Objetivos**

O objetivo principal para o administrador utilizar essa ferramenta gerencial é poder planejar e projetar a movimentação do seu caixa, a fim de poder antecipar futuras necessidades ou excesso de recursos.

Para Da Silva (2008 p.20) coloca como o mais importante objetivo desse instrumento a visão geral de todas as atividades diárias, ou seja, onde está ocorrendo as entradas e saídas de recursos. Também enfatiza como os secundários o planejamento para necessidades de captação de recursos para preservar liquidez, assim como analisar as fontes de crédito onerosas, para tentar reduzi-las. Com isso, demonstra a importância de visar o equilíbrio financeiro da empresa.

Já Sá (2009 p.13) a finalidade do fluxo de caixa deve servir para o planejamento financeiro, permitindo desse jeito uma administração de excessos e escassez no caixa para o período projetado. Também é constatado que o gestor deve ter cuidado e prestar a atenção nos detalhes, como quando tiver necessidade de captações, onde deverá avaliar que forma será obtido o recurso, quando precisará e qual o volume e tempo necessários.

Também podemos ver na visão de Zdanowicz (2004) que a utilização desse instrumento servirá para o empresário selecionar melhor suas linhas de crédito, quando houver falta de caixa, assim como programar-se para o período que ocorrerá carência de recursos. E entre tantos pontos também ressalta que isso possibilita a participação e integração de todas as atividades da empresa, ocasionando assim um controle financeiro mais eficaz.

### 3.4.3 Planejamento

O planejamento de um fluxo de caixa é uma das etapas mais importantes para o administrador realizar, pois antever o processo é um ponto essencial para uma excelente gestão. Assim, o empresário possuirá na sua tomada de decisão uma visão mais extensa da situação, que ocasionará em um possível crescimento sustentável das suas operações.

É constatado que as empresas decretam falência não somente por não serem rentáveis e sim pela falta de caixa, a fim de saldar suas obrigações. Por isso que essa ferramenta, que é o fluxo de caixa, deve ter suas ações planejadas e controladas.

A empresa fará sua dívida ficar explosiva segundo Sá (2009 p.63), quando começar a utilizar recursos de curto prazo para quitar obrigações de longo prazo. Por isso existe o departamento de Tesouraria, o qual deve planejar e acompanhar exclusivamente o fluxo de caixa.

Ainda o mesmo autor enfatiza que a obrigação do gestor financeiro é se certificar que não ocorrerá falta de capital para a organização liquidar seus compromissos. Assim, é também evidente que existem incertezas no mercado e normalmente ocorrerão desvios do plano inicial, contudo esses erros têm que ser minimizados e isso só poderá acontecer com planejamento e controle.

Desse modo fica claro que o responsável pela área financeira deve se atentar com alguns aspectos de uma gestão profissional, os quais podem ser citados como: projetar o fluxo de caixa; determinar o saldo mínimo para as operações levando em conta as margens de segurança; e uma eficiente gestão do caixa, ou seja, captar e aplicar os recursos da melhor forma possível.

O planejamento do fluxo de caixa para Zdanowicz (2004) é um processo, o qual deve ser elaborado com a finalidade de se ter um instrumento que de segurança e credibilidade para projetar entradas e saídas de caixa na organização. Assim, o autor propõe uma fórmula genérica do mesmo, a qual segue na próxima página a equação.

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

Onde:

SFC = saldo final de caixa;

SIC = saldo inicial de caixa;

I = ingressos;

D = desembolsos.

Assim, podemos analisar o que está proposto, o qual nada mais é que o saldo inicial de caixa acrescido das entradas e subtraindo as saídas, que resultará na abundância ou falta de recursos financeiros pela empresa. Constata-se, portanto, que o planejamento possibilitará a antecipação para destinação mais eficaz dos recursos, bem como para pesquisar e analisar a captação menos onerosa disponível no mercado.

O planejamento na visão de Da Silva (2008 p.110) deve ser sempre atualizado baseado no fluxo de caixa efetivo, realizando correções baseados nas premissas e no comportamento atual de mercado de forma micro e macro econômico. Ressalta também que nesse período de análise para elaboração deve se buscar informações em todos os setores internos e externos, pois com essa integração e comprometimento dos funcionários é possível traçar um cenário mais próximo da realidade. As consequências do plano feito pelo o administrador em relação a esse mecanismo do negócio é assegurar de forma mais exata que o caixa fique em um nível razoável, para também se ter uma liquidez em relação ao cumprimento de obrigações e isso resultará na maximização dos lucros, já que não ocorrerá nem excessos e tampouco abundância do capital financeiro disponível.

Ainda podemos ver que no planejamento Da Silva (2008 p.111) enfatiza alguns aspectos necessários para sua implantação como: apoio da direção; integração de todas as áreas da organização; qualidade da informação; treinamento e desenvolvimento de pessoas; e o controle financeiro.

Portanto, fica evidente que planejar é imprescindível para qualquer ação e no planejamento do fluxo de caixa isso ocasiona diversos reflexos positivos para a organização. Por isso, não importa o tamanho e o segmento que a atividade da empresa está inserida, é importante que todo empreendedor insira no seu negócio, pois com certeza será um fator que poderá determinar o sucesso ou fracasso, já que essa ferramenta para gestão financeira permite planejar e controlar o futuro do empreendimento.

#### **3.4.4 Modelo de Fluxo de Caixa**

O modelo de fluxo de caixa a ser utilizado será uma opção do administrador financeiro que busca a forma mais prática e útil para o controle e acompanhamento da empresa. Assim, dependendo do porte e segmento dos negócios, algumas planilhas poderão ser mais complexas e outras mais simples. O importante, realmente, é a utilização dessa

ferramenta de forma gerencial para a organização planejar e controlar ingressos e desembolsos do caixa no período projetado.

A alimentação dos dados do fluxo de caixa para Da Silva (2008 p.112) é proveniente de diversos departamentos e o regime a ser utilizado é o de caixa e não o de competência. Dessa forma, o responsável pela área deve dentro do modelo adotado consolidar o fluxo de caixa.

Ainda Da Silva (2008 p.119) ressalta que o modelo a ser adotado deve possuir total transparência das informações, a fim de facilitar na análise de confrontação entre o planejado e o ocorrido. Evidencia inclusive que cada setor tem suas particularidades e a movimentação de entradas e saídas não necessariamente tendem a ser iguais até porque isso dependerá de como o administrador irá conduzir o negócio.

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

Dentro das variações de modelos de fluxo de caixa existentes, evidenciei o encontrado em Zdanowicz (2004 p. 145) por achar de fácil compreensão e prático para utilização, já que está bem detalhado. Segue na próxima página:

Tabela 1: Modelo de Fluxo de Caixa

Fonte: Zdanowicz (2004)

**Modelo de Fluxo de Caixa**

itens	Períodos			Janeiro			Fevereiro			Março			...			Total		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS																		
...																		
SOMA																		
2. DESEMBOLSOS																		
...																		
SOMA																		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)																		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA																		
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (± 3+4)																		
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO																		
7. EMPRESTIMOS A CAPTAR																		
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO																		
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRESTIMOS																		
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS																		
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO																		

\* P= Projetado; R= Realizado; D= Defasagem

Esse modelo possui três colunas em cada período, justamente para colocar os valores projetados e confrontá-los com os realizados e caso exista alguma diferença, deve ser inserido no campo de defasagem. Importante destacar que essa planilha principal receberá dados das planilhas auxiliares. Desse jeito Zdanowicz (2004) enfatiza que a utilização do mesmo possibilita uma flexibilidade para a gestão e acompanhamento.

Na planilha anterior vemos 11 numerações, que representam cada conta, as quais serão detalhadas conforme Zdanowicz (2004 p. 147) abaixo:

- 1. Ingressos: entradas de caixa/bancos;
- 2. Desembolsos: todas saídas de operações financeiras geradas pela produção, comercialização e distribuição;
- 3. Diferença do período: será a diferença entre ingressos e desembolsos;
- 4. Saldo inicial de caixa: saldo de caixa do final do período anterior;
- 5. Disponibilidade acumulada: será a diferença entre o período apurado, acrescentado o saldo de caixa do início;
- 6. Nível desejado de caixa: determinação do capital de giro mínimo para o período seguinte;
- 7. Empréstimos a captar: valores que serão buscados para suprir necessidades do caixa;
- 8. Aplicações no mercado financeiro: quando houver recursos excedentes, serão aplicados da melhor forma possível no mercado financeiro;
- 9. Amortizações: pagamento do principal emprestado;
- 10. Resgates das aplicações: resgates das aplicações no mercado financeiro para uso da empresa;
- 11. Saldo final de caixa: será o valor do saldo de caixa do próximo período projetado.

Assim, a planilha principal, a qual está na tabela 1, deve ser alimentada com as planilhas auxiliares, as quais serão feitas para cada conta do ingresso e desembolso, a fim de que se tenha detalhado todos os dados na empresa. Dessa forma, é possível o gestor analisar minuciosamente o motivo dos seus resultados.

### **3.4.5 Controle**

Conforme podemos verificar no mundo, que em qualquer atividade é necessário existir controle, pois ele possibilita confrontar os resultados obtidos com os que foram planejados, podendo dessa maneira corrigir os possíveis desvios, a fim de alcançar as metas e por consequência chegar ao objetivo. Assim, sem essa última etapa que é o controle, praticamente o projeto pode ser um fracasso, porque na maioria das vezes nem sempre o

proposto ocorre como o que foi projetado. Levando isso para o fluxo de caixa de uma empresa o controle e os ajustes necessários se não realizados podem ocasionar o fim do negócio, já que na escassez de recursos, a empresa pode não conseguir um financiamento que condiz com suas condições para pagar juros e amortizar o principal.

O controle no fluxo de caixa segundo Da Silva (2008 p.129) deve ser feito observando ingressos e desembolsos comprovados por documentos, que mostrem a movimentação na empresa. Assim, no acompanhamento é necessário que realizem uma análise da situação, a fim de programar as medidas corretivas, para atingir o planejamento. Após, verificar o andamento das atividades é importante passar o conhecimento das diferenças ocorridas do planejado para o efetivo com o objetivo que não se repita erros e aconteça uma transmissão de conhecimento para todos.

O grande valor do controle em um fluxo de caixa para Já Zdanowicz (2004) está na possibilidade de ajustes no andamento das atividades, conforme variações do mercado e imprevistos, que poderão ocorrer diariamente. Cita que se deve ter acompanhamento da movimentação bancária, boletim do banco/caixa e do financeiro, em relação a entradas e saídas de caixa. E por fim, o administrador financeiro tem a obrigação de confrontar o planejado do que foi ocorrido para transmitir a cúpula administrativa, a fim de atualizá-los sobre a empresa.

Desse jeito, não adianta existir qualquer planejamento sem um controle adequado, pois essa fase na gestão se mostra de extrema importância, pois possibilitará à diretoria tomar a decisão com a possibilidade de visualizar exatamente onde está o problema, o qual levou o resultado. Assim, para a implantação do fluxo de caixa essa etapa é essencial para o administrador obter resultados satisfatórios com a ferramenta.

Portanto, conseguimos ver a importância do controle de fluxo de caixa, pois através dele obtemos informações sobre possíveis problemas internos e externos, obtendo dessa forma uma facilidade na tomada de decisão, já que é possível verificar a localização e a causa, fazendo correções do rumo. Por isso, é imprescindível para qualquer empresa a implantação do modelo, a fim de que o gestor tenha a possibilidade de planejar e controlar o seu negócio.

#### **4. PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA**

O fluxo de caixa é considerado uma ferramenta fundamental para os administradores financeiros, pois possibilita planejar e controlar o funcionamento financeiro da empresa. Portanto, a proposta de elaborar um fluxo de caixa para a Imobras terá o objetivo de auxiliar à tomada de gestão.

O sistema a ser implantado será de fácil utilização, já que a organização não possui variações bruscas e entradas e saídas do seu caixa são praticamente constantes. A exceção, conforme o seu presidente comentou, será na expansão da sua capacidade de produção, que ocasionará movimentações mais bruscas de ingressos e desembolsos.

Primeiramente, após várias visitas com conversas direta com o responsável pela área financeira, efetuamos o levantamento de dados relativos a movimentação do seu caixa. Embora, não tivesse os relatórios detalhados por mês, possuía o consolidado do ano de 2010 e o primeiro semestre de 2011 e assim informou que o negócio apresentou sempre excessos de recursos nas suas operações e sempre manteve constantes e uniformes ingressos e desembolsos. Salientou que anos anteriores teve algumas exceções na movimentação de entradas e saída devido a investimentos para expansão, no qual realizam um estudo antes e ressalta que para 2011 não existe possibilidade para expandir, pois pretendem crescer 30% somente com a sua capacidade de produção existente.

Existiram alguns obstáculos no processo de coleta de informações, porque não se tinha de forma detalhada os períodos curtos (mês) e também pelo fato de ter que inserir dados no computador, já que só tinha em folha de impressão.

Conforme a conversa com o administrador, escolheu-se por um planejamento de caixa de curto prazo, ou seja, 6 meses. A justificativa para essa decisão está centrada no crescimento da organização, pois dependendo do cenário econômico, caso continue um crescimento nos mesmos níveis será necessário realizar mais investimentos para o aumento da capacidade de produção em 2012. Logo, a sugestão para o período está centrada de que a diretoria só planeja as estimativas a cada ano.

O modelo que será utilizado é o do Método Direto, pois tem as características de projetar as entradas e saídas futuras, as quais ocorrerão no período. Assim, o seu objetivo é antever a liquidez futura da organização baseado nas informações de ingressos e desembolsos do caixa no período planejado.

Dessa forma, o planejamento do projeto para elaboração do fluxo de caixa foi realizado com informações das receitas e despesas previstas somente para o segundo semestre de 2011, conforme metas e objetivos da direção, a qual aponta um crescimento de 30% para



2011. Por isso, serão desenvolvidas planilhas, as quais possibilitarão o controle do caixa, a fim de confrontar o projetado com o efetivado, podendo por esse meio providenciar as correções necessárias.

Portanto, é constatado que essa ferramenta possibilita ao empresário ter o acompanhamento da movimentação do seu caixa, a fim de saber se irá ter excedentes ou déficits no decorrer da sua operação. Desse jeito, poderá analisar as melhores alternativas cabíveis para aplicações financeiras dos recursos que sobrarão, bem como negociar previamente com instituições financeiras taxas de juros e prazos, caso tenha escassez de capital para continuar as operações.

#### 4.1 INFORMAÇÕES HISTÓRICAS E FINANCEIRAS DO NEGÓCIO

Existe uma importância imprescindível na busca pela base histórica de dados da empresa, pois existem ciclos operacionais e financeiros que dentro de uma normalidade tendem a se repetir, já que o planejado deverá estar em linha com os anos anteriores, acrescentando é claro a incorporação do crescimento, o qual está nas metas da organização e está plenamente possível de alcançar, considerado a capacidade de produção e a demanda do mercado.

Os dados históricos obtidos na empresa são referentes ao ano de 2010 e ao 1º semestre de 2011. Embora não estejam abertos mês a mês e sim consolidados dentro do período. Será possível projetarmos com uma margem de erro pequena, já que entradas e saídas são constantes e uniformes. Isso trará um auxílio para a gestão na tomada de decisão, pois facilitará na aplicação dos recursos excedentes, bem como poderá realizar um planejamento na falta de caixa, por capital de giro insuficiente ou também na idéia de investimentos para expandir.

Segue na próxima página o Balanço Patrimonial e DRE do ano de 2009 e 2010, os quais foram fornecidos pela empresa, a fim de avaliar primeiramente os seus números:

## BALANÇO PATRIMONIAL: Resumo - IMOBRA S INDUSTRIA DE MOTORES ELETRICOS LTDA

ATIVO	R\$	6.481.371,76	R\$	4.661.709,71	PASSIVO	R\$	6.481.371,76	R\$	4.661.709,71
		31.12.2010		31.12.2009		31.12.2010		31.12.2009	
<b>Ativo Circulante</b>	<b>R\$</b>	<b>3.366.827,13</b>	<b>R\$</b>	<b>2.348.775,81</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>R\$</b>	<b>3.305.065,12</b>	<b>R\$</b>	<b>2.369.524,52</b>
*Disponibilidades	R\$	239.840,36	R\$	110.814,14	*Instituições financeiras	R\$	1.442.700,13	R\$	875.782,42
*Realizável	R\$	2.001.771,74	R\$	1.588.642,31	*Fornecedores	R\$	1.102.287,09	R\$	747.473,70
*Estoques	R\$	910.645,57	R\$	495.819,34	*Obrigação soc/trabalhista/prev	R\$	127.754,73	R\$	115.107,22
*Tributos recuperáveis	R\$	214.569,46	R\$	129.730,59	*Obrigações Tributárias	R\$	192.565,62	R\$	261.493,06
*Despesas exercício seguinte	R\$	-	R\$	23.769,43	*Outras obrigações	R\$	439.757,55	R\$	348.542,12
<b>Ativo não-Circulante</b>	<b>R\$</b>	<b>3.114.544,63</b>	<b>R\$</b>	<b>2.312.933,90</b>	<b>Passivo não-Circulante</b>	<b>R\$</b>	<b>1.051.403,78</b>	<b>R\$</b>	<b>915.255,24</b>
*Realizável a longo prazo	R\$	544.445,04	R\$	6.000,00	*Exigível a longo prazo	R\$	1.051.403,78	R\$	915.255,24
*Investimentos	R\$	15.587,65	R\$	11.889,26	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$</b>	<b>2.124.902,86</b>	<b>R\$</b>	<b>1.376.929,95</b>
*Imobilizado	R\$	2.481.755,94	R\$	2.224.783,92	*Capital social	R\$	1.300.000,00	R\$	500.000,00
*Ativo intangível	R\$	72.756,00	R\$	70.260,72	*Reservas de lucro	R\$	924.902,86	R\$	876.929,95

## DRE: Resumo - IMOBRA S INDUSTRIA DE MOTORES ELETRICOS LTDA

	31.12.2010	31.12.2009
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>R\$ 15.065.542,45</b>	<b>R\$ 9.643.468,31</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA</b>	<b>R\$ 11.464.802,87</b>	<b>R\$ 7.395.704,33</b>
<b>LUCRO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>R\$ 3.439.293,33</b>	<b>R\$ 2.235.947,34</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL LIQUIDO</b>	<b>R\$ 1.163.247,21</b>	<b>R\$ 700.760,31</b>
<b>RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS</b>	<b>R\$ 1.346.541,43</b>	<b>R\$ 614.643,46</b>
<b>LUCRO LIQUIDO DO EXERCICIO</b>	<b>R\$ 947.972,91</b>	<b>R\$ 427.198,86</b>

Figura 8: Balanço Patrimonial e DRE 2009 e 2010

Fonte: Imobras – 2011

Nos quadros a seguir serão detalhadas o histórico de 2010 com DRE detalhado da empresa, pois dessa maneira conseguiremos junto com as metas para 2011, realizar o planejamento e controle do fluxo de caixa.

<b>IMOBRA S</b>		<b>2010</b>	<b>1º semestre 2011</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>R\$</b>	<b>15.105.962,89</b>	<b>R\$ 9.818.875,88</b>
Devoluções de produtos	-R\$	69.364,14	-R\$ 45.086,69
Abatimentos	-R\$	12.597,10	-R\$ 8.188,12
ICMS	-R\$	2.197.385,50	-R\$ 1.428.300,58
PIS	-R\$	242.918,81	-R\$ 157.897,23
COFINS	-R\$	1.118.894,47	-R\$ 727.281,41
<b>RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA</b>	<b>R\$</b>	<b>11.464.802,87</b>	<b>R\$ 7.452.121,87</b>
Custos dos produtos vendidos	-R\$	5.478.487,51	-R\$ 3.424.054,69
Custos da Mão de obra	-R\$	1.351.987,68	-R\$ 844.992,30
Gastos gerais de fabricação	-R\$	762.379,27	-R\$ 476.487,04
Outros gastos gerais	-R\$	324.083,78	-R\$ 202.552,36
Despesas com ajustes de estoque	-R\$	108.571,30	-R\$ 67.857,06
<b>LUCRO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>R\$</b>	<b>3.439.293,33</b>	<b>R\$ 2.436.178,40</b>
Despesas com pessoal	-R\$	390.324,06	-R\$ 238.097,68
Despesas gerais	-R\$	141.440,52	-R\$ 86.278,72
Despesas com vendas	-R\$	453.380,71	-R\$ 276.562,23
Despesas com veículos	-R\$	137.570,91	-R\$ 83.918,26
Despesas administrativas	-R\$	881.229,66	-R\$ 537.550,09
Despesas com tributos e impostos	-R\$	16.506,58	-R\$ 10.069,01
Encargos financeiros	-R\$	255.593,68	-R\$ 155.912,14
<b>MARGEM BRUTA</b>		<b>30,00%</b>	<b>32,69%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL LIQUIDO</b>	<b>R\$</b>	<b>1.163.247,21</b>	<b>R\$ 1.047.790,27</b>
Despesas não operacional	-R\$	61.348,89	-R\$ 30.674,45
Receitas não operacionais	R\$	244.643,11	R\$ 122.321,56
<b>MARGEM EBITDA</b>		<b>10,15%</b>	<b>14,06%</b>
<b>RESULTADOS ANTES DOS IMPOSTOS</b>	<b>R\$</b>	<b>1.346.541,43</b>	<b>R\$ 1.139.437,38</b>
Provisão do CSLL e IRPJ	-R\$	398.568,52	-R\$ 337.266,91
<b>LUCRO LIQUIDO</b>	<b>R\$</b>	<b>947.972,91</b>	<b>R\$ 802.170,47</b>
<b>MARGEM LIQUIDA</b>		<b>8,27%</b>	<b>10,76%</b>

Figura 9: DRE detalhado 2010 e 1º semestre de 2011 Fonte: Imobras 2011

Assim, segue abaixo o gráfico com ingressos e desembolsos ocorridos em 2010 e 1º semestre de 2011:

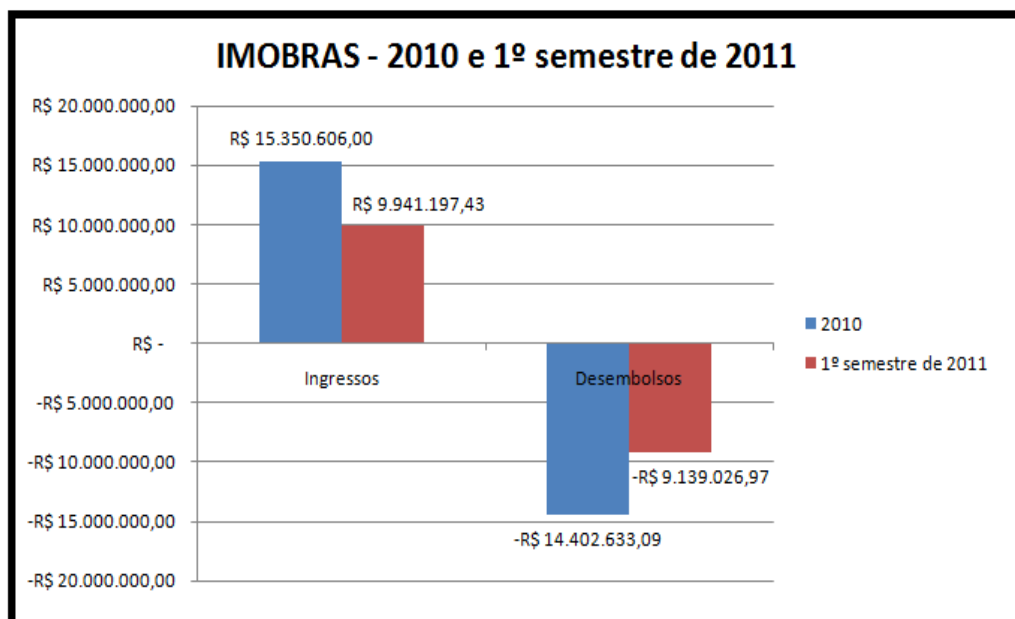


Figura 10: Ingressos e Desembolsos 2010 e 1º semestre de 2011

Podemos constatar que a diferença foi positiva em R\$ 947.972,91 e conforme relato do seu presidente. Todos os meses ocorreram excedentes no caixa, fazendo com que realizassem aplicações financeiras. Também de acordo com os seus dados no balanço patrimonial, possuem um capital de giro em torno de R\$ 61.762,00 e o saldo inicial de caixa em R\$ 239.840,36.

#### 4.2 PROJEÇÃO DE CAIXA

A projeção de caixa será feita baseada no histórico disponibilizado pela empresa. Além disso, foi importante a conversa com seu Presidente, pois as informações disponibilizadas estavam consolidadas no ano e não existia um registro a cada mês. Portanto, como se sabe que entradas e saídas no mês são praticamente iguais e constantes todo o ano e colocando as estimativas de metas e objetivos de crescimento em torno de 30% sobre a receita, faremos a elaboração para controle do fluxo de caixa.



#### 4.2.2 Desembolsos

Com o objetivo de projetar o fluxo de caixa temos que além de estimar as entradas também as saídas. Logo, na organização, a qual está sendo realizado o trabalho devemos colocar os seguintes itens na nossa consideração: Devoluções de produtos; Abatimentos; ICMS; PIS; COFINS; Custos dos Produtos vendidos; Custo da mão de obra; Custos gerais de fabricação; Outros gastos gerais; Despesas com ajustes de estoque; Despesas com pessoal; Despesas gerais; Despesas com vendas; Despesas com veículos; Despesas administrativas; Despesas com tributos e impostos; Encargos financeiros; Despesas não-operacional; Provisão CSLL e IRPJ.

Tabela 4: Desembolsos projetados para 2º semestre de 2011

#### Projeção: Desembolsos 2º semestre de 2011 - Imobras

Itens	Períodos		jul/11		ago/11		set/11		out/11		nov/11		dez/11	
	P	R.O	P	R.O	P	R.O	P	R.O	P	R.O	P	R.O	P	R.O
Devoluções de produtos	R\$ 7.514,45		R\$ 7.514,45		R\$ 7.514,45		R\$ 7.514,45		R\$ 7.514,45		R\$ 7.514,45		R\$ 7.514,45	
Abatimentos	R\$ 1.364,69		R\$ 1.364,69		R\$ 1.364,69		R\$ 1.364,69		R\$ 1.364,69		R\$ 1.364,69		R\$ 1.364,69	
ICMS	R\$ 238.050,10		R\$ 238.050,10		R\$ 238.050,10		R\$ 238.050,10		R\$ 238.050,10		R\$ 238.050,10		R\$ 238.050,10	
PIS	R\$ 26.316,20		R\$ 26.316,20		R\$ 26.316,20		R\$ 26.316,20		R\$ 26.316,20		R\$ 26.316,20		R\$ 26.316,20	
COFINS	R\$ 121.213,57		R\$ 121.213,57		R\$ 121.213,57		R\$ 121.213,57		R\$ 121.213,57		R\$ 121.213,57		R\$ 121.213,57	
Custos dos produtos vendidos	R\$ 570.675,78		R\$ 570.675,78		R\$ 570.675,78		R\$ 570.675,78		R\$ 570.675,78		R\$ 570.675,78		R\$ 570.675,78	
Custos da Mão de obra	R\$ 140.832,05		R\$ 140.832,05		R\$ 140.832,05		R\$ 140.832,05		R\$ 140.832,05		R\$ 140.832,05		R\$ 140.832,05	
Gastos gerais de fabricação	R\$ 79.414,51		R\$ 79.414,51		R\$ 79.414,51		R\$ 79.414,51		R\$ 79.414,51		R\$ 79.414,51		R\$ 79.414,51	
Outros gastos gerais	R\$ 33.758,73		R\$ 33.758,73		R\$ 33.758,73		R\$ 33.758,73		R\$ 33.758,73		R\$ 33.758,73		R\$ 33.758,73	
Despesas com ajustes de estoque	R\$ 11.309,51		R\$ 11.309,51		R\$ 11.309,51		R\$ 11.309,51		R\$ 11.309,51		R\$ 11.309,51		R\$ 11.309,51	
Despesas com pessoal	R\$ 39.682,95		R\$ 39.682,95		R\$ 39.682,95		R\$ 39.682,95		R\$ 39.682,95		R\$ 39.682,95		R\$ 39.682,95	
Despesas gerais	R\$ 14.379,79		R\$ 14.379,79		R\$ 14.379,79		R\$ 14.379,79		R\$ 14.379,79		R\$ 14.379,79		R\$ 14.379,79	
Despesas com vendas	R\$ 46.093,71		R\$ 46.093,71		R\$ 46.093,71		R\$ 46.093,71		R\$ 46.093,71		R\$ 46.093,71		R\$ 46.093,71	
Despesas com veículos	R\$ 13.986,38		R\$ 13.986,38		R\$ 13.986,38		R\$ 13.986,38		R\$ 13.986,38		R\$ 13.986,38		R\$ 13.986,38	
Despesas administrativas	R\$ 89.591,68		R\$ 89.591,68		R\$ 89.591,68		R\$ 89.591,68		R\$ 89.591,68		R\$ 89.591,68		R\$ 89.591,68	
Despesas com tributos e impostos	R\$ 1.678,17		R\$ 1.678,17		R\$ 1.678,17		R\$ 1.678,17		R\$ 1.678,17		R\$ 1.678,17		R\$ 1.678,17	
Encargos financeiros	R\$ 25.985,36		R\$ 25.985,36		R\$ 25.985,36		R\$ 25.985,36		R\$ 25.985,36		R\$ 25.985,36		R\$ 25.985,36	
Despesas não operacional	R\$ 5.112,41		R\$ 5.112,41		R\$ 5.112,41		R\$ 5.112,41		R\$ 5.112,41		R\$ 5.112,41		R\$ 5.112,41	
Provisão do CSLL e IRPJ	R\$ 56.211,15		R\$ 56.211,15		R\$ 56.211,15		R\$ 56.211,15		R\$ 56.211,15		R\$ 56.211,15		R\$ 56.211,15	
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 3.523.171,16</b>		<b>R\$ 3.523.171,16</b>		<b>R\$ 3.523.171,16</b>		<b>R\$ 3.523.171,16</b>		<b>R\$ 3.523.171,16</b>		<b>R\$ 3.523.171,16</b>		<b>R\$ 3.523.171,16</b>	

Assim, como nas projeções de entrada de caixa, também me reuni com a diretoria para poder estimar os impactos em cada conta das saídas e no anexo é possível constatar a planilha

detalhada de desembolsos. Por isso, utilizando a projeção do crescimento da receita bruta em 30%, segue na próxima página a tabela detalhada do quanto na estimativa poderá evoluir cada conta do desembolso proporcional a 2010 e em relação ao 1º semestre de 2011:

Tabela 5: Premissas para Desembolsos no 2º semestre de 2011

Premissas para Desembolsos do 2º Semestre de 2011 - Imóbras

Item	Período	Ano	1º Semestre	2º Semestre	Premissas: Variação %	Premissas: Variação %
		2010	2011	projetado 2011	2º Sem. 2011 contra 2010 - proporcional	2º Sem. 2011 contra 1º Sem. 2011
Devoluções de produtos		-R\$ 69.364,14	-R\$ 45.086,69	-R\$ 45.086,69	30,00%	0,00%
Abatimentos		-R\$ 12.597,10	-R\$ 8.188,12	-R\$ 8.188,12	30,00%	0,00%
ICMS		-R\$ 2.197.385,50	-R\$ 1.428.300,58	-R\$ 1.428.300,58	30,00%	0,00%
PIS		-R\$ 242.918,81	-R\$ 157.897,23	-R\$ 157.897,23	30,00%	0,00%
COFINS		-R\$ 1.118.894,47	-R\$ 727.281,41	-R\$ 727.281,41	30,00%	0,00%
Custos dos produtos vendidos		-R\$ 5.478.487,51	-R\$ 3.424.054,69	-R\$ 3.424.054,69	25,00%	0,00%
Custos da Mão de obra		-R\$ 1.351.987,68	-R\$ 844.992,30	-R\$ 844.992,30	25,00%	0,00%
Gastos gerais de fabricação		-R\$ 762.379,27	-R\$ 476.487,04	-R\$ 476.487,04	25,00%	0,00%
Doutros gastos gerais		-R\$ 324.083,78	-R\$ 202.552,36	-R\$ 202.552,36	25,00%	0,00%
Despesas com ajustes de estoque		-R\$ 108.571,30	-R\$ 67.857,06	-R\$ 67.857,06	25,00%	0,00%
Despesas com pessoal		-R\$ 390.324,06	-R\$ 238.097,68	-R\$ 238.097,68	22,00%	0,00%
Despesas gerais		-R\$ 141.440,52	-R\$ 86.278,72	-R\$ 86.278,72	22,00%	0,00%
Despesas com vendas		-R\$ 453.380,71	-R\$ 276.562,23	-R\$ 276.562,23	22,00%	0,00%
Despesas com veículos		-R\$ 137.570,91	-R\$ 83.918,26	-R\$ 83.918,26	22,00%	0,00%
Despesas administrativas		-R\$ 881.229,66	-R\$ 537.550,09	-R\$ 537.550,09	22,00%	0,00%
Despesas com tributos e impostos		-R\$ 16.506,58	-R\$ 10.069,01	-R\$ 10.069,01	22,00%	0,00%
Encargos financeiros		-R\$ 255.593,68	-R\$ 155.912,14	-R\$ 155.912,14	22,00%	0,00%
Despesas não operacional		-R\$ 61.348,89	-R\$ 30.674,45	-R\$ 30.674,45	0,00%	0,00%
Provisão do CSLL e IRPJ		-R\$ 398.568,52	-R\$ 337.268,68	-R\$ 337.268,68	69,24%	0,00%

#### 4.2.3 Nível Desejado de Caixa

O nível desejado de caixa é uma estimativa prevista para o período subsequente do disponível que a empresa terá ao término daquela fase. O objetivo de projetar essa conta é para facilitar a gestão financeira da organização e isso tudo estará diretamente ligado com o volume de entradas e saídas de caixa.

Essa etapa do processo de elaboração do fluxo de caixa pode impactar o negócio, pois se o valor projetado no nível de caixa for muito maior do que o necessário deixará de ganhar com aplicações financeiras e se a quantia for menor faltará capital para sanar suas obrigações, o que nesse caso fará com que a empresa busque recursos se sujeitando a taxas e prazos estabelecidos pelas instituições financeiras.

Assim, conforme será observado na planilha final feita para o fluxo de caixa da organização, a qual consta nos anexos, constará o que foi pré estabelecido em conjunto com o Presidente da empresa como o nível de caixa desejado para Imobras inicial e constante em R\$ 360.000, sendo que o excedente irá para aplicações financeiras. Com isso, no final do período analisará se distribuirá maior valor de dividendos aos acionistas ou se investirá mais na empresa, conforme a demanda por seus produtos.

Portanto, o valor definido para o nível desejado de caixa tem como base a análise em conjunto com diretoria que permite uma margem de segurança para a operação da empresa em casos que considera de extremo pessimismo baseado na experiência que possuem no mercado de mais de 30 anos.

#### 4.2.4 Caixa Projetado

O caixa projetado para o 2º semestre do ano de 2011 espera-se um resultado melhor referente ao de 2010, pois a empresa vem crescendo a cada período e isso é constatado no consolidado do 1º semestre desse ano, o que possibilita ganhos maiores devido ao aumento de seu volume e geração de caixa. Portanto, para melhor visualização, segue abaixo e na página seguinte três gráficos, onde pode se constar a evolução de ingressos, desembolsos e a diferença entre ambos com o ano de 2010 e o de 2011, sabendo-se que 1º semestre de 2011 já está realizado e para o 2º semestre de 2011 é projetado.

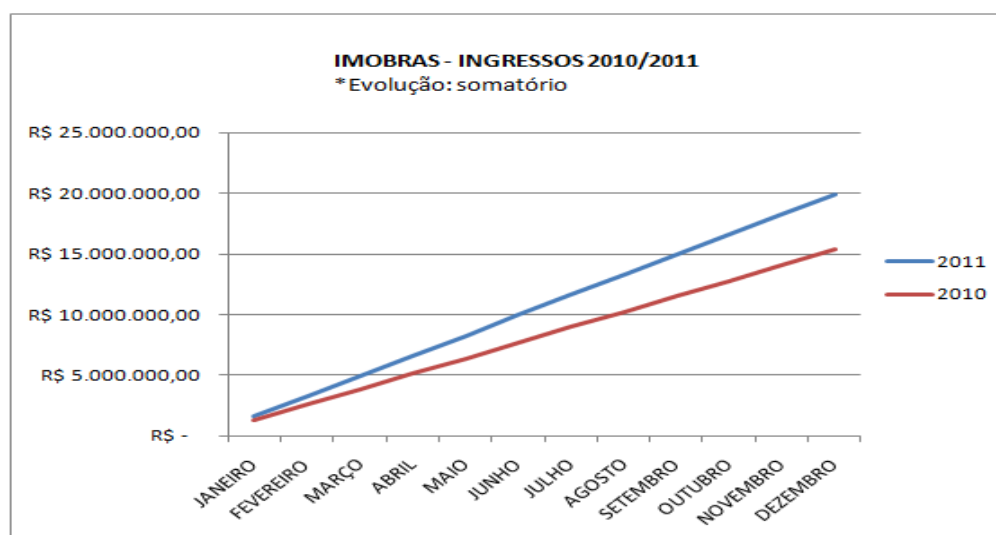


Figura 11: Somatório de ingressos realizados em 2010 e 1º semestre de 2011 com projeção para 2º semestre de 2011.



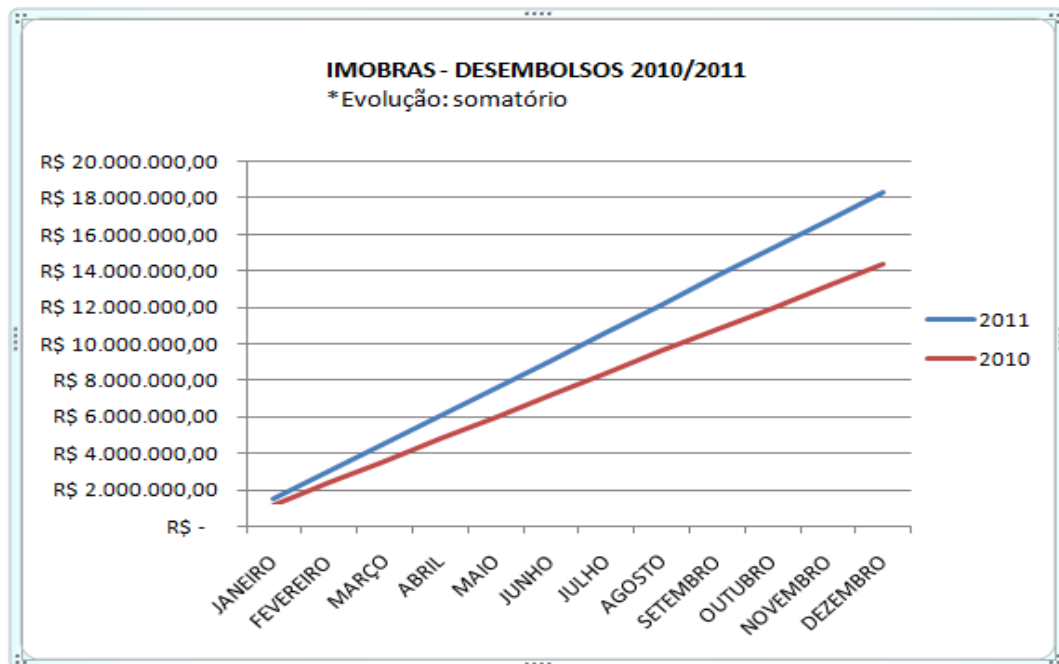


Figura 12: Somatório de Desembolsos realizados em 2010 e 1º semestre de 2011 com Projeção para 2º semestre de 2011.

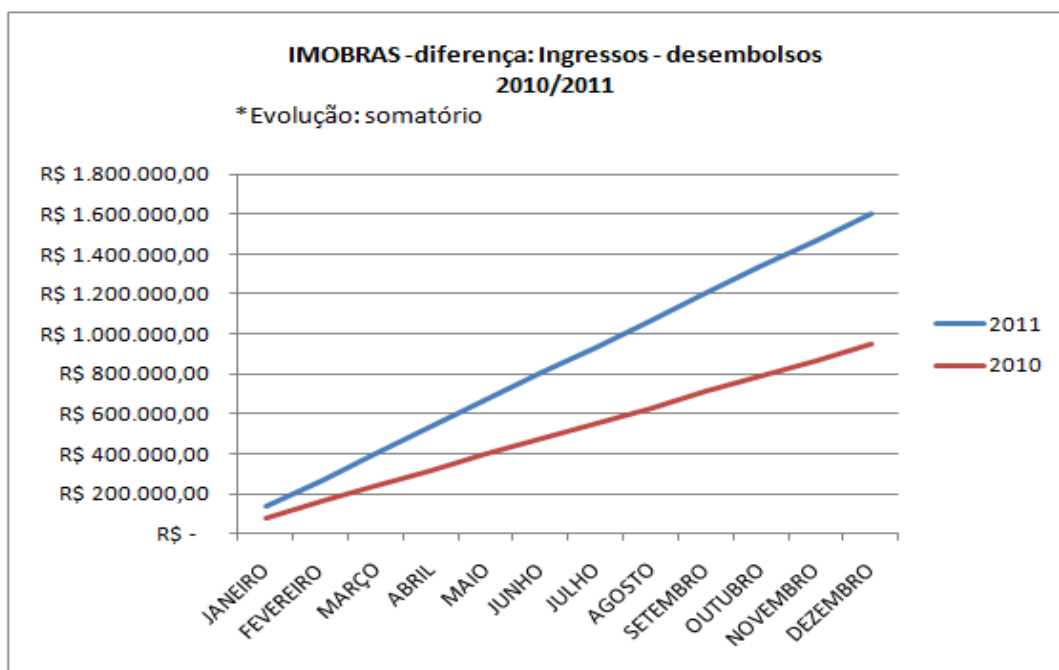


Figura 13: Diferença de ingressos e desembolso realizados em 2010 e 1º semestre de 2011 com projeção para 2º semestre de 2011.

### 4.3 CONTROLE

O controle é uma etapa fundamental em qualquer projeto ou negócio, pois de nada serve um bom planejamento se em conjunto não vier o acompanhamento para verificar o projetado com o efetuado. Por isso, uma das funções dos gestores está na verificação da execução do plano traçado anteriormente, a fim de que possa, caso ocorra desvios do estimado, corrigi-los o mais breve possível.

Nesse trabalho, o qual foi a elaboração de planejamento de um fluxo de caixa para a organização deve-se efetuar o controle mensalmente e para isso, basta preencher a planilha feita mensalmente. Assim, na necessidade de tomar decisões corretivas, elas serão realizadas o mais rápido possível, evitando prejuízos ou ganhos menores no futuro.

Além disso, o controle a ser realizado também facilitará a vida do gestor financeiro, pois irá fornecer informações para os próximos planejamentos. Desse modo, é de esperar que a futura elaboração de estimativas para 2012 serão mais precisas que essas do 2º semestre de 2011.

Segue abaixo e na página seguinte o modelo de fluxo de caixa ocorrido durante o 1º semestre de 2011 para que possamos analisá-lo:

Tabela 6: Modelo de Fluxo de Caixa – Imobras – 1º Semestre de 2011.

#### Modelo de Fluxo de Caixa - Imobras: 1º SEMESTRE 2011

Itens	Períodos			jan/11			fev/11			mar/11			abr/11			mai/11			jun/11		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D			
1. INGRESSOS		R\$ 1.656.866,24			R\$ 1.656.866,24			R\$ 1.656.866,24			R\$ 1.656.866,24			R\$ 1.656.866,24			R\$ 1.656.866,24			R\$ 1.656.866,24	
--																					
SOMA																					
2. DESEMBOLSOS		R\$ 1.529.171,16			R\$ 1.529.171,16			R\$ 1.529.171,16			R\$ 1.529.171,16			R\$ 1.529.171,16			R\$ 1.529.171,16			R\$ 1.529.171,16	
--																					
SOMA																					
3. DIFERENÇAS DO PERÍODO (1-2)		R\$ 133.695,08			R\$ 133.695,08			R\$ 133.695,08			R\$ 133.695,08			R\$ 133.695,08			R\$ 133.695,08			R\$ 133.695,08	
4. SALDO INICIAL DE CAIXA		R\$ 239.840,36			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00	
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+3-4)		R\$ 373.535,44			R\$ 493.695,08			R\$ 493.695,08			R\$ 493.695,08			R\$ 493.695,08			R\$ 493.695,08			R\$ 493.695,08	
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO		R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00	
7. EMPRESTIMOS A CAPTAR																					
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO		R\$ 13.535,44			R\$ 147.230,52			R\$ 280.925,50			R\$ 414.620,68			R\$ 548.315,76			R\$ 682.010,84				
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRESTIMOS																					
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS																					
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO		R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00			R\$ 360.000,00	

\* P= Projetado; R= Realizado; D= Despesagem

Tabela 7: Planilha auxiliar de Ingressos – Imobras – 1º Semestre de 2011

## Planilha auxiliar de Ingressos - Imobras: 1º SEMESTRE 2011

Itens	Períodos																	
	jan/11			fev/11			mar/11			abr/11			mai/11			jun/11		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$	1.636.479,31		R\$	1.636.479,31		R\$	1.636.479,31		R\$	1.636.479,31		R\$	1.636.479,31		R\$	1.636.479,31	
Receitas não operacionais	R\$	20.386,93		R\$	20.386,93		R\$	20.386,93		R\$	20.386,93		R\$	20.386,93		R\$	20.386,93	
Total 2011	R\$	1.656.866,24		R\$	1.656.866,24		R\$	1.656.866,24		R\$	1.656.866,24		R\$	1.656.866,24		R\$	1.656.866,24	

Tabela 8: Planilha auxiliar de Desembolsos – Imobras – 1º Semestre de 2011

## Planilha auxiliar de Desembolsos - Imobras: 1º SEMESTRE 2011



Itens	Períodos																	
	jan/11			fev/11			mar/11			abr/11			mai/11			jun/11		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
Devoluções de produtos	R\$	7.514,45		R\$	7.514,45		R\$	7.514,45		R\$	7.514,45		R\$	7.514,45		R\$	7.514,45	
Abatimentos	R\$	1.364,69		R\$	1.364,69		R\$	1.364,69		R\$	1.364,69		R\$	1.364,69		R\$	1.364,69	
ICMS	R\$	238.050,10		R\$	238.050,10		R\$	238.050,10		R\$	238.050,10		R\$	238.050,10		R\$	238.050,10	
PIS	R\$	26.316,20		R\$	26.316,20		R\$	26.316,20		R\$	26.316,20		R\$	26.316,20		R\$	26.316,20	
COFINS	R\$	121.213,57		R\$	121.213,57		R\$	121.213,57		R\$	121.213,57		R\$	121.213,57		R\$	121.213,57	
Custos dos produtos vendidos	R\$	570.675,78		R\$	570.675,78		R\$	570.675,78		R\$	570.675,78		R\$	570.675,78		R\$	570.675,78	
Custos da Mão de obra	R\$	140.832,05		R\$	140.832,05		R\$	140.832,05		R\$	140.832,05		R\$	140.832,05		R\$	140.832,05	
Gastos gerais de fabricação	R\$	79.414,51		R\$	79.414,51		R\$	79.414,51		R\$	79.414,51		R\$	79.414,51		R\$	79.414,51	
Outros gastos gerais	R\$	33.758,73		R\$	33.758,73		R\$	33.758,73		R\$	33.758,73		R\$	33.758,73		R\$	33.758,73	
Despesas com ajustes de estoque	R\$	11.309,51		R\$	11.309,51		R\$	11.309,51		R\$	11.309,51		R\$	11.309,51		R\$	11.309,51	
Despesas com pessoal	R\$	39.682,95		R\$	39.682,95		R\$	39.682,95		R\$	39.682,95		R\$	39.682,95		R\$	39.682,95	
Despesas gerais	R\$	14.379,79		R\$	14.379,79		R\$	14.379,79		R\$	14.379,79		R\$	14.379,79		R\$	14.379,79	
Despesas com vendas	R\$	46.093,71		R\$	46.093,71		R\$	46.093,71		R\$	46.093,71		R\$	46.093,71		R\$	46.093,71	
Despesas com veículos	R\$	13.986,38		R\$	13.986,38		R\$	13.986,38		R\$	13.986,38		R\$	13.986,38		R\$	13.986,38	
Despesas administrativas	R\$	89.591,68		R\$	89.591,68		R\$	89.591,68		R\$	89.591,68		R\$	89.591,68		R\$	89.591,68	
Despesas com tributos e impostos	R\$	1.678,17		R\$	1.678,17		R\$	1.678,17		R\$	1.678,17		R\$	1.678,17		R\$	1.678,17	
Encargos financeiros	R\$	25.985,36		R\$	25.985,36		R\$	25.985,36		R\$	25.985,36		R\$	25.985,36		R\$	25.985,36	
Despesas não operacional	R\$	5.112,41		R\$	5.112,41		R\$	5.112,41		R\$	5.112,41		R\$	5.112,41		R\$	5.112,41	
Provisão do CSLL e IRPJ	R\$	56.211,15		R\$	56.211,15		R\$	56.211,15		R\$	56.211,15		R\$	56.211,15		R\$	56.211,15	
Total 2011	R\$	1.523.171,16		R\$	1.523.171,16		R\$	1.523.171,16		R\$	1.523.171,16		R\$	1.523.171,16		R\$	1.523.171,16	

Dessa forma, podemos concluir que a empresa nesse período conseguiu atingir as suas metas para o período, não precisando tomar nenhuma medida corretiva, já que o seu fluxo financeiro está ocorrendo sem desvios do planejado. Assim, é importante realizar o acompanhamento em períodos curtos, pois uma mudança do cenário econômico pode afetar o seu desempenho e serão necessários ajustes, conforme desvios do que foi projetado.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desse projeto possibilitou apresentar à organização um modelo de fluxo de caixa com projeções para o período do 2º semestre de 2011 com base nos dados e informações obtidas na própria empresa. Assim, será decisão da diretoria de utilizar essa ferramenta e até aprimorá-la para os próximos períodos.

Um dos pontos importantes verificados que pode ocasionar maiores ganhos para a empresa é na negociação de compras e vendas, já que são realizados sempre à vista. Caso, consiga postergar o pagamento de fornecedores a empresa teria oportunidade de alavancar mais seus resultados, já que o nível desejado de caixa poderia ser menor. Assim como, fornecendo a prazo para o seu cliente poderia conquistar um aumento da sua participação no mercado, desse jeito possibilitando um poder de barganha maior com fornecedores e clientes menores.

É constatado que no nível atual de produção e vendas a empresa está sustentável, ou seja, além de margens positivas crescentes, também possui forte geração de caixa para operacionalizar o seu negócio. No entanto, caso a organização continue crescendo é necessário que utilize um acompanhamento para que não ocorra o efeito tesoura, ou seja, a necessidade de capital de giro supere a capacidade da sua empresa de se autofinanciar.

O fluxo mensal de caixa da proposta também pode ser feito baseado em outros períodos como diário, trimestral, semestral e até mesmo como anual. Quanto mais curto é o prazo, maioria seria a facilidade para o controle, a fim de tomar as medidas corretivas, caso seja necessário. Dado a limitação de tempo e por ser o primeiro método a ser implantado, o modelo foi elaborado para ter o controle mensal, entretanto é uma sugestão que a diretoria realize os aprofundamentos e ajustes que for necessário de acordo com o acompanhamento do modelo proposto.

Para controle, a empresa pode utilizar planilhas de Excel nas quais contenham o modelo desenvolvido no projeto, que foi elaborado por Zdanowicz (2004). Ressalta-se que existem três colunas no mês, onde deverá ser inserido o projetado, e no acompanhamento é necessário colocar o realizado e assim a defasagem será obtida através da diferença dos dois. Segue na página seguinte para melhor visualização o modelo de fluxo de caixa:

## Modelo de Fluxo de Caixa

itens	Período s	JA N			FE V			.. .			DE Z			Tota l		
		P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
		<b>1. INGRESSOS</b>														
RECEITA OPERACIONAL BRUTA																
Receitas não operacionais																
SOMA																
<b>2. DESEMBOLSOS</b>																
Devoluções de produtos																
Abatimentos																
ICMS																
PIS																
COFINS																
Custos dos produtos vendidos																
Custos da Mão de obra																
Gastos gerais de fabricação																
Outros gastos gerais																
Despesas com ajustes de estoque																
Despesas com pessoal																
Despesas gerais																
Despesas com vendas																
Despesas com veículos																
Despesas administrativas																
Despesas com tributos e impostos																
Encargos financeiros																
Despesas não operacional																
Provisão do CSLL e IRPJ																
SOMA																
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>																
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>																
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (± 3+4)</b>																
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>																
<b>7. EMPRESTIMOS A CAPTAR</b>																
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>																
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRESTIMOS</b>																
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>																
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>																

\* P= Projetado; R= Realizado; D= Defasagem

Zdanowicz (2004 p.145)

## 5. CONCLUSÕES

Este projeto realizado proporcionou um aprendizado, no qual foi aliada a prática com a teoria ensinada ao longo da faculdade. Dessa forma, pode se constatar as diferenças entre os dois e como os fatores internos e externos podem ocasionar desvios do projetado.

Uma das ferramentas para gestão, que aparece como de fácil utilização e agrega para o administrador financeiro é o planejamento e controle do fluxo de caixa, pois ele possibilita antever situações e podem-se procurar soluções adequadas de forma antecipada. Assim como, também, é possível realizar análises de suas atitudes em relação ao projetado, a fim de realizar medidas corretivas quando necessário.

Esse trabalho foi realizado com o objetivo de agregar valor para empresa. Por isso, os instrumentos desenvolvidos, o qual faz parte planilhas com projeções e controle do fluxo de caixa, tiveram a finalidade de possibilitar a empresa planejar-se antecipadamente quando houver excesso ou escassez de recursos financeiros.

O método para fazer o projeto foi o estudo de caso, pois com ele pode-se comparar a fundamentação teórica utilizada com a prática. Com isso, foi feito à empresa um modelo de fluxo de caixa pelo método direto para o 2º semestre de 2011, o qual está projetado com as premissas desenvolvidas no trabalho.

A coleta de informações e as reuniões realizadas com a diretoria foram essenciais para atingir os objetivos propostos. Assim, podem-se fazer planilhas auxiliares para realizar a finalização da planilha central, a fim de proporcionar para empresa esse instrumento de gestão.

Um dos pontos críticos para o desenvolvimento dessa tarefa foi à falta de detalhes dos dados financeiros, pois eles estão consolidados anualmente e não existem registros de fluxos mensais. A projeção do fluxo de caixa mensal não está registrada e anteriormente eram feitos de maneira informal. No entanto, tive total apoio da diretoria, pois comentaram que pretendem crescer e o uso de ferramentas de gestão são necessárias para poderem ter um acompanhamento de perto dos seus negócios.

O desenvolvimento do projeto visa facilitar a tomada de decisão do gestor financeiro, pois existirá um acompanhamento mensal com as planilhas. E, além disso, será essencial para as próximas elaborações, porque cada vez mais as estimativas chegarão mais perto do efetado. Assim, é possível maximizar os resultados da organização, fazendo com que possa crescer de forma sustentável.

Conforme verificado, todas as metas e objetivos foram realizados com sucesso e com isso foi agregado conhecimento para ambos no final do projeto. Sendo, que o trabalho final

foi fornecido para a Imobras, a fim de que a diretoria possa fazer sua análise, para que formalize o processo na empresa, já que não são necessários grandes investimentos e pode gerar resultados positivos para a organização.

Portanto, a vivência prática realizada nesse trabalho serviu de experiência para colocar a teoria na realidade do mundo dos negócios. Desse jeito, pode se constatar que, realmente, com o planejamento financeiro é possível melhorar processos para gerar valor, porém existem desvios de rumos que devem ser ajustados com o controle, a fim de obter melhores resultados.

## 6. REFERÊNCIAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo, Atlas, 1994.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

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

DA SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas – guia de sobrevivência empresarial**. 3ºed, Atlas, 2008.

DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de Investimentos. Ferramentas Técnicas para a Determinação do Valor de Qualquer Ativo**. 9ºed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.

FLEURIET, Michel. **O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 7º Ed.. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4ºed. São Paulo, Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira: essencial**. 2ºed. São Paulo, Bookman, 2001.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial: Manual de Elaboração**. 5ºed. São Paulo, Atlas, 2008.

PÓVOA, Alexandre. **Valuation: Como precificar Ações**. 2ºed. São Paulo, Globo, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ºed. São Paulo, Atlas, 2009.



ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2º ed. São Paulo, Atlas, 2008.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa: A Visão da Tesouraria e da Controladoria**. 3ºed. São Paulo, Atlas, 2009.

SANVICENTE, Antonio Z. & SANTOS, Celso da C. **Orçamento na Administração**. 2º ed. São Paulo, Atlas, 1995.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10ºed. Porto Alegre, Sagra Luzzato, 2004.

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



## Planilha auxiliar de Desembolsos projetados - Imobras: 2º SEMESTRE 2011

Item	Períodos		jul/11		ago/11		set/11		out/11		nov/11		dez/11		
	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	
Devoluções de produtos	R\$		7.514,45		R\$		7.514,45		R\$		7.514,45		R\$		7.514,45
Abatimentos	R\$		1.364,69		R\$		1.364,69		R\$		1.364,69		R\$		1.364,69
ICMS	R\$		238.050,10		R\$		238.050,10		R\$		238.050,10		R\$		238.050,10
PIS	R\$		26.316,20		R\$		26.316,20		R\$		26.316,20		R\$		26.316,20
COFINS	R\$		121.213,57		R\$		121.213,57		R\$		121.213,57		R\$		121.213,57
Custos dos produtos vendidos	R\$		570.675,78		R\$		570.675,78		R\$		570.675,78		R\$		570.675,78
Custos da Mão de obra	R\$		140.832,05		R\$		140.832,05		R\$		140.832,05		R\$		140.832,05
Gastos gerais de fabricação	R\$		79.414,51		R\$		79.414,51		R\$		79.414,51		R\$		79.414,51
Outros gastos gerais	R\$		33.758,73		R\$		33.758,73		R\$		33.758,73		R\$		33.758,73
Despesas com ajustes de estoque	R\$		11.309,51		R\$		11.309,51		R\$		11.309,51		R\$		11.309,51
Despesas com pessoal	R\$		39.682,95		R\$		39.682,95		R\$		39.682,95		R\$		39.682,95
Despesas gerais	R\$		14.379,79		R\$		14.379,79		R\$		14.379,79		R\$		14.379,79
Despesas com vendas	R\$		46.093,71		R\$		46.093,71		R\$		46.093,71		R\$		46.093,71
Despesas com veículos	R\$		13.986,38		R\$		13.986,38		R\$		13.986,38		R\$		13.986,38
Despesas administrativas	R\$		89.591,68		R\$		89.591,68		R\$		89.591,68		R\$		89.591,68
Despesas com tributos e impostos	R\$		1.678,17		R\$		1.678,17		R\$		1.678,17		R\$		1.678,17
Encargos financeiros	R\$		25.985,36		R\$		25.985,36		R\$		25.985,36		R\$		25.985,36
Despesas não operacional	R\$		5.112,41		R\$		5.112,41		R\$		5.112,41		R\$		5.112,41
Provisão do CSLL e IRPJ	R\$		56.211,15		R\$		56.211,15		R\$		56.211,15		R\$		56.211,15
<b>Total</b>	R\$		1.523.171,16		R\$		1.523.171,16		R\$		1.523.171,16		R\$		1.523.171,16

## Planilha auxiliar de Desembolsos detalhados projetados - Imobras: 2º SEMESTRE 2011

Item	Períodos		jul/11		ago/11		set/11		out/11		nov/11		dez/11		
	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	
<b>Devoluções</b>	R\$		294.433,89		R\$		294.433,89		R\$		294.433,89		R\$		294.433,89
*Devoluções de produtos	R\$		7.514,45		R\$		7.514,45		R\$		7.514,45		R\$		7.514,45
*Abatimentos	R\$		1.364,69		R\$		1,364,69		R\$		1,364,69		R\$		1,364,69
*ICMS	R\$		238.050,10		R\$		238.050,10		R\$		238.050,10		R\$		238.050,10
*PIS	R\$		26.316,20		R\$		26.316,20		R\$		26.316,20		R\$		26.316,20
*COFINS	R\$		121.213,57		R\$		121.213,57		R\$		121.213,57		R\$		121.213,57
<b>Custos dos produtos vendidos</b>	R\$		570.675,78		R\$		570.675,78		R\$		570.675,78		R\$		570.675,78
<b>Custos da mão de obra</b>	R\$		140.832,05		R\$		140.832,05		R\$		140.832,05		R\$		140.832,05
*Salários	R\$		76.091,56		R\$		76.091,56		R\$		76.091,56		R\$		76.091,56
*O salário	R\$		8.449,92		R\$		8.449,92		R\$		8.449,92		R\$		8.449,92
*Férias	R\$		9.858,24		R\$		9.858,24		R\$		9.858,24		R\$		9.858,24
*INSS	R\$		21.910,47		R\$		21.910,47		R\$		21.910,47		R\$		21.910,47
*FGTS	R\$		7.252,85		R\$		7.252,85		R\$		7.252,85		R\$		7.252,85
*Assistência médica e social	R\$		7.224,88		R\$		7.224,88		R\$		7.224,88		R\$		7.224,88
*Despesas com alimentação	R\$		6.379,69		R\$		6.379,69		R\$		6.379,69		R\$		6.379,69
*Mão de obra de terceiros	R\$		3.661,63		R\$		3.661,63		R\$		3.661,63		R\$		3.661,63
<b>Gastos gerais de fabricação</b>	R\$		79.414,51		R\$		79.414,51		R\$		79.414,51		R\$		79.414,51
*Energia elétrica	R\$		1.888,25		R\$		1,888,25		R\$		1,888,25		R\$		1,888,25
*Água	R\$		444,72		R\$		444,72		R\$		444,72		R\$		444,72
*Manutenção de bens	R\$		8.457,65		R\$		8.457,65		R\$		8.457,65		R\$		8.457,65
*Seguros	R\$		667,08		R\$		667,08		R\$		667,08		R\$		667,08
*Depreciações	R\$		27.716,66		R\$		27.716,66		R\$		27.716,66		R\$		27.716,66
*Viagens	R\$		3.073,34		R\$		3.073,34		R\$		3.073,34		R\$		3.073,34
*Serviços de terceiros PJ	R\$		13.881,66		R\$		13.881,66		R\$		13.881,66		R\$		13.881,66
*Insumos	R\$		12.094,83		R\$		12.094,83		R\$		12.094,83		R\$		12.094,83
*Perdas de produtos defeituosos	R\$		1.891,22		R\$		1.891,22		R\$		1.891,22		R\$		1.891,22

## Planilha auxiliar de Desembolsos detalhados projetados - Imobras: 2º SEMESTRE 2011

Itens	Períodos		jul/II		ago/II		set/II		out/II		nov/II		dez/II		
	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	
<b>Outros gastos gerais</b>	R\$	33.798,73		R\$	33.798,73		R\$	33.798,73		R\$	33.798,73		R\$	33.798,73	
Industrialização de terceiros	R\$	15.904,76		R\$	15.904,76		R\$	15.904,76		R\$	15.904,76		R\$	15.904,76	
Desenvolvimento de protótipos	R\$	14.799,83		R\$	14.799,83		R\$	14.799,83		R\$	14.799,83		R\$	14.799,83	
Gastos com pesquisas	R\$	2.974,14		R\$	2.974,14		R\$	2.974,14		R\$	2.974,14		R\$	2.974,14	
<b>Despesas com ajustes de estoque</b>	R\$	0,00		R\$	0,00		R\$	0,00		R\$	0,00		R\$	0,00	
<b>Despesas com pessoal</b>	R\$	39.682,95		R\$	39.682,95		R\$	39.682,95		R\$	39.682,95		R\$	39.682,95	
Trafalhos	R\$	21.440,70		R\$	21.440,70		R\$	21.440,70		R\$	21.440,70		R\$	21.440,70	
Tª salário	R\$	2.380,98		R\$	2.380,98		R\$	2.380,98		R\$	2.380,98		R\$	2.380,98	
Férias	R\$	2.777,81		R\$	2.777,81		R\$	2.777,81		R\$	2.777,81		R\$	2.777,81	
INSS	R\$	6.174,67		R\$	6.174,67		R\$	6.174,67		R\$	6.174,67		R\$	6.174,67	
FGTS	R\$	2.043,67		R\$	2.043,67		R\$	2.043,67		R\$	2.043,67		R\$	2.043,67	
Assistência médica e social	R\$	2.035,74		R\$	2.035,74		R\$	2.035,74		R\$	2.035,74		R\$	2.035,74	
Vale transporte	R\$	1.797,64		R\$	1.797,64		R\$	1.797,64		R\$	1.797,64		R\$	1.797,64	
Seguro de vida	R\$	1.031,76		R\$	1.031,76		R\$	1.031,76		R\$	1.031,76		R\$	1.031,76	
<b>Despesas gerais</b>	R\$	14.373,78		R\$	14.373,78		R\$	14.373,78		R\$	14.373,78		R\$	14.373,78	
Energia elétrica	R\$	494,60		R\$	494,60		R\$	494,60		R\$	494,60		R\$	494,60	
Água	R\$	46,02		R\$	46,02		R\$	46,02		R\$	46,02		R\$	46,02	
Conservação de bens	R\$	13.279,73		R\$	13.279,73		R\$	13.279,73		R\$	13.279,73		R\$	13.279,73	
Alugueis e locações	R\$	326,42		R\$	326,42		R\$	326,42		R\$	326,42		R\$	326,42	
Depreciações	R\$	243,02		R\$	243,02		R\$	243,02		R\$	243,02		R\$	243,02	
<b>Despesas com vendas</b>	R\$	44.883,21		R\$	44.883,21		R\$	44.883,21		R\$	44.883,21		R\$	44.883,21	
Comissões	R\$	35.307,78		R\$	35.307,78		R\$	35.307,78		R\$	35.307,78		R\$	35.307,78	
Publicidade	R\$	331,87		R\$	331,87		R\$	331,87		R\$	331,87		R\$	331,87	
Viagens e estadas	R\$	1.494,22		R\$	1.494,22		R\$	1.494,22		R\$	1.494,22		R\$	1.494,22	
Fretes e vendas	R\$	4.070,07		R\$	4.070,07		R\$	4.070,07		R\$	4.070,07		R\$	4.070,07	
Despesas com representantes	R\$	1.962,19		R\$	1.962,19		R\$	1.962,19		R\$	1.962,19		R\$	1.962,19	
Indenizações pagas a clientes	R\$	2.051,07		R\$	2.051,07		R\$	2.051,07		R\$	2.051,07		R\$	2.051,07	
Despesas com alimentação	R\$	398,41		R\$	398,41		R\$	398,41		R\$	398,41		R\$	398,41	

## Planilha auxiliar de Desembolsos detalhados projetados - Imobras: 2º SEMESTRE 2011

Itens	Períodos		jul/II		ago/II		set/II		out/II		nov/II		dez/II		
	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	P	R D	
<b>Despesas com veículos</b>	R\$	13.986,38		R\$	13.986,38		R\$	13.986,38		R\$	13.986,38		R\$	13.986,38	
Combustíveis	R\$	7.450,54		R\$	7.450,54		R\$	7.450,54		R\$	7.450,54		R\$	7.450,54	
Conservação de veículos	R\$	2.510,55		R\$	2.510,55		R\$	2.510,55		R\$	2.510,55		R\$	2.510,55	
Depreciações	R\$	2.887,21		R\$	2.887,21		R\$	2.887,21		R\$	2.887,21		R\$	2.887,21	
Seguros	R\$	1.158,07		R\$	1.158,07		R\$	1.158,07		R\$	1.158,07		R\$	1.158,07	
<b>Despesas administrativas</b>	R\$	89.531,69		R\$	89.531,69		R\$	89.531,69		R\$	89.531,69		R\$	89.531,69	
Comunicações	R\$	9.631,0		R\$	9.631,0		R\$	9.631,0		R\$	9.631,0		R\$	9.631,0	
Sistema de Informática	R\$	7.794,49		R\$	7.794,49		R\$	7.794,49		R\$	7.794,49		R\$	7.794,49	
Despesas c/ consultorias	R\$	25.694,89		R\$	25.694,89		R\$	25.694,89		R\$	25.694,89		R\$	25.694,89	
Pro labore	R\$	34.698,86		R\$	34.698,86		R\$	34.698,86		R\$	34.698,86		R\$	34.698,86	
Doações p/ partidos políticos	R\$	1.299,08		R\$	1.299,08		R\$	1.299,08		R\$	1.299,08		R\$	1.299,08	
Material de expediente	R\$	1.158,0		R\$	1.158,0		R\$	1.158,0		R\$	1.158,0		R\$	1.158,0	
Impostos e taxas	R\$	2.884,85		R\$	2.884,85		R\$	2.884,85		R\$	2.884,85		R\$	2.884,85	
Copa e cozinha	R\$	4.596,05		R\$	4.596,05		R\$	4.596,05		R\$	4.596,05		R\$	4.596,05	
<b>Despesas com tributos e impostos</b>	R\$	1.678,17		R\$	1.678,17		R\$	1.678,17		R\$	1.678,17		R\$	1.678,17	
IDF	R\$	1.200,39		R\$	1.200,39		R\$	1.200,39		R\$	1.200,39		R\$	1.200,39	
IPVA	R\$	417,36		R\$	417,36		R\$	417,36		R\$	417,36		R\$	417,36	
IPTEU	R\$	60,41		R\$	60,41		R\$	60,41		R\$	60,41		R\$	60,41	
<b>Despesas financeiras</b>	R\$	25.385,36		R\$	25.385,36		R\$	25.385,36		R\$	25.385,36		R\$	25.385,36	
Despesas bancárias	R\$	3.936,79		R\$	3.936,79		R\$	3.936,79		R\$	3.936,79		R\$	3.936,79	
Juros s financiamentos	R\$	16.793,94		R\$	16.793,94		R\$	16.793,94		R\$	16.793,94		R\$	16.793,94	
Juros s empréstimos	R\$	5.284,63		R\$	5.284,63		R\$	5.284,63		R\$	5.284,63		R\$	5.284,63	
<b>Despesas não operacionais</b>	R\$	5.102,41		R\$	5.102,41		R\$	5.102,41		R\$	5.102,41		R\$	5.102,41	
Indenizações pagas a clientes	R\$	5.102,41		R\$	5.102,41		R\$	5.102,41		R\$	5.102,41		R\$	5.102,41	
<b>Provisão do COLL e BPPV</b>	R\$	98.210,16		R\$	98.210,16		R\$	98.210,16		R\$	98.210,16		R\$	98.210,16	
<b>Total</b>	R\$	1.523.171,16		R\$	1.523.171,16		R\$	1.523.171,16		R\$	1.523.171,16		R\$	1.523.171,16	