

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JULIANA MACEDO ANDRADE

**PLANEJAMENTO DE CAPITAL DE GIRO:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
“BEM ESTAR E SAÚDE LTDA”**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

JULIANA MACEDO ANDRADE

**PLANEJAMENTO DE CAPITAL DE GIRO:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
“BEM ESTAR E SAÚDE LTDA”**

Projeto de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Financeira.

Professor Orientador: Dr. Gilberto de Oliveira Moritz


FLORIANÓPOLIS

2007

JULIANA MACEDO ANDRADE

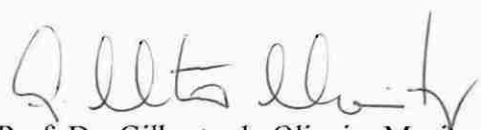
**PLANEJAMENTO DE CAPITAL DE GIRO:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
“BEM ESTAR E SAÚDE LTDA”**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 27 de novembro de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

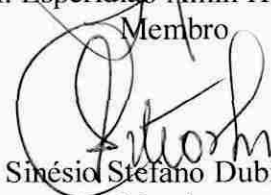
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Moritz
Orientador



Prof. Esperidião Amin Helou Filho
Membro



Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me proporcionado a vida que tenho hoje, pois com ela consegui chegar até aqui e cumprir mais uma etapa importante da minha vida.

Agradeço aos meus pais, que acertando e errando, fizeram seu papel perfeitamente, mostrando com toda sua sabedoria e experiência qual o melhor caminho a seguir. Foi com eles que eu apreendi a tomar decisões que me auxiliaram a ser essa pessoa e profissional de hoje. Não posso esquecer-me de agradecer, também, a minha única irmã Vanessa, que sempre esteve ao meu lado, nos momentos bons e ruins, onde só uma irmã tem seu espaço, me ajudando com seus pensamentos econômicos e sinceros. A minha família, avôs, tios, primos, que mesmo distante tem seu espaço guardado no meu coração. Amo todos vocês.

Agradeço as minhas eternas amigas de colégio e da vida toda, Amélia e Luiza, que apesar de não estarmos sempre juntas, fizeram e fazem parte da minha história e sei que faremos a continuação dessa história por muito tempo ainda.

Agradeço aos meus amigos da faculdade: Kris e Japa, que foram meus parceiros de trabalhos e de estudos até o fim e que muitas vezes agüentaram meu mau humor e acompanharam meu amadurecimento com os estudos no decorrer desses anos. Espero não perder o contato com vocês!!

Com certeza não posso deixar de agradecer ao Professor Moritz, que como pessoa e professor se mostrou disposto a enfrentar junto comigo as dificuldades de um TCC. Com a sua confiança e orientação fui capaz de enxergar caminhos antes desconhecidos, sendo testada por diversas vezes até chegar ao objetivo por completo. Por tudo isso, um muito obrigada!!

Por fim, agradeço ao diretor da empresa que disponibilizou seu tempo e organização, acreditando no potencial do meu trabalho, bem como todos os colaboradores, que me ajudaram na prática a ser uma profissional melhor.

A todos, muito obrigada!!

“A vida é uma peça de teatro que não permite ensaios. Por isso cante, chore, dance, ria e viva intensamente; antes que a cortina se feche e a peça acabe sem aplausos”.

Charles Chapin

RESUMO

ANDRADE, Juliana Macedo. **Planejamento de Capital de Giro**: um estudo de caso na empresa Bem Estar e Saúde Ltda. 2007. 121fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho tem como objetivo propor um planejamento de capital de giro para aprimorar a gestão financeira da empresa Bem Estar e Saúde Ltda., tornando mais eficiente o controle e planejamento das contas do ativo e passivo circulantes. A gestão do capital corrente envolve a administração de disponibilidades que engloba o fluxo de caixa, gestão financeira de estoques e fontes de financiamento de curto prazo. Quanto à metodologia, o estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa descritiva do tipo estudo de caso. Primeiramente, foi feito um levantamento bibliográfico referente às principais idéias dos autores em relação ao tema proposto, que serviu como base teórica para análise posterior. A programação de coleta de dados constituiu-se no levantamento de arquivos internos, na observação direta intensiva e participante e por entrevistas focalizadas. Com isso, a pesquisa apresentou-se com caráter quantitativo, já que se preocupou em apresentar os dados, numericamente, e também qualitativo, visto que descreveu e analisou as situações do ambiente natural em que a pesquisa estava inserida. A Bem Estar e Saúde não faz *um planejamento mensal do seu fluxo de caixa*. A *única forma de fluxo de caixa existente é um confronto de valores a partir da emissão de um relatório dos valores a receber e dos a pagar duas vezes por mês*. Assim, projetaram-se três cenários para este importante instrumento de controle - realista, otimista e pessimista - para os meses de outubro, novembro e dezembro de 2007, finalizando com um orçamento de caixa projetado para o ano de 2008. Além disso, verificou-se, a partir da análise de capital de giro de 2006, que grande parte do ativo se encontra na conta estoques e isso está desequilibrando o fluxo de caixa da empresa. Com isso, verificou-se que a implantação de um fluxo de caixa mensal, aliado a uma melhor gestão de estoques, uma mudança na política de vendas e uma análise constante das fontes de financiamento podem surtir um efeito positivo na gestão do capital de giro da organização.

