

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM FINANÇAS

CHARLES BERNARDES AZAMBUJA

**FLUXO DE CAIXA: FERRAMENTA DETERMINANTE PARA
TOMADA DE DECISÃO EM APLICAÇÃO OU CAPTAÇÃO
DE RECURSOS FINANCEIROS**

Porto Alegre

Junho de 2010

CHARLES BERNARDES AZAMBUJA

**FLUXO DE CAIXA: FERRAMENTA DETERMINANTE PARA
TOMADA DE DECISÃO EM APLICAÇÃO OU CAPTAÇÃO
DE RECURSOS FINANCEIROS**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentada
como requisito à obtenção do grau de Bacharel
em Administração, na Escola de Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Orientador: Dr. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre

Junho de 2010

CHARLES BERNARDES AZAMBUJA

FLUXO DE CAIXA: FERRAMENTA DETERMINANTE PARA TOMADA DE DECISÃO
EM APLICAÇÃO OU CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS

Trabalho de Conclusão do Curso apresentada
como requisito à obtenção do grau de Bacharel
em Administração, na Escola de Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Orientador: Dr. José Eduardo Zdanowicz

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz – UFRGS

A minha família, pela compreensão, incentivo,
dedicação e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Carmen e Celso, meus eternos heróis, por terem batalhado a vida inteira e dedicado parte de suas vidas a minha criação sempre com muito amor, me educando da melhor maneira possível e por oportunizar mais este momento de felicidade.

As minhas irmãs, Carla, Caroline e Camila, que sempre foram exemplos de dedicação e persistência, me auxiliando nas dúvidas e vibrando com cada conquista.

A todos os meus parentes e amigos que participaram de forma direta ou indireta nesta conquista.

A sra. Marildes Girardi, por abrir as portas do seu estabelecimento e oportunizar a aplicação deste estudo, dando todo apoio e atenção possível para a realização do mesmo.

Ao meu orientador, prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz, pela sabedoria, confiança e paciência, sempre disposto a compartilhar seus conhecimentos e experiências.

A minha namorada, Mariana, em especial, por ter sido essencial para a realização deste trabalho, principalmente, pelo carinho e amor, compreensão e paciência nos dias difíceis.

“Os obstáculos são aquelas coisas medonhas, que você vê quando tira os olhos do seu objetivo”.

Henry Ford

RESUMO

A presente Monografia foi elaborada com o objetivo de propor a elaboração de fluxo de caixa para uma empresa do setor comercial de calçados e confecções e projetar futuras entradas e saídas de caixa, a fim de identificar possíveis necessidades de captação de recursos para financiar o capital de giro, assim como aplicar com segurança os excedentes de caixa em ativos rentáveis. O principal objetivo é elaborar um fluxo de caixa, identificando um nível de recursos financeiros suficientes para honrar compromissos de curto prazo, planejando e controlando as entradas e saídas de caixa, os prazos médios de pagamento, recebimento e de estoques e, a partir destas informações, concluir se há a necessidade de aplicação ou captação de recursos financeiros para determinado período, pois isso irá impactar no lucro líquido da empresa. Este trabalho demonstra a potente ferramenta de planejamento e controle que é o fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira.

Palavras-chave: planejamento, controle, administração financeira, capital de giro, fluxo de caixa, financiamento e investimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Balanço Patrimonial resumido.....	25
Figura 2 – Estrutura do Balanço Patrimonial. Lei das S/A - Lei 6404/76, alterada pela Lei 11.638/07 e editada pela Medida Provisória (MP) 449/08.....	25
Figura 3 – Representação simbólica do Ativo Circulante.....	26
Figura 4 – Capital de giro líquido.....	28
Figura 5 – Modelo resumido da DRE.....	29
Figura 6 – Ciclo de Conversão de Caixa.....	35
Figura 7 – Representação gráfica do Ciclo Operacional.....	36
Figura 8 – Balanço Patrimonial da empresa, Exercício 2009.....	64
Figura 9 – Demonstração de Resultado do Exercício da empresa (2009).....	65
Figura 10 – Demonstração de Resultado do Exercício 2010 projetada.....	83
Figura 11 – Balanço Patrimonial Projetado / 2010.....	84
Gráfico 1 – Ingressos x Desembolsos – I semestre/2010.....	69
Gráfico 2 – Ingressos x Desembolsos projetados – II semestre/2010.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de fluxo de caixa semanal – método direto.....	41
Tabela 2 - Estrutura financeira e risco.....	44
Tabela 3 – Faturamento histórico da empresa.....	52
Tabela 4 – Receitas – jan. a maio / 2010.....	52
Tabela 5 – Ingressos totais – jan. a maio / 2010.....	53
Tabela 6 – Vendas a prazo líquidas (crediário) – jan. a maio / 2010.....	54
Tabela 7 – Modelo de planilha auxiliar de recebimentos a prazo – crediário.....	55
Tabela 8 – Recebimentos com cartões – jan. a maio / 2010.....	56
Tabela 9 – Pagamento de fornecedores – jan. a maio / 2010.....	58
Tabela 10 – Modelo de planilha auxiliar de pagamentos das compras a prazo.....	59
Tabela 11 – Despesas administrativas – jan. a maio / 2010.....	60
Tabela 12 – Despesas com vendas e pessoal – jan. a maio / 2010.....	60
Tabela 13 – Despesas tributárias – jan. a maio / 2010.....	61
Tabela 14 – Despesas financeiras – jan. a maio / 2010.....	62
Tabela 15 – Fluxo de caixa mensal – I Semestre 2010.....	68
Tabela 16 – Planilha auxiliar de vendas projetadas.....	73
Tabela 17 – Planilha auxiliar de recebimento de vendas a prazo.....	74
Tabela 18 – Planilha auxiliar de compras projetadas.....	75
Tabela 19 – Planilha auxiliar de pagamentos de compras a prazo.....	75
Tabela 20 – Planilha auxiliar de despesas administrativas projetadas.....	76
Tabela 21 – Planilha auxiliar de despesas financeiras projetadas.....	76
Tabela 22 – Planilha auxiliar de despesas com vendas projetadas.....	77
Tabela 23 – Planilha auxiliar de despesas diversas projetadas.....	77
Tabela 24 – Fluxo de Caixa projetado para o II semestre / 2010.....	78
Tabela 25 – Taxas referentes às aplicações financeiras de disponibilidade imediata.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABEP – Associação Brasileira de Estudos Populacionais
- ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
- AC – Ativo Circulante
- ACC – Ativo Circulante Cíclico
- ACF – Ativo Circulante Financeiro
- BANRISUL – Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A
- CG – Capital de Giro
- CGL – Capital de Giro Líquido
- CMV – Custo da Mercadoria Vendida
- COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
- CP₁ – Compras a Prazo Líquidas
- CPP – Contribuição Patronal Previdenciária
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
- CT₁ – Compras Totais líquidas
- DRE – Demonstração de Resultado de Exercício
- EI – Estoque Inicial
- EF – Estoque Final
- EM – Estoque Médio
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICMS – Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
- IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados
- IR – Imposto de Renda
- IRE – Índice de Rotação dos Estoques
- IRVP – Índice de Rotação dos Valores a Pagar
- IRVR – Índice de Rotação dos Valores a Receber
- ISS – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
- LAJIDA – Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações
- NCG – Necessidade de Capital de Giro
- PC – Passivo Circulante
- PCC – Passivo Circulante Cíclico
- PCF – Passivo Circulante Financeiro

PIB – Produto Interno Bruto
PME – Prazo Médio de Estoques
PMR – Prazo Médio de Recebimento
PMP – Prazo Médio de Pagamento
SERASA – Centralizadora dos Serviços dos Bancos S/A
SIVP – Saldo Inicial de Valores a Pagar
SIVR – Saldo Inicial de Valores a Receber
SFVP - Saldo Final de Valores a Pagar
SFVR – Saldo Final de Valores a Receber
SMVP – Saldo Médio de Valores a Pagar
SMVR – Saldo Médio de Valores a Receber
SPC – Serviço de Proteção ao Crédito
T – Saldo de Tesouraria
TRI – Taxa de Retorno sobre Investimento
VP₁ – Vendas a Prazo líquidas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	17
1.2	JUSTIFICATIVAS	18
1.3	OBJETIVOS	18
1.3.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>18</i>
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>18</i>
1.4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE	19
1.4.1	<i>Clientes.....</i>	<i>20</i>
1.4.2	<i>Fornecedores.....</i>	<i>20</i>
1.4.3	<i>Concorrentes</i>	<i>20</i>
1.4.4	<i>Setor varejista</i>	<i>20</i>
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	22
2.2	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA EMPRESA.....	24
2.2.1	<i>Balanço Patrimonial</i>	<i>24</i>
2.2.2	<i>Capital de Giro Líquido</i>	<i>27</i>
2.2.3	<i>Demonstração de Resultados do Exercício (DRE).....</i>	<i>28</i>
2.3	FLUXO DE CAIXA	31
2.3.1	<i>Conceitos.....</i>	<i>31</i>
2.3.2	<i>Objetivos.....</i>	<i>31</i>
2.3.3	<i>Fatores que afetam o Fluxo de Caixa</i>	<i>32</i>
2.3.4	<i>Resultado Econômico vs. Resultado Financeiro</i>	<i>33</i>
2.3.5	<i>Análise do Capital de Giro e Ciclotmetria</i>	<i>34</i>
2.3.6	<i>Elaboração do Fluxo de Caixa.....</i>	<i>40</i>
2.3.7	<i>Efeito Tesoura</i>	<i>43</i>
3	METODOLOGIA.....	46

3.1	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	47
3.2	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	48
3.3	LIMITAÇÕES	49
4	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA	50
4.1	INGRESSOS	51
4.1.1	<i>Vendas</i>	51
4.1.2	<i>Antecipação de Recebíveis</i>	55
4.1.3	<i>Inadimplência</i>	57
4.2	DESEMBOLSOS	57
4.2.1	<i>Compras à vista e a prazo</i>	58
4.2.2	<i>Despesas</i>	59
4.2.3	<i>Despesas Financeiras</i>	61
4.3	ESTOQUES	63
4.4	FLUXO DE CAIXA REALIZADO.....	66
5	PROPOSTA DO FLUXO DE CAIXA	71
5.1	PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA	71
5.1.1	<i>Projeções das vendas</i>	72
5.1.2	<i>Projeções das compras</i>	75
6	CONCLUSÕES.....	86
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
	ANEXO 1 - PARTILHA DO SIMPLES NACIONAL – COMÉRCIO.....	92
	ANEXO 2 – RELATÓRIO FOCUS – EXPECTATIVA DE MERCADO.....	93
	ANEXO 3 – IMAGENS DE PROGRAMAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	94
	ANEXO 4 – IMAGENS DE PROGRAMAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	95
	ANEXO 5 – IMAGENS DE PROGRAMAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	96
	APÊNDICE 1 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL – PERÍODO: JAN/10 E FEV/10.....	97
	APÊNDICE 2 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL - PERÍODO: MAR/10 E ABR/10.....	98
	APÊNDICE 3 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL - PERÍODO: MAI/10 E JUN*/10.....	99

APÊNDICE 4 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL PROJETADO - PERÍODO: JULHO/10.....	100
APÊNDICE 5 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL PROJETADO – PERÍODO: AGOSTO/10.....	101
APÊNDICE 6 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL PROJETADO – PERÍODO: SETEMBRO/10	102
APÊNDICE 7 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL PROJETADO – PERÍODO: OUTUBRO/10	103
APÊNDICE 8 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL PROJETADO – PERÍODO: NOVEMBRO/10.....	104
APÊNDICE 9 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL PROJETADO – PERÍODO: DEZEMBRO/10	105

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho visa propor a implantação de um fluxo de caixa para o planejamento e controle financeiro eficaz dos recursos financeiros, auxiliando na tomada de decisão diária do administrador. Através desta técnica, entende-se como ocorre a movimentação do dinheiro durante o período projetado, com o objetivo de orientar a empresa estudada a manter a liquidez necessária para pagamento de todas as obrigações de curto prazo, aplicando os excedentes de caixa em ativos rentáveis ou, se na falta de recursos monetários, prever a necessidade de captar recursos financeiros através de empréstimos, gerando, ao final do período, maior lucro líquido para seus proprietários. Essas medidas irão oportunizar bons negócios junto aos fornecedores, sendo que a empresa poderá negociar melhores preços, como também poderá trabalhar mais com o crediário para seus clientes, mantendo-a competitiva e gerando riquezas, não só para os proprietários e colaboradores, mas também para o mercado local.

A apresentação do trabalho será realizada em seis capítulos. O primeiro capítulo constitui-se na introdução do trabalho, constando uma breve descrição da empresa em análise, caracterizando a organização, descrevendo dados da situação atual, bem como do mercado brasileiro do setor comercial de calçados e confecções. É exposta a situação problemática, objetivando focar e delimitar o assunto a ser apresentado, identificando oportunidades para a aplicação deste tema. Argumenta-se a importância e a justificativa do tema e estão expressos os objetivos a serem atingidos com este trabalho, a definição do propósito e as ações que são necessárias, descritas nos objetivos geral e específicos; o segundo capítulo, é o embasamento teórico, que tem por finalidade dar o suporte a realização do trabalho através do levantamento feito de conceitos teóricos de diversos autores; no terceiro capítulo, é definido o método e as técnicas utilizadas para coletar e analisar os dados obtidos junto à empresa; o quarto capítulo, apresenta todos os dados financeiros fornecidos pela empresa e suas devidas análises e, no quinto capítulo, consta a proposta de implementação do modelo de fluxo de caixa e a verificação dos resultados através da metodologia aplicada.

Considerando esses aspectos, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões finais.

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios da empresa é buscar, através das ferramentas certas, planejar e implementar estratégias de sucesso, devido a um mercado cada vez mais competitivo. O fluxo de caixa faz parte desta estratégia, pois é um instrumento do planejamento e controle financeiro capaz de gerar inúmeras informações pertinentes à empresa, na qual irão orientar o administrador a projetar as receitas, despesas, custos e investimentos. Para a maximização dos lucros e a sobrevivência da empresa, planejar e controlar o fluxo de entradas e saídas de caixa, o giro dos estoques, os prazos médios de pagamento, prazos médios de recebimento, entre outros controles, tornou-se indispensável para alcançar tais objetivos no curto e médio prazo, refletindo-se nas decisões a serem tomadas no longo prazo.

Este trabalho tem como principal objetivo demonstrar o quão importante é o fluxo de caixa como uma ferramenta para a tomada de decisões financeiras de uma organização do setor de varejo, no comércio de calçados e confecções, através do planejamento e controle de entradas e saídas de caixa e da ciclometria de caixa.

A utilização do fluxo de caixa como parte do processo de planejamento financeiro de uma empresa proporciona condições mais sólidas para as decisões a serem tomadas diariamente, possibilitando a sua permanência no mercado, gerando emprego e renda, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento econômico da região. Para isso, é fundamental que o fluxo de caixa apresente liquidez, possibilitando à organização cumprir com seus compromissos financeiros, pois com liquidez, gera-se lucro.

Ao se analisar o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultados do Exercício – DRE – da empresa, o gestor pode tirar muitas informações econômico-financeiras, mas podem não ser suficientes para conhecer o comportamento financeiro, especialmente, no curto prazo, na qual a empresa deve honrar compromissos. A geração de caixa permite que a organização se estruture para atingir as metas formuladas nos objetivos propostos pelo planejamento geral, permitindo contratar serviços especializados, instalar sistemas de informação como forma de implantar tecnologias que agreguem valor ao serviço prestado e a

acuracidade das informações, adquirir ativos, fazer campanhas de marketing, inovar o processo produtivo, entre outros.

1.1 Situação Problemática

A empresa, diariamente, possui entradas e saídas do caixa referente aos pagamentos dos clientes na aquisição dos produtos oferecidos pela loja, tanto na forma de cartão (crédito ou débito), crediário ou em espécie, assim como há os desembolsos para pagamento de fornecedores e demais despesas operacionais e administrativas. O planejamento e controle desse fluxo são de extrema importância para a saúde financeira da empresa. A proprietária informou que não possui um controle muito rígido destas receitas e despesas, trabalhando muito com a intuição e a experiência de anos de trabalho no ramo varejista. Dessa forma, identificou-se como principal carência da empresa, a inexistência de controles de fluxo de caixa que possibilitem o correto gerenciamento dos recursos financeiros. A falta de uma ferramenta que demonstre o seu fluxo de recursos impossibilita projetar, com segurança, a situação futura da loja, bem como avaliar as reais necessidades de recorrer à captação de recursos no mercado financeiro ou aplicar os excedentes de caixa.

Muitas vezes, contraem-se empréstimos e financiamentos sem necessidade, por falta de um gerenciamento eficaz e eficiente do caixa, aumentando, consideravelmente, as despesas financeiras. Essa despesa alta com os juros de empréstimos ocorre por estar captando de forma errada os recursos. Nas instituições financeiras há uma série de produtos destinados ao capital de giro da empresa para eventuais necessidades de caixa, não precisando entrar no cheque especial, que incorre juros muito acima de outras formas de captação. Como parte da gestão financeira da organização, a projeção do fluxo de caixa permitirá a avaliação da capacidade da empresa em gerar recursos para suprir o aumento das necessidades de capital de giro, ocasionados pelo nível de atividade.

O ciclo operacional – que se inicia com a compra da mercadoria e estende-se até o recebimento das vendas – é fator decisivo para a empresa. A defasagem no tempo de recebimento das vendas, como por exemplo, o crediário que a loja oportuniza a seus clientes, e um curto período para pagamento aos fornecedores, pode comprometer a liquidez da empresa, refletindo num desequilíbrio do caixa, tendo que recorrer a empréstimos para financiar o capital de giro.

A empresa, para financiar seu capital de giro, recorre à Antecipação de Recebíveis de Vendas futuras, recebendo antecipadamente pela venda, realizada a prazo para seu cliente, deduzidas as taxas de desconto da operação, impactando no fluxo de caixa da loja.

Este trabalho oportuniza estudar esta relação entre recebimentos e pagamentos que a empresa possui no seu dia-a-dia, reconhecendo os problemas causados por eventuais desequilíbrios no caixa e solucionar através de medidas práticas, como a proposta de elaboração de um fluxo de caixa, permitindo avaliar a necessidade de aplicação ou captação de recursos financeiros no curto prazo para manter a empresa com liquidez e rentabilidade.

1.2 Justificativas

O tema da presente Monografia foi escolhido devido à importância da gestão financeira para sustentação da empresa, tanto no curto quanto no longo prazo, assim como para descobrir se, ao gerar lucro ou prejuízo, a organização possui recursos financeiros suficientes para cobrir obrigações de curto prazo, ou seja, se possui liquidez.

Nos momentos em que há escassez de crédito, taxas de juros altas, queda do faturamento, entre outros, exigem uma gestão financeira cada vez mais eficiente. Torna-se necessário utilizar ferramentas que auxiliem no planejamento e controle financeiro, que permitam conhecer com mais eficiência os recursos de caixa.

A pretensão de se fazer este trabalho numa empresa do ramo varejista deve-se ao fato de ser um setor importante da nossa economia. A atividade comercial é a principal fonte geradora de valor, emprego e renda na economia e contribui em grande medida na composição do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de fluxo de caixa para ser implantado na gestão financeira, visando auxiliar no planejamento e controle das entradas e saídas de recursos financeiros na empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral, os seguintes objetivos específicos serão desenvolvidos:

- Coletar informações e dados financeiros da empresa;
- Elaborar planilhas eletrônicas (Excel) auxiliares, com os dados financeiros obtidos da empresa;
- Elaborar o fluxo de entradas e saídas de caixa para o segundo semestre de 2010, em planilha eletrônica (Excel);
- Estudar o nível de caixa desejado para formação de reservas da empresa;
- Determinar o equilíbrio entre a aplicação dos excedentes de caixa e a captação de recursos financeiros em eventuais necessidades de capital de giro.

1.4 Caracterização da Empresa e seu Ambiente

Por solicitação da proprietária, o nome da loja, na qual o trabalho foi realizado, não será revelado, por questões de sigilo dos dados financeiros. A empresa citada comercializa calçados femininos e masculinos para o público adulto e infantil, como também peças de vestuário, cama, mesa e banho. Ela oferece ampla variedade de produtos a preço acessível para o público-alvo, compreendido entre as classes B e C do município de Viamão-RS, cidade que possui uma população estimada em 2009 de 260.740 habitantes¹.

A empresa atua há vinte e quatro anos, iniciando sua operação no varejo, com a comercialização de calçados e confecções, como firma individual. O atendimento e as vendas eram realizadas pela proprietária e uma funcionária. Devido ao crescimento e expansão das atividades, transformou-se, em 1997, numa sociedade. Hoje, o sócio possui participação no capital de 2%. A empresa possui em seu quadro de funcionários oito empregados – uma caixa, uma auxiliar de crédito, quatro vendedoras, uma auxiliar de limpeza e um ajudante de serviços diversos – e a acionista majoritária. Por se tratar de uma microempresa, as atividades gerenciais concentram-se na proprietária que acumula as funções financeiras e administrativas com as outras funções da organização, como, por exemplo, de recursos humanos, na seleção e contratação de novos funcionários. A Contabilidade é terceirizada.

A principal política da empresa é garantir aos seus clientes a satisfação na aquisição dos produtos oferecidos, aliado ao máximo de qualidade e preço justo. A qualidade do atendimento é uma preocupação constante, o que torna a empresa uma referência no mercado local, conquistando nesses anos a credibilidade da sociedade, contribuindo, também, para a geração de empregos na cidade e o desenvolvimento do setor.

¹ Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

1.4.1 Clientes

Seus clientes são, em sua grande maioria, das classes econômicas B1, B2, C1 e C2², com renda familiar compreendida entre R\$ 861,00 a R\$ 3.994,00. Recentemente, com o aquecimento da economia e o aumento de salário-mínimo, estão ocorrendo muitas vendas para a classe D, com renda familiar entre R\$ 573,00 a R\$ 860,00.

1.4.2 Fornecedores

Seus fornecedores vão desde marcas consagradas no ramo de calçados, cama, mesa e banho, até marcas menos conhecidas, mas de boa qualidade e preços baixos. Muitas compras são realizadas no atacado, onde o valor da peça diminui com a quantidade que a empresa irá comprar. Certas peças de roupas são oferecidas por vendedores autônomos ou adquiridas diretamente da fábrica (exemplo: malhas, em Farroupilha/RS).

Seus principais fornecedores de calçados são: Ramarim, Grendene, Azaléia, Topper e Ferracini. A Malwee Malhas e a Cativa Têxtil são as principais fornecedoras de confecções.

1.4.3 Concorrentes

Seus principais concorrentes são também microempresas varejistas da região, mas cabe ressaltar que as grandes redes varejistas de calçados, entre elas Pompéia, Gaston, Paquetá, são os concorrentes diretos, pois possuem bens substitutos, e por possuírem maior volume de compra e venda, conseguem negociar mais preços e prazos, “roubando” parte de seus clientes.

1.4.4 Setor varejista

As vendas de calçados brasileiros no mercado interno chegaram a 630 milhões de pares em 2009, segundo informações do site da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados). O varejo de calçados fechou o ano de 2009 com crescimento médio de 6% em relação ao ano de 2008.

² Classificação segundo a Associação Brasileira de Estudos Populacionais (ABEP).

O Comércio Varejista do País inicia o ano de 2010, registrando crescimento de 2,7% no volume de vendas e de 3,0% na receita nominal, ambas as taxas com relação ao mês anterior. O varejo nacional obteve, em termos de volume de vendas, acréscimos da ordem de 10,4% sobre janeiro do ano anterior e de 6,2% no acumulado dos últimos 12 meses. Para os mesmos indicadores, a receita nominal de vendas apresentou taxas de variação de 12,3% e de 10,1%, respectivamente. Esses dados foram extraídos do Relatório da Pesquisa Mensal do Comércio – PMC, do IBGE, e mostram a importância a ser dada para o setor, devido ao crescimento e, conseqüentemente, à grande quantidade de empregos gerados que impulsionam a economia do país.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em tempos de recessão econômica, algumas crises financeiras alertam que o imprevisto e a falta de conhecimento de negócio estão desaparecendo. É indispensável a utilização de ferramentas que possam auxiliar nas decisões do administrador, e entre elas, o planejamento financeiro de curto prazo, ou gestão do capital circulante. Este planejamento é extremamente importante para as micro e pequenas empresas, pois a falta de recursos financeiros adequados a curto prazo é uma das razões frequentes para a falência destas organizações.

Este trabalho utiliza-se de pesquisa bibliográfica, abrangendo os principais autores da área da administração financeira, expondo os principais conceitos relevantes para elaboração de um planejamento e controle de caixa à empresa.

2.1 Administração Financeira

A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos de uma organização a fim de alcançar objetivos. Esses recursos são: humanos, materiais ou físicos, mercadológicos e financeiros. Eles precisam estar alinhados aos objetivos da organização, necessário para alcançar o seu sucesso.

Conforme Silva (2008), a administração financeira compreende gerenciar os recursos financeiros para obtenção de lucros, maximizando a riqueza dos acionistas, ou seja, maximizando o valor de mercado do capital dos proprietários.

Todas as funções da empresa sejam elas de marketing, gestão de pessoas, produção, entre outras, exigem profissionais que tenham conhecimento básico da função de administração financeira, para negociar com o pessoal financeiro a contratação de mão-de-obra, por exemplo, ou orçamentos operacionais e de vendas.

Além do envolvimento com a análise, o planejamento e o controle financeiro, “o administrador preocupa-se com a tomada de decisões de investimento e financiamento” (GITMAN, 2004 p. 11) e complementa que os administradores financeiros avaliam as peças

contábeis, produzem dados adicionais e avaliam a situação de risco e retorno correspondentes às suas decisões a serem tomadas.

O gerenciamento dessas funções financeiras pode ser de curto ou de longo prazo. No que se refere a prazo, pode-se citar a administração dos ativos de curto prazo como: caixa, contas a receber e estoques; e aos passivos de curto prazo: pagamentos a fornecedores, salários e empréstimos. A administração de curto prazo também é conhecida como gestão do capital circulante. A administração financeira de longo prazo trata das decisões estratégicas, que podem ser de orçamento de capital, por exemplo. As decisões financeiras de longo prazo requerem a captação de recursos para projetos e investimentos.

Segundo Ross; Westerfield e Jordan (2002) não existe uma definição universalmente aceita de finanças de curto prazo. A principal diferença entre finanças de curto prazo e finanças de longo prazo é a distribuição do fluxo de caixa no tempo, ou seja, decisões financeiras de curto prazo envolvem entradas e saídas de caixa que ocorrem num prazo de um ano, ou menos, dependendo da atividade fim da empresa.

Uma das principais funções da gestão financeira é ser responsável pela obtenção de recursos necessários para determinado período, escolhendo as melhores alternativas de investimentos e as decisões de financiamento para a empresa, criando valor para todos os envolvidos no processo, os *stakeholders*: proprietários (acionistas), funcionários, fornecedores, clientes, governo, comunidade, etc. O planejamento, segundo Zdanowicz (2003, p. 121) “é a forma de saber antecipadamente as oportunidades futuras”, junto com o controle financeiro, são a essência do lucro empresarial e estão intimamente correlacionados, pois o controle facilita a obtenção das informações com rapidez, para comparar e avaliar os resultados obtidos com os projetados, proporcionando ao gestor tomar melhores decisões para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

O horizonte de planejamento é um elemento importante no plano financeiro empresarial. De uma maneira geral, quanto mais longo o horizonte, menos detalhado é o plano. Para horizontes mais curtos, como, por exemplo, mensal, o plano financeiro indicará as futuras receitas e despesas, através das projeções de entradas e saídas de caixa (BODIE, 2002 p. 105).

Para se elaborar um planejamento financeiro, Zdanowicz (2003 p. 132), relata que é preciso situá-lo em um nível dos três existentes: estratégico, tático ou operacional.

No nível estratégico fixam-se os indicadores globais, os objetivos, de caráter macroeconômico e deve ser elaborado para longo prazo. O nível tático refere-se aos planos de cada departamento da empresa e deve estar subordinado aos planos estratégicos, sendo normalmente fixados e executados no médio prazo. O nível operacional deve ser

desenvolvido conforme os indicadores estabelecidos pelo plano tático e consiste, basicamente, na formulação e determinação de atividades operacionais (recursos) e são de curto prazo.

Antes de analisar a administração financeira de curto prazo, é necessário ter um breve conhecimento sobre as peças contábeis, principalmente sobre Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE), para compreender como as informações contábeis serão realmente usadas na prática, com segurança nas tomadas de decisões.

2.2 Demonstrações Financeiras da Empresa

As demonstrações financeiras são relatórios contábeis que apóiam a tomada de decisão dos gestores das empresas. Os demonstrativos mais importantes são:

- Balanço Patrimonial
- Demonstrativo de Resultado de Exercício
- Fluxo de Caixa

Serão relacionados, a seguir, os tópicos mais importantes sobre as peças contábeis descritas acima, para que se tenha breve conhecimento. Por ser a principal ferramenta do planejamento e controle financeiro, o referencial teórico sobre o fluxo de caixa obteve maior destaque, devido sua importância para este trabalho.

2.2.1 Balanço Patrimonial

A princípio, a empresa pode ser financeiramente descrita como “um conjunto de investimentos feitos” (CERBASI, 2007, p. 41). Tais investimentos são descritos na Contabilidade como ativos (patrimônio) da empresa. São todos os bens e direitos que ela possui, como: caixa, contas a receber de clientes, estoques, equipamentos, imóveis, entre outros.

Esses ativos são adquiridos com recursos financeiros dos donos da empresa ou obtidos através de empréstimos bancários, por exemplo, para pagamento de estoques, máquinas, prédios, ou qualquer ativo, sem usar os recursos disponíveis dos proprietários. Esses capitais que são investidos nos ativos são considerados recursos de terceiros, ou passivos, conforme nomenclatura contábil. São todas as obrigações que ela possui: fornecedores, empréstimos, salários de funcionários, impostos, etc.

O Balanço Patrimonial é uma demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a posição contábil, econômica e financeira de uma organização em determinado período;

destacam-se, assim, as fontes obtidas pela empresa e as aplicações efetuadas. O valor do que ela possui (ativos) descontada da parte que está comprometida com terceiros (passivo) é o patrimônio líquido.

Ativo <i>Investimentos</i>	Passivo <i>Recurso de Terceiros</i>
	Patrimônio Líquido <i>Recursos Próprios</i>

Figura 1 – Balanço Patrimonial resumido.
Fonte: Adaptado de Cerbasi, 2007

Segundo Zdanowicz (2000), o Balanço Patrimonial relaciona, no lado esquerdo, todos os bens e direitos, ou seja, todas as aplicações de recursos em itens de capital de giro e imobilizado e, no lado esquerdo, o Passivo e o Patrimônio Líquido estão dispostas as origens dos capitais de terceiros e próprios, nesta ordem, ou seja, todas as obrigações de curto e longo prazos.

Ativo Circulante	Passivo Circulante
	Passivo Não Circulante
Ativo Não Circulante	Patrimônio Líquido

Figura 2 - Estrutura do Balanço Patrimonial. Lei das S/A - Lei 6404/76, alterada pela Lei 11.638/07 e editada pela Medida Provisória (MP) 449/08.
Fonte: Adaptado da Medida Provisória 449/08

Com a mudança da Lei das S/A – Lei nº 6404/76 em 2007 pela Lei nº 11.638/07, o Ativo passou a ser classificado como: Ativo Circulante, relacionado às operações de curto prazo, conforme o ciclo operacional da empresa, mas que, normalmente, corresponde ao

prazo de um ano; e o Ativo Não Circulante, que corresponde a bens e direitos de longo prazo, que, anteriormente, era chamado de Ativo Realizável a Longo Prazo e Ativo Permanente. A conta do Passivo também sofreu alterações, passando a ser chamado de Passivo Circulante todas as obrigações de curto prazo (dentro do período de um ano) e o Passivo Não Circulante, com obrigações de longo prazo, anteriormente chamado de Passivo Exigível a Longo Prazo e Resultados de Exercícios Futuros que deverá ser reclassificado para o Passivo Não Circulante em conta representativa de receita diferida.

Essas mudanças servem para simplificar e melhorar a interpretação do Balanço Patrimonial, adaptar a Lei às mudanças sociais e econômicas decorrentes da evolução do mercado e também para fortalecer o mercado de capitais, mediante implementação de normas contábeis e de auditoria internacionalmente reconhecidas.

O Ativo Circulante representa a operação da empresa propriamente dita. É o reflexo dos efeitos derivados das políticas administrativas, conforme a figura 3.

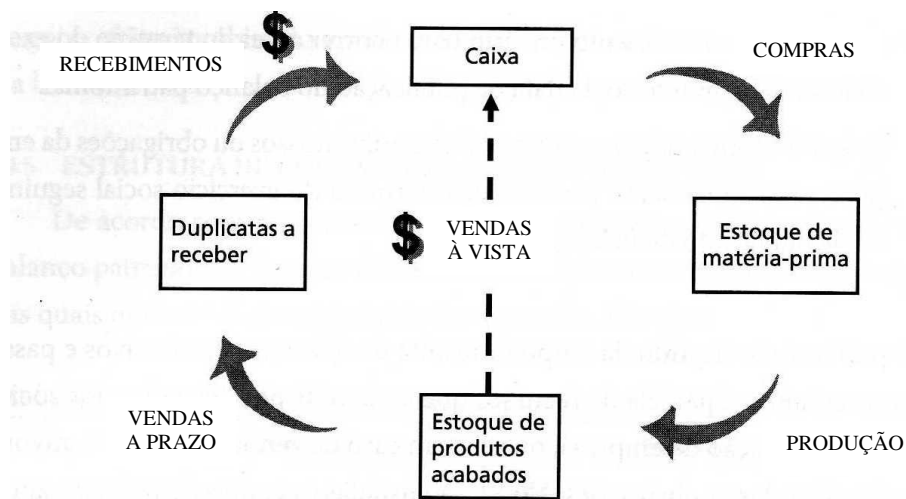


Figura 3 – Representação simbólica do Ativo Circulante
Fonte: Cerbasi, 2007.

Segundo Cerbasi (2007, p. 78), o grande desafio de qualquer empresa é, com o caixa limitado, fazer o dinheiro circular por todos os processos constantes na Figura 3, cobrindo os custos de compras, produção (estocagem, no caso de empresas comerciais), vendas e o recebimento das vendas das mercadorias e, ao final do processo, obter mais valores em caixa do que obtivera no início do processo. Isso significa que com maior disponibilidades de caixa, o processo pode reiniciar em escala maior, podendo, o administrador, negociar valores e prazos com fornecedores e clientes.

Exemplificando a Figura 3 no setor de varejo, teríamos, num primeiro momento, a compra da mercadoria junto ao fornecedor. Essa compra normalmente terá algum parcelamento total ou parcial, ou será adquirida à vista, com recursos próprios ou de terceiros. Até o momento da venda deste produto, a mercadoria deve permanecer em estoque o que eleva o ativo circulante, mas não é líquido, ou seja, não se transformará em caixa rapidamente. As vendas serão, assim como as compras, à vista ou a prazo. Mediante o recebimentos das vendas a tendência é que a empresa possua em caixa valores maiores ao que obtivera no início do processo, podendo honrar com os compromissos de curto prazo, se for o caso, e gerando lucro ao negócio.

O Ativo Circulante deve ser classificado em ordem de liquidez decrescente: caixa, bancos, aplicações de disponibilidade imediata, recebíveis, estoques, provisão para créditos de liquidação duvidosa, adiantamento a fornecedores e despesas pagas antecipadamente.

Os itens do Ativo Não Circulante caracterizam-se basicamente por bens e direitos de baixa liquidez, entre eles: investimentos em outras empresas, veículos, máquinas e equipamentos, imóveis, depreciação e amortização, etc.

O Passivo Circulante evidencia as obrigações de curto prazo da empresa, sendo elas: fornecedores, empréstimos bancários, financiamentos, contas a pagar, salários, encargos sociais, impostos e adiantamento a clientes.

O Passivo Não Circulante distingue-se, principalmente, do Passivo Circulante, devido ao prazo de exigibilidade da obrigação. Assim sendo, se a obrigação exigida for realizada após o término do exercício social seguinte ao da publicação do Balanço Patrimonial, deve ser classificado como Passivo Não Circulante.

O Patrimônio Líquido é formado pelo grupo de contas que registra o valor contábil pertencente aos acionistas ou quotistas e está dividido em: Capital Social (recursos aportados pelos sócios/proprietários), Reservas de Capital, Ajustes de Avaliação Patrimonial, Reservas de Lucros, Ações em Tesouraria e Lucros ou Prejuízos Acumulados (recursos gerados pela empresa e reinvestidos na própria operação). Ele resulta da diferença entre o ativo total e o passivo total.

2.2.2 Capital de Giro Líquido

Conforme apresenta-se na Figura 4, a diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, denomina-se capital de giro líquido (CGL) e é positivo quando o Ativo Circulante excede o Passivo Circulante. Isso significa que o fluxo de caixa que ficar disponível dentro de

12 meses excede o fluxo de caixa que precisa ser pago dentro do mesmo período, o que normalmente acontece em empresas saudáveis (ROSS; WESTERFIELD e JORDAN, 2002).

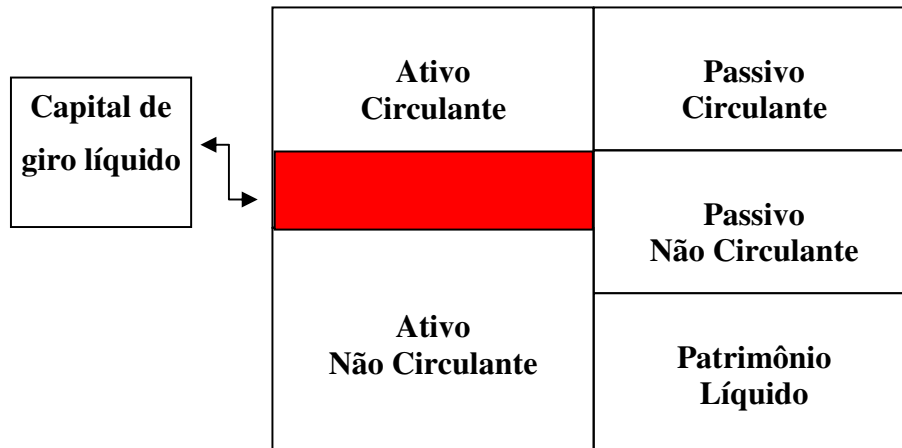


Figura 4 – Capital de giro líquido
Fonte: Adaptado de Ross; Westerfield e Jordan, 2002

Conforme Cerbasi (2007, p. 144), “em tese, quanto maior for o CGL, maior deverá ser a liquidez da empresa”. Entenda-se aqui que liquidez refere-se à velocidade e facilidade com a qual o ativo pode ser convertido em caixa. Não podemos afirmar que um CGL positivo forneça garantias reais de que exista efetivamente uma folga financeira. Basta considerar que o ativo circulante da empresa seja composto somente por estoques e recebíveis de clientes, ou seja, com pouca liquidez imediata. Qualquer obrigação que deva ser liquidada no curtíssimo prazo não será possível devido a falta de recursos financeiros.

A administração do capital de giro será mais aprofundada na revisão da literatura sobre fluxo de caixa.

2.2.3 Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)

A Demonstração de Resultado mede o desempenho ao longo de determinado período, normalmente mensal, trimestral ou anual. Esta peça contábil evidencia o caminho percorrido da Receita de Vendas, deduzida de custos, despesas e impostos, até chegar ao lucro ou resultado do exercício (MATARAZZO, 2003).

Resumidamente, a DRE tem a seguinte estrutura:

<p>Vendas Líquidas (-) Custo de Mercadoria Vendida (CMV) (=) Lucro Bruto (-) Despesas Operacionais Líquidas (=) Lucro Operacional (-) Depreciação/amortização (+) Receitas financeiras (-) Despesas financeiras (+/-) Resultado não Operacional (=) Lucro antes dos tributos (-) Imposto de Renda (-) Contribuição Social (=) Lucro Líquido do Exercício</p>

Figura 5 – Modelo resumido da DRE.
Fonte: Adptado de Matarazzo, 2003

As receitas de vendas fundamentam-se no princípio do regime de competência, ou seja, será computada, do ponto de vista prático, no momento da emissão da nota fiscal, independente se ela recebeu ou não pela venda da mercadoria (à vista ou a prazo).

Referente aos custos, numa empresa comercial, que não faz nenhum tipo de beneficiamento ou transformação na mercadoria comprada, apenas revende, denomina-se Custo da Mercadoria Vendida (CMV), que é formado pela aquisição da mercadoria, sem impostos, somado ao frete e ao seguro sobre as mercadorias, se houver.

Conforme Cerbasi (2007, p. 109) “na empresa comercial, o salário do vendedor, do presidente, do diretor financeiro, do diretor comercial, da secretária, constituem despesas e não custos”.

Nas Despesas Operacionais podemos citar: as Despesas com Vendas – são as comissões sobre as vendas, salários e encargos devidos ao pessoal de vendas, marketing, distribuição, despesas com a promoção de vendas, etc.; as Despesas Administrativas – os honorários, salários e encargos do pessoal administrativo, despesas legais e judiciais, material de escritório, gastos com a gestão de pessoas (tributos e contribuições), consultorias, entre outros; Despesas Financeiras – juros pagos às instituições financeiras por empréstimos adquiridos para financiamento das operações ou aquisição de ativos permanentes, taxas e tarifas financeiras; e as Despesas Tributárias.

Um componente importante da DRE é o Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações (LAJIDA). Seu significado, em inglês, é *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA). É o caixa gerado pelos ativos tipicamente

operacionais (SILVA, 2008, p.137). Equivale ao potencial de produção do caixa que o ativo operacional de uma empresa é capaz de gerar, antes de considerar qualquer custo de recursos captados. Quanto maior é o LAJIDA, maior é o seu valor de mercado, por causa da geração de caixa, mas este não deve substituir o fluxo de caixa operacional da empresa, pelo fato de que ele não representa o fluxo de caixa físico já acontecido no período, pois é provável que nem todas as vendas foram efetivamente recebidas e nem todas as despesas efetivamente pagas. É uma ferramenta muito eficiente, mas não deve ser utilizada exclusivamente pois, segundo Silva (2008):

- As empresas contratam, normalmente, financiamentos e empréstimos para alavancar suas operações. Assim, é mais comum as empresas apresentarem despesas financeiras superiores às receitas financeiras;
- O LAJIDA não considera as mudanças no capital de giro;
- O LAJIDA pode dar uma falsa idéia sobre a efetiva liquidez da empresa;
- Nada apresenta sobre a qualidade dos lucros.

Para o Resultado não Operacional, são computadas todas as receitas ou despesas que não possuem ligação com a atividade fim do negócio, como por exemplo, a venda de um ativo permanente, um automóvel. Não faz parte da atividade fim da empresa vender automóveis, a não ser que seja uma concessionária ou revenda de carros.

Atualmente, existem no Brasil dois impostos que incidem sobre o lucro: o Imposto de Renda (IR) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). O método de apuração e alíquotas dependem do regime de tributação. Para fins deste trabalho, por se tratar de uma microempresa, com receita bruta anual igual ou inferior à R\$ 2.400.000,00 e com oito empregados, o regime de tributação é o Simples Nacional – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições que foi constituído pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 e entrou em vigor em 1º de julho de 2007 (ver Anexo 1) . Implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes tributos:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição Patronal Previdenciária (CPP);

- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

A Contabilidade tem como o objetivo principal transmitir informações necessárias para a tomada de decisões, através de suas peças contábeis, permitindo ver o futuro com mais segurança.

2.3 Fluxo de Caixa

2.3.1 Conceitos

Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado (ZDANOWICZ, 2000, p. 23).

É a principal ferramenta da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos. É uma representação gráfica e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos financeiros na empresa. A partir da elaboração do fluxo de caixa, é possível verificar e planejar eventuais escassez de caixa para cobrir obrigações, ou o excesso de dinheiro parado, sem render nada à organização.

2.3.2 Objetivos

O principal objetivo do fluxo de caixa é possuir uma visão geral das entradas e saídas diárias de recursos financeiros. Através disto, a empresa poderá planejar as necessidades de captação e verificar as melhores fontes de crédito para não incorrer em problemas de liquidez por pagar juros muito altos, quitar as obrigações dentro do vencimento, como também aplicar de forma rentável as sobras de caixa.

Segundo Zdanowicz (2000), além do objetivo básico de projetar as entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período, visando antecipar necessidades de captação de empréstimos ou aplicações de excedentes de caixa em operações mais rentáveis para a empresa, outros objetivos podem ser considerados para se elaborar o fluxo de caixa na empresa, entre eles:

- “Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações, bem como na realização das transações econômico-financeiras da empresa;
- Empregar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos e estudando, antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- Analisar as fontes de crédito que oferecem empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- Evitar desembolsos vultuosos pela empresa, em épocas de baixo encaixe;
- Desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- Permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.” (ZDANOWICZ, 2000, P.24).

Mediante estas afirmações, conclui-se que o que irá determinar a capacidade de investimento, financiamento e divisão de lucros da empresa é o seu fluxo de caixa e não o lucro.

2.3.3 Fatores que afetam o Fluxo de Caixa

Aqui serão listados alguns fatores internos e externos que afetam o fluxo de caixa, tornando o desequilíbrio entre ingressos e desembolsos frequente, que, segundo Silva (2008, p. 22), “ocasiona diferenças acentuadas entre o previsto e o realizado, comprometendo a eficácia do sistema, bem como a sua liquidez”.

Fatores internos:

- Aumento dos prazos de recebimento das vendas, para aumentar a competitividade, maior que o prazo médio de pagamento;
- Compras sem necessidades;
- Descompasso entre os prazos de pagamento e os prazos de recebimento;
- Política salarial incompatível com as receitas;
- Excesso de imobilização;
- Custo financeiro devido a endividamentos.

Fatores externos:

- Inadimplência elevada;
- Recessão econômica;
- Concorrentes;
- Mudanças de políticas tributárias;
- Inflação e elevação da taxa de juros.

Ross; Westerfield e Jordan (2002, p. 413) indicam alguns fatores que aumentam e diminuem os saldos em caixa e são exatamente o oposto uma da outra, como por exemplo, o aumento do passivo não circulante, que seria um empréstimo a longo prazo. Já uma diminuição deste Passivo ocasionaria uma diminuição do saldo de caixa, devido ao pagamento de um empréstimo de longo. Para cada empresa e cada situação deve-se estudar quais serão as melhores alternativas para utilizar os saldos em caixa.

Segundo Zdanowicz (2000, p. 173), “o controle do fluxo de caixa é tão essencial à empresa como o seu processo de planejamento, pois um depende de outro para que ambos possam ser úteis e práticos”.

2.3.4 Resultado Econômico vs. Resultado Financeiro

O resultado econômico, o lucro ou prejuízo de uma empresa, pode ser diferente do resultado financeiro, conforme relata Silva (2008), ou seja, há diferença entre lucro e geração de caixa, pois mesmo que se tenha liquidez no caixa, não quer dizer que terá lucro no decorrer do tempo.

Alguns aspectos que geram diferença entre o lucro e a geração de caixa:

- A depreciação e a amortização são reconhecidas na Contabilidade do lucro, porém não representam saída de caixa;
- Os tempos de recebimentos e pagamentos são diferentes, o que impacta no capital de giro. Os estoques também geram diferenças;
- Receitas geradas e não recebidas, como no caso de investimentos, pois se conhece o valor de juros a receber, porém só se efetiva o recebimento ao fim do período de investimento;
- A impontualidade de recebimentos de vendas ou o não reconhecimento como perda;

- Investimentos demasiados em ítems do Ativos Não Circulantes, na conta de imobilizados (ex.: máquinas e equipamentos, prédio) e em estoques, pois o seu processo de transformação em dinheiro é lento, ou seja, ilíquido.

Quanto maior for o Disponível, item do Ativo Circulante, melhor será a liquidez da empresa e maior será sua capacidade de saldar suas obrigações (ZDANOWICZ, 2000, p. 58). Verifica-se a liquidez da empresa mediante a análise de indicadores financeiros, entre eles os índices de liquidez imediata, liquidez seca, liquidez corrente, liquidez total, solvência geral, endividamento, garantia de capitais de terceiros, imobilização de capitais próprios e capital circulante. Os índices de liquidez são particularmente interessantes para os credores a curto prazo, visto há necessidade, na maioria das empresas, de empréstimos a curto prazo para alavancar as operações da empresa.

Conforme relata Zdanowicz (2000, p. 58), “é necessário estar atento até que ponto este grau de liquidez afetará o processo operacional, se for carente de recursos e prejudicar a rentabilidade da empresa”. Isto quer dizer que se uma empresa possuir, por exemplo, uma liquidez elevada, pode estar utilizando de maneira inadequada a retenção desses valores em ativos disponíveis, perdendo rentabilidade se esses recursos estivessem aplicados em ativos rentáveis (aplicações financeiras), afetando, diretamente, no lucro líquido.

Do modo inverso, se a empresa possuísse uma liquidez baixa, teria de recorrer à empréstimos com recursos de terceiros (bancos), para dar continuidade ao seu processo operacional. Tais recursos só são obtidos mediante o pagamento de uma determinada remuneração, os juros, em prazos a serem definidos na contratação, influenciando, novamente, na rentabilidade. Dentre os principais indicadores econômicos estão a taxa de lucratividade das vendas líquidas, ou lucratividade, e a taxa de retorno sobre investimento operacional (TRI).

2.3.5 Análise do Capital de Giro e Ciclotria

O capital de giro é fator decisivo para o equilíbrio financeiro da empresa, pois está relacionado aos recursos de curto prazo, em geral, àqueles que podem ser convertidos em caixa num período inferior a um ano.

Pelo conceito contábil, já mencionado neste trabalho, o capital de giro consiste na diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante. Resultando um valor positivo, afirma-se que o capital de giro da empresa é próprio. Se negativo, o capital de giro será de terceiros (ZDANOWICZ, 2000 p. 109).

Ele é expresso da seguinte forma:

$$CG = AC - PC$$

Onde:

CG = capital de giro

AC = ativo circulante

PC = passivo circulante

Uma empresa pode ser rentável e ainda sim passar por sérios problemas de fluxo de caixa. Tudo depende do ciclo do Capital de Giro, ou seja, quanto tempo é necessário para converter caixa novamente em caixa. O objetivo da gestão financeira é administrar cada item dos Ativos e dos Passivos Circulantes para obter um equilíbrio entre rentabilidade e risco, que contribua positivamente para o valor da empresa (GITMAN, 2004). É essencial para uma empresa a compreensão do ciclo de conversão de caixa.

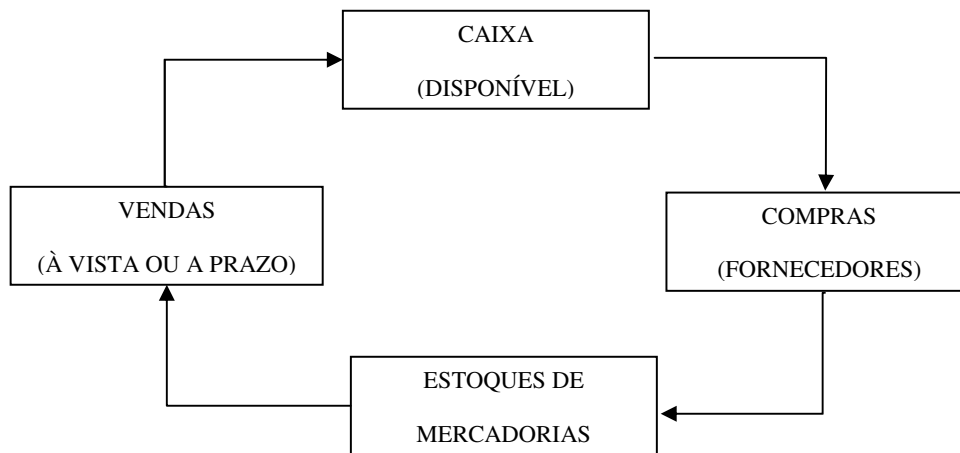


Figura 6 – Ciclo de Conversão de Caixa.
Fonte: Adaptado de Silva, 2008

A Figura 6 demonstra o Ciclo de Conversão de Caixa, no qual a empresa, através de capital próprio ou de terceiros, compra as mercadorias dos fornecedores, à vista ou a prazo e põe à venda na loja. Quando não consegue fazer a venda destes produtos o estoque fica acumulado. Ao fazer a venda, que pode ser à vista ou a prazo, a empresa gera caixa, pois precisa pagar às obrigações necessárias, como salários, impostos, e partir para a compra de novas mercadorias. Este ciclo evidencia a necessidade haver equilíbrio entre os prazos de

pagamentos e recebimentos, assim como no controle dos prazos de estoques. Qualquer alteração em um desses prazos altera o ciclo de conversão em caixa.

O objetivo da gestão do capital de giro é reduzir o tempo entre o pagamento da compra da mercadoria até o recebimento pela venda. Este intervalo de tempo é chamado na administração financeira de ciclo financeiro, ou ciclo de caixa. O ciclo completo inicia-se com a compra da mercadoria e se estende até o recebimento das vendas. A esse período denomina-se ciclo operacional e é medido em termos do tempo transcorrido, somando o Prazo Médio de Estoques (PME) com o Prazo Médio de Recebimento (PMR). O intervalo de tempo entre a compra da mercadoria até a venda da mercadoria é conhecida como ciclo econômico.

“Um ciclo operacional adequado refletirá de maneira positiva o comportamento e o uso do capital de giro investido” (SILVA, 2008, p. 24). Isso significa que ao fazer a gestão deste ciclo corretamente, a empresa não precisa incorrer em custos financeiros para financiar suas compras, seus estoques ou os seus clientes.

Esses ciclos são identificados na figura a seguir:

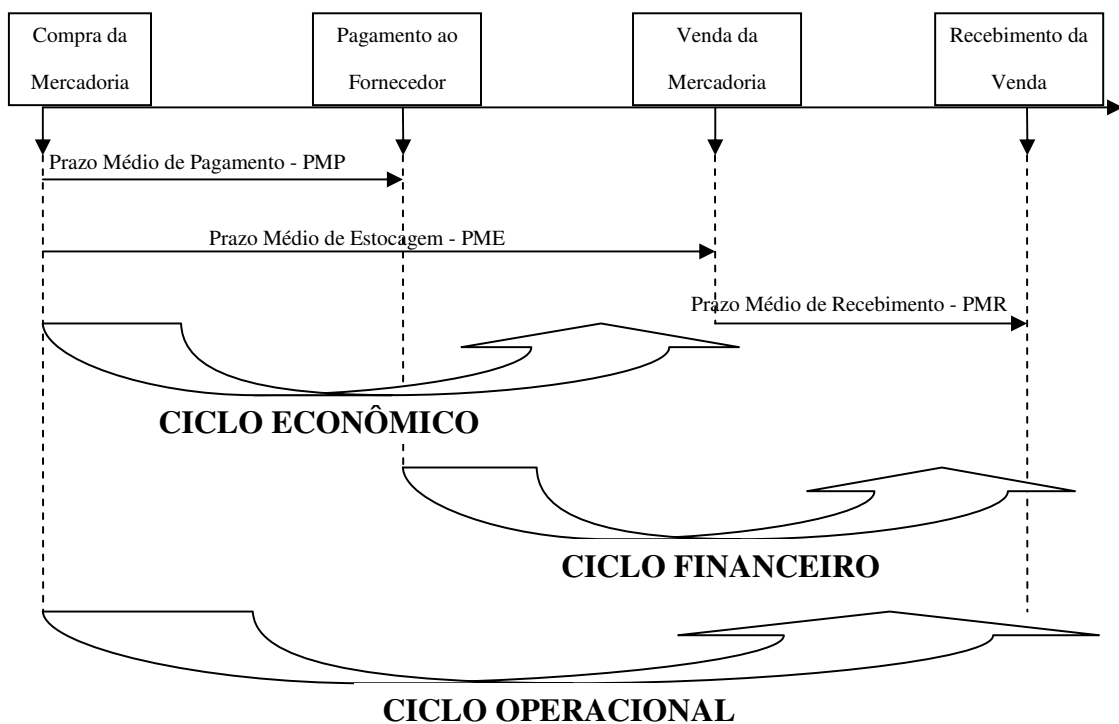


Figura 7 – Representação gráfica do Ciclo Operacional.

Fonte: Adaptado da Biblioteca do Sebrae (<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>)

A Figura 7 representa o Ciclos que a empresa possui referente suas operações. Eles dividem-se em Ciclo Econômico, Ciclo Financeiro e o Ciclo Operacional que compõe todo o sistema.

Ciclo Econômico - É o período em que a mercadoria permanece nas dependências da empresa, ou seja, inicia-se com a compra da mercadoria e encerra-se com a venda da mesma. Este ciclo é o giro de estoques, ele nos diz quanto tempo a empresa está demorando para girar o seu estoque. Quanto maior for o estoque, mais lento será o giro do mesmo, ocasionando numa possível iliquidez de caixa, forçando-a a captação sistemática de recursos de terceiros comprometendo a saúde financeira da empresa.

Ciclo Financeiro - Tem início com o desembolso de recursos financeiros para a aquisição da mercadoria que será revendida pela empresa e encerra-se com o recebimento relativo à venda da mesma. Este é o ciclo de caixa. O reflexo do Ciclo Econômico se dará neste ciclo. Se o giro do estoque é lento, primeiro a empresa pagará para após receber, além de haver outros compromissos mensais, como as despesas operacionais e não operacionais para manter a atividade da organização.

Ciclo Operacional - Representa os dois ciclos juntos, iniciando-se quando da compra da mercadoria e encerrando-se quando da venda ou do recebimento dos recursos da venda.

Os principais indicadores que estão vinculados ao ciclo operacional da empresa, que, em termos de compra e venda de estoques, geram, em decorrência, os direitos e as obrigações da organização (ZDANOWICZ, 2000, p. 76), que podem ser construídos para medir a liquidez e o capital de giro, são:

- Índice de rotação dos estoques – indica o número de vezes que o volume médio dos estoques se renovou, em determinado período. Pode ser representado pela seguinte equação:

$$\text{IRE} = \frac{\text{EI} + \text{CT}_1 - \text{EF}}{\text{EM}}$$

Onde:

IRE = índice de rotação dos estoques;

EI = estoque inicial

CT₁ = compras totais líquidas;

EF = estoque final;

EM = estoque médio.

Esta fórmula também pode ser representada pela divisão entre o Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) pelo estoque médio.

A divisão do número de dias do período, representado, para fins deste trabalho de 360 dias, pelo índice de rotação dos estoques resulta no prazo médio de rotação dos estoques (PME), isto é, o tempo, em dias, que os estoques levam para serem consumidos.

$$\text{PME} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE DIAS DO PERÍODO}}{\text{IRE}}$$

Em termos de liquidez, quanto menor for este prazo, isto é, quanto mais alta for a rotação dos estoques, menor necessidade terá de capital de giro, melhor será sua liquidez.

Cabe salientar, conforme Zdanowicz (2000), que o índice em si, pouco significado terá, se não for realizada uma análise sobre a qualidade dos estoques, pois nem todos os itens em estoques giram na mesma velocidade, devido estarem fora de estação ou obsoletos.

- índice de rotação de valores a receber – indica o número de vezes que os valores a receber se renovaram em determinado período. É apresentado pela seguinte equação:

$$\text{IRVR} = \frac{\text{SIVR} + \text{VP}_1 - \text{SFVR}}{\text{SMVR}}$$

Onde:

IRVR = índice de rotação de valores a receber;

SIVR = saldo inicial de valores a receber;

VP₁ = vendas a prazo líquidas;

SFVR = saldo final de valores a receber;

SMVR = saldo médio de valores a receber.

A divisão do número de dias do período pelo índice de rotação de valores a receber resulta no prazo médio dentro do qual a empresa recebe os seus valores.

$$\text{PMR} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE DIAS DO PERÍODO}}{\text{IRVR}}$$

Quanto menor o prazo médio de recebimentos (PMR), maior será o índice de rotação de valores a receber. Em termos de liquidez, melhor será para a empresa. Portanto, menor será a necessidade de capital de giro, que para um bom fluxo de caixa, é muito importante.

- índice de rotação de valores a pagar - indica o número de vezes que os valores a pagar, ou seja, as obrigações com os fornecedores, foram renovadas, em média, em determinado período. É apresentado pela seguinte fórmula:

$$\text{IRVP} = \frac{\text{SIVP} + \text{CP}_1 - \text{SFVP}}{\text{SMVP}}$$

Onde:

IRVP = índice de rotação de valores a pagar;

SIVP = saldo inicial de valores a pagar;

CP₁ = compras a prazo líquidas;

SFVP = saldo final de valores a pagar;

SMVP = saldo médio de valores a pagar.

A divisão do número de dias do período pelo índice de rotação de valores a pagar resulta no prazo médio de pagamentos da empresa.

$$\text{PMP} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE DIAS DO PERÍODO}}{\text{IRVP}}$$

Em termos de liquidez, segundo Zdanowicz (2000), “é saudável uma dilatação do prazo médio de pagamentos sem exageros. Quanto mais dilatado o prazo para pagamento junto aos fornecedores, maior será o ônus financeiro das compras para a empresa”.

Assim, o ciclo operacional e o ciclo financeiro podem ser definidos como:

$$\text{Ciclo Operacional} = \text{PME} + \text{PMR}$$

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

A partir destas informações, a empresa pode reduzir sua necessidade de capital de giro através de ações empreendedoras, conforme relata Bodie (2002):

- “Reduzindo a quantidade de tempo que os produtos são mantidos em estoque, obtido através da melhoria do processo de controle dos estoques;

- Cobrando as Duplicatas a Receber mais rapidamente, mediante a melhoria do processo de cobrança, oferecendo descontos a clientes que pagam à vista;
- Prologando o prazo de pagamento aos fornecedores”. (BODIE, 2002, p.111)

Quando a empresa é forçada a usar passivos negociados (empréstimos bancários, por exemplo) para sustentar seus ativos operacionais, incorrem custos explícitos (juros), o que significa que a empresa beneficia-se com a minimização desses custos na sustentação de ativos operacionais (GITMAN, 2004, p. 515). As estratégias, como as ações apresentadas para redução da necessidade de capital de giro, mantendo um ciclo positivo de conversão de caixa sem custos explícitos, são essenciais para um fluxo de caixa equilibrado na empresa.

2.3.6 Elaboração do Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é construído a partir das informações relativas a todas as entradas e saídas de caixa projetadas, assim como os dados já de conhecimento da empresa.

Existem duas formas para se elaborar o fluxo de caixa, segundo Silva (2008). A primeira forma, chamada de Método Direto, consiste em apresentar as entradas (receitas) e saídas (despesas) de caixa projetadas e já conhecidas, sendo a forma mais utilizada de apresentação do fluxo de caixa. A segunda, chamada de Método do Lucro Ajustado, “apresenta as oscilações do saldo de caixa, informando as oscilações dos ingressos e desembolsos decorrentes das variações de elementos patrimoniais e de resultados, que darão origem ao lucro contábil” (ZDANOWICZ, 2003, p.171).

Na elaboração do fluxo de caixa, utiliza-se mapas auxiliares que tem como propósito planejar e organizar as informações para o fechamento final do fluxo. A forma, consistência, periodicidade e relevância desses mapas auxiliares, dependerá do tipo da empresa e da sua atividade operacional. São exemplos de mapas auxiliares: despesas administrativas, pagamento de fornecedores, despesas com vendas, vendas a prazo, recebimento de atrasados, entre outras.

As principais modalidades de entradas no caixa são as vendas à vista e cobrança das duplicatas de vendas a prazo realizadas pela empresa.

Quanto aos desembolsos podem ser relacionados com as compras de mercadorias à vista e a prazo, salários e ordenados com os encargos sociais pertinentes, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas tributárias.

O prazo dos fluxos podem ser diários, semanais, mensais, ou anuais. Recomenda-se o planejamento e controle diário dos fluxos de caixa, para análises de curto prazo, pois desta

forma fornecerá informações mais detalhadas sobre os ingressos e desembolsos, seus prazos de vencimento e o melhor dia do mês para projetar recebimentos e compras.

São relacionadas as projeções (P), o que efetivamente fora realizado (R) e a diferença (D) entre o realizado e o projetado de todas as semanas dos meses do ano, conforme o modelo de Fluxo de Caixa pelo método direto, do mês de janeiro/2010, a seguir:

Tabela 1 – Modelo de Fluxo de Caixa semanal – método direto

FLUXO DE CAIXA - 2010												
ITENS/MESES	JANEIRO											
	1ª SEMANA			2ª SEMANA			3ª SEMANA			4ª SEMANA		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS												
Vendas à vista												
Vendas a prazo												
Antecipações de Clientes												
Recebimento com atraso (inadimplência)												
Receitas Financeiras												
Restituições de créditos tributários												
Outras Receitas												
2. DESEMBOLSOS												
Compras à vista												
Fornecedores												
Salários												
Despesas Administrativas												
Despesas com Vendas												
Despesas Tributárias												
Compras Diversas												
Despesas Financeiras												
Compra de Ativo												
Outras Despesas												
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)												
4. SALDO INICIAL DE CAIXA												
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)												
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA												
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR												
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO												
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS												
10. RESGATE DE APLICAÇÕES												
11. SALDO FINAL DE CAIXA												

Fonte: Adaptado de Zdanowicz, 2000.

Para que se tenha um eficiente fluxo de caixa, as projeções devem ser ordenadas e distribuídas de forma racional. Os principais itens que compõe o fluxo, conforme Zdanowicz (2000, p. 147), são os seguintes:

- **Ingressos** – São todas as entradas de caixa e banco, como as vendas à vista, vendas a prazo, recebimentos de atrasados, receitas financeiras, vendas de ativos, entre outros. Varia conforme a atividade fim da empresa;
- **Desembolsos** – É composto pelas compras à vista, compras a prazo com fornecedores, salários com os encargos sociais, assim como todas as despesas administrativas, com vendas, tributárias e financeiras geradas pelo processo de produção e comercialização das mercadorias da empresa;
- **Diferença do período** – Apura-se, neste item, o resultado entre os recebimentos e pagamentos da empresa, ou seja, a partir dos valores projetados, de ingressos e desembolsos, encontra-se a diferença dos valores, podendo ser positivo, negativo ou nulo;
- **Saldo inicial de caixa** – É igual ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior;
- **Disponibilidade acumulada** – É o resultado da diferença do período apurada, acrescido do saldo inicial de caixa;
- **Nível desejado de caixa** – É a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros;
- **Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros** – Poderão ser captados empréstimos para suprir a necessidade de caixa, mediante a apuração do saldo da disponibilidade acumulada, ou, quando houver excedentes, serão realizadas aplicações no mercado financeiro;
- **Amortizações ou resgates das aplicações** – As amortizações são devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates constituem-se nos recebimentos do principal aplicado;
- **Saldo final de caixa** – É o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

Normalmente, o fluxo de caixa não é uniforme durante o mês, apresentando períodos sazonais. Neste trabalho foi utilizado o fluxo semanal dentro dos meses realizados e dos meses projetados. Para maior qualidade e precisão das informações de entradas e saídas de caixa, faz-se necessário o controle diário, projetando dia a dia, obtendo as futuras movimentações financeiras que ocorrerão no curtíssimo prazo. Para análises de longo prazo, as projeções mensais e trimestrais tornam-se satisfatórias.

Será necessário considerar possíveis oscilações que irão implicar em ajustes dos valores projetados, como, por exemplo, os fatores externos (inflação, elevação do nível do preço, taxa de juros, recessão econômica, concorrentes, entre outros).

Para o melhor planejamento e elaboração do fluxo de caixa, são utilizados mapas auxiliares, sendo os principais referentes ao recebimento de vendas a prazo, pagamento de compras a prazo (fornecedores), recebimento com atraso, despesas com pessoal, despesas administrativas e despesas financeiras, entre outros, conforme modelos constantes em no decorrer do presente trabalho..

2.3.7 Efeito Tesoura

Na maioria das empresas, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa. Essa situação cria uma necessidade de captar recursos para financiar as atividades operacionais das empresas.

O efeito tesoura ocorre quando a empresa financia a maior parte de sua necessidade de capital de giro (NCG) por meio de recursos caros e de curto prazo (SILVA, 2008, p. 104), o que pode tornar a situação de liquidez da empresa crítica.

Para entender melhor o efeito tesoura é necessário reorganizar a estrutura do Balanço Patrimonial, principalmente dos itens do Ativo e Passivo Circulantes, conforme relata Padoveze e Benedicto (2004, p. 231 *apud* FLEURIET, 1978).

Como visto anteriormente, o capital de giro, ou capital de giro líquido (CGL) é a diferença entre o Ativo Circulante (AC) e o Passivo Circulante (PC). Dentro das contas circulantes, serão desmembrados os elementos de curto prazo em seus componentes financeiro (erráticos) e operacional (cíclicos).

As contas a receber, impostos a recuperar, estoques, adiantamentos a empregados, fornecedores, salários e encargos sociais, possuem natureza cíclica, se renovando de maneira constante no decorrer das operações normais do negócio. Nesse aspecto, os elementos cíclicos do Ativo integram o Ativo Circulante Cíclico (ACC), enquanto os do Passivo, o Passivo Circulante Cíclico (PCC).

Existem outras, dentro do Grupo Circulante, que apresentam movimento "errático", que não sofrem efeitos diretos em decorrência do volume de atividade desenvolvida. São elas: caixa, bancos, aplicações financeiras, imposto de renda e contribuição social a recuperar. Estas contas compõe o Ativo Circulante Financeiro (ACF). O Passivo Circulante Financeiro (PCF) vem a ser as duplicatas descontadas, empréstimos e financiamentos, imposto de renda e contribuição social a recolher, dividendos a pagar (PADOVEZE; BENEDICTO, 2004)

A Necessidade de Capital de Giro (NCG) representa o montante do investimento líquido corrente em contas operacionais necessárias à manutenção do atual nível de atividade. Se houver uma expansão das vendas existirá a NCG mais elevada, ao passo que uma contração do nível de operações exigirá certamente uma NCG menor.

O saldo de tesouraria (T) é a diferença entre os ativos e passivos financeiros (não cíclicos ou erráticos). Essa medida informa o quanto de recursos de curto prazo foram utilizados para financiamento da NCG. Caso T seja positivo, há recursos próprios excedentes para serem usados nas operações correntes, enquanto que, se negativo, expressa uma medida de endividamento, dado que há recursos onerosos de terceiros em excesso financiando o nível de atividade (SILVA, 2008). Resumindo:

$$\begin{aligned} \text{CGL} &= \text{AC} - \text{PC} \\ \text{NCG} &= \text{ACC} - \text{PCC} \\ \text{T} &= \text{ACF} - \text{PCF} \end{aligned}$$

Uma estrutura financeira excelente, levando-se em consideração essas relações, caracteriza-se por apresentar: CGL positivo, NCG negativa e T positiva, significando que a empresa dispõe de recursos próprios para financiar as atividades operacionais da empresa sem incorrer em recursos onerosos para financiar suas operações. Os tipos de estruturas financeiras está relacionado na Tabela 2.

Tabela 2 – Estrutura financeira e risco

TIPO	CGL	NCG	T	SITUAÇÃO
I	Positivo	Negativo	Positivo	Excelente
II	Positivo	Positivo	Positivo	Sólida
III	Positivo	Positivo	Negativo	Insatisfatória
IV	Negativo	Positivo	Negativo	Péssima
V	Negativo	Negativo	Negativo	Ruim
VI	Negativo	Negativo	Positivo	Arriscada

Fonte: Adaptado de Padoveze e Benedicto, 2004.

A estrutura financeira do Tipo I são de empresas que recebem à vista o pagamento de seus produtos e pagam seus fornecedores a prazo, tornando seu Passivo Cíclico (fornecedores) maior que o Ativo Cíclico (clientes e estoques), uma vez que os estoques giram muitas vezes durante o período. É o caso típico de supermercados.

O Tipo II, de estrutura financeira, é a mais comum, onde é necessário a captação de recursos de terceiros (empréstimos) para o financiamento de suas operações, podendo ser de curto ou de longo prazos. A grande maioria das empresas industriais e comerciais, inclusive a empresa em estudo, estão entre essa estrutura em uma situação sólida.

Uma situação insatisfatória é a do Tipo III, onde mesmo que o CGL seja positivo, ele não é capaz de cobrir o financiamento das operações da empresa, sendo necessário recorrer ao uso de fontes onerosas de curto prazo. É onde há o maior índice de falências.

O Tipo IV, de situação péssima, a empresa necessita de recursos de curto prazo para financiar suas atividades, visto a inexistência de financiamentos de longo prazo (CGL é negativo) o que onera seu circulante financeiro (T =negativo).

Na estrutura financeira do Tipo V, onde a situação é ruim, encontram-se as empresas que não necessitam de financiamento das operações correntes, contudo não possuem sobras de recursos de curto ou de longo prazo, o que acarreta em T negativo.

Por fim, as empresas com estrutura do tipo VI, não requerem investimento correntes (NCG é negativa) e nem possuem recursos de longo prazo (CGL é negativo), mas possuem fontes próprias de curto prazo (T é positivo). Esse desequilíbrio não se sustenta ao longo do tempo, visto que os recursos próprios tendem a acabar no curto espaço de tempo, caso aumentem as vendas, por exemplo.

Se o capital de giro for insuficiente para financiar a Necessidade de Capital de Giro, o Saldo de Tesouraria será negativo, com o Passivo Errático maior do que o Ativo Errático. Essa condição indica que a empresa está financiando parte de sua Necessidade de Capital de Giro e/ou Ativo Permanente com fundos de curto prazo, aumentando, portanto, seu risco de insolvência. Por outro lado, quando T é positivo, a empresa dispõe de fundos de curto prazo que poderão ser aplicados em títulos de liquidez imediata.

No entanto, um Saldo de Tesouraria positivo em níveis elevados não significa, necessariamente, uma condição desejável para a empresa. Isto pode significar que seus dirigentes não estão aproveitando as oportunidades de investimento propiciadas por sua estrutura financeira. Sinal de que a empresa ainda não tem uma estratégia dinâmica de investimentos (PADOVEZE; BENEDICTO, 2004).

A Necessidade de Capital de Giro é em função do nível de atividade de uma empresa. Seu aumento tanto pode ocorrer em períodos de rápido crescimento como também em períodos de queda nas vendas. O Saldo de Tesouraria se tornará cada vez mais negativo com o crescimento das vendas, caso a empresa não consiga que seu autofinanciamento (Lucro) cresça nas mesmas proporções do seu crescimento da NCG. Esse crescimento negativo do Saldo de Tesouraria é o que Fleuriet³ denominou "efeito tesoura".

³ Michel Fleuriet, autor do livro *A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras*, em co-edição da Consultoria Editorial Ltda. e da Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 1980

3 METODOLOGIA

Nas organizações se apresentam uma variedade muito rica de situações problemáticas. Estes problemas ou oportunidades podem ser explorados e analisados de forma mais completa por meio de métodos e técnicas. “Colher e analisar dados sobre a empresa-alvo é a tarefa mais importante do estágio” (ROESCH, 2007, p.118).

A metodologia descreve qual foi o caminho seguido para atingir os objetivos propostos com o trabalho. É a descrição precisa de tudo que foi utilizado, conforme relata Roesch (2007).

“A metodologia deve ser entendida como o conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de maior rapidez, maior eficácia e maior confiabilidade de informação.” (BARRETO; HONORATO, 1998).

O método utilizado foi o estudo de caso, uma vez que os resultados foram obtidos a partir de informações primárias e secundárias da própria organização estudada, por meio de entrevistas que foram realizadas com a proprietária, análise de dados fornecidos pela mesma e observações das atividades desenvolvidas na organização. Foram recolhidas informações dos registros de movimentações financeiras da empresa e da observação direta de suas atividades operacionais.

O trabalho desenvolvido é um estudo de caso, porque, de acordo com Roesch (2007), analisa uma determinada empresa, a fim de propor alternativas que visam melhorar o planejamento e controle dos recursos financeiros. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se debruça sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Roesch (2007) explica que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

“No campo da Administração, o estudo de caso é denominado de *case*, uma vez que descreve o fato observado no segmento da gestão empresarial, relata seus componentes constituintes e analisa-os, considerando, inicialmente, um problema a ser solucionado pelo acadêmico, que, em geral, opta por um estudo de caso” (SANTOS; CANDELORO, 2006, p. 76).

Os estudos de caso podem e devem ter uma orientação teórica bem fundamentada, que sirva de suporte à formulação das respectivas questões e instrumentos de recolhimento de dados e guia na análise dos resultados. Necessita-se da teoria para orientar a investigação. O estudo de caso permite responder a questões como: Que coisas observar? Que dados colher? Que perguntas fazer?

Este trabalho utilizou como referências bibliográficas os principais autores relacionados à área da administração financeira para interpretar a situação problemática atual da empresa e aplicar as técnicas para alcançar os objetivos propostos.

O processo metodológico inicial foi realizar a coleta de dados em documentos gerenciais existentes na empresa e no escritório de contabilidade, pois este é terceirizado. Foi utilizado questionário para complementar as informações necessárias para a proposta de implantar o fluxo de caixa.

3.1 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados estará relacionada com a situação problemática do trabalho e é fundamental na obtenção dos elementos para que os objetivos propostos possam ser alcançados.

A principal forma de coleta de dados foi através da observação dos registros de entradas e saídas de caixa no período compreendido entre janeiro/2010 a maio/2010, disponibilizadas através de arquivos que a empresa possui, assim como entrevista com a proprietária para conhecer a movimentação dos recursos financeiros que acontecem diariamente.

Existem, basicamente, dois tipos de dados:

- **Dados primários:** dados que ainda não sofreram estudo e análise. Para coletá-los, pode-se utilizar: questionário fechado, questionário aberto, formulário, entrevista

estruturada ou fechada, entrevista semi-estruturada, entrevista aberta ou livre, entrevista de grupo, discussão de grupo, observação dirigida ou estruturada, observação livre, etc;

- **Dados secundários:** são os dados que já se encontram disponíveis.

Para a coleta dos dados da organização, foram utilizados relatórios e documentos que demonstraram a situação financeira da empresa, assim como um questionário semi-estruturado e entrevista informal, porém estruturada, com uma lista de tópicos para conduzir a entrevista. Foi de extrema importância a colaboração da proprietária, com seu conhecimento sobre o negócio, para se ter uma visão mais clara da situação financeira da empresa, visto que muitas informações não estavam registradas devidamente, ou os relatórios estavam em poder do escritório de Contabilidade, serviço terceirizado pela empresa.

Após a coleta de dados inicia-se a etapa de classificação e organização das informações coletadas, tendo em vista os objetivos do trabalho. As informações foram organizadas em planilhas eletrônicas no programa da Microsoft Office Excel. Serão planilhas auxiliares, referentes aos diversos tipos de entradas e saídas de recursos da empresa, como, por exemplo: vendas (à vista e a prazo), valores a receber do crediário, ingressos de cartões de crédito, contas a pagar à vista e a prazo (fornecedores), salários, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas tributárias.

3.2 Técnica de Análise de Dados

Conhecida como Análise de Conteúdo (ROESCH, 2007), é o conjunto de análise de documentos e de informações obtidas através de entrevista junto à gestora da empresa, organizadas para interpretação, apoiadas em modelos conceituais definidos na bibliografia citada sobre o assunto, para posterior elaboração do fluxo de caixa. Na análise quantitativa, podem-se calcular médias, computar porcentagens, entre outros, para extrair sentido dos dados, ou seja, comparar os resultados, como no caso deste trabalho entre os fluxos projetados e realizados.

Todas as planilhas auxiliares realizadas para classificar e organizar os dados estarão interligadas à planilha do Fluxo de Caixa, principal técnica do planejamento e controle financeiro de um organização (ZDANOWICZ, 2000), que consolidará todas as informações, com o objetivo de auxiliar a visualização e interpretação – por meio do referencial teórico como material de apoio – dos elementos do fluxo de entradas e saídas de caixa, controlando-

os e, posteriormente, tomando as medidas cabíveis para manter a empresa com liquidez e, conseqüentemente, gerar lucro.

Foi realizada pesquisa nas instituições financeiras na qual a empresa possui conta corrente e a movimentação de seus numerários com o objetivo de encontrar as melhores oportunidades de negócio referente à captação e à aplicação dos recursos financeiros.

Qualquer decisão tomada de maneira precipitada e sem as devidas análises podem impactar na rentabilidade da empresa, como também na sua liquidez. O confronto entre os ingressos e os desembolsos futuros serve como um plano a ser seguido pela empresa, assim como as decisões de aumentar ou diminuir as despesas referentes às operações.

As análises seguirão os modelos e técnicas propostas pelos autores, entre elas a comparação entre as demonstrações financeiras sob o regime de competência, constantes no DRE, e sob o regime de caixa, contidas no fluxo de caixa. Deste modo poderão ser feitas as devidas conclusões a cerca do assunto proposto por este trabalho.

Todos os dados fornecidos pela empresa, assim como as planilhas e demonstrações apresentadas aqui, compreendem as movimentações realizadas no período entre janeiro a maio de 2010 e as projeções dos meses subsequentes, até dezembro de 2010.

3.3 Limitações

Este estudo não apresentou peças contábeis – Balanço Patrimonial e DRE – de anos anteriores ao de 2009, pois as empresas enquadradas no regime de tributação do Simples Nacional não são obrigadas a apresentar tais dados. É importante comparar a evolução histórica patrimonial para avaliar o desempenho das atividades operacionais da empresa. A projeção e as devidas análises terão como referência única o ano de 2009.

Para maior agilidade e integração das informações, seria recomendável o uso de programas específicos de planejamento financeiro. No entanto, as propostas serão apresentadas em documentação equivalente, em planilhas eletrônicas do Excel, projetando as entradas e saídas de caixa, verificando as necessidades de aplicação ou captação de recursos financeiros, proporcionando o mesmo efeito dos relatórios emitidos pelos programas, porém, sendo mais trabalhoso e demorado para sua devida implantação, para fins de avaliação do planejamento e controle financeiro.

4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA

Após coletar informações e dados referente à movimentação financeira da empresa na qual o trabalho foi realizado, conseguiu-se formar uma estrutura de fluxo de caixa do período compreendido entre janeiro a maio de 2010. Contudo, o mês de junho foi projetado e servirá de base para a implantação das projeções para os seis meses subsequentes, ou seja, de junho a dezembro de 2010.

É importante lembrar, conforme discutido na situação problemática, que a loja não possuía todas as informações necessárias para elaboração do trabalho, pois muitos relatórios ficam em poder do escritório de Contabilidade. Desta forma, alguns dados foram extraídos de arquivos informais que a proprietária possuía para seu gerenciamento, enquanto outros foram retirados dos relatórios contábeis fornecidos pela contadora da empresa. Como foi relatado, a loja não possui um sistema de planejamento e controle financeiro formal. Existe um singelo acompanhamento em planilha EXCEL que é elaborado por uma funcionária. Será elaborado de forma segregada todos os itens que compõem o fluxo de caixa, através das planilhas auxiliares, como, por exemplo, a planilha auxiliar de vendas a prazo, de compras a prazo e etc. Posteriormente, os dados serão consolidados numa única planilha, que será a proposta do fluxo de caixa

Outro fato importante, é que se trata de uma organização que iniciou suas atividades, tendo como base as características de empresa familiar e que, na atual estrutura de microempresa, com oito funcionários, ainda mantém certas peculiaridades, como por exemplo, a não separação entre os recursos próprios da proprietária e os recursos da empresa. Outros procedimentos informais serão comentados no decorrer da análise financeira.

A maioria das decisões que a proprietária lida, diariamente, é através de uma combinação de intuição mesclada com a experiência de vinte e quatro anos no ramo. É evidente a importância de implantar uma ferramenta que auxilie com confiabilidade e agrupe as informações de entradas e saídas de caixa necessárias para a tomada das decisões.

4.1 Ingressos

Os principais itens que compõe os ingressos de recursos financeiros da loja são referentes às vendas à vista, em espécie e através de cartão (à vista ou crédito), a prazo, realizada no crediário e os recebimentos de clientes inadimplentes.

4.1.1 Vendas

Por se tratar de uma empresa do setor varejista, no comércio de calçados e confecções, existem inúmeros fatores que podem afetar as vendas e, conseqüentemente, as receitas da loja, entre elas, a sazonalidade, devido o curto período entre uma estação e outra, o que pode ocasionar num acúmulo de estoques ou numa liquidação de peças abaixo do custo, inclusive. Há épocas do ano que são essenciais para o comércio, conforme relato da proprietária: Natal e Dia das Mães, pois são datas que as pessoas estão dispostas a comprar de forma mais intensa, devido às festividades.

Nota-se no setor que, pela própria dinâmica, possui épocas em que terão baixos movimentos nas vendas, sendo imprescindível um planejamento bem estruturado, com o controle constante dos recursos financeiros.

A loja precifica seus produtos, preferencialmente, baseada no “método do custo”⁴ apurando-se os gastos que serão atribuídos à mercadoria, como os custos e as despesas operacionais, entre elas, as despesas administrativas, de vendas, financeiras e tributárias. Após a apuração dos custos adiciona-se o percentual de lucro que a empresa pretende obter. Há certos casos em que os preços devem seguir a precificação da concorrência, para não perder clientes. Conforme a proprietária, é preferível perder um pouco no lucro que a fidelização do cliente, como forma de compensação.

O faturamento refere-se ao valor recebido de todas as vendas, sem os descontos e impostos sobre as vendas. As informações constantes na Tabela 3 são referentes às receitas brutas de vendas, ou seja, ao faturamento da loja, no ano de 2007, 2008 e 2009. Estes dados foram utilizados como base para dimensionar a projeção das futuras receitas da empresa para o II semestre de 2010.

⁴ ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando Valor através do Orçamento**. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

Tabela 3 – Faturamento histórico da empresa (em R\$)

Faturamento 2009		Faturamento 2008		Faturamento 2007	
Mês	Valor	Mês	Valor	Mês	Valor
jan/09	16.138,87	jan/08	12.311,09	jan/07	14.901,82
fev/09	16.595,84	fev/08	15.392,53	fev/07	16.398,97
mar/09	18.462,81	mar/08	21.582,14	mar/07	20.910,27
abr/09	27.111,46	abr/08	26.546,02	abr/07	23.415,51
mai/09	29.962,35	mai/08	26.691,97	mai/07	29.293,37
jun/09	33.615,99	jun/08	27.984,23	jun/07	24.973,34
jul/09	32.811,39	jul/08	20.948,93	jul/07	24.151,04
ago/09	37.041,50	ago/08	29.129,00	ago/07	27.072,26
set/09	31.336,99	set/08	22.874,49	set/07	25.191,96
out/09	36.334,51	out/08	28.355,43	out/07	31.291,10
nov/09	36.089,08	nov/08	24.547,35	nov/07	22.706,04
dez/09	50.638,15	dez/08	39.305,37	dez/07	42.568,30
Total	366.138,94	Total	295.668,55	Total	302.873,98
Média	30.511,58	Média	24.639,05	Média	25.239,50

Fonte: Contador

As receitas do 4º trimestre de 2009, representam 30,09% do total das receitas do ano, onde o mês de dezembro possui 12,26% do total. Nos anos de 2008 e 2007, o mês de dezembro representa 13,29% e 14,05%, respectivamente, das receitas totais. Isso significa que em dezembro, quando a economia está aquecida com as festividades de final de ano, a loja precisa estar preparada para atender a demanda, com um controle de estoques mais rigoroso. Observa-se também, com o recebimento do 13º salário e demais gratificações pela classe trabalhadora, maior ingressos de vendas, principalmente, à vista, conforme consta nos extratos de movimentação bancária. Os pagamentos de crediários e os recebimentos de duplicadas vencidas, normalmente, são regularizadas nessa época do ano. Isso torna dezembro, para o comércio, o principal mês, pois gera um fluxo muito alto de entradas no caixa. Outros meses importantes para as vendas, no setor comercial, são maio e outubro, devido o Dia das Mães e o Dia das Crianças.

As vendas, nos meses compreendidos entre janeiro à maio de 2010, foram as seguintes:

Tabela 4 – Receitas – jan. a maio / 2010 (em R\$)

Mês	Brutas	Descontos	Devoluções	SIMPLES	Líquidas
Janeiro	19.810,46	792,42	271,00	1.493,71	17.253,33
Fevereiro	24.166,28	966,65	123,88	1.822,14	21.253,61
Março	40.797,25	1.841,03	326,98	3.076,11	35.553,13
Abril	40.321,00	1.170,73	214,21	3.040,20	35.895,86
Maio	43.518,81	1.895,72	89,90	3.281,32	38.251,87

A Tabela 4 informa a receita líquida de vendas, ou seja, a receita bruta de vendas menos os descontos e as despesas com devoluções, deduzida dos impostos sobre as vendas, calculado pelo Simples Nacional⁵. Para fins de cálculo, foi estimado um percentual de descontos sobre as vendas, em média, de 4% a.m., pois algumas mercadorias vendidas à vista podem ter até 10% de descontos. Podem haver meses em que seja necessário maior utilização de descontos para as vendas à vista com o objetivo de gerar caixa. As devoluções são variáveis, mas de modo geral, não representam maiores impactos sobre o resultado líquido das vendas.

Para o Simples Nacional, a Legislação vigente calcula a alíquota conforme a tabela (Anexo I), que, no caso da loja em estudo, é de 7,54% para todos os meses do período realizado. Na tabela verifica-se a alíquota referente ao somatório da receita bruta dos últimos 12 meses. Após, incide sobre o valor da receita bruta do mês em vigência.

Em média, no período, o faturamento bruto foi de R\$ 33.722,76, aumento de 10,52% em relação à média anual do ano de 2009 e 55,73% em relação ao mesmo período de 2009. A grande diferença está nas vendas dos meses de março a maio, muito em consequência da dilatação do prazo para o pagamento da primeira parcela, de 60 dias, iniciada no mês de março, quanto pela confiança do consumidor na economia brasileira, com o aumento do poder aquisitivo de classes mais pobres, migrando da classe D para a C, o que provavelmente fez aumentar as vendas no ano de 2010 em comparação aos anos anteriores.

A proprietária informa que o novo prédio, o “layout” atual da loja (disposição física de móveis, equipamentos, manequins, mostruário de mercadorias, vitrines, espaço e organização dos estoques), estabelecido ao final do mês de fevereiro, parece ter influenciado o movimento de clientes, o que conseqüentemente, pode, também, ter acarretado no crescimento das vendas.

Nos meses de janeiro a maio, os dados financeiros das entradas de caixa referente às vendas à vista, vendas a prazo e recebimentos com atrasos foram os seguintes:

Tabela 5 – Ingressos totais – jan. a maio / 2010 (em R\$).

Natureza	Mês de recebimento / 2010 - em R\$				
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Vendas	9.225,91	10.220,98	17.507,86	11.165,95	13.897,18
Caixa	18.351,64	14.727,79	17.205,77	12.724,51	15.673,25
Total	27.577,55	24.948,77	34.713,64	28.852,91	33.080,77

⁵ Regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, aplicável às microempresas e às empresas de pequeno porte, a partir de 01.07.2007.
Fonte: www.receita.federal.gov.br.

O item “Vendas”, significa todas os pagamentos das vendas à vista no mês (em espécie, em cheque ou cartão), enquanto o item “Caixa” refere-se aos pagamentos a prazo (crediário) e aos recebimentos com atraso, conforme registros. Vale ressaltar que a empresa opera pouquíssimas vendas com cheque pré-datado, ficando sua utilização, praticamente, para pagamento à vista de mercadoria e mediante cadastro do cliente. O controle sobre cheques não descontados por falta de fundos é feito pelo agente financeiro Banrisul, que informa qual cheque retornou, para posterior cobrança.

As políticas de vendas da loja refletem no volume e na qualidade das vendas, e como decorrência disso, no contas a receber. A empresa, no mês de março e abril, concedeu aos seus clientes até 60 dias para o pagamento da primeira parcela do crediário, pois conforme o histórico de anos anteriores, estes meses são ruins para o setor, apesar de no ano de 2010 não ter acontecido isso. Essa política de dar prazo foi temporária. Normalmente, o prazo é de 30 dias. Também é concedido prazos prolongados para o pagamento parcelado dos produtos, tanto no crediário quanto no cartão de crédito, em média de 90 dias.

A loja possui um sistema de crediário, o que é muito bom para conquistar clientes que não teriam condições de comprar o produto à vista, porém pode comprometer o caixa se a concessão de crédito não for feita de maneira adequada. Todas as concessões de crédito passam pela proprietária, que analisa o perfil do cliente, através dos comprovantes de renda e consulta aos órgãos de proteção ao crédito. Ela possui um sistema de cadastro dos clientes, com o maior número de informações possíveis, entre eles, as últimas aquisições, valores totais pagos pelas compras, se houve atraso em algum pagamento, entre outros. Todos os clientes que utilizam o crediário devem atualizar o cadastro de ano em ano, podendo ser impedimento para aquisição através do crediário. Os novos clientes necessitam, obrigatoriamente, realizar cadastro junto a loja.

Os dados referente às vendas a prazo líquidas totais, pelo crediário, foram extraídos de um cadastro com a relação dos clientes e suas respectivas compras realizadas no período, conforme consta no Tabela 6:

Tabela 6 – Vendas a prazo líquidas (crediário) – jan. a maio / 2010

VENDAS A PRAZO - CREDIÁRIO - 2010	
MÊS DA VENDA	TOTAL
JAN	R\$ 8.027,42
FEV	R\$ 11.032,63
MAR	R\$ 18.045,27
ABR	R\$ 14.360,53
MAI	R\$ 18.978,45
TOTAL	R\$ 70.444,30

Na Tabela 7, encontra-se o modelo de planilha auxiliar de recebimentos a prazo (crediário). As condições de recebimento das vendas a prazo da empresa obedecem à seguinte programação financeira: 35% a 30 dias, 25% a 60 dias, 25% a 90 dias, 10% a 120 dias e 5% a 150 dias, fora o mês. A planilha completa, inclusive com os dados projetados, constará no capítulo destinado à proposta realizada pelo autor.

Tabela 7 – Modelo de planilha auxiliar de recebimentos a prazo – crediário.

PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTOS DE CREDIÁRIO - 2010													
MÊS DE VENDA	MÊS DE RECEBIMENTO												TOTAL
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
ago/09	X												
set/09	X	X											
out/09	X	X	X										
nov/09	X	X	X	X									
dez/09	X	X	X	X	X								
JAN		X	X	X	X	X							
FEV			X	X	X	X	X						
MAR				X	X	X	X	X					
ABR					X	X	X	X	X				
MAI						X	X	X	X	X			
JUN							X	X	X	X	X		
JUL								X	X	X	X	X	
AGO									X	X	X	X	
SET										X	X	X	
OUT											X	X	
NOV												X	
TOTAL													

Fonte: Adaptado de Zdanowicz, 2000.

Com relação ao crediário, a proprietária estima que em torno de 5%, dos valores a receber de clientes, fiquem inadimplentes, baseados numa média mensal de períodos realizados, projetando receber esses valores de atrasados no mês seguinte.

4.1.2 Antecipação de Recebíveis

Para obter capital de giro, a loja utiliza-se de alguns produtos financeiros, como por exemplo, o próprio limite da conta-corrente, mas existe a possibilidade da empresa receber antecipadamente pelas vendas efetuadas a prazo com cartão de crédito, operação denominada Antecipação de Recebíveis. Como nas transações o portador do cartão tem, em média, 30 dias para pagar, a loja demora o mesmo tempo para receber a venda. Esse valor pode ser

antecipado pela credenciadora ou por bancos, mediante o desconto de uma taxa. Essa prática ocorre com as credenciadoras REDECARD (também detentora da REDESHOP), CIELO e pelo Banco do Estado do Rio Grande do Sul - BANRISUL, referente ao processamento dos cartões MasterCard, HiperCard, Visa, Visa Electron e Banricompras (à vista, a prazo e pré-datado), conforme distribuição das receitas realizadas na Tabela 8.

Tabela 8 – Recebimentos com cartões – jan. a maio / 2010

RECEBIMENTOS COM CARTÕES / 2010					
BANDEIRA	MÊS				
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
BANRICOMPRAS	R\$ 1.931,39	R\$ 1.406,74	R\$ 1.654,49	R\$ 1.517,56	R\$ 2.262,50
BANRI PARCEL	R\$ 1.353,02	R\$ 1.423,64	R\$ 2.217,37	R\$ 1.752,81	R\$ 3.553,91
BANRI PRE-DAT	R\$ 330,80	R\$ -	R\$ 169,74	R\$ 189,90	R\$ -
REDESHOP	R\$ 1.156,64	R\$ 1.018,44	R\$ 1.273,11	R\$ 1.701,85	R\$ 1.382,99
CIELO	R\$ 2.355,34	R\$ 1.692,72	R\$ 1.892,07	R\$ 2.567,74	R\$ 3.566,41
REDECARD	R\$ 2.202,74	R\$ 2.016,50	R\$ 2.116,63	R\$ 1.661,81	R\$ 3.134,18
VISA (À VISTA)	R\$ 1.513,69	R\$ 1.216,23	R\$ 1.179,40	R\$ 1.386,85	R\$ 2.706,23
TOTAL	R\$ 10.843,62	R\$ 8.774,27	R\$ 10.502,81	R\$ 10.778,52	R\$ 16.606,22

Consta, na Tabela 8, todos os ingressos referentes às vendas com cartão, à vista ou a prazo. As modalidades à vista são os itens Banricompras e Visa. Os demais itens são todos referentes às vendas a prazo no cartão de crédito. As taxas de desconto praticadas para operações de antecipação de recebíveis variam de acordo com cada credenciadora, a saber:

- Banricompras (à vista) – 1,50%
- Banricompras (Parcelado) – 3,00%
- Banricompras (pré-datado) – 2,00%
- Redeshop (MasterCard) – 4,50%
- Redecard (HiperCard) – 4,50%
- Cielo (Visa Crédito) – 4,00%
- Visa (à vista) – 2,00%

A taxa pode variar a cada tipo de contrato e estabelecimento, pois ela está baseada nas vendas realizadas e na previsão das vendas da empresa. O valor creditado na conta da loja é igual a venda líquida, deduzidas as taxas de desconto e taxa administrativa. A credenciadora assume o risco da inadimplência do cliente.

A principal vantagem de realizar esta operação está na capacidade de obter os recursos financeiros das vendas a prazo antes dos seus vencimentos, oportunizando uma liquidez

imediate. Isso gera a oportunidade da empresa pagar à vista as compras, negociando valores mais atrativos junto aos fornecedores. A desvantagem está no alto custo financeiro, caso a empresa utilize esta modalidade seguidamente, visto a taxa de juros ser atraente num primeiro momento, mas poderá afetar a sua rentabilidade, caso o desconto de comprar à vista não compense.

4.1.3 Inadimplência

Por possibilitar o acesso ao crediário a seus clientes, a empresa possui um elevado número de clientes inadimplentes, que ao longo das atividades da empresa, foram crescendo devido às políticas econômicas do país.

Conforme sua proprietária, a loja não possui um funcionário específico para realização das cobranças. Isso dificulta a previsão de recebimentos de clientes inadimplentes, fato que esta carteira de clientes está sendo transferida para um serviço terceirizado de cobrança.

A inadimplência é um dos grandes motivos que levam há um desequilíbrio entre as entradas e saídas de caixa, tornando necessário incorrer a empréstimos para financiar o ciclo produtivo, onerando o resultado final para a empresa.

Uma maneira de diminuir o risco de inadimplência é gerar uma política de concessão de crédito mais rigorosa, fixando um limite de crédito, comumente entre 25% a 30% da renda líquida, obter um cadastro atualizado do cliente e verificando em órgãos restritivos, como o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e Centralizadora dos Serviços dos Bancos S/A (SERASA), a credibilidade do cliente.

Outra maneira é ter uma política de cobrança eficaz, capaz de alcançar o objetivo de fazer com que os recebimentos ocorram nas datas de vencimentos, deixando claro ao cliente os custos que ocorrerão para ele, caso seja atrasado alguma parcela.

De acordo com a proprietária da loja, as vendas a prazo geram, mensalmente, em média, 5% de inadimplência, valor descontado na projeção referente aos ingressos de vendas a prazo.

4.2 Desembolsos

As principais saídas de caixa referem-se às compras à vista, compras a prazo (fornecedores), os salários com os encargos sociais, despesas operacionais – despesas administrativas, financeiras, tributárias e com vendas – assim como a compra de itens do Ativo Permanentes.

4.2.1 Compras à vista e a prazo

A empresa possui diversos fornecedores, desde marcas consagradas até vendedores autônomos. Possui um bom relacionamento com todos e, dessa forma, consegue variar bastante o prazo de pagamento de suas compras de mercadorias e barganhar alguns descontos para pagamentos à vista.

Na média, essas compras são pagas em 90 dias, mas existem empresas que o prazo é menor, entre 30 a 60 dias, no caso das confecções, enquanto há outras que dão prazos bem longos, em torno de 120 dias. Conforme informou a proprietária, as empresas de calçados dão maiores prazos para pagamentos, em torno de 90 dias. Entre as confecções, as malharias são as que prolongam os prazos de pagamento, inclusive acima dos praticados pelas empresas de calçados, devido a sazonalidade de seus produtos, para não perder a venda.

Os pedidos de compra são feitos praticamente à olho nu, pois a empresa não possui um controle de estoques automatizado. No momento, os pedidos de compra estão sendo feitos quando alguém percebe que está acabando determinada peça e que há uma procura grande por ela. A proprietária entra em contato com os fornecedores e faz o pedido. Em algumas ocasiões, vendedores autônomos comparecem à loja para oferecer as mercadorias.

Os valores referentes aos pagamentos de compras, tanto à vista, quanto a prazo, constam na Tabela 9, a seguir:

Tabela 9 – Pagamento de fornecedores – jan. a maio / 2010

Natureza	Mês de pagamento / 2010 - em R\$				
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Títulos (fornecedores)	23.328,66	19.930,12	15.509,99	26.102,92	21.858,06
Total	23.328,66	19.930,12	15.509,99	26.102,92	21.858,06

No arquivo coletado junto à empresa constava apenas a denominação de “Títulos” para caracterizar os diversos fornecedores. Os valores estão consolidados neste documento, mas a proprietária possui o controle dos fornecedores através das Notas Fiscais emitadas pelas empresas fornecedoras.

É importante destacar que o bom relacionamento faz com que a loja possa prolongar o prazo de pagamento com alguns de seus principais fornecedores, o que torna seu ciclo financeiro melhor, pois paga pela mercadoria quase ao mesmo tempo em que está recebendo pela venda da mesma. Porém, a empresa obtém descontos atrativos na aquisição à vista das

mercadorias. Ela decidiu condicionar o pagamento das compras, sendo 40% à vista e 60% a prazo, divididos em três parcelas iguais, conforme consta no modelo de pagamento das compras a prazo, a seguir.

Tabela 10 – Modelo de planilha auxiliar de pagamentos das compras a prazo.

PLANILHA AUXILIAR DE COMPRAS A PRAZO - 2010													
MÊS DE COMPRA	MÊS DE PAGAMENTO												TOTAL
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
out/09	X												
nov/09	X	X											
dez/09	X	X	X										
JAN		X	X	X									
FEV			X	X	X								
MAR				X	X	X							
ABR					X	X	X						
MAI						X	X	X					
JUN							X	X	X				
JUL								X	X	X			
AGO									X	X	X		
SET										X	X	X	
OUT											X	X	
NOV												X	
TOTAL													

Fonte: Adaptado de Zdanowicz, 2000.

A planilha completa, inclusive com os dados projetados, constará no capítulo destinado à proposta realizada pelo autor.

4.2.2 Despesas

As despesas mais relevantes que a loja possui são referentes às despesas tributárias, Simples Nacional e com salários. As demais despesas estão distribuídas entre pró-labore, despesas administrativas, despesas com vendas e despesas financeiras.

As despesas constavam em apenas uma planilha. Para melhor visualização, foram segregadas em despesas administrativas, despesas com pessoal, despesas de vendas, despesas financeiras e despesas tributárias. Organizando os dados e distribuindo-os nos diferentes tipos de despesas, a interpretação se dará de forma mais completa, proporcionando criar informações úteis para alcançar os objetivos do trabalho proposto.

Tabela 11 – Despesas administrativas – jan. a maio / 2010 (em R\$)

Natureza	Mês de pagamento / 2010 - em R\$				
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Material de expediente	40,00	40,00	40,00	40,00	60,00
Honorários	600,00	600,00	640,00	640,00	640,00
Alarme	112,70	112,70	112,70	112,70	112,70
Aluguéis	1.268,70	-	-	-	-
Luz	97,68	207,84	225,13	210,25	315,48
Telefone	315,53	276,11	204,77	304,79	295,20
Conservação e limpeza	30,00	30,00	30,00	30,00	40,00
Correio do Povo	29,00	-	-	-	-
CDL	150,45	257,40	156,85	158,14	177,78
Sindicato	39,40	43,81	40,99	45,86	44,60
Outras despesas	26,49	26,49	26,49	162,49	255,63
Total	2.709,95	1.594,35	1.476,93	1.704,23	1.941,39

Algumas observações importantes referente à Tabela 11:

- Como a empresa construiu uma nova sede, mudou-se em dezembro de 2009, portanto, o último pagamento do aluguel foi realizado em janeiro de 2010;
- O periódico, correio do povo, foi cancelado em janeiro de 2010, sendo o último mês de pagamento;
- Conservação e limpeza: foi calculada uma média do que se gasta por mês entre os produtos de limpeza;
- O item “outras despesas” refere-se ao pagamento do provedor de internet Terra Networks e, nos meses de abril e maio, ao pagamento de despesas com manutenção e material de informática.

As despesas administrativas possuem valores aproximados, mensalmente, alterando-se em alguns meses devido à utilização com maior frequência da luz, por exemplo, pois no inverno escurece mais cedo, e como o horário de atendimento ocorre das 09:30 às 18:30, se necessita utilizar a luz artificial.

Tabela 12 – Despesas com vendas e pessoal – jan. a maio / 2010 (em R\$)

Despesa	Mês de pagamento / 2010 - em R\$				
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Com Vendas	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Salários	4.041,00	3.777,00	3.885,00	4.280,00	4.680,00
Pró-Labore	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00

As despesas com vendas, conforme dados da empresa, referem-se à propaganda realizada através de carros de som e em jornais de circulação no município, tendo como desembolso mensal, R\$ 200,00 em média.

Os salários discriminados na Tabela 12 são líquidos, ou seja, já descontados todos os encargos sociais e previdenciários e são pagos sempre até o 5º dia útil do mês seguinte. No mês de fevereiro houve redução devido ao desligamento de uma funcionária, voltando o quadro da empresa a ficar com 8 empregados no mês de abril.

Em relação às despesas tributárias, estão computados todos os tributos, sejam eles federais, estaduais ou municipais, num documento único de arrecadação, conforme relatado anteriormente, pois a empresa se enquadra no regime de arrecadação do Simples Nacional. No mês de janeiro a março, foram pagos alguns impostos atrasados, referentes ao ano de 2009, por isso um valor maior foi dispendido no início do ano. Tanto o Simples, quanto o Imposto sobre Propriedade Predial e Territorial Urbano – IPTU, que foi parcelado, são pagos até o dia 20 de cada mês.

Tabela 13 – Despesas tributárias – jan. a maio / 2010 (em R\$)

Despesa	Mês de pagamento / 2010 - em R\$				
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Simples Nacional	3.818,12	1.493,71	1.822,14	3.076,11	3.040,20
IPTU	-	-	-	310,00	155,00
Atrasos/Ajustes	209,82	197,10	64,69	-	-
Total	4027,94	1690,81	1886,83	3.386,11	3.195,20

4.2.3 Despesas Financeiras

A empresa opera com duas instituições financeiras: Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A (Banrisul) e Banco do Brasil S.A.. Grande parte de suas operações financeiras são realizadas no Banrisul, onde a empresa contrai empréstimos de curto prazo para financiamento de eventuais escassez de dinheiro em caixa, como, também, faz atecipações do Banricompras Futuro e demais antecipações de recebíveis de outras bandeiras.

Como dívidas ativas, junto ao Banrisul, a empresa possui um Crédito Empresarial Banrisul – CEB, no valor de R\$ 6.250,00 atual, referente o empréstimo de R\$ 15.000,00 contraído em setembro de 2009, com carência de 2 meses, pagando a primeira em 04/11/2009, com término em 04/10/2010, tendo a parcela média mensal, pelo Sistema de Amortização Constante (SAC), de R\$ 1.516,00, com amortização mensal de R\$ 1.250,00. A

taxa de juros dessa operação é de CDI + 2,60 (conforme tabela disponibilizada do site do banco (www.banrisul.com.br)).

No Banrisul, possui duas contas, sendo uma Conta Empresarial com limite de crédito de R\$ 15.000,00 com taxa de cheque especial de 6,90% a.m., e uma conta referente às antecipações do Banricompras futuro, com limite de R\$ 20.000,00 e taxa de 3,50% a.m. Quase sempre a empresa antecipa os recebimentos dos valores a receber do Banricompras, pagando uma taxa de desconto para o banco. Esta conta possui na data de 31/05/2010 saldo devedor de R\$ 4.135,73, liquidando com as entradas futuras do Banricompras. Esse tipo de operação, mesmo considerando o desconto realizado, é uma ótima estratégia para deixar o Caixa da empresa com liquidez, pois assim a empresa vende a prazo para o cliente, mas recebe à vista do banco, mediante um custo financeiro.

No Banco do Brasil, a empresa não possui empréstimos, apenas um limite de Conta Garantida, no valor de R\$ 15.000,00 para cobrir, com rapidez, eventuais necessidades de caixa. Porém, foi utilizado recurso financeiro para a construção da nova sede, valor este quitado ao final do ano de 2009 com empréstimos de terceiros sem custo financeiro (doação familiar), contabilizados no gerenciamento financeiro da empresa no item Compras diversas, amortizando esta dívida com o lançamento de R\$5.000,00 mensais, a partir do mês de fevereiro.

Tabela 14 – Despesas financeiras – jan. a maio / 2010 (em R\$)

Natureza	Despesas Financeiras / 2010 - em R\$				
	Jan.	Fev.	Mar	Abr	Mai
Mensalidades contas	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00
Tarifas rede comerc. (máquinas cartões)	19,20	14,40	14,40	14,40	19,20
Descontos de Antecipações	351,84	292,42	346,54	360,96	540,61
Taxas de contratos	-	-	-	-	-
IOF	77,46	83,60	54,50	42,50	35,90
Juros	841,72	1.063,57	1.214,73	919,28	558,35
Total	1.375,22	1.538,99	1.715,17	1.422,14	1.239,06

Cabe ressaltar que todos os meses é debitado da conta empresarial no Banrisul o valor de R\$ 54,17 referente capitalização adquirida como reciprocidade junto à instituição financeira, não sendo considerada como uma despesa financeira, e sim com um título de poupança a ser resgatado futuramente.

4.3 Estoques

A loja possui uma expressiva quantidade de estoques devido à oportunidade de negócio com uma concorrente local que encerrou suas atividades ao final do ano de 2009. Esse elevado número de mercadorias estocadas podem ser prejudiciais devido à iliquidez deste tipo de Ativo, pois estes não se transformam em caixa tão facilmente.

Como estratégia de não precisar de capital de giro para financiar os estoques e, conseqüentemente, ter prejuízo, a empresa optou por fazer uma queima de estoques no mês de março e abril, vendendo as mercadorias a preço de custo ou com pouca margem de lucratividade, diferente da sua formação de preço, baseada em 90% do custo da mercadoria, assim como lançou uma promoção para o pagamento da primeira parcela para 60 dias e parcelado em até 5 (cinco) vezes.

Estes estoques, se não vendidos, além de ocupar espaço físico, podem sofrer depreciações rapidamente, devido à sazonalidade do produto, ou estação/moda já defasada e pela mudança de hábitos de consumo. Existem outras despesas e custos que são relevantes, como o custo da armazenagem, acidentes, seguros, queda de preços, entre outros.

Não existe um controle informatizado e detalhado dos estoques, como por exemplo, se o produto “x”, do tamanho “y” e da cor “z” está em falta, mas existe um controle das entradas e saídas de estoques.

O Balanço Patrimonial a seguir, na Figura 8, apresenta algumas características relevantes para a compreensão dos valores lançados, sendo elas:

- O estoque inicial do ano de 2010, no dia primeiro de janeiro, constava o valor contabilizado de R\$ 264.515,00, um valor elevado, considerando que no decorrer do período em análise, serão adquiridos mais mercadorias para revenda. É importante ressaltar que a empresa já possuía no início do ano de 2009 um valor elevado de produtos em estoque. Os produtos estocados representam 75% de todo o Ativo da empresa;
- O valor do item Banco C/C quando negativo é relacionado como um Passivo Circulante, incluído na conta Impostos e taxas a pagar;
- Não consta no item do Ativo Imobilizado a nova sede da empresa, pois até o mês de dezembro do ano de 2009 ainda não havia sido registrado no órgão competente a aquisição do terreno e construção da loja;
- No item Credores diversos LP, do Passivo Não Circulante, está relacionado o valor referente à doação familiar para a quitação do empréstimo da construção,

assim como valores a serem pagos no longo prazo referente à aquisição de mercadorias de empresa concorrente que encerrou as atividades ao final do ano de 2009. Como esta empresa era de um conhecido, houve negociações para a compra dos estoques com valores abaixo do mercado, sendo parte à vista e parte a prazo.

BALANÇO PATRIMONIAL - EXERCÍCIO 2009			
ATIVO		PASSIVO	
Circulante	347.191,66	Circulante	242.361,00
Disponível	5.012,53	Fornecedores	154.672,02
Caixa	5.012,53	Contas a pagar	1.313,15
Bancos C/C	-	Salários a pagar	4.041,00
Aplic. liquidez imediata	-	Encargos sociais a pagar	730,32
Duplicatas a Receber	80.690,00	Impostos e taxas a pagar	10.044,10
(-) PCLD	2.420,70	Empréstimos	11.795,27
(-) Duplic. descontadas	605,18	Financiamentos a CP	-
Estoques	264.515,00	Credores diversos	59.765,14
Adiantamento a fornecedores	-	Não Circulante	158.947,72
Contas a receber	-	Empréstimos a LP	-
Impostos a recuperar	-	Financiamentos a LP	-
Prêmios seguros pagos antecip.	-	Credores diversos LP	158.947,72
Assinaturas pagas antecip.	-	Patrimônio Líquido	(51.203,16)
Não Circulante	2.913,90	Capital Social	95.000,00
Realizável a Longo Prazo	-	(-) Capital a realizar	-
Imobilizado	2.913,90	Reserva legal	-
Prédios	-	Lucros/Prejuízos acumulados	(146.203,16)
(-) Depreciação	-		
Móveis e utensílios	105,00		
(-) Depreciação	31,50		
Máquinas e equipamentos	2.012,00		
(-) Depreciação	201,20		
Computadores e periféricos	1.716,00		
(-) depreciação	686,40		
ATIVO TOTAL	350.105,56	PASSIVO TOTAL	350.105,56

Figura 8 – Balanço Patrimonial da empresa, Exercício 2009.
Fonte: Contador

Analisando sob a ótica contábil, a empresa possui um Capital de Giro, ao final do ano de 2009, de R\$ 104.830,65 e possui uma necessidade de capital de giro de R\$ 181.422,64, restando um saldo devedor de tesouraria no valor de R\$ 76.591,98, conforme cálculos a seguir:

$$CG = AC - PC$$

$$104.830,65 = 347.191,66 - 242.361,00$$

$$\text{NCG} = \text{ACC} - \text{PCC}$$

$$181.422,64 = 342.179,13 - 160.756,49$$

$$\text{T} = \text{ACF} - \text{PCF}$$

$$(76.591,98) = 5.012,53 - 81.604,51$$

Apesar de ter comprado as mercadorias da concorrência com valores abaixo do mercado, a empresa ficou descapitalizada, ocasionando uma necessidade de capital de giro para cobrir as obrigações de curto prazo e financiar as atividades operacionais da loja. Isso significa que para gerar caixa, a empresa deverá transformar, rapidamente, os estoques (ilíquidos) em recurso financeiros (dinheiro), com o objetivo de equilibrar o seu saldo de tesouraria. Para isso, é necessário maior controle deste ativo, assim como organizar promoções e reestruturar sua política de vendas, dando maiores descontos em vendas à vista.

Relacionando ao referencial teórico, constante no capítulo sobre efeito tesoura (vide Tabela 2), a empresa tem uma estrutura financeira do Tipo III, situação insatisfatória, ao final do ano de 2009 (CG positivo, NCG positivo e T negativo).

A empresa também apresenta Prejuízo Líquido ao final do ano passado, conforme Demonstrações de Resultados de Exercício – DRE, a seguir:

Demonstração de Resultado do Exercício da empresa (2009)	
Receita Bruta de Vendas	366.138,94
(-) Devoluções	405,33
(-) Descontos	631,84
(-) Impostos s/ vendas (Simples Nacional)	22.805,85
Receita Líquida de Vendas	342.295,92
(-) Custo da Mercadoria Vendida	292.902,40
(=) Lucro/Prejuízo Operacional Bruto	49.393,52
(-) Despesas Operacionais	106.495,25
Despesas administrativas	42.173,94
Despesas com pessoal	52.358,39
Despesas financeiras líquidas	8.048,23
Despesas tributárias	3.914,69
Outras despesas operacionais	-
(=) Lucro/Prejuízo Operacional Líquido	(57.101,73)
(-) Depreciação	919,10
(-) Amortização	2.500,00
(-) Outras despesas não operacionais	-
(+) Outras receitas não operacionais	76,56
(=) Resultado Líquido do Exercício	(60.597,39)
(-) Participações nos lucros	-
(=) Lucro/Prejuízo Líquido do Exercício	(60.597,39)

Figura 9 – Demonstração de Resultado do Exercício da empresa (2009)

Fonte: Contador

As vendas das mercadorias são contabilizadas pelo regime de competência, ou seja, no momento da venda, para fins do DRE, computa-se o valor da venda, independente se à vista ou a prazo. Será deduzidos os valores de descontos e devoluções, assim como o imposto sobre as vendas.

Ao analisar o DRE de 2009, observa-se que o desconto do imposto sobre as vendas, para as empresas que estão sob o regime simplificado de tributação, é o próprio valor total do Simples. Isso se deve porque não há a segregação dos tributos, que, conforme a Legislação vigente, são descontados do valor total do faturamento.

Nos casos de ICMS com substituição tributária, estes deverão ser pagos em separado, junto à entidade responsável pelo devido recolhimento. É importante destacar que a Câmara de Dirigentes Logistas (CDL) de Viamão entrou com processo contra o governo estadual cancelando o pagamento da substituição tributária, fato este que nenhum estabelecimento comercial na cidade está recolhendo em separado o ICMS devido. Caso o processo seja julgado desfavorável à CDL, os devidos impostos deverão ser pagos posteriormente, corrigidos pelos índices de correção monetária constantes no processo.

Ao comprar mercadorias e estocá-las, a empresa aumenta o seu Custo das Mercadorias Vendidas (CMV), o que irá prejudicar no seu resultado econômico, pois os seus custos operacionais são maiores que a receita bruta operacional, evidenciando a necessidade de captar recursos no mercado financeiro, aumentando ainda mais as despesas financeiras.

As despesas operacionais correspondem, aproximadamente, a 31% das vendas líquidas, ou seja, para cada 1 (um) real de receita líquida a empresa gasta 0,31 (trinta e um) centavos com as despesas operacionais. Este valor é relativamente baixo, pois se o capital emprestado de familiares fosse remunerado à taxas de mercado, ela teria um pagamento maior, pois aumentariam as despesas financeiras.

Ao apresentar resultado econômico negativo (- R\$ 60.597,39), a empresa não consegue se autofinanciar, ou seja, manter o processo produtivo financiado com os recursos próprios oriundos das atividades operacionais. Portanto, necessitará, num primeiro momento, recorrer ao financiamento com o capital de terceiros e comprar a prazo as mercadorias, aumentando seu Passivo Circulante.

4.4 Fluxo de caixa realizado

Após coletar as informações junto à proprietária da loja e com o serviço terceirizado de Contabilidade, formou-se o fluxo de caixa consolidado, relacionando aos ingressos e

desembolsos demonstrados anteriormente, que somados à disponibilidade acumulada, resultou no saldo final do período, compreendido entre janeiro e maio de 2010 e o mês de junho projetado, conforme Tabela 15. O fluxo mais detalhado com os ingressos e desembolsos semanais, que formam o fluxo mensal a seguir, pode ser consultado nos Apêndices, ao final deste trabalho.

Aplicada a metodologia de coleta dos dados, foram analisados os extratos bancários, planilhas gerenciais, notas fiscais de compras, extratos das máquinas de cartão de crédito, consulta às redes credenciadoras – Redecard, Cielo e Banrisul, programa com a base de dados dos clientes, entre outros, chegou-se à formação do fluxo de caixa semanal, detalhando todas as entradas de caixa, sendo elas:

- Vendas à vista – em espécie, cheque e cartão de débito;
- Vendas a prazo – crediário;
- Vendas com cartão de crédito – referente venda realizada em meses anteriores e também a antecipação de recebíveis;
- Recebimento de inadimplentes – clientes que não pagaram pelas vendas realizadas no crediário.

Os desembolsos que a loja pratica são:

- Compras à vista – em espécie ou transferência de cheque de clientes;
- Fornecedores – compras a prazo;
- Salários e pró-labore;
- Despesas administrativas;
- Despesas com vendas;
- Despesas financeiras;
- Despesas tributárias;
- Compras diversas – pagamento de empréstimos a terceiros (familiares e amigos) e materiais para a conservação das mercadorias;
- Compras de Ativos – incluído na lista, caso algum ativo seja adquirido no período.

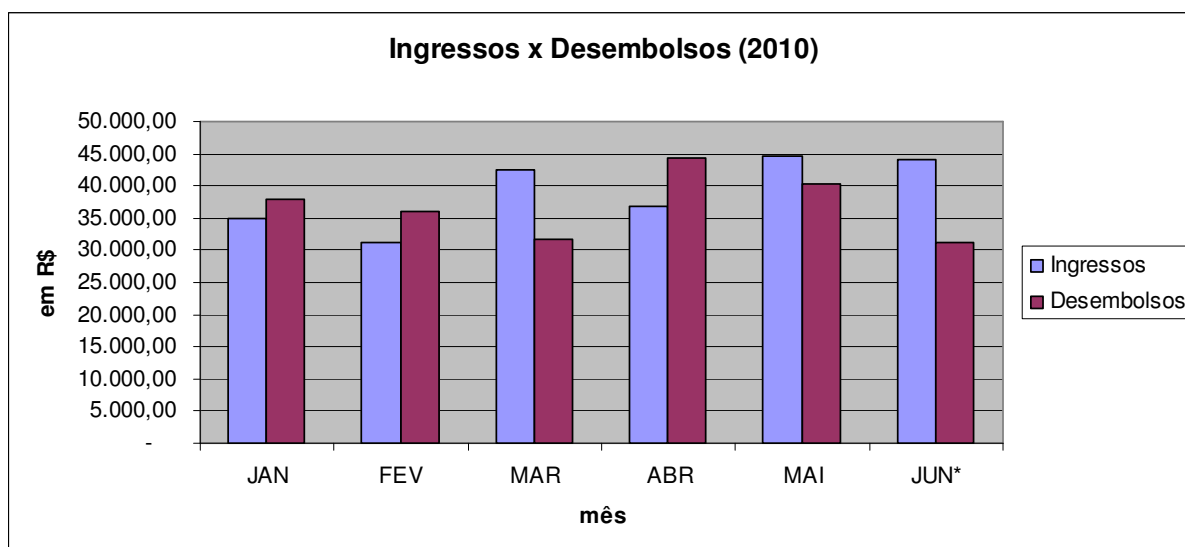
Tabela 15 – Fluxo de Caixa mensal – I Semestre 2010 (em R\$)

DEMONSTRAÇÃO MENSAL DO FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA - I SEMESTRE 2010							
ITENS/MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN*	TOTAL
							I SEMESTRE
1. INGRESSOS	34.976,09	31.100,07	42.382,56	36.727,02	44.718,26	44.217,32	234.121,32
Vendas à vista (dinheiro, cartão e cheque)	9.225,91	10.220,98	17.507,86	16.128,40	17.407,52	13.043,00	83.533,68
Vendas a prazo (crediário)	17.039,50	14.232,86	16.557,60	12.355,62	15.673,25	20.405,65	96.264,48
Recebimento com cartão	7.398,54	6.151,30	7.668,92	7.874,11	11.637,49	10.768,67	51.499,03
Recebimento de atrasados (inadimplência)	1.312,14	494,93	648,18	368,89	-	-	2.824,14
Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-
2. DESEMBOLSOS	37.942,77	36.052,27	31.797,92	44.463,40	40.393,71	31.279,29	221.929,37
Compras à vista	6.998,60	7.513,66	4.653,00	13.632,57	6.061,94	2.000,00	40.859,77
Fornecedores	16.330,06	12.416,46	10.856,99	12.470,35	15.796,12	11.829,44	79.699,43
Salários	4.041,00	3.777,00	3.885,00	4.280,00	4.680,00	4.680,00	25.343,00
Pró-Labore	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	12.000,00
Despesas Administrativas	2.709,95	1.594,35	1.476,93	1.704,23	1.941,39	1.667,12	11.093,97
Despesas com Vendas	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	30,00	1.030,00
Despesas Financeiras	1.375,22	1.538,99	1.715,17	1.422,14	1.239,06	1.458,12	8.748,70
Despesas Tributárias	4.027,94	1.690,81	1.886,83	3.386,11	3.195,20	2.458,61	16.645,51
Compras Diversas	260,00	5.321,00	5.124,00	5.368,00	5.280,00	5.156,00	26.509,00
Compra de Ativo	-	-	-	-	-	-	-
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	(2.966,68)	(4.952,20)	10.584,64	(7.736,38)	4.324,55	12.938,03	12.191,95
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	5.012,53	2.045,85	(2.906,35)	7.678,28	(58,10)	4.266,45	5.012,53
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/-3 - 4)	2.045,85	(2.906,35)	7.678,28	(58,10)	4.266,45	17.204,48	17.204,48
6. SALDO FINAL DE CAIXA	2.045,85	(2.906,35)	7.678,28	(58,10)	4.266,45	17.204,48	17.204,48

* mês estimado.

No período em análise, conforme a Tabela 15, os desembolsos estão sendo maiores que os ingressos até o mês de maio. No mês de junho, há um elevado ingresso no caixa da loja devido às vendas a prazo, que representaram mais de 50% (incluídas as vendas no cartão de crédito) ao mesmo tempo em que os desembolsos diminuíram devido as compras terem reduzido consideravelmente em relação aos outros meses. O gráfico a seguir mostra a oscilação do período.

Gráfico 1 – Ingressos x Desembolsos – I semestre/2010



*mês estimado

Os ingressos elevados são resultantes das vendas realizadas a prazo nos meses anteriores, demonstrando que algumas políticas, como, por exemplo, a de vendas foram suficientes para aumentar as entradas de recursos financeiros. Ao aumentar o prazo de 30 dias para 60 dias do pagamento da primeira parcela do crediário e dar descontos de até 10% para os pagamentos à vista, a empresa conseguiu vender as mercadorias em estoques que já estariam se tornando obsoletas.

Até o encerramento do presente trabalho, a loja praticou a antecipação de recebíveis, o que influenciou no resultado dos ingressos do I semestre obter valores superiores aos desembolsos. Com o caixa equilibrado, tende-se a inutilizar este tipo de operação, pois terá saldo suficiente para pagar as obrigações devidas no curto prazo e diminuirão a suas despesas financeiras.

Os desembolsos foram maiores nos primeiros dois meses e em abril, este último devido ser véspera de um dos melhores meses para o setor comercial, o “mês das mães”. Portanto, foi

necessário adquirir mercadorias para o público alvo do segundo melhor mês de vendas, pois junto com dezembro, são os períodos de maior receita do ano para o setor.

As compras representam os maiores desembolsos, pois muitas mercadorias adquiridas foram à vista, de fornecedores diversos. Junto com as compras a prazo (fornecedores), representam mais de 50% do total das saídas de caixa. Logo em seguida estão as despesas com pessoal e as compras diversas, devido ao pagamento dos “empréstimos familiares”.

A partir destas informações, pode-se projetar os futuros ingressos e desembolsos que a loja irá incorrer, assim como analisar o melhor nível de caixa desejado para que as obrigações a curto prazo possam ser pagas dentro do prazo sem necessitar recorrer a empréstimos bancários. Na necessidade dos empréstimos, pode-se verificar através da projeção do fluxo de caixa, quando irá acontecer esta necessidade e quanto isso custará para a empresa, assim como na sobra de caixa, quanto que poderão ser aplicados e as futuras receitas.

5 PROPOSTA DO FLUXO DE CAIXA

Para o controle e planejamento das entradas e saídas dos recursos financeiros da empresa estudada, é necessário dispor de uma ferramenta gerencial capaz de informar, de forma organizada com precisão e de fácil interpretação, os diversos dados referentes às operações da loja, desde a aquisição da mercadoria até o recebimento da sua venda. A implantação de um fluxo de caixa faz-se necessário para que a Administradora projete e controle todas as entradas e saídas de caixa, através de uma planilha eletrônica, possibilitando maior acuracidade das informações e auxílio na tomada de decisão.

Durante o período compreendido de janeiro a junho de 2010, foram analisadas todas as entradas e saídas de caixa referentes aos mais variados tipos de contas, entre elas, os recebimentos de compras à vista, crediário, cartões de crédito, atrasados (inadimplentes), os pagamentos referentes às compras à vista, a prazo, despesas administrativas, de vendas, de tributos, despesas financeiras, entre outros.

As informações históricas, como, por exemplo, o faturamento, de anos anteriores (2007, 2008 e 2009), mais as receitas dos meses de janeiro à maio de 2010, serviram para dar apoio à projeção das receitas de vendas, do período compreendido entre julho a dezembro de 2010, assim como as peças contábeis do ano de 2009 – Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício – para a projeção ao final do ano corrente, auxiliando a empresa a prever futuras necessidades de capital de giro.

5.1 Planejamento do Fluxo de Caixa

O planejamento do fluxo de caixa é importante, pois ele irá indicar antecipadamente as necessidades de recursos financeiros para pagamento dos compromissos que a loja costuma assumir, considerando os prazos a serem saldados. É essencial para que a proprietária da empresa visualize os futuros desembolsos e possa evitar que, em períodos no qual os

ingressos orçados sejam baixos por questões de sazonalidade, por exemplo, o caixa fique negativo, recorrendo a empréstimos em instituição financeira para seu capital de giro.

O período abrangido do seu fluxo de caixa foi de julho a dezembro de 2010, estimando os futuros ingressos e desembolsos com prazos semanais. Este fluxo semanal deverá, posteriormente, ser transformado em diário para maior detalhamento da posição dos recursos em função dos ingressos e desembolsos de caixa, pois a loja atua na área comercial de calçados e confecções, uma atividade sujeita a oscilações, devido à sazonalidade dos seus produtos.

O planejamento também indicará as possíveis aplicações que a empresa terá que realizar para não deixar o capital excedente sem remuneração. Estes rendimentos devem ser no mínimo maiores que a inflação projetada para o período. Consultando os variados tipos de aplicações para empresas, principalmente, os de natureza de disponibilidade imediata, obtém-se no CDB-DI o melhor rendimento em comparação às outras aplicações, que será comentado posteriormente.

5.1.1 Projeções das vendas

No início do ano de 2010, a proprietária tinha como objetivo aumentar o faturamento da loja 10% a mais em relação ao faturamento do ano de 2009. Como o início deste ano foi muito bom, ela resolveu reavaliar esta taxa de crescimento, mesmo projetando uma leve queda nas vendas para os meses de junho, julho e agosto de 2010, devido a redução de compras de novas mercadorias, pois a loja está com muito estoque parado. Outro motivo foi o aumento da taxa básica de juros do mercado – Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC)⁶ – no início do mês de junho/2010.

Mediante as considerações acima, foi estabelecido uma projeção de crescimento real de 15% sobre a inflação, em relação ao faturamento do mesmo período do ano de 2009. O índice utilizado para a inflação do setor é o Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI), que, conforme a Fundação Getúlio Vargas (FGV), é o índice nacional que acompanha a inflação ao consumidor no setor varejista, entre outros. Conforme dados extraídos do Relatório Focus, relatório de mercado divulgado pelo Banco Central do Brasil, na data de 11/06/2010, a expectativa de mercado para o IGP-DI no ano de 2010 é de 9,12% (o relatório consta no Anexo 2).

O cálculo do crescimento real sobre a inflação pode ser realizado da seguinte maneira:

⁶ taxa determinada pelo Comitê de Política Monetária (COPOM)

$$(1 + n) = (1 + r) \times (1 + \pi \times r) \times 100$$

Onde:

n = taxa nominal

r = taxa real

π = inflação

Aplicando à projeção de crescimento da empresa, temos que:

$$(1 + n) = (1 + 0,15) \times (1 + 0,0912 \times 0,15) \times 100$$

$$n = [(1,15) \times (1,0137) - 1] \times 100$$

$$n = (1,1657 - 1) \times 100$$

$$n = 0,1657 \text{ ou } 16,57\%$$

Portanto, será incidido a taxa nominal de 16,57% sobre o faturamento do ano de 2009, conforme cálculo abaixo:

$$\text{Faturamento projetado/2010} = \text{R\$ } 366.138,94 \times 116,57\%$$

$$\text{Faturamento projetado/2010} = \text{R\$ } 426.808,16$$

. É importante informar que está projetado um crescimento entre 10% a 12% para o setor varejista de calçados e vestuário brasileiro, em relação ao ano de 2009, conforme dados da Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul (Fecomércio-RS)⁷. A empresa tem como meta crescer acima da projeção para o setor.

A partir das informações anteriores, foram feitas as seguintes apropriações dos valores a receber, sendo praticadas as seguintes condições de vendas: 40% à vista, 21% a 30 dias, 15% a 60 dias, 15% a 90 dias, 6% a 120 dias e 3% a 150 dias.

Tabela 16 – Planilha auxiliar de vendas projetadas (em R\$)

PLANILHA AUXILIAR DE VENDAS / 2010						
Venda mês/ Recebimento	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Total das Vendas	31.827,05	36.300,67	31.936,15	37.061,20	36.810,86	51.650,91
Vendas à vista	12.730,82	14.520,27	12.774,46	14.824,48	14.724,34	20.660,36
Vendas a prazo	19.096,23	21.780,40	19.161,69	22.236,72	22.086,52	30.990,55

⁷ Fonte: <http://www.agencia.fecomercio-rs.org.br>.

Referente às vendas a prazo, as condições de recebimento obedecem à seguinte programação financeira: 35% a 30 dias, 25% a 60 dias, 25% a 90 dias, 10% a 120 dias e 5% a 150 dias, fora o mês, conforme informado pela proprietária e pelo movimento médio referente aos meses de janeiro a maio de 2010.

Tabela 17 – Planilha auxiliar de recebimento de vendas a prazo (em R\$)

PLANILHA AUXILIAR DE VENDAS A PRAZO / 2010							
Venda mês/ Recebimento	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
FEV	1.510,30	-	-	-	-	-	1.510,30
MAR	2.437,44	2.212,10	-	-	-	-	4.649,54
ABR	6.048,15	2.419,26	1.209,63	-	-	-	9.677,04
MAI	6.527,82	6.527,82	2.611,13	1.305,56	-	-	16.972,34
JUN	6.847,58	4.891,13	4.891,13	1.956,45	978,23	-	19.564,51
JUL	-	6.683,68	4.774,06	4.774,06	1.909,62	954,81	19.096,23
AGO	-	-	7.623,14	5.445,10	5.445,10	2.178,04	20.691,38
SET	-	-	-	6.706,59	4.790,42	4.790,42	16.287,44
OUT	-	-	-	-	7.782,85	5.559,18	13.342,03
NOV	-	-	-	-	-	7.730,28	7.730,28
DEZ	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	23.371,29	22.733,99	21.109,08	20.187,76	20.906,22	21.212,73	129.521,08

A Tabela 17 projeta os valores a receber conforme a política de crédito que a empresa opera. É necessário que se tenha uma política definida dos prazos médios de recebimento, pois um prazo muito dilatado das vendas no crediário, como estratégia mercadológica, podem comprometer a liquidez da loja. Como apresenta-se na tabela, o pagamento pode ser parcelado no crediário em até cinco vezes. No cartão de crédito o parcelamento é de até três vezes.

Esses dados são os mais importantes para projetar os ingressos de caixa. Contudo, serão projetadas as entradas de recursos financeiros referentes às cobranças (clientes inadimplentes), que, conforme a proprietária, equivalem a 5% do total recebido em caixa mensal, conforme relatado anteriormente. Outro ingresso a ser considerado é a utilização das antecipações de recebíveis junto às credenciadoras dos cartões de crédito, já que a empresa utiliza-se deste produto para incrementar o caixa. Como a taxa varia conforme a bandeira, recomenda-se observar as maiores taxas, permitindo a diminuição deste tipo de “capital de giro” que pode ser oneroso para a loja. Quando os pagamentos antecipados das compras de mercadorias possuírem descontos compensadores, este tipo de financiamento operacional poderá ser utilizado. Caso contrário, deve-se rever a política de vendas, para não haver uma

defasagem muito grande em relação ao tempo de recebimento das vendas e o prazo de pagamento das compras.

5.1.2 Projeções das compras

Por possuir um nível de estoques considerado alto, a empresa pretende, neste ano de 2010 reduzir o volume de compras, a fim de vender as mercadorias estocadas existentes. Serão realizadas compras quando da necessidade de mudança de estação e nos períodos de grande movimento, a fim de repor peças que poderão estar em falta devido a demanda.

As condições das compras são as seguintes: 40% à vista, 20% até 30 dias, 20% até 60 dias e 20% até 90 dias. Alguns fornecedores dão prazos maiores, podendo parcelar a compra em até quatro vezes. Mas, para fins deste trabalho, foi levado em consideração o prazo médio, com pagamento parcelado em três vezes iguais.

Tabela 18 – Planilha auxiliar de compras projetadas (em R\$)

PLANILHA AUXILIAR DE COMPRAS						
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Total das Compras	12.900,00	25.000,00	10.000,00	18.000,00	30.000,00	20.000,00
Compras à vista	5.160,00	10.000,00	4.000,00	7.200,00	12.000,00	8.000,00
Compras a prazo	7.740,00	15.000,00	6.000,00	10.800,00	18.000,00	12.000,00

Referente às compras a prazo, as condições de pagamento obedecem à seguinte programação financeira: pagamento em três vezes iguais a cada trinta dias, conforme informado pela proprietária e pelo movimento médio referente aos meses de janeiro a maio de 2010.

Tabela 19 – Planilha auxiliar de pagamentos de compras a prazo (em R\$)

PLANILHA AUXILIAR DE COMPRAS A PRAZO							
Compras mês/ Pagamento	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
JAN	-	-	-	-	-	-	-
FEV	-	-	-	-	-	-	-
MAR	-	-	-	-	-	-	-
ABR	6.316,87	-	-	-	-	-	6.316,87
MAI	3.030,97	3.030,97	-	-	-	-	6.061,94
JUN	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-	-	-	3.000,00
JUL	-	2.580,00	2.580,00	2.580,00	-	-	7.740,00
AGO	-	-	5.000,00	5.000,00	5.000,00	-	15.000,00
SET	-	-	-	2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00
OUT	-	-	-	-	3.600,00	3.600,00	7.200,00
NOV	-	-	-	-	-	6.000,00	6.000,00
DEZ	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	10.347,84	6.610,97	8.580,00	9.580,00	10.600,00	11.600,00	57.318,81

As despesas operacionais seguem a projeção conforme as tabelas a seguir:

Tabela 20 – Planilha auxiliar de despesas administrativas projetadas (em R\$)

Natureza	Mês de pagamento / 2010 - em R\$						
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Material de expediente	30,00	60,00	60,00	60,00	80,00	120,00	410,00
Honorários	690,00	690,00	690,00	690,00	690,00	690,00	4.140,00
Alarme	112,70	112,70	112,70	112,70	112,70	112,70	676,20
Aluguéis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Luz	320,00	300,00	280,00	180,00	150,00	200,00	1.430,00
Telefone	305,00	260,00	245,00	290,00	305,00	270,00	1.675,00
Conservação e limpeza	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	240,00
Correio do Povo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDL	170,00	190,00	190,00	200,00	210,00	250,00	1.210,00
Sindicato	43,64	43,60	44,13	43,78	43,62	43,75	262,52
Outras despesas	26,49	76,49	66,49	26,49	26,49	146,49	368,94
Total	1.737,83	1.772,79	1.728,32	1.642,97	1.657,81	1.872,94	10.412,66

As projeções das despesas administrativas são praticamente uniformes, variando muito pouco em relação ao nível de atividade da empresa, visto que em dezembro as vendas crescem mais de 40% em relação ao mês de novembro, enquanto que as despesas crescem na proporção de 13%.

Tabela 21 – Planilha auxiliar de despesas financeiras projetadas (em R\$)

Natureza	Despesas Financeiras / 2010 - em R\$						
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Mensalidades contas	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	510,00
Tarifas rede comerc. (máquinas cartões)	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	86,40
Descontos de Antecipações	330,27	333,31	416,04	466,19	475,00	620,56	2.641,36
Taxas de contratos	-	-	-	-	-	-	-
IOF	-	-	-	-	-	-	-
Juros	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	900,00
Total	579,67	582,71	665,44	715,59	724,40	869,96	4.137,76

A empresa pretende diminuir a utilização das antecipações de recebíveis, referente aos cartões de crédito no II semestre de 2010. Pelas projeções realizadas, não será necessário a captação de recursos financeiros em instituições bancárias e ao final do mês de maio e início do mês de junho, a empresa regularizou todos os saldos devedores no Banrisul, não se utilizando mais dos recebíveis do Banricompras futuro, estando com saldo positivo na conta empresarial, não incorrendo mais em juros e impostos sobre operações financeiras (IOF).

Os valores constantes no item denominado juros, são referente a empréstimo ainda em andamento e eventuais necessidades de recorrer ao limite da conta empresarial, provisionando uma despesa mensal que deverá ter acompanhamento diário das contas bancárias.

Tabela 22 – Planilha auxiliar de despesas com vendas projetadas (em R\$)

Natureza	Mês de pagamento / 2010 - em R\$						
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Propaganda	30,00	30,00	30,00	230,00	230,00	230,00	780,00
Periódicos	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	180,00
Rádio	-	-	-	-	-	-	-
Carro de som	-	-	-	200,00	200,00	200,00	600,00
Comissões	-	-	-	-	-	-	-
Outras despesas	-	-	-	-	-	-	-
Total	30,00	30,00	30,00	230,00	230,00	230,00	780,00

Referente às despesas com vendas, não haverá grandes alterações do que já vem sendo realizado, com exceção dos meses de julho, agosto e setembro na qual a loja decidiu não utilizar a propaganda sonora (carro de som). Contudo, no mês de outubro voltará a utilizar este meio de divulgação, com o valor atualizado.

Tabela 23 – Planilha auxiliar de despesas diversas projetadas (em R\$)

Despesa	Mês de pagamento / 2010 - em R\$					
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Simples Nacional	2.399,76	2.737,07	2.407,99	2.794,41	2.775,54	3.894,48
IPTU	155,00	155,00	155,00	155,00	155,00	155,00
Salários	4.914,00	4.914,00	4.914,00	5.246,00	7.869,00	8.026,38
Pró-labore	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
Total	7.319,00	7.319,00	7.319,00	7.651,00	10.274,00	10.431,38

As demais despesas operacionais, com pessoal e tributária, são apresentadas na Tabela 23, sendo importante salientar que nos meses de novembro e dezembro há o pagamento do 13º salário para os empregados, devendo sua provisão ser necessária para não ficar com o caixa negativo para esta época do ano.

A partir das informações coletadas, organizadas, classificadas e lançadas nas planilhas auxiliares, pode-se formar a projeção do fluxo de caixa da empresa para o período do II semestre de 2010, sendo apresentado na forma mensal, conforme Tabela 24. Ao final do trabalho, em Apêndices, estão as planilhas com projeção e acompanhamento semanal.

Tabela 24 – Fluxo de Caixa projetado para o II semestre / 2010 (em R\$)

DEMONSTRAÇÃO MENSAL DO FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA - II SEMESTRE 2010									
ITENS/MESES	JUL			AGO			SET		
	PREV	REALI	DIFER	PREV	REALI	DIFER	PREV	REALI	DIFER
1. INGRESSOS	44.590,53			43.962,87			41.781,28		
Vendas à vista (dinheiro, cartão e cheque)	12.730,82			14.520,27			12.774,46		
Vendas a prazo (crediário)	22.202,72			21.597,29			20.053,63		
Recebimento com cartão	8.583,00			6.453,55			7.518,28		
Recebimento de atrasados (inadimplência)	1.073,98			1.168,56			1.136,70		
Receitas Financeiras	-			223,20			298,21		
2. DESEMBOLSOS	32.574,10			34.052,54			29.730,75		
Compras à vista	5.160,00			10.000,00			4.000,00		
Fornecedores	10.347,84			6.610,97			8.580,00		
Salários	4.914,00			4.914,00			4.914,00		
Pró-Labore	2.250,00			2.250,00			2.250,00		
Despesas Administrativas	1.737,83			1.772,79			1.728,32		
Despesas com Vendas	30,00			30,00			30,00		
Despesas Financeiras	579,67			582,71			665,44		
Despesas Tributárias	2.554,76			2.892,07			2.562,99		
Compras Diversas	5.000,00			5.000,00			5.000,00		
Compra de Ativo	-			-			-		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	12.016,42			9.910,33			12.050,53		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	17.204,48			3.000,00			3.000,00		
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/-3 - 4)	29.220,90			12.910,33			15.050,53		
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00		
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	-			-			-		
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO	(26.220,90)			(36.131,23)			(48.181,76)		
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	-			-			-		
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	-			26.220,90			36.131,23		
11. SALDO FINAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00		

Continuação da Tabela 24 – Fluxo de Caixa projetado para o II semestre / 2010 (em R\$)

DEMONSTRAÇÃO MENSAL DO FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA - II SEMESTRE 2010										
ITENS/MESES	OUT			NOV			DEZ			TOTAL
	PREV	REALI	DIFER	PREV	REALI	DIFER	PREV	REALI	DIFER	II SEMESTRE
1. INGRESSOS	42.432,17			43.288,34			49.416,70			265.407,77
Vendas à vista (dinheiro, cartão e cheque)	14.824,48			14.724,34			20.660,36			90.234,74
Vendas a prazo (crediário)	19.178,38			19.860,91			20.152,10			123.045,03
Recebimento com cartão	6.985,92			7.252,70			7.119,12			43.912,57
Recebimento de atrasados (inadimplência)	1.055,45			1.009,39			1.045,31			6.489,40
Receitas Financeiras	387,94			440,99			439,80			1.726,03
2. DESEMBOLSOS	34.813,97			43.261,75			41.898,76			215.866,87
Compras à vista	7.200,00			12.000,00			8.000,00			46.360,00
Fornecedores	9.580,00			10.600,00			11.600,00			57.318,81
Salários	5.246,00			7.869,00			8.026,38			35.883,38
Pró-Labore	2.250,00			2.250,00			2.250,00			13.500,00
Despesas Administrativas	1.642,97			1.657,81			1.872,94			10.412,66
Despesas com Vendas	230,00			230,00			230,00			780,00
Despesas Financeiras	715,59			724,40			869,96			4.137,77
Despesas Tributárias	2.949,41			2.930,54			4.049,48			17.474,25
Compras Diversas	5.000,00			5.000,00			5.000,00			30.000,00
Compra de Ativo	-			-			-			-
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	7.618,20			26,59			7.517,94			49.540,89
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			17.204,48
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/-3 - 4)	10.618,20			3.026,59			10.517,94			66.745,38
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	-			-			-			-
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO	(56.200,85)			(56.227,44)			(63.745,38)			(63.745,38)
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS										-
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	48.582,65			56.200,85			56.227,44			-
11. SALDO FINAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00

Algumas informações relevantes devem ser destacadas para melhor compreensão do fluxo de caixa projetado na Tabela 24:

- As receitas financeiras são compostas de juros oriundos do pagamento de parcelas atrasadas por clientes que compraram no crediário, referente ao mês anterior, com taxa de 3% a.m., e de aplicações financeiras em renda fixa, Certificado de Depósito Bancário – Disponibilidade Interna (CDB-DI), à taxa de 0,728% a.m., já descontado o imposto de renda na fonte. As aplicações financeiras serão projetadas quando a disponibilidade acumulada for superior ao nível desejado de caixa do período seguinte.

Tabela 25 – Taxas referente às aplicações financeiras de disponibilidade imediata

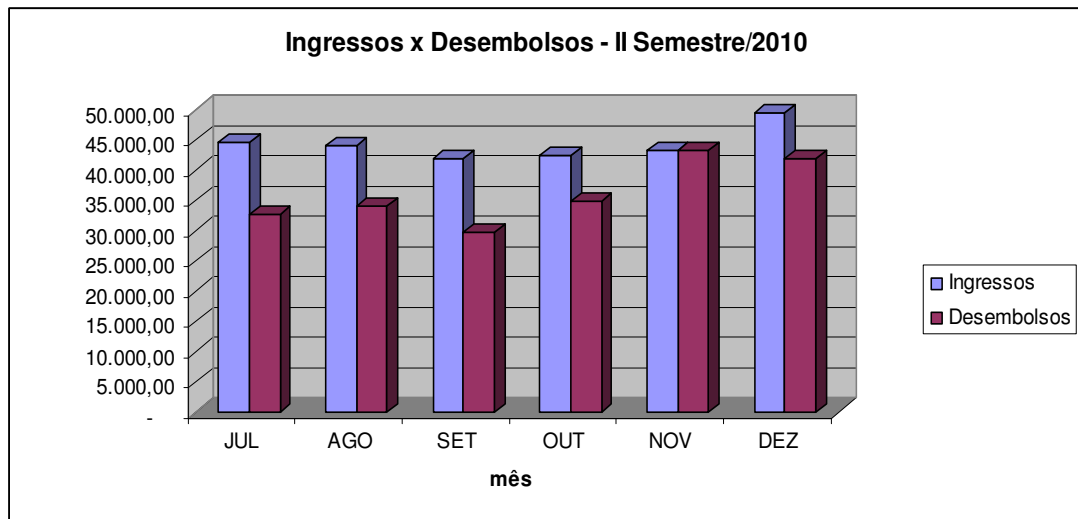
Aplicação de Liquidez Imediata						
TIPO	RENDIMENTO					
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Poupança	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%
CDB - DI*	0,728%	0,728%	0,728%	0,728%	0,728%	0,728%

Fonte: Banrisul

- O valor do nível desejado de caixa foi determinado em R\$ 3.000,00, pois são recursos suficientes para cobrir eventuais necessidades de caixa. Manteve-se o valor até o fim do período, pois as entradas superam significativamente as saídas de recursos financeiros;
- Os empréstimos a captar serão projetados quando o valor da disponibilidade acumulada for insuficiente para atender ao nível desejado de caixa do período seguinte. Se os objetivos forem alcançados, a loja não necessitará incorrer à empréstimos bancários no período projetado;
- O saldo final de caixa será igual ao valor do nível desejado de caixa, pois se constituirá no saldo inicial de caixa do período seguinte.

O fluxo de caixa deverá ser atualizado e revisado diariamente, para que as projeções fiquem o mais próximo possível do que será realizado, tornando-se uma ferramenta essencial para o planejamento e controle financeiro da loja. Servirá como meta os valores constantes no fluxo, pois ele demonstra mais ingressos que desembolsos para o período projetado, melhor visualizado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Ingressos x Desembolsos projetados – II semestre/2010.



Um dos motivos da redução dos desembolsos é devido a não aquisição de novas mercadorias, pois existe a necessidade de vender as mercadorias estocadas, pois elas além de representarem custos com depreciações e tornarem-se obsoletas, dificultam a redução do custo da mercadoria vendida (CMV) no DRE, o que impacta no resultado econômico da empresa.

Uma política de controle de estoques será necessária para que os objetivos constantes no planejamento do fluxo de caixa da Tabela 24 sejam alcançados, além de uma política de vendas que permita descontos mais atrativos para os recebimentos pela venda à vista das mercadorias e o prolongamento dos prazos médios de pagamento aos fornecedores, que hoje se encontram na média de 90 dias.

Com ingressos superiores aos desembolsos, a empresa pode determinar o cancelamento das operações de antecipação de recebíveis, pois assim ela reduziria suas despesas financeiras, visto pagar taxas entre 2% a 4% dos recebíveis, além das taxas de utilização das operações normais de vendas no cartão de crédito.

Referente ao resultado econômico, a projeção informará Lucro Líquido para o Exercício de 2010, apesar de continuar com um CMV elevado, ocasionando um ciclo econômico extenso.

- Índice de Rotação dos Estoques:

IRE = CMV/EM	0,93
CMV	228.642,65
EM = (EI + EF)/2	246.215,06

- Prazo Médio de Estocagem:

PME = N° DIAS PERIODO / IRE	
PME	360/0,93 = 388

- Índice de Rotação dos Valores a Receber

IRVR	2,98
SIVR	80.690,00
VP P	260.652,62
SFVR	88.640,97
SMVR	84.665,48

- Prazo Médio de Recebimento:

PMVR = N° DIAS PERIODO / IRVR	
PMVR	360/2,98 = 121

- Índice de Rotação dos Valores a Pagar

IRVP	0,90
SIVP	154.672,02
CO _i	130.829,66
SFVP	148.483,44
SMVP	151.577,73

- Prazo Médio de Pagamento:

PMVP = N° DIAS PERIODO / IRVP	
PMVP	360/0,90 = 398

Os ciclos, no ano de 2010, estão projetados da seguinte maneira:

CICLO OPERACIONAL	
PME + PMR =	508

CICLO FINANCEIRO	
PME + PMR - PMP	110

Isso quer dizer que a empresa ainda está deficiente nos seus controles de contas a receber e a pagar e, principalmente, no seu controle de mercadorias estocadas. A tendência é que as metas formuladas para o II semestre de 2010 reflita num planejamento mais rigoroso para o próximo ano, fazendo parte da cultura organizacional o planejamento financeiro.

Quanto ao desempenho econômico, a loja continuará apresentando prejuízo na DRE projetada. Ao obter maior liquidez devido ao empenho nas vendas, alguns custos desnecessários serão reduzidos, o que fará diminuir o prejuízo em relação ao ano de 2009, em torno de 35%.

DRE projetada para o ano de 2010 (em R\$):

Projeção da Demonstração de Resultado do Exercício - 2010	
Receita Bruta de Vendas	426.808,16
(-) Devoluções	2.134,04
(-) Descontos	10.670,20
(-) Impostos s/ vendas (Simples Nacional)	32.181,34
Receita Líquida de Vendas	381.822,58
(-) Custo da Mercadoria Vendida	228.642,65
(=) Lucro/Prejuízo Operacional Bruto	153.179,93
(-) Despesas Operacionais	177.669,48
Despesas administrativas	21.506,63
Despesas com pessoal	86.726,38
Despesas financeiras líquidas	12.886,47
Despesas tributárias	1.550,00
Outras despesas operacionais	55.000,00
(=) Lucro/Prejuízo Operacional Líquido	(24.489,55)
(-) Depreciação	919,10
(-) Amortização	12.500,00
(+) Receitas financeiras	-
(-) Outras despesas não operacionais	-
(+) Outras receitas não operacionais	1.790,14
(=) Resultado Líquido do Exercício	(39.698,79)
(-) Participações nos lucros	-
(=) Lucro/Prejuízo Líquido do Exercício	(39.698,79)

Figura 10 – Demonstração de Resultado do Exercício 2010 projetada

É importante ressaltar que na DRE há o regime de competência, ou seja, os valores das vendas e das compras são contabilizados, independente das condições de recebimento ou pagamento. Despesas que não representam saídas de caixa, como a depreciação, não figuram no fluxo de caixa, mas podem estar presentes na Demonstração de Resultado do Exercício.

Por ter sido apresentada a DRE do ano de 2009, manteve-se o mesmo padrão de calcular o imposto sobre as vendas com o valor total do Simples Nacional. Em despesas tributárias, estão os pagamentos referentes ao IPTU.

O item Outras despesas operacionais, refere-se ao pagamento dos empréstimos adquiridos com os familiares da proprietária, não contabilizados como amortização, pois existe apenas um contrato verbal, sem qualquer formalidade.

Por último, será projetado o Balanço Patrimonial da empresa para o dia 31 de dezembro de 2010, já incluído os valores dos novos ativos e passivos referentes aos direitos e obrigações da empresa, conforme figura a seguir:

BALANÇO PATRIMONIAL - EXERCÍCIO 2010 (em R\$)			
ATIVO		PASSIVO	
Circulante	376.252,49	Circulante	223.811,92
Disponível	66.344,48	Fornecedores	148.483,44
Caixa	3.000,00	Contas a pagar	1.728,32
Bancos C/C	-	Salários a pagar	5.246,00
Aplic. liquidez imediata	63.344,48	Encargos sociais a pagar	1.049,20
Duplicatas a Receber	88.640,97	Provisão para Pró-labore	3.000,00
(-) PCLD	4.432,05	Provisão Impostos e taxas a pagar	4.304,96
(-) Duplic. descontadas	2.216,02	Empréstimos	-
Estoques	227.915,12	Financiamentos	-
Adiantamento a fornecedores	-	Credores diversos	60.000,00
Contas a receber	-	Não Circulante	291.610,12
Impostos a recuperar	-	Empréstimos - Longo Prazo	-
Prêmios seguros pagos antecip.	-	Financiamentos - Longo Prazo	-
Assinaturas pagas antecip.	-	Credores diversos - Longo Prazo	291.610,12
Não Circulante	48.267,60	Patrimônio Líquido	(90.901,95)
Realizável a Longo Prazo		Capital Social	95.000,00
Imobilizado	48.267,60	(-) Capital a realizar	-
Prédios	50.000,00	Reserva legal	-
(-) Depreciação	5.000,00	Lucros/Prejuízos acumulados	(185.901,95)
Móveis e utensílios	105,00		
(-) Depreciação	21,00		
Máquinas e equipamentos	2.012,00		
(-) Depreciação	201,20		
Computadores e periféricos	1.716,00		
(-) depreciação	343,20		
ATIVO TOTAL	424.520,09	PASSIVO TOTAL	424.520,09

Figura 11 – Balanço Patrimonial Projetado / 2010

Para fins de esclarecimentos, foram incluídos, tanto no Passivo Circulante, quanto no Passivo Não Circulante, os valores apropriados referentes ao empréstimo familiar adquirido para quitação do financiamento obtido para construção da nova sede, como também os valores devidos da aquisição das mercadorias da concorrente que fechou as portas no final de 2009.

É importante destacar que estes valores foram estimados junto com a proprietária, podendo sofrer alterações devido à avaliação do imóvel ter sido subestimada ou superestimada.

Para avaliar o efeito tesoura, devido o crescimento das vendas, relacionam-se os cálculos referentes a esta técnica de análise financeira.

CG = AC - PC	152.440,57
AC	376.252,49
PC	223.811,92

Valores em R\$

A empresa irá apresentar um saldo positivo do seu Capital de Giro Líquido, pois o seu Ativo Circulante é maior que o Passivo Circulante. Para tanto é necessário ver como se compõe o Ativo Circulante.

NCG = ACC - PCC	150.401,05
ACC	309.908,01
PCC	159.506,96

Valores em R\$

T = ACF - PCF	2.039,52
ACF	66.344,48
PCF	64.304,96

Valores em R\$

Grande parte do seu Ativo Circulante possui iliquidez, ou seja, torna-se muito lento a sua transformação em dinheiro, como é o caso dos estoques. Por este motivo, sua necessidade de capital de giro (NCG) continua sendo positiva, porém menor que a apresentada ao final do ano passado.

Fica evidente que para esta situação acontecer, de fato, no dia 31 de dezembro de 2010, será necessário o empenho de toda a equipe de vendas e demais funcionários para atingir os objetivos traçados com o planejamento do fluxo de caixa.

6 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como principal objetivo demonstrar a importância do fluxo de caixa para a gestão financeira da empresa, uma técnica que auxiliará nas suas decisões, Através do planejamento e controle financeiro, observa-se a necessidade de cobrir obrigações a curto prazo, em momentos de escassez de caixa, assim como aplicar os excedentes em ativos rentáveis, oportunizando manter a loja competitiva num mercado que exige gestores capacitados, capazes de agregar valor à atividade financeira e à administração da empresa.

O fluxo de caixa permitiu visualizar todas as entradas e saídas de caixa realizadas nos períodos compreendidos entre janeiro a junho, do ano de 2010. Para tanto, foi necessário acesso aos documentos gerenciais da empresa, como também das informações contábeis prestadas pelo serviço de Contabilidade da loja, que é terceirizado. Através desses dados, foram fixados os parâmetros e as condições para a projeção das futuras entradas e saídas de dinheiro no caixa da empresa, no período compreendido entre julho à dezembro de 2010.

As condições essenciais para a implantação do fluxo de caixa, foi a determinação dos ingressos referentes às vendas, à vista e a prazo, para o período em análise, sua política de vendas e seus sistemas de créditos. Projetar o quanto a empresa estará recebendo por suas vendas e calcular os custos e despesas referentes às atividades operacionais para o período desejado, formam o fluxo de caixa projetado, a principal ferramenta do planejamento financeiro.

A implantação do planejamento e controle do fluxo de caixa é de extrema necessidade para que o administrador possa agir com habilidade, objetivando neutralizar ou minimizar as situações desfavoráveis à organização.

Inúmeras são as causas dos níveis de caixa estarem abaixo ou acima do nível desejado pela empresa, principalmente, no setor em que se encontra, do comércio de calçados, vestuário e confecções. Um dos problemas é a sazonalidade dos produtos, pois a cada estação é lançado uma determinada moda, na qual a empresa deve estar atenta para as oportunidades

de negócio. Até o encerramento deste trabalho, os artigos esportivos relacionados ao futebol, entre eles, os tênis e as camisetas referentes à seleção brasileira, eram um dos artigos mais procurados e vendidos na loja ao final do mês de maio e início do mês de junho, havendo previsão do aumento das vendas para esses produtos nos meses em que a Copa do Mundo estivesse sendo realizada (junho e julho de 2010).

Outra questão que irá impactar no setor e, conseqüentemente, na questão financeira da empresa, é o aumento da taxa básica de juros, taxa SELIC, um fator externo às atividades da loja, que serve para, entre outras coisas, controlar a inflação, que iniciou o ano de 2010 em 8,75%a.a. e se encontrava até o encerramento deste trabalho em 10,25%a.a.. Isso significa que o crédito será mais moderado e caro para as empresas que usam os recursos de empréstimos bancários para financiar as suas atividades operacionais e que o poder de compra da população sofrerá diminuição devido ao reajuste dos preços dos produtos serem repassados ao consumidor final. A gestora da empresa deve estar atenta não só com o fluxo de caixa, mas, também, com os fatores que podem afetá-lo no decorrer das atividades.

Como não é objetivo deste trabalho estudar qual é a forma correta da empresa precificar seus produtos, aconselha-se o estudo de precificação através do método DuPont, pois esta técnica utiliza a taxa de retorno sobre o investimento (TRI) mais os custos unitários projetados e as despesas diretamente proporcionais ao preço de venda final (propaganda, comissões, etc.), conforme relata Zdanowicz (2003).

Em referência às previsões, a projeção de vendas é extremamente importante para loja, pois ela deverá ser interpretada como uma meta a ser alcançada, devendo ter o envolvimento de todos os funcionários da empresa. A partir da realização dos valores, poderão ser feitas as mudanças necessárias e as reavaliações a partir dos ajustes nas novas projeções.

Como a empresa decidiu por um crescimento real de 15% sobre a inflação, será necessário um esforço de todos os funcionários para realizar as vendas, principalmente das mercadorias estocadas, pois além delas gerarem custos – de armazenamento, queda de preço, podem se tornar obsoletos, entre outros – a gestora decidiu diminuir as compras para o II semestre de 2010. Portanto, será fundamental, para dar maior liquidez à empresa, o controle das mercadorias em estoque.

A partir do momento em que a proprietária planejou diminuir as compras para o período projetado, observou-se que a previsão dos ingressos de caixa serão maiores que os desembolsos. Será necessário aplicar os excedentes de caixa em aplicações financeiras rentáveis. Este trabalho utilizou como referência o CDB-DI, pois é uma aplicação em renda fixa, de baixíssimo risco. Como a atividade fim da empresa não é especular no mercado

financeiro, principalmente pela aversão ao risco da proprietária, condicionou-se a aplicação nos títulos do Governo Federal com remuneração pré-fixada.

Apesar de ter apresentado Prejuízo Líquido na projeção do resultado econômico, mesmo que 35% inferior ao ano de 2009, sempre recomenda-se a empresa atentar para a efetivação das suas vendas, pois na Demonstração de Resultado do Exercício são contabilizadas as vendas à vista e a prazo, independente do seu recebimento.

A administração do item disponível, do Ativo Circulante, é o aspecto chave do objetivo liquidez para a administração financeira da loja de calçados e confecções. Quanto mais recursos aplicados no sistema operacional de seus negócios, deverão ser crescentes as taxas de retorno sobre os investimentos realizados.

O sucesso da empresa em estudo será determinado pelo gerenciamento do dilema entre liquidez x rentabilidade. Portanto, a gestora deverá preocupar-se, principalmente, com a gestão do disponível, verificando até que ponto é necessário ter recursos em demasia no caixa, gerando custos de oportunidade, pois estes valores poderiam estar aplicados em outros itens do ativo da empresa, como na aquisição de componentes tecnológicos que controlem e agilizem a gestão dos estoques, contas a receber, contas a pagar, entre outros, como também poderiam estar investidos em aplicações financeiras.

Todos os dados foram inseridos em planilhas eletrônicas, criadas conforme os modelos dos autores consultados no referencial teórico, em programa da Microsoft Office EXCEL 2003. No estabelecimento comercial objeto deste trabalho foi realizada a implantação e a alimentação dos dados necessárias para as decisões financeiras devem ser revisadas periodicamente, o que pode demandar bastante tempo do administrador.

Recomenda-se utilizar programas específicos para o planejamento e controle financeiro, que objetivam a automação comercial das empresas, proporcionando maior segurança nos dados e eficiência na formação de relatórios para auxiliar nas tomadas de decisões do gestor financeiro. O mercado disponibiliza alguns programas com baixo custo de aquisição e suporte técnico, entre eles: Aplicativos Comerciais® da CompuFour® Software⁸, FastStore®⁹, SIC¹⁰, HÁBIL Empresarial¹¹, entre outros (ver Anexo). Estes programas possibilitam a integração das mais variadas atividades da empresa, desde o controle de estoques, fator essencial para um fluxo de caixa saudável, até o detalhamento das contas a pagar e a receber. Os programas

⁸ <http://www.compufour.com.br>.

⁹ <http://www.fastsoft.com.br>.

¹⁰ <http://www.sicnet.com.br/sic.htm>.

¹¹ <http://www.habil.com.br>.

possuem funções de previsão de vendas e o controle de contas a receber e a pagar, os principais itens da projeção do fluxo de caixa.

Para a loja, seria aconselhável estudar a viabilidade econômico-financeira da aquisição de um programa comercial para o gerenciamento das informações, visto à necessidade de controlar seus estoques com maior precisão e possuir maior controle das entradas e saídas de caixa, com o objetivo de agilizar os processos de financiamentos ou aplicações, referente às faltas ou sobras de caixa, respectivamente.

O sistema de informação gerencial fortalece o plano de atuação da loja, a geração de informações rápidas, precisas e, principalmente, úteis, garantindo uma estruturação de gestão diferenciada, agregando valor para a empresa.

A loja deve estar atenta a qualquer mudança, interna ou externa, que irá impactar nos ingressos e desembolsos futuros. Manter a atualização dos dados e verificar as diferenças ocorridas é fundamental para que a empresa cresça, gerando valor para sua proprietária, seus funcionários e seus clientes.

Este trabalho foi de grande valia para o autor e a proprietária da loja objeto deste estudo, pois se conseguiu formalizar, através da técnica do planejamento e controle financeiro, um norte, um caminho a ser percorrido pelos envolvidos no processo produtivo da empresa, com o objetivo de torná-la cada vez mais rentável, mantendo sua saúde financeira para que ela possa liquidar as obrigações nos prazos de vencimento e, ao mesmo tempo, gerar recursos para crescer e tornar-se referência no mercado local. Para o autor, a satisfação de aplicar os conhecimentos adquiridos no curso acadêmico, adquirindo experiência e absorvendo novos conhecimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças. 2ª edição**. São Paulo. Bookman, 2002.

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

GITMAN, Lawrence J. **Administração financeira**. São Paulo: Harper, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração financeira. 10ª edição**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: abordagem prática e gerencial. 6ª edição**. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das Demonstrações Financeiras**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração – Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3ª edição**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira. 2ª edição**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Administração Financeira. 8ª edição**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre/RS: AGE LTDA, 2006.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas – Guia de sobrevivência empresarial. 3ª edição**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 8ª edição**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando Valor através do Orçamento**. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/default.shtm> -
acessado em 08/03/2010;

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A7A999A09E5D6E9703256F980050F858/\\$File/NT000A3636.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A7A999A09E5D6E9703256F980050F858/$File/NT000A3636.pdf) - Acessado em 02/04/2010;

http://www.abicalcados.com.br/noticias_couromoda-2010-abre-temporada-de-vendas-no-mercado-brasileiro-de-calcados-e-aposta-na-retomada-das-exportacoes.html - Acessado em 08/03/2010;

<http://www.abep.org> – acessado em 17/05/2010;

<http://www.agencia.fecomercio-rs.org.br/noticias/Varejo-gacho-surpreende-e-cresce-1334bMlnR-.html> - acessado em 20/05/2010;

<http://www.bcb.gov.br> – acessado em 12/06/2010;

<http://www.fgv.br> – acessado em 15/05/2010 e 17/06/2010;

http://www.crcrs.org.br/arquivos/palestras/cont_simplificada.ppt - acessado em 17/06/2010;

<http://www.varejista.com.br/noticias/1097/comercio-tera-ano-de-recordes> - acessado em 17/06/2010.

ANEXO 1 - PARTILHA DO SIMPLES NACIONAL – COMÉRCIO

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: site da Receita Federal (www.receita.fazenda.gov.br)

ANEXO 2 – RELATÓRIO FOCUS – EXPECTATIVA DE MERCADO



Focus - Relatório de Mercado

Gerin

11 de junho de 2010

Expectativas de Mercado								
Mediana - agregado	2010				2011			
	Há 4 semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento semanal*	Há 4 semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento semanal*
IPCA (%)	5,54	5,64	5,61	▼ (2)	4,80	4,80	4,80	≡ (9)
IGP-DI (%)	8,43	8,76	9,12	▲ (2)	5,00	5,00	5,00	≡ (6)
IGP-M (%)	8,56	8,84	9,00	▲ (22)	4,98	5,00	5,00	≡ (3)
IPC-Fipe (%)	5,50	5,40	5,34	▼ (6)	4,50	4,50	4,50	≡ (21)
Taxa de câmbio - fim de período (R\$/US\$)	1,80	1,80	1,80	≡ (12)	1,85	1,85	1,86	▲ (1)
Taxa de câmbio - média do período (R\$/US\$)	1,80	1,81	1,81	≡ (1)	1,85	1,84	1,84	≡ (3)
Meta Taxa Selic - fim de período (%a.a.)	11,75	11,75	11,75	≡ (7)	11,50	11,50	11,75	▲ (1)
Meta Taxa Selic - média do período (%a.a.)	10,44	10,44	10,44	≡ (4)	11,70	11,79	12,00	▲ (2)
Dívida Líquida do Setor Público (% do PIB)	41,00	41,00	41,20	▲ (1)	39,50	39,70	39,85	▲ (1)
PIB (% do crescimento)	6,30	6,60	6,99	▲ (13)	4,50	4,50	4,50	≡ (27)
Produção Industrial (% do crescimento)	10,40	11,34	11,32	▼ (1)	5,00	5,00	5,00	≡ (15)
Conta Corrente (US\$ Bilhões)	-49,25	-48,50	-48,20	▲ (1)	-58,85	-57,97	-57,40	▲ (1)
Balança Comercial (US\$ Bilhões)	13,75	15,00	15,00	≡ (2)	5,30	5,23	6,23	▲ (2)
Invest. Estrangeiro Direto (US\$ Bilhões)	38,00	36,50	36,00	▼ (1)	40,00	40,00	40,00	≡ (20)
Preços Administrados (%)	3,60	3,60	3,60	≡ (2)	4,53	4,70	4,70	≡ (2)

* comportamento dos indicadores desde o último Relatório de Mercado; os valores entre parênteses expressam o número de semanas em que vem ocorrendo o último comportamento

Fonte: site do Banco Central do Brasil (www.bcb.gov.br)

ANEXO 3 – IMAGENS DE PROGRAMAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

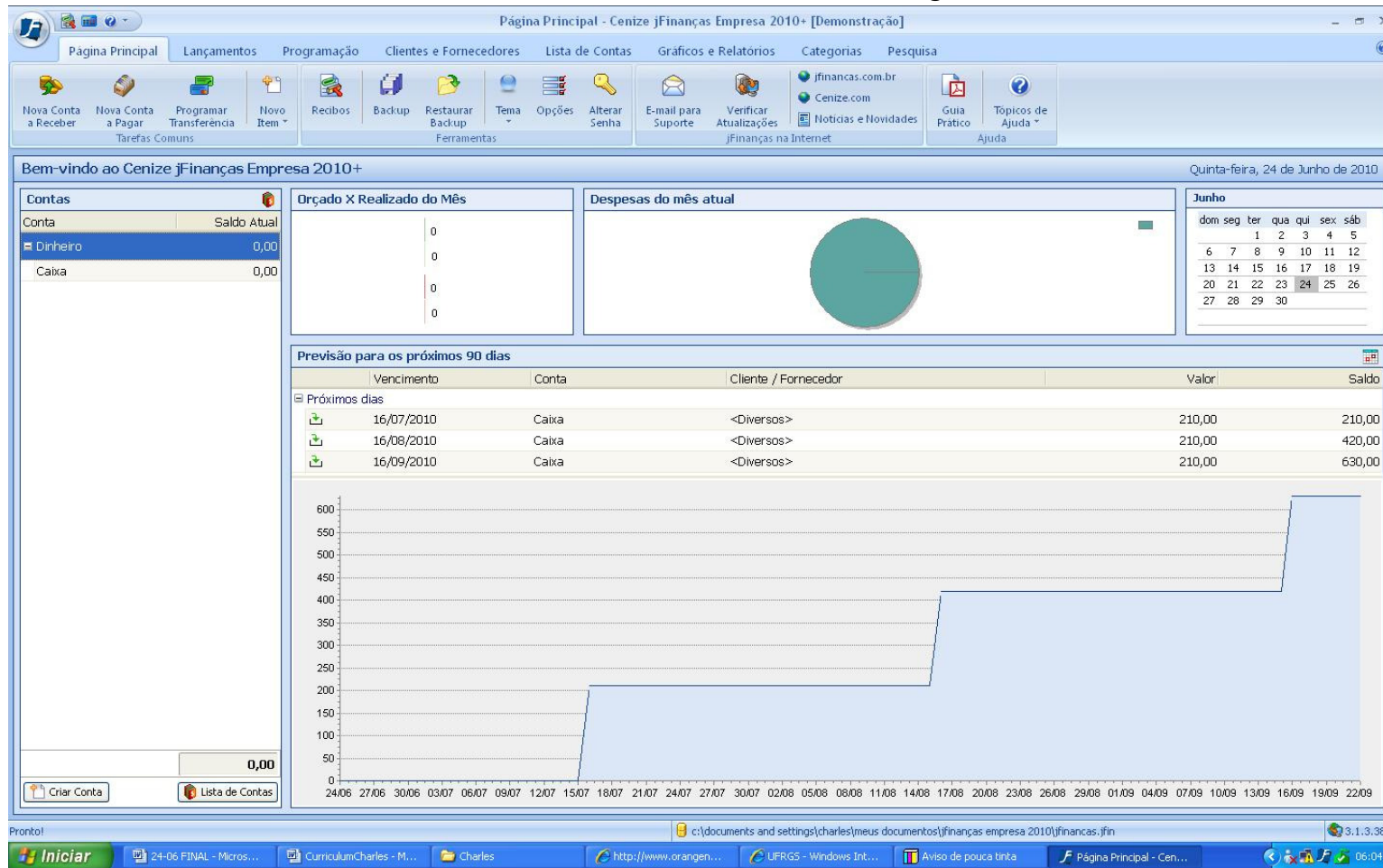


Imagem da Interface do programa iFinanças.

ANEXO 4 – IMAGENS DE PROGRAMAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO



CompuFour Software Ltda
FLUXO DE CAIXA

DISPONÍVEL



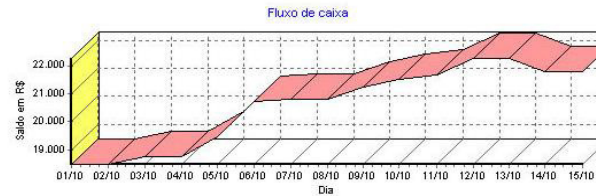
■ Banco Bradesco
■ Caixa Econômica Fede
■ Banco do Estado
■ Banco Itaú S.A.
■ Banco HSBC Bamerindu
■ Banco Meridional
■ Carnê
■ Banco do Brasil
■ Caixa

Banco Bradesco	728,67
Caixa Econômica Federal	161,24
Banco do Estado	965,00
Banco Itaú S.A.	2.200,00
Banco HSBC Bamerindus	934,00
Banco Meridional	2.214,00
Carnê	965,00
Banco do Brasil	2.214,00
Caixa do dia 29/09/2005	8.120,17
Total	18.502,08

Data	Dia	Receber	Pagar	Diferença	Saldo
01/10/2005	Sáb	0,00	0,00	0,00	18.502,08
02/10/2005	Dom	0,00	0,00	0,00	18.502,08
03/10/2005	Seg	253,79	0,00	253,79	18.755,87
04/10/2005	Ter	0,00	0,00	0,00	18.755,87
05/10/2005	Qua	708,19	0,00	708,19	19.464,06
06/10/2005	Qui	3.285,18	1.996,71	1.288,47	20.752,53
07/10/2005	Sex	1.143,99	1.074,89	69,10	20.821,63
08/10/2005	Sáb	0,00	0,00	0,00	20.821,63
09/10/2005	Dom	427,70	0,00	427,70	21.249,33
10/10/2005	Seg	260,15	0,00	260,15	21.509,48
11/10/2005	Ter	708,19	536,14	172,05	21.681,53
12/10/2005	Qua	574,11	0,00	574,11	22.255,64
13/10/2005	Qui	0,00	0,00	0,00	22.255,64
14/10/2005	Sex	0,00	453,00	-453,00	21.802,64
15/10/2005	Sáb	0,00	0,00	0,00	21.802,64
		7.361,30	4.060,74	3.300,56	

Outubro de 2005

Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					



Programa CompFour

ANEXO 5 – IMAGENS DE PROGRAMAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Controle de estoque

Arquivo Edita Procura Caractere ?


2010

»Código	Código Barras	Descrição	MED	Preço em R\$	Custo de Compra	Custo Médio	Quantidade	Últ.Vend
00001	5454564564564	Cabo p/impressora paralelo	UN	7,34	2,22	2,12	27,00	31/12/2004
00002	0023942874102	Disquete 3 1/2 HD (CY 10)	UN	12,52	4,90	4,83	8,00	31/12/2004
00003	8787889					239,30	2,00	31/12/2004
00004	8979878912					117,68	1,00	31/12/2004
00005	21546546					186,28	1,00	31/12/2004
00006	1545648970					674,48	5,00	31/12/2004
00007	146546589					8,06	9,00	31/12/2004
00008	3213202023					12,03	8,00	31/12/2004
00009	1564654646					54,43	7,00	31/12/2004
00010	8789402302					919,98	2,00	31/12/2004
00011	0561564851					339,20	2,00	31/12/2004
00012	0320320651					33,94	7,00	31/12/2004
00013	0651561456					470,52	1,00	31/12/2004
00014	5645645646					44,33	1,00	31/12/2004
00015	4897897891					33,07	11,00	31/12/2004
00016	1897489719					150,74	3,00	31/12/2004
00017	1098789198					191,88	0,00	31/12/2004
00018	0981897789					615,00	4,00	31/12/2004
00019	0897846090					25,36	1,00	31/12/2004
00020	0980981497					072,81	4,00	31/12/2004
00021	5616566					43,88	6,00	31/12/2004
00022	98789456					104,23	4,00	31/12/2004

Controle de Estoque

Cadastro | Grade | Serials | Composição

Código: 00029

Código de Barras: 

Descrição:

Fornecedor Pref.:

Último Fornecedor:

Grupo:

% Lucro Bruto: :

Unidade de Medida:

Quantidade: 0,00

% IP: 0,00

Preço em R\$: 0,01

Quant. Mínima: 0,00

Peso: 0,0000

Preço em US\$:

Última Compra:

CST: CT:

Custo de Compra: 0,00

Última Venda:

CF:

Custo Médio: 0,00

% Comissão:

IAT: A IPPT: T NCM:

Aplicação:

Adicional 1: Adicional 2: Inativo

Novo Exportar < Voltar Avançar > Cancelar Ok

Interface do programa Aplicativos Comerciais.

APÊNDICE 1 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL – PERÍODO: JAN/10 E FEV/10.

DEMONSTRAÇÃO SEMANAL DO FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA - ANO 2010 (em R\$)										
ITENS/MESES	JAN					FEV				
	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	Total	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	Total
	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado
1. INGRESSOS	5.922,75	8.990,41	10.547,32	9.515,61	34.976,09	9.164,11	6.618,40	6.884,67	8.432,90	31.100,07
Vendas à vista (dinheiro e cheque)	1.571,91	3.949,68	1.914,63	1.789,69	9.225,91	2.990,28	1.978,03	976,20	4.276,47	10.220,98
Vendas a prazo (crediário)	2.615,11	3.303,30	5.340,33	5.780,76	17.039,50	4.331,15	3.497,85	2.827,74	3.576,13	14.232,86
Recebimento com cartão	1.598,10	1.370,40	3.127,19	1.302,85	7.398,54	1.755,49	958,42	2.962,91	474,48	6.151,30
Recebimento de atrasados (inadimplência)	137,64	367,03	165,16	642,31	1.312,14	87,19	184,10	117,82	105,82	494,93
Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. DESEMBOLSOS	8.041,04	8.973,93	10.909,29	10.018,50	37.942,77	5.470,47	9.931,01	9.744,47	10.906,33	36.052,27
Compras à vista	1.399,72	2.099,58	-	3.499,30	6.998,60	-	2.391,62	5.122,04	-	7.513,66
Fornecedores	-	6.532,02	6.532,02	3.266,01	16.330,06	-	6.975,54	2.650,71	2.790,22	12.416,46
Salários	4.041,00	-	-	-	4.041,00	3.777,00	-	-	-	3.777,00
Pró-Labore	-	-	-	2.000,00	2.000,00	-	-	-	2.000,00	2.000,00
Despesas Administrativas	1.437,89	287,53	344,53	640,00	2.709,95	169,19	509,05	276,11	640,00	1.594,35
Despesas com Vendas	200,00	-	-	-	200,00	200,00	-	-	-	200,00
Despesas Financeiras	702,43	54,80	4,80	613,19	1.375,22	1.003,28	54,80	4,80	476,11	1.538,99
Despesas Tributárias	-	-	4.027,94	-	4.027,94	-	-	1.690,81	-	1.690,81
Compras Diversas	260,00	-	-	-	260,00	321,00	-	-	5.000,00	5.321,00
Compra de Ativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	(2.118,29)	16,48	(361,98)	(502,89)	2.966,68)	3.693,64	(3.312,61)	(2.859,80)	2.473,43)	(4.952,20)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	5.012,53	2.894,24	2.910,72	2.548,74	5.012,53	2.045,85	5.739,49	2.426,88	(432,92)	2.045,85
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/-3 - 4)	2.894,24	2.910,72	2.548,74	2.045,85	2.045,85	5.739,49	2.426,88	(432,92)	(2.906,35)	(2.906,35)
6. SALDO FINAL DE CAIXA	2.894,24	2.910,72	2.548,74	2.045,85	2.045,85	5.739,49	2.426,88	(432,92)	2.906,35)	(2.906,35)

APÊNDICE 2 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL - PERÍODO: MAR/10 E ABR/10.

DEMONSTRAÇÃO SEMANAL DO FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA - ANO 2010 (em R\$)										
ITENS/MESES	MARÇO					ABRIL				
	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	Total	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	Total
	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado
1. INGRESSOS	12.205,54	10.870,95	9.735,95	9.570,12	42.382,56	10.475,91	11.062,02	8.217,14	6.971,95	36.727,02
Vendas à vista (dinheiro e cheque)	4.852,76	4.703,23	4.477,97	3.473,90	17.507,86	3.225,68	6.451,36	4.515,95	1.935,41	16.128,40
Vendas a prazo (crediário)	5.161,73	4.473,50	3.109,57	3.812,80	16.557,60	4.942,25	2.471,12	1.853,34	3.088,91	12.355,62
Recebimento com cartão	2.191,05	1.694,22	1.988,88	1.794,77	7.668,92	1.939,09	2.139,54	1.847,84	1.947,64	7.874,11
Recebimento de atrasados (inadimplência)	-	-	159,53	488,64	648,18	368,89	-	-	-	368,89
Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. DESEMBOLSOS	5.504,98	9.240,91	7.524,90	9.527,13	31.797,92	6.144,05	12.041,03	7.032,40	19.245,92	44.463,40
Compras à vista	-	2.791,80	1.628,55	232,65	4.653,00	-	4.089,77	-	9.542,80	13.632,57
Fornecedores	-	5.971,34	3.799,95	1.085,70	10.856,99	-	7.482,21	3.491,70	1.496,44	12.470,35
Salários	3.885,00	-	-	-	3.885,00	4.280,00	-	-	-	4.280,00
Pró-Labore	-	-	-	2.000,00	2.000,00	-	-	-	2.000,00	2.000,00
Despesas Administrativas	169,19	422,97	204,77	680,00	1.476,93	305,19	414,25	304,79	680,00	1.704,23
Despesas com Vendas	200,00	-	-	-	200,00	200,00	-	-	-	200,00
Despesas Financeiras	1.126,79	54,80	4,80	528,78	1.715,17	835,86	54,80	4,80	526,68	1.422,14
Despesas Tributárias	-	-	1.886,83	-	1.886,83	155,00	-	3.231,11	-	3.386,11
Compras Diversas	124,00	-	-	5.000,00	5.124,00	368,00	-	-	5.000,00	5.368,00
Compra de Ativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	6.700,56	1.630,04	2.211,05	42,99	10.584,64	4.331,86	(979,01)	1.184,73	(12.273,97)	(7.736,38)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	(2.906,35)	3.794,21	5.424,25	7.635,30	(2.906,35)	7.678,28	12.010,14	11.031,14	12.215,87	7.678,28
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/-3 - 4)	3.794,21	5.424,25	7.635,30	7.678,28	7.678,28	12.010,14	11.031,14	12.215,87	(58,10)	(58,10)
6. SALDO FINAL DE CAIXA	3.794,21	5.424,25	7.635,30	7.678,28	7.678,28	12.010,14	11.031,14	12.215,87	(58,10)	(58,10)

APÊNDICE 3 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL - PERÍODO: MAI/10 E JUN*/10.

DEMONSTRAÇÃO SEMANAL DO FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA - ANO 2010										
ITENS/MESES	MAIO					JUNHO				
	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	Total	1ª semana	2ª semana	3ª semana *	4ª semana *	Total
	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	realizado	Projetado	Projetado	realizado
1. INGRESSOS	13.387,74	13.397,82	8.759,76	9.172,94	44.718,26	14.977,79	14.177,12	11.084,63	5.860,28	46.099,82
Vendas à vista (dinheiro e cheque)	5.222,26	7.833,38	3.481,50	870,38	17.407,52	4.477,65	5.970,20	2.985,10	1.492,55	14.925,50
Vendas a prazo (crediário)	6.269,30	3.134,65	2.821,19	3.448,12	15.673,25	7.141,98	5.101,41	5.509,53	2.652,73	20.405,65
Recebimento com cartão	1.896,18	2.429,79	2.457,07	4.854,45	11.637,49	3.358,16	3.105,51	2.590,00	1.715,00	10.768,67
Recebimento de atrasados (inadimplência)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. DESEMBOLSOS	10.898,91	10.492,91	8.707,92	10.293,96	40.393,71	6.010,47	9.083,95	7.006,98	9.532,75	31.634,14
Compras à vista	4.849,55	1.212,39	-	-	6.061,94	-	2.000,00	-	-	2.000,00
Fornecedores	-	8.687,87	5.212,72	1.895,53	15.796,12	-	6.506,19	3.903,72	1.419,53	11.829,44
Salários	4.680,00	-	-	-	4.680,00	4.680,00	-	-	-	4.680,00
Pró-Labore	-	-	-	2.000,00	2.000,00	-	-	-	2.000,00	2.000,00
Despesas Administrativas	408,33	537,86	295,20	700,00	1.941,39	179,19	522,93	285,00	680,00	1.667,12
Despesas com Vendas	200,00	-	-	-	200,00	30,00	-	-	-	30,00
Despesas Financeiras	481,03	54,80	4,80	698,43	1.239,06	965,28	54,83	4,80	433,22	1.458,12
Despesas Tributárias	-	-	3.195,20	-	3.195,20	-	-	2.813,46	-	2.813,46
Compras Diversas	280,00	-	-	5.000,00	5.280,00	156,00	-	-	5.000,00	5.156,00
Compra de Ativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	2.488,82	2.904,91	51,84	(1.121,02)	4.324,55	8.967,32	5.093,17	4.077,65	(3.672,47)	14.465,68
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	(58,10)	2.430,73	5.335,64	5.387,47	(58,10)	4.266,45	13.233,77	18.326,95	22.404,60	4.266,45
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/-3 - 4)	2.430,73	5.335,64	5.387,47	4.266,45	4.266,45	13.233,77	18.326,95	22.404,60	18.732,13	18.732,13
6. SALDO FINAL DE CAIXA	2.430,73	5.335,64	5.387,47	4.266,45	4.266,45	13.233,77	18.326,95	22.404,60	18.732,13	18.732,13

* período estimado

APÊNDICE 4 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL PROJETADO - PERÍODO: JULHO/10

FLUXO DE CAIXA - 2010															
ITENS/MESES	JULHO														
	1ª SEMANA			2ª SEMANA			3ª SEMANA			4ª SEMANA			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS	15.606,68			13.377,16			6.688,58			8.918,11			44.590,53		
Vendas à vista (dinheiro, cartão e cheque)	4.455,79			3.819,25			1.909,62			2.546,16			12.730,82		
Vendas a prazo (crediário)	7.770,95			6.660,82			3.330,41			4.440,54			22.202,72		
Recebimento com Cartão	3.004,05			2.574,90			1.287,45			1.716,60			8.583,00		
Recebimento de atrasados (inadimplência)	375,89			322,19			161,10			214,80			1.073,98		
Receitas Financeiras	-			-			-			-			-		
2. DESEMBOLSOS	10.799,56			6.005,99			6.114,88			9.653,68			32.574,11		
Compras à vista	5.160,00			-			-			-			5.160,00		
Fornecedores	-			5.539,20			3.282,82			1.525,82			10.347,84		
Salários	4.914,00			-			-			-			4.914,00		
Pró-Labore	-			-			-			2.250,00			2.250,00		
Despesas Administrativas	361,52			447,65			272,50			656,16			1.737,83		
Despesas com Vendas	30,00			-			-			-			30,00		
Despesas Financeiras	334,05			19,13			4,80			221,69			579,67		
Despesas Tributárias	-			-			2.554,76			-			2.554,76		
Compras Diversas	-			-			-			5.000,00			5.000,00		
Compra de Ativo	-			-			-			-			-		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	4.807,12			7.371,17			573,70			(735,57)			12.016,42		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	17.204,48			3.000,00			3.000,00			3.000,00			17.204,48		
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)	22.011,61			10.371,17			3.573,70			2.264,43			29.220,90		
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	-			-			-			-			-		
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO	(19.011,61)			(26.382,78)			(26.956,48)			(26.220,90)			(26.220,90)		
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	-			-			-			-			-		
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	-			19.011,61			26.382,78			26.956,48			-		
11. SALDO FINAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		

APÊNDICE 5 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL PROJETADO – PERÍODO: AGOSTO/10

FLUXO DE CAIXA - 2010															
ITENS/MESES	AGOSTO														
	1ª SEMANA			2ª SEMANA			3ª SEMANA			4ª SEMANA			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS	15.308,89			13.121,90			6.560,95			8.971,13			43.962,87		
Vendas à vista (dinheiro, cartão e cheque)	5.082,09			4.356,08			2.178,04			2.904,05			14.520,27		
Vendas a prazo (crediário)	7.559,05			6.479,19			3.239,59			4.319,46			21.597,29		
Recebimento com Cartão	2.258,74			1.936,07			968,03			1.290,71			6.453,55		
Recebimento de atrasados (inadimplência)	409,00			350,57			175,28			233,71			1.168,56		
Receitas Financeiras	-			-			-			223,20			223,20		
2. DESEMBOLSOS	10.648,59			9.017,63			5.269,29			9.117,03			34.052,53		
Compras à vista	5.000,00			5.000,00			-			-			10.000,00		
Fornecedores	-			3.538,85			2.097,31			974,81			6.610,97		
Salários	4.914,00			-			-			-			4.914,00		
Pró-Labore	-			-			-			2.250,00			2.250,00		
Despesas Administrativas	368,79			456,66			277,98			669,36			1.772,79		
Despesas com Vendas	30,00			-			-			-			30,00		
Despesas Financeiras	335,80			22,12			1,93			222,86			582,71		
Despesas Tributárias	-			-			2.892,07			-			2.892,07		
Compras Diversas	-			-			-			5.000,00			5.000,00		
Compra de Ativo	-			-			-			-			-		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	4.660,30			4.104,27			1.291,66			(145,89)			9.910,34		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)	7.660,30			7.104,27			4.291,66			2.854,11			12.910,34		
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	-			-			-			-			-		
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO	(30.881,20)			(34.985,47)			(36.277,13)			(36.131,24)			(36.131,24)		
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	-			-			-			-			-		
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	26.220,90			30.881,20			34.985,47			36.277,13			26.220,90		
11. SALDO FINAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		

APÊNDICE 6 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL PROJETADO – PERÍODO: SETEMBRO/10

FLUXO DE CAIXA - 2010															
ITENS/MESES	SETEMBRO														
	1ª SEMANA			2ª SEMANA			3ª SEMANA			4ª SEMANA			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS	14.519,07			12.444,92			6.222,46			8.594,82			41.781,28		
Vendas à vista (dinheiro, cartão e cheque)	4.471,06			3.832,34			1.916,17			2.554,89			12.774,46		
Vendas a prazo (crediário)	7.018,77			6.016,09			3.008,04			4.010,73			20.053,63		
Recebimento com Cartão	2.631,40			2.255,48			1.127,74			1.503,66			7.518,28		
Recebimento de atrasados (inadimplência)	397,84			341,01			170,50			227,34			1.136,70		
Receitas Financeiras	-			-			-			298,21			298,21		
2. DESEMBOLSOS	9.687,01			5.063,34			5.558,19			9.422,22			29.730,75		
Compras à vista	4.000,00						-			-			4.000,00		
Fornecedores	-			4.592,87			2.721,98			1.265,15			8.580,00		
Salários	4.914,00			-			-			-			4.914,00		
Pró-Labore	-			-			-			2.250,00			2.250,00		
Despesas Administrativas	359,54			445,20			271,00			652,57			1.728,32		
Despesas com Vendas	30,00			-			-			-			30,00		
Despesas Financeiras	383,47			25,26			2,21			254,49			665,44		
Despesas Tributárias	-			-			2.562,99			-			2.562,99		
Compras Diversas	-			-			-			5.000,00			5.000,00		
Compra de Ativo	-			-			-			-			-		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	4.832,06			7.381,58			664,28			(827,39)			12.050,53		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)	7.832,06			10.381,58			3.664,28			2.172,61			15.050,53		
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	-			-			-			-			-		
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO	(40.963,31)			(48.344,89)			(49.009,17)			(48.181,77)			(48.181,77)		
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	-			-			-			-			-		
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	36.131,24			40.963,31			48.344,89			49.009,17			36.131,24		
11. SALDO FINAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		

APÊNDICE 7 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL PROJETADO – PERÍODO: OUTUBRO/10

FLUXO DE CAIXA - 2010															
ITENS/MESES	OUTUBRO														
	1ª SEMANA			2ª SEMANA			3ª SEMANA			4ª SEMANA			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS	14.715,48			12.613,27			6.306,63			8.796,79			42.432,17		
Vendas à vista (dinheiro, cartão e cheque)	5.188,57			4.447,34			2.223,67			2.964,90			14.824,48		
Vendas a prazo (crediário)	6.712,43			5.753,51			2.876,76			3.835,68			19.178,38		
Recebimento com Cartão	2.445,07			2.095,78			1.047,89			1.397,18			6.985,92		
Recebimento de atrasados (inadimplência)	369,41			316,64			158,32			211,09			1.055,45		
Receitas Financeiras	-			-			-			387,94			387,94		
2. DESEMBOLSOS	13.430,15			5.579,00			6.248,19			9.556,62			34.813,97		
Compras à vista	7.200,00			-			-			-			7.200,00		
Fornecedores	-			5.128,17			3.039,23			1.412,60			9.580,00		
Salários	5.246,00			-			-			-			5.246,00		
Pró-Labore	-			-			-			2.250,00			2.250,00		
Despesas Administrativas	341,78			423,22			257,62			620,35			1.642,97		
Despesas com Vendas	230,00			-			-			-			230,00		
Despesas Financeiras	412,37			27,61			1,93			273,67			715,59		
Despesas Tributárias	-			-			2.949,41			-			2.949,41		
Compras Diversas	-			-			-			5.000,00			5.000,00		
Compra de Ativo	-			-			-			-			-		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	1.285,33			7.034,27			58,45			(759,84)			7.618,20		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)	4.285,33			10.034,27			3.058,45			2.240,16			10.618,20		
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	-			-			-			-			-		
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO	(49.467,10)			(56.501,36)			(56.559,81)			(55.799,97)			(55.799,97)		
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	-			-			-			-			-		
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	48.181,77			49.467,10			56.501,36			56.559,81			48.181,77		
11. SALDO FINAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		

APÊNDICE 8 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL PROJETADO – PERÍODO: NOVEMBRO/10

FLUXO DE CAIXA - 2010															
ITENS/MESES	NOVEMBRO														
	1ª SEMANA			2ª SEMANA			3ª SEMANA			4ª SEMANA			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS	14.996,57			12.854,20			6.427,10			9.010,46			43.288,33		
Vendas à vista (dinheiro, cartão e cheque)	5.153,52			4.417,30			2.208,65			2.944,87			14.724,34		
Vendas a prazo (crediário)	6.951,32			5.958,27			2.979,14			3.972,18			19.860,91		
Recebimento com Cartão	2.538,45			2.175,81			1.087,91			1.450,54			7.252,70		
Recebimento de atrasados (inadimplência)	353,29			302,82			151,41			201,88			1.009,39		
Receitas Financeiras	-			-			-			440,99			440,99		
2. DESEMBOLSOS	20.861,32			6.129,20			6.555,24			9.716,00			43.261,75		
Compras à vista	2.000,00			-			-			-			12.000,00		
Fornecedores	-			5.674,18			3.362,82			1.563,00			10.600,00		
Salários	7.869,00			-			-			-			7.869,00		
Pró-Labore	-			-			-			2.250,00			2.250,00		
Despesas Administrativas	344,87			427,04			259,95			625,95			1.657,81		
Despesas com Vendas	230,00			-			-			-			230,00		
Despesas Financeiras	417,45			27,98			1,93			277,04			724,40		
Despesas Tributárias	-			-			2.930,54			-			2.930,54		
Compras Diversas	-			-			-			5.000,00			5.000,00		
Compra de Ativo	-			-			-			-			-		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	(5.864,75)			6.725,01			(128,14)			(705,54)			26,58		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)	(2.864,75)			9.725,01			2.871,86			2.294,46			3.026,58		
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	-			-			-			-			-		
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO	(49.935,22)			(56.660,23)			(56.532,09)			(55.826,56)			(55.826,56)		
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	-			-			-			-			-		
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	55.799,97			49.935,22			56.660,23			56.532,09			55.799,97		
11. SALDO FINAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		

APÊNDICE 9 – FLUXO DE CAIXA SEMANAL PROJETADO – PERÍODO: DEZEMBRO/10

FLUXO DE CAIXA - 2010															
ITENS/MESES	DEZEMBRO														
	1ª SEMANA			2ª SEMANA			3ª SEMANA			4ª SEMANA			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS	12.244,22			14.693,07			17.141,91			5.337,49			49.416,69		
Vendas à vista (dinheiro, cartão e cheque)	5.165,09			6.198,11			7.231,13			2.066,04			20.660,36		
Vendas a prazo (crediário)	5.038,02			6.045,63			7.053,23			2.015,21			20.152,10		
Recebimento com Cartão	1.779,78			2.135,74			2.491,69			711,91			7.119,12		
Recebimento de atrasados (inadimplência)	261,33			313,59			365,86			104,53			1.045,31		
Receitas Financeiras	-			-			-			439,80			439,80		
2. DESEMBOLSOS	17.147,33			6.725,92			8.025,16			10.000,35			41.898,76		
Compras à vista	8.000,00						-			-			8.000,00		
Fornecedores	-			6.209,48			3.680,07			1.710,46			11.600,00		
Salários	8.026,38			-			-			-			8.026,38		
Pró-Labore	-			-			-			2.250,00			2.250,00		
Despesas Administrativas	389,62			482,46			293,68			707,18			1.872,94		
Despesas com Vendas	230,00			-			-			-			230,00		
Despesas Financeiras	501,33			33,98			1,93			332,71			869,96		
Despesas Tributárias	-			-			4.049,48			-			4.049,48		
Compras Diversas	-			-			-			5.000,00			5.000,00		
Compra de Ativo	-			-			-			-			-		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	(4.903,11)			7.967,15			9.116,75			(4.662,86)			7.517,94		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)	(1.903,11)			10.967,15			12.116,75			(1.662,86)			10.517,94		
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	-			-			-			-			-		
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO	(50.923,45)			(58.890,60)			(68.007,35)			(63.344,49)			(63.344,49)		
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	-			-			-			-			-		
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	55.826,56			50.923,45			58.890,60			68.007,35			55.826,56		
11. SALDO FINAL DE CAIXA	3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00		