Palavras-chave: capital de giro, fluxo de caixa, estoques.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de Caixa.....	18
Figura 2: Organograma sintetizado da organização.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Crescimento de vendas de 2006 em relação a 2007	64
Tabela 02 - Formas e médias de recebimento.....	64
Tabela 03 - Compra de Mercadorias em 2006 e 2007	65
Tabela 04 – Formas de pagamento de fornecedores.....	66
Tabela 05 – Custos Fixos, data de vencimento e valores médios de 2007	67
Tabela 06 – Projeção de Vendas - Cenário Realista	69
Tabela 07 – Projeção de Vendas Cenário realista por forma de recebimento	70
Tabela 08 – Mapa auxiliar de recebimento total – Cenário Realista	70
Tabela 09 – Projeção de compras por fornecedor.....	71
Tabela 10 – Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores total – Cenário Realista.....	72
Tabela 11 – Impostos a pagar 2007 – Cenário Realista.....	74
Tabela 12 – Mapa auxiliar de pagamento de Transporte de Mercadorias – Cenário Realista.....	75
Tabela 13 – Mapa auxiliar de pagamento de comissões - Cenário Realista.....	76
Tabela 14 – Mapa auxiliar de pagamento de despesas financeiras - Cenário Realista.....	77
Tabela 15 – Fluxo de caixa projetado - Cenário Realista	78
Tabela 16 – Projeção de Vendas - Cenário Otimista	79
Tabela 17 – Projeção de Vendas por forma de recebimento - Cenário Otimista.....	80
Tabela 18 – Mapa auxiliar de recebimento total - Cenário Otimista.....	80
Tabela 19 – Impostos a pagar 2007 – Cenário Otimista.....	82
Tabela 20 – Mapa auxiliar de pagamento de Transporte de Mercadorias – Cenário Otimista....	82
Tabela 21 – Mapa auxiliar de pagamento de comissões - Cenário Otimista	83
Tabela 22 – Mapa auxiliar de pagamento de despesas financeiras - Cenário Otimista.....	84
Tabela 23 – Fluxo de caixa projetado - Cenário Otimista	85
Tabela 24 – Projeção de Vendas - Cenário Pessimista	86
Tabela 25 – Projeção de Vendas por forma de recebimento - Cenário Pessimista.....	87
Tabela 26 – Mapa auxiliar de recebimento total - Cenário Pessimista.....	88
Tabela 27 – Impostos a pagar 2007 – Cenário Pessimista.....	89
Tabela 28 – Mapa auxiliar de pagamento de Transporte de Mercadorias – Cenário Pessimista.	89
Tabela 29 – Mapa auxiliar de pagamento de comissões - Cenário Pessimista.....	90
Tabela 30 – Mapa auxiliar de pagamento de despesas financeiras - Cenário Pessimista.....	91
Tabela 31 – Fluxo de caixa projetado - Cenário Pessimista	92
Tabela 32 – DRE Estimada 2007.....	103
Tabela 33 – DRE Projetada 2008.....	104
Tabela 34 – Orçamento de caixa projetado 2008.....	105
Tabela 34 – Orçamento de caixa projetado 2008 – continuação	106
Tabela 34 – Orçamento de caixa projetado 2008 – continuação	107

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE TABELAS.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.2 JUSTIFICATIVAS	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	14
2.1.1 <i>As fontes de informação da administração financeira</i>	15
2.2 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO.....	16
2.2.1 <i>Capital de Giro: Conceito e classificação</i>	19
2.2.2 <i>Planejamento e controle financeiro</i>	21
2.2.3 <i>Gestão da disponibilidade</i>	23
2.2.3.1 <i>Fluxo de caixa</i>	24
2.2.3.1.1 <i>Objetivos do Fluxo de Caixa</i>	25
2.2.3.1.2 <i>Importância do Fluxo de Caixa</i>	26
2.2.3.1.3 <i>Planejamento do Fluxo de Caixa</i>	27
2.2.3.1.4 <i>Fluxo de caixa realizado</i>	28
2.2.3.1.5 <i>Fluxo de caixa projetado</i>	29
2.2.3.1.6 <i>Gerenciamento de dados do fluxo de caixa</i>	29
2.2.4 <i>Gestão do contas a receber</i>	30
2.2.4.1 <i>Política de crédito</i>	32
2.2.4.2 <i>Prazo de recebimento</i>	32
2.2.4.3 <i>Critérios de aprovação de crédito</i>	32
2.2.4.4 <i>Limite de Crédito</i>	33
2.2.4.5 <i>Condições financeiras do crédito</i>	34
2.2.4.6 <i>Política de cobrança</i>	34
2.2.4.7 <i>Controle de valores a receber</i>	35
2.2.5 <i>Gestão do contas a pagar</i>	36
2.2.6 <i>Gestão de estoques</i>	37
2.2.6.1 <i>Técnicas de gestão de estoques</i>	39
2.2.6.1.1 <i>Lote Econômico de compra</i>	40
2.2.6.1.2 <i>Estoque de segurança</i>	41
2.2.6.1.3 <i>Estoque mínimo</i>	41
2.2.6.1.4 <i>Just in time</i>	42
2.2.6.1.5 <i>Curva ABC</i>	42
2.2.7 <i>Fontes de financiamento de curto prazo</i>	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1 TIPO DE ESTUDO	47
3.2 COLETA DE DADOS.....	48
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	49
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	50
4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO: O ESTUDO DE CASO	51
4.1 HISTÓRICO	51
4.1.1 <i>Sobre o empreendedor</i>	52
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	53
5 PLANEJAMENTO DE CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA	54
5.1 PLANEJAMENTO DO CAPITAL DE GIRO NA ORGANIZAÇÃO: DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL	54

5.1.1 Situação atual setor financeiro.....	54
5.1.1.1 Contas a receber.....	55
5.1.1.2 Contas a pagar.....	57
5.1.2 Planejamento do fluxo de caixa.....	57
5.1.3 Gestão financeira de estoques.....	58
5.1.4 Fontes de financiamento de curto prazo.....	59
5.1.5 Análise de capital de giro na empresa.....	60
6 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO INTEGRADO DE CAPITAL DE GIRO.....	63
6.1 PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA.....	63
6.1.1 Análise de vendas.....	63
6.1.2 Análise de compras.....	65
6.1.3 Análise de custos.....	66
6.1.3.1 Custos fixos.....	67
6.1.3.2 Custos variáveis.....	68
6.1.4 Projeção do Fluxo de caixa.....	68
6.1.4.1 Cenário Realista.....	69
6.1.4.1.1 Projeções de vendas.....	69
6.1.4.1.2 Projeções de recebimento.....	69
6.1.4.1.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços.....	71
6.1.4.1.3.1 Compras.....	71
6.1.4.1.3.2 Custos fixos.....	73
6.1.4.1.3.3 Custos variáveis.....	74
6.1.4.1.4 Projeções de despesas com pessoal.....	75
6.1.4.1.5 Projeções de despesas financeiras.....	77
6.1.4.2 Cenário Otimista.....	79
6.1.4.2.1 Projeções de vendas.....	79
6.1.4.2.2 Projeções de recebimento.....	80
6.1.4.2.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços.....	81
6.1.4.2.4 Projeções de despesas com pessoal.....	83
6.1.4.2.5 Projeções de despesas financeiras.....	84
6.1.4.3 Cenário Pessimista.....	86
6.1.4.3.1 Projeções de vendas.....	86
6.1.4.3.2 Projeções de recebimento.....	87
6.1.4.3.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços.....	88
6.1.4.3.4 Projeções de despesas com pessoal.....	90
6.1.4.3.5 Projeções de despesas financeiras.....	90
6.2 GESTÃO FINANCEIRA DE ESTOQUES.....	93
6.3 FONTES DE FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO.....	95
6.3.1 Banco do Brasil (BB).....	95
6.3.2 Unibanco.....	96
6.3.3 Caixa Econômica Federal (CEF).....	97
7 FERRAMENTAS GERENCIAIS DE CURTO PRAZO: ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A ORGANIZAÇÃO.....	98
7.1 FERRAMENTAS GERENCIAIS DE CURTO PRAZO PARA A ORGANIZAÇÃO.....	98
7.2 ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO.....	99
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
8.1 OBJETIVOS ALCANÇADOS.....	108
8.2 RECOMENDAÇÕES.....	111
REFERÊNCIAS.....	112
APÊNDICES.....	114
ANEXOS.....	118

1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade no mercado exige uma melhor gestão financeira, procedente das micro e pequenas empresas, levando em consideração que numa economia globalizada, exige-se bens e serviços com qualidade e custo baixo. Isso requer do administrador, seja ele de uma grande ou pequena empresa, flexibilidade em suas ações e planejamento na formulação de seu produto e estratégia a ser adotada para atender a essas necessidades.

No âmbito empresarial, os recursos originam-se das atividades operacionais tais como venda de produtos e prestação de serviços, do aporte de recursos dos proprietários, acionistas ou ainda de recursos tomados emprestados em instituições financeiras.

Neste contexto, torna-se importante para as organizações a presença de uma administração financeira coerente com as necessidades organizacionais de âmbito interno e externo. Com isso, a administração financeira está voltada para a maximização do valor da empresa e, para tal, utiliza-se de conceitos, técnicas e práticas de investimentos, financiamentos e gerenciamentos de riscos.

De acordo com Assaf Neto (2003), as atividades financeiras de uma empresa requerem acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza.

Para obter-se uma boa gestão financeira, é necessária a utilização de ferramentas gerenciais, como o fluxo de caixa, a gestão financeira de estoques e as fontes de financiamento de curto prazo, que visam orientar e planejar os recursos disponíveis na organização a partir da criação de cenários.

Com isso, torna-se possível à identificação de necessidades, ou oportunidades, para a aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis da empresa ou em outros investimentos. O fluxo de caixa, como ferramenta gerencial de curto prazo, tem a finalidade de direcionar as ações dos Controladores e Gerentes Financeiros na busca pelo equilíbrio das contas, a partir da visualização de períodos determinados e de um planejamento. Dessa forma, o controle de desembolsos de caixa, investimentos, análise dos melhores períodos para pagamento e da

programação de prazos para venda, são algumas facilidades propiciadas por esta ferramenta gerencial.

Assim, a empresa estudada utiliza-se de poucas ferramentas gerenciais dentro do setor financeiro, sendo o mais utilizado o RM Sistemas, que é um sistema de banco de dados onde se disponibiliza informações para o setor a partir de relatórios. Atualmente, a única forma de fluxo de caixa existente é um confronto de valores a receber e a pagar. Nada é registrado em uma planilha para posterior conferência e comparação de resultados.

Dentro deste contexto, defini-se o problema de pesquisa: Como elaborar um planejamento de capital de giro na empresa “Bem Estar e Saúde”?

1.1 Objetivos

O objetivo geral é elaborar um planejamento de capital de giro na empresa “Bem Estar e Saúde”, considerando o segundo semestre de 2007.

Os objetivos específicos são:

- a) Fazer um diagnóstico do setor financeiro da organização;
- b) Avaliar as necessidades de capital de giro na empresa;
- c) Propor um planejamento financeiro integrado de curto prazo com base nas ferramentas gerenciais disponíveis;
- d) Identificar as ferramentas gerenciais de curto prazo a serem aplicadas na organização;
- e) Propor estratégias para um planejamento financeiro integrado de curto prazo.

1.2 Justificativas

Existem diversas razões que podem ser destacadas para determinação da realização de uma pesquisa nesta ordem. Uma delas é a grande necessidade e fragilidade que as micro, pequenas e médias empresas apresentam nos seus planejamentos financeiros.

Segundo Castro (1978 apud Mattar, 2005) qualquer que seja o tema escolhido para um trabalho científico, ele deve atender a três critérios que justifiquem o estudo e evite a frustração ao chegar a seu final: importância, originalidade e viabilidade.

O estudo aqui realizado é importante, pois é analisado o setor financeiro da empresa – setor fundamental para o sucesso dos outros setores e para a empresa como um todo – disponibilizando ao diretor da empresa uma análise teórica e acadêmica de como se caracteriza a utilização de ferramentas gerenciais dentro do setor.

Assim, sua importância se reflete tanto para a organização, uma vez que poderá verificar como está o setor financeiro em termos gerenciais, quanto para quem vai atuar na análise do setor, visto que possibilita aprofundar seus conhecimentos acadêmicos e vivenciar uma experiência prática sobre o assunto. As informações coletadas e analisadas poderão servir para o aperfeiçoamento do seu planejamento e, conseqüentemente, auxiliar na tomada de decisão.

O estudo é original no que tange a análise específica do setor financeiro da empresa, uma vez que a mesma nunca teve a oportunidade de analisar a utilização de ferramentas gerenciais dentro do setor financeiro.

É um trabalho extremamente viável, visto que implicará em custos mínimos para o seu desenvolvimento, tendo despesas apenas no que diz respeito à impressão e tempo para a realização. Já para a empresa não acarretará custo algum, uma vez que é um estudo acadêmico aprofundado por parte do formando. Sua viabilidade está marcada, também, pela facilidade de coleta de informações, documentos e acesso aos funcionários do setor e ao diretor financeiro, já que o acadêmico que desenvolverá o estudo trabalha no setor financeiro da referida empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo visa expor as idéias dos principais autores da área financeira sobre os seguintes temas: importância do diagnóstico organizacional, gestão do capital de giro, gestão de estoques e fontes de financiamento de curto prazo.

2.1 Importância do Diagnóstico Organizacional

Para Pina et al (1980), um diagnóstico pode definir alguns objetivos a serem atendidos. Medidas corretivas que a organização pode necessitar no caso de uma situação crítica pode ser identificada, seja de caráter pessoal, operacional ou financeiro. Pode também facilitar o crescimento da empresa se esta estiver passando por uma fase de expansão, sem um grande controle de operações, ou desordenada pela falta de planejamento.

Alem disso, funciona ainda como um controle periódico do funcionamento da empresa, oferecendo ao administrador controle efetivo em momento oportuno e impedindo o crescimento de problemas. Pode também verificar os fatores que limitam o desenvolvimento da empresa ou tornar mais clara a situação da empresa para todos os seus responsáveis, dando a possibilidade de conhecimento de todas as áreas e facilitando a coordenação, planejamento e controle.

O diagnóstico organizacional poderia ser definido como o exame da organização para verificação de sua saúde. De acordo com COOPERS & LYBRAND (1996:119),

O diagnóstico de uma empresa é a atividade usada através da experiência de um analista e de uma metodologia conveniente para melhorar o conhecimento sobre a empresa e, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas.

Portanto, mais do que simples discussão sobre diagnóstico organizacional, ele representa uma construção própria dentro da área de administração – o entendimento cada vez maior do papel e da função do administrador junto às organizações, que deverão caracterizar um conhecimento peculiar.

No diagnóstico, faz-se o levantamento da situação atual da organização e do respectivo setor, analisando quais são suas principais demandas de mudança. A partir deste diagnóstico, é possível traçar um melhor caminho para um estudo eficaz, bem como a proposição de melhorias para o setor.

2.1.1 As fontes de informação da administração financeira

O administrador financeiro utiliza informações internas sobre a empresa e externas sobre o ambiente. No curto prazo, as informações internas necessárias referem-se a volume de vendas, preços cobrados, contas a receber, contas a pagar, tributos a recolher, e outras receitas e despesas possíveis. Já no longo prazo, as informações são sobre as dívidas já contraídas, possibilidades de captação e aplicação de recursos e negócios em perspectiva.

As informações internas são obtidas nas demonstrações financeiras, também chamadas de relatórios contábeis, os quais muitas vezes fazem parte de um sistema de informação gerencial.

As informações externas importantes são sobre tendências de mercado, ações da concorrência, decisões de política econômica e situação do mercado internacional. Essas informações podem ser obtidas em jornais, revistas técnicas, seminários e encontros do setor, nas associações e nos sindicatos do ramo, juntos aos fornecedores e aos concorrentes.

Essas informações além de serem fundamentais para a empresa, também se mostram importantes para instituições financeiras (para aprovação de crédito, por exemplo), governo, clientes, fornecedores, credores e acionistas.

Assim, as empresas, para administrar seus negócios necessitam de informações financeiras e gerenciais para lhes dar suporte na tomada de decisão. Dentre as principais demonstrações financeiras utilizadas pelas empresas estão:

- a) Balanço Patrimonial: onde é evidenciada a situação patrimonial estática da organização em um dado momento. “Através dele, pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa...” (MARION, 1998:46). Segundo Fávero (1997), “caracteriza-se como um importante instrumento para análise da estrutura de capital e da capacidade de pagamento da empresa”.
- b) Demonstração dos Resultados do Exercício: esta demonstração tem como objetivo confrontar as receitas, custos e despesas do exercício para apuração do lucro ou prejuízo da organização.
- c) Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados: evidencia o lucro do período, a sua distribuição e movimentação. Essa demonstração pode ser elaborada em separado para sociedades limitadas ou fazer parte da Demonstração das Mutações do Patrimônio

Líquido exigida para as sociedades anônimas, conforme Instrução n. 59, de 22-12-86 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

d) Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos:

[...] tem por objetivo apresentar de forma ordenada as informações relativas às operações de financiamento e investimento da empresa durante o exercício, e mostrar as alterações na posição financeira da empresa (IUDÍCIBUS et al., 1995:579).

Todas essas demonstrações são reconhecidas como fundamentais para gerar informações sobre a rentabilidade dos negócios empresariais. Mas, além das informações sobre a rentabilidade das organizações, os gestores e outros usuários das informações contábeis necessitam de uma demonstração complementar que evidencie, tanto a curto quanto a médio e longo prazo, (através de orçamentos) a liquidez financeira.

Um dos demonstrativos capazes de expressar com maior facilidade o fluxo financeiro (entradas e saídas de caixa) utilizado pela a maioria das empresas (internacionais de forma obrigatória; nacionais, facultativamente) está sendo o Fluxo de Caixa.

Para análise da evolução do patrimônio e para o conhecimento da sua efetiva rentabilidade a Demonstração de Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial, juntos, respondem adequadamente e de forma muito mais eficiente.

Já para análise financeira de curto prazo, o Fluxo de Caixa é mais útil, e não se pode esquecer que o acompanhamento da liquidez da empresa é tão importante quanto ao da sua rentabilidade. Portanto, ambos os fluxos se complementam, e por isso se tem o generalizado uso concomitante dos três na grande maioria dos países.

2.2 Gestão do capital de giro

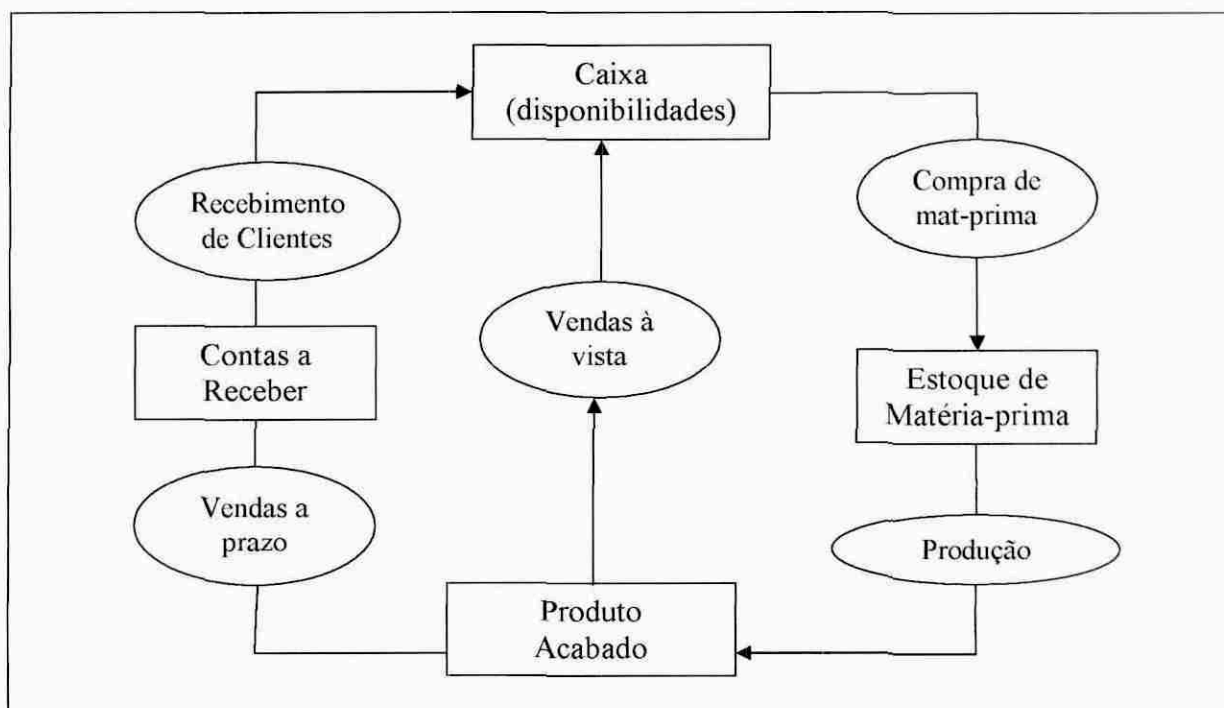
Para Chiavenato (1994), três dilemas devem ser levados em consideração na gestão do capital de giro:

- a) os ativos circulantes devem ter uma liquidez compatível com a composição dos prazos de vencimento das dividas, principalmente os que possuem curto prazo. Ou seja, os ativos devem ter sua liquidez nos prazos de vencimento das contas a pagar.

- b) o dilema entre liquidez e rentabilidade dos ativos circulantes. Os ativos circulantes *constituem um investimento necessário para sustentar certo volume de vendas da empresa*. Logo, contribuem para o objetivo de rentabilidade a partir do momento que garantem certo volume de vendas. Como seu retorno direto é menos do que dos investimentos em ativos fixos, isto significa que, ao se preocupar com a liquidez, os ativos circulantes podem perder rentabilidade.
- c) *a administração dos ativos circulantes e principalmente das disponibilidades e dos estoques deve proporcionar certo equilíbrio entre os seus saldos, não chegando aos extremos. Com isso, enfrenta-se a manutenção de saldos excessivos (com investimentos e custos mais altos) ou a manutenção de saldos insuficientes (com investimentos e custos menores, mas com riscos maiores, como falta de caixa ou de estoques). Para isso tem-se o calculo do lote econômico, visto que mesmo é o ponto satisfatório que minimiza as desvantagens do excesso e da escassez.*

Para uma boa gestão do capital de giro é preciso entender o ciclo de operações da empresa ou simplesmente ciclo de caixa. Esse ciclo constitui o tempo necessário para que uma aplicação de dinheiro em insumos circule inteiramente, desde a compra de matéria-prima e o pagamento de pessoal até o recebimento pela venda do produto/serviço ao cliente. Como cada empresa tem uma relação de rotação e pagamentos diferentes, o nível de capital de giro para cada empresa será diferente. De uma forma geral, o nível suficiente de capital de giro depende diretamente do grau de liquidez dos ativos operacionais da empresa (duplicatas a receber e estoques). Sintetizando defini-se o ciclo de caixa como:

Figura 1: Ciclo de Caixa



Fonte: Sanvicente (1988)

A administração de capital de giro, segundo Chiavenato (1994), tem por objetivo administrar cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes da empresa, garantindo um nível aceitável de capital circulante líquido. A análise do Capital de Giro é de fundamental importância para a sobrevivência das empresas no mercado, pois na maioria das vezes, os recursos aplicados correspondem a mais da metade do capital investido.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002, p.13) “uma administração inadequada do capital de giro resulta, normalmente, em sérios problemas financeiros, contribuindo para a formação de uma situação de insolvência”. Por meio da sincronização, as empresas chegam ao equilíbrio, conseguindo otimizar seus recursos, não sendo necessário que no futuro haja captação de recursos de terceiros para o financiamento do ciclo operacional.

Utilizando o equilíbrio alcançado pela sincronização, a empresa deverá imprimir maior rotação a seu capital de giro. Desta forma seus recursos serão rapidamente transformados em caixa. O termo giro refere-se aos recursos correntes, ou seja, de curto prazo da empresa. Eles podem ser identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no período máximo de um ano. Essa delimitação não costuma ser seguida por empresas cujo ciclo

operacional produção-venda-produção ultrapasse caracteristicamente este prazo. O capital de giro tem por finalidade suprir a empresa de recursos financeiros necessários para a realização das suas operações, ou seja, comprar e vender mercadorias e/ou produtos. Logo, segundo Assaf Neto e Silva (2002, p.15) “o capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas pelas disponibilidades, valores a receber e estoques”.

2.2.1 Capital de Giro: Conceito e classificação

O capital constitui o recurso básico da empresa. Existem dois tipos de capital: o capital próprio – que pertencem aos proprietários ou acionistas da empresa - e o capital de terceiros – que são as exigibilidades da empresa tais como empréstimos, debêntures e ações preferenciais.

Segundo Chiavenato (1994), a classificação do capital, quanto a sua utilização pode ser de dois tipos: capital fixo e capital de giro (ou capital circulante).

O capital fixo é constituído de ativos imobilizados, efetuados a longo prazo e são estáveis, tais como fábricas, instalações, máquinas e equipamentos.

Já o capital de giro é constituído de ativos circulantes, também chamados de ativos correntes. São itens do ativo circulante: dinheiro em caixa ou em bancos; bens, direitos e valores a receber no prazo máximo de um ano, ou seja, realizável a curto prazo, (duplicatas e estoques).

Ainda para Chiavenato (1994), é importante diferenciar o capital de giro bruto do giro líquido, uma vez que muitas das aplicações de fundos da empresa se destinam ao seu capital. Assim, capital de giro bruto (CGB) é constituído dos seguintes itens: disponibilidades (disponível em caixa e bancos), investimentos temporários (títulos e valores mobiliários), contas a receber e estoques (matéria-prima, materiais em processamento e produtos acabados).

A definição mais comum de capital de giro líquido (CGL) ou capital circulante líquido (CCL) é a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes da empresa ou ainda pode ser o CGB menos os compromissos a curto prazo com os fornecedores, funcionários, fisco, entre outros.

O CCL se mostra um conceito importante, visto que é um indicador da liquidez da empresa (juntamente com outros índices), pois, se os ativos circulantes cobrirem as obrigações a

curto prazo (passivo circulante), a empresa terá capacidade de pagar suas contas nas datas de vencimentos. (CHIAVENATO, 1994)

Logo, algebricamente, tem-se:

$$\text{CCL} = \text{CGB} - \text{Passivo Circulante (salários, fornecedores, fisco, etc)}$$

Ou

$$\text{CCL} = \text{Ativos Circulantes} - \text{Passivos Circulantes}$$

O capital de giro de uma empresa é formado pelos valores em Caixa, em Estoques e em Contas a Receber. É fornecido pelos Sócios, por meio do Capital Próprio e dos Lucros Acumulados e, complementarmente, por Capital de Terceiros, como Bancos e Fornecedores.

Assim, o capital de giro é o montante de recursos necessário à manutenção das atividades operacionais da empresa, enquanto não ocorre o recebimento das vendas. Logo, quanto maior o ciclo financeiro da empresa, maior será a necessidade de capital de giro.

Quanto maior é o CCL (capital circulante líquido) maior é a imobilização de capital em giro e menor é o risco de insolvência; o resultado obtido, conseqüentemente, é menor porque há um custo de oportunidade do capital ocioso. No caso de se manter um reduzido volume de capital de giro, ou seja, uma estrutura financeira de menor liquidez aumenta-se o risco de insolvência e ao mesmo tempo eleva-se o retorno do investimento, por ter reduzido o custo de oportunidade.

Os índices de liquidez são, a grosso modo, interpretados da forma “quanto maior, melhor”. O ponto chave para todos eles ocorre quando o resultado da divisão é igual a 1 (um), indicando que a empresa “possui” uma unidade monetária para cada outra devida. Os índices de liquidez normalmente empregados são: Liquidez Geral, Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Imediata.

Para uma análise do capital de giro de curto prazo os índices utilizados serão: Índice de Liquidez Corrente (ILC), o Índice de Liquidez Seca (ILS) e o Índice de Liquidez Imediata (ILM).

A simples divisão entre ativo circulante (AC) e passivo circulante (PC) produz o Índice de Liquidez Corrente (ILC), que reflete a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo. O Índice de Liquidez Seca (ILS) tem como objetivo apresentar a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo sem levar em conta os estoques, que são considerados como elementos

menos líquidos do ativo circulante. Continuando o raciocínio, o Índice de Liquidez Imediata (ILM) elimina também a necessidade do esforço de “cobrança” para honrar as obrigações.

A seguir as fórmulas para se chegar aos índices de liquidez:

$$\text{a) } ILC = \frac{AC}{PC}$$

$$\text{b) } ILS = \frac{AC - \text{estoques}}{PC}$$

$$\text{c) } ILM = \frac{\text{disponível}}{PC}$$

2.2.2 Planejamento e controle financeiro

Planejar é uma das tarefas mais importantes do gestor. Através do planejamento é que se realiza uma gestão eficaz. Se não planejar suas atividades, o gestor corre o risco de ser surpreendido por imprevistos e colocar a empresa em grandes dificuldades, ou até mesmo levá-la à falência. O planejamento se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas principalmente nas atividades da área financeira. ROSS *et al.* (1995:522) afirmam:

O planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário porque (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho, (2) as decisões de investimento e financiamento da empresa não são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas.

Nesse contexto, planejamento financeiro é o processo formal que conduz a administração da empresa a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever, quando necessário, as metas já estabelecidas. Assim, poderá a administração visualizar com antecedência as possibilidades de investimento, o grau de endividamento e o montante de dinheiro que considere necessário manter em caixa, visando seu crescimento e sua rentabilidade.

Nota-se que o planejamento financeiro, além de indicar caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto a curto como a longo prazo, cria mecanismos de controle que envolve todas as suas atividades operacionais e não-operacionais.

O planejamento e o controle orçamentário, quando realizado juntamente com o controle financeiro, possibilitam mudanças táticas rápidas para tratar de eventos estranhos ao processo administrativo, o qual coloca em risco o alcance das metas estabelecidas. Aumentos inesperados no índice de inadimplência no recebimento de créditos ou dificuldades na obtenção de recursos de terceiros são rapidamente identificados. Com um controle financeiro eficaz, a empresa poderá sempre adotar uma postura pró-ativa em relação a tais eventos.

O planejamento financeiro a longo prazo busca conhecer antecipadamente o impacto da implementação de ações projetadas sobre a situação financeira da empresa, indicando ao gestor se haverá excesso ou insuficiência de recursos financeiros. O planejamento financeiro a curto prazo reflete a preocupação de estimar detalhadamente as entradas e saídas de dinheiro geradas pela própria atividade da empresa. E o planejamento operacional destina-se ao controle preciso das disponibilidades, a fim de minimizar os encargos financeiros dos empréstimos e maximizar os rendimentos das aplicações dos excessos.

Afirmam GROPELLI e NIKBAKHT (1998:365):

O sucesso e a solvência de uma empresa não podem ser garantidos meramente por projetos rentáveis e pelo aumento das vendas. “A crise de liquidez”, isto é, a falta de caixa para pagar as obrigações financeiras sempre põe em perigo uma companhia.

A gestão financeira, para ser eficaz, precisa estar sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades. Para isso o gestor precisa de instrumentos confiáveis que o auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou a estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões certas e oportunas.

A sobrevivência e o crescimento da empresa são conseqüências de um planejamento que envolve volume de vendas com margens de lucros que remunerem de forma satisfatória o capital investido e um plano de recebimentos e pagamentos intercalados com boa margem de segurança do primeiro para o segundo, garantindo assim a viabilidade e a permanência da empresa no mercado.

Neste contexto, o fluxo de caixa tem-se apresentado como uma das ferramentas mais eficazes na gestão financeira das empresas, como afirma ZDANOWICZ (1998:19): “O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

O fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas (recebimentos) e as saídas (pagamentos) de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas, a curto e a longo prazos. A curto prazo para gerenciar o capital de giro e a longo prazo para fins de investimentos.

2.2.3 Gestão da disponibilidade

A administração do caixa numa empresa abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras, que é a parcela do ativo circulante representado pelo dinheiro em caixa, pelos depósitos nas contas correntes bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata. (SANTOS, 2001, p. 57).

Uma das grandes confusões feitas por alguns administradores é a diferença entre caixa e lucro. Muitos deles acreditam que simplesmente pelo fato de uma empresa não estar dando prejuízo ela necessariamente tem fundos para satisfazer suas obrigações, o que não é correto (RESNIK, 1990).

Assim, caixa é tudo aquilo que se tem em mãos ou que pode ser convertido em dinheiro com relativa rapidez. Ele é líquido e indispensável. Nem contas a receber, nem estoques satisfazem as obrigações com terceiros, as contas a pagar. É preciso ter recursos disponíveis para o cumprimento dessas obrigações (SANTOS, 2001).

Lucro é, segundo o mesmo autor, o resultados das receitas menos as despesas. No entanto, elas ocorrem em momentos diferentes. Em virtude de a contabilidade utilizar o princípio da competência para a realização dos seus registros, existe uma natural defasagem entre o resultado contábil (lucro) e a efetiva situação de caixa da empresa.

Os lucros, de acordo com Resnik (1990), não refletem no aumento do caixa da empresa, mas no aumento de outros ativos não líquidos: contas a receber ou estoques. O capital de giro aumentará, mas não resultará em dinheiro para pagar as contas.

A responsabilidade pela administração do caixa começa com o cálculo de estimativas de entrada e desembolso de dinheiro. A análise e o planejamento do fluxo de caixa, segundo Resnik (1990), são ferramentas básicas para a administração de uma pequena empresa. Se ignorados, estar-se-á colocando em perigo as chances de sobrevivência e sucesso.

2.2.3.1 Fluxo de caixa

Os relatórios provenientes do sistema contábil são os principais instrumentos de gestão empresarial, tendo como objetivo fornecer informações relevantes para que cada usuário possa tomar suas decisões com segurança. No entanto, com a crescente complexidade das organizações empresariais, somente com as informações clássicas da contabilidade, ou seja, Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício - DRE e Demonstração de Origem e Aplicação dos Recursos - DOAR, dificilmente o gestor terá conhecimento imediato e oportuno da verdadeira liquidez da sua empresa.

Não basta a empresa apresentar lucro contábil. É preciso que a equação “Ativo Circulante vs. Passivo Circulante” esteja compatível com sua necessidade de capital de giro. Isto faz com que o gestor utilize todos os instrumentos disponíveis que, juntamente com os demais demonstrativos contábeis, ajudem-no a interpretar a realidade financeira da empresa, conhecendo e coibindo eventos estranhos que possam afetar o seu desempenho financeiro.

Assim, o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações dos saldos do Disponível da empresa. É o produto final da integração do contas a receber com o contas a pagar, de tal forma que, quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas tem-se o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado. (Sá, 1998:03)

O fluxo de caixa é um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa. É imediato e pode ser atualizado diariamente, proporcionando ao gestor uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa. O fluxo de caixa evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar, dia a dia, a evolução do disponível, de forma que se possam tomar com a devida antecedência, as medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos.

Por outro lado é importante ressaltar que o fluxo de caixa também apresenta suas limitações. Uma delas é a incapacidade de fornecer informações precisas sobre o lucro e sobre os custos dos produtos da empresa. Isto porque as apurações e demonstrações são realizadas pelo regime de caixa e não pelo regime de competência. Todavia, pode-se afirmar que o fluxo de caixa é um instrumento de controle e análise financeira que juntamente com as demais demonstrações

contábeis torna-se efetivamente um instrumento de apoio à tomada de decisões de caráter financeiro.

2.2.3.1.1 Objetivos do Fluxo de Caixa

A informação sobre o fluxo e caixa da empresa pode ser evidenciada basicamente de duas formas. Ou sobre operações de caixa realizadas em um período já ocorrido (descreve mudanças históricas no caixa da empresa), ou sobre operações de caixa da empresa que ainda irão ocorrer, e que, portanto, referem-se a um período de tempo ainda não ocorrido. Assim, o estudo cuidadoso do Fluxo de Caixa realizado, além de propiciar análise de tendência, serve de base para o planejamento do fluxo projetado que consiste na projeção de valores de entradas e saídas avaliando suas datas prováveis. Fazer previsões sobre o fluxo de caixa requer que a empresa produza suposições consistentes e realistas sobre os prazos.

Conforme Zdanowicz (1998), dentre os objetivos do fluxo de caixa, pode-se citar:

- a) facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto à instituições financeiras;
- b) programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer a carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- d) determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa.
- e) desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- f) financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- g) fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- i) auxiliar na análise dos valores a receber e estoques;
- j) verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa e
- l) estudar um programa saudável de empréstimos e financiamentos.

Em suma, o fluxo de caixa tem como objetivo otimizar a gestão financeira da empresa. Procurando as melhores alternativas de aplicação de recursos próprios e de terceiros de acordo com as respectivas atividades organizacionais.

2.2.3.1.2 Importância do Fluxo de Caixa

Em alguns países o Fluxo de Caixa já está consagrado como um instrumento no processo da gestão financeira das empresas, aqui no Brasil esta demonstração ainda está em debate quanto a definição de sua estrutura, mas o fato é que, o Fluxo de Caixa pode ser muito bem utilizado como ferramenta esclarecedora da situação financeira da organização, para Zdanowicz (1998), “o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa”, o que possibilita melhores análises e decisões quanto a aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe.

Assaf Neto e Silva (2002) explicam que o fluxo de caixa, de maneira ampla, “é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas”, onde as atividades da empresa dividem-se em operacionais, de investimentos e de financiamento.

Portanto, o fluxo de caixa constitui-se numa ferramenta indispensável para a administração das disponibilidades de uma empresa, ao nível de planejamento e de controles financeiros. É um instrumento de decisão para as microempresas, à medida que, permite uma visão clara do momento da aferição e dos desembolsos, podendo a empresa planejar não só os pagamentos e recebimentos, assim como seus investimentos, de forma mais segura.

Poderá também planejar as prováveis fontes de financiamento que atendam a futuras necessidades de caixa, controlando dessa forma, todos os recursos financeiros da empresa, antecipando-se aos acontecimentos.

Assim, fluxo de caixa é o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar, de tal forma que, quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas tem-se o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa.

Com isso pode-se dizer que Fluxo de Caixa realizado é mostrar como se comportaram as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa em determinado período. A informação

fornecida pelo Fluxo de Caixa, se usada com a finalidade de evidenciar e informar deve ajudar investidores, credores e outros a: avaliar a habilidade da empresa em gerar fluxo de caixa positivo e sua habilidade para quitar suas dívidas, pagar dividendos e sua necessidade de financiamento externo; verificar a razão das diferenças entre o lucro líquido associado a recebimentos e pagamentos.

Além disso, pode medir a geração de caixa nas atividades operacionais, de investimento e financiamentos da empresa durante um período contábil; analisar alternativas de investimento e avaliar as situações presente e futura do caixa da empresa, posicionando-a para que não chegue à situação de insolvência (AFONSO, 1999a: 28).

2.2.3.1.3 Planejamento do Fluxo de Caixa

O processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica (ZADANOWICZ, 1998 p. 125). O intuito desse sistema é propor um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa na empresa.

Assim, o planejamento do fluxo de caixa ajuda a antecipar informações referentes ao volume de compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados. Logo, o administrador financeiro terá a possibilidade de evitar a programação de desembolsos elevados para períodos em que os ingressos orçados sejam baixos, bem como permitir verificar a realização de aplicações a curto prazo com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos de resgate.

O prazo do planejamento de fluxo de caixa também é algo importante de se estabelecer, uma vez que o período abrangido depende do tamanho e ramo de atividade da empresa. Com isso, em organizações onde há grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal ou mensal), enquanto empresas que apresentam volume de vendas estável, preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos (trimestral, semestral ou anual). Assim, toda empresa deve fixar um nível desejado de caixa para que possa saldar seus compromissos em dia.

Segundo Zadanowicz (1998), a exatidão, clareza e confiabilidade dos dados econômico-financeiros são pontos fundamentais para o alcance dos objetivos do fluxo de caixa, uma vez que

é a partir desses dados que o administrador financeiro constituirá o plano geral das operações da empresa para o período a ser projetado.

2.2.3.1.4 Fluxo de caixa realizado

A finalidade do fluxo de caixa realizado é mostrar como se comportaram as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa em determinado período. O estudo cuidadoso do fluxo de caixa realizado, além de propiciar análise de tendência, serve de base para o planejamento do fluxo projetado.

Outro aspecto que deve ser considerado é a comparabilidade que existe entre o fluxo de caixa realizado e o projetado. Isto possibilita identificar os motivos das variações ocorridas, se ocorreram por falha de projeções ou por falhas de gestão. A análise das variações ocorridas no fluxo de caixa permite identificar as causas de eventuais divergências de valores; funciona como *feedback*, gerando informações para o processo decisório e para o planejamento financeiro futuro.

Segundo Sá (1998), O fluxo de caixa realizado pode ser apresentado por meio de duas formas: o método direto e o método indireto. O método direto demonstra os recebimentos e pagamentos derivados das atividades operacionais da empresa em vez do lucro líquido ajustado. Mostra efetivamente as movimentações dos recursos financeiros ocorridos no período. A demonstração pelo método direto facilita ao usuário avaliar a solvência da empresa, pois evidencia toda a movimentação dos recursos financeiros, as origens dos recursos de caixa e onde eles foram aplicados.

Já o método indireto é aquele no qual os recursos provenientes das atividades operacionais são demonstrados a partir do lucro líquido, ajustado pelos itens considerados nas contas de resultado que não afetam o caixa da empresa. A demonstração pelo método indireto é semelhante a DOAR, principalmente pela sua parte inicial, exigindo do usuário maior conhecimento de contabilidade.

Os métodos apresentados seguem a estrutura tradicional da demonstração do fluxo de caixa, que tem como objetivo principal mostrar apenas as entradas e saídas de recursos financeiros. De acordo com YOSHITAKE e HOJI (1997:153), basicamente demonstram os seguintes itens: entradas; saídas; diferença ($a - b$); Saldo inicial; Saldo final ($c+d$).

2.2.3.1.5 Fluxo de caixa projetado

O objetivo principal do fluxo de caixa projetado é informar como se comportará o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período, podendo ser projetado a curto ou a longo prazo.

A curto prazo busca-se identificar os excessos de caixa ou a escassez de recursos dentro do período projetado, para que através dessas informações se possa traçar uma adequada política financeira. A longo prazo, o fluxo de caixa projetado, além de identificar os possíveis excessos ou escassez de recursos, visa também obter outras informações importantes, tais como:

- a) a capacidade da empresa de gerar os recursos necessários para custear suas operações;
- b) determinar o capital em giro no período;
- c) determinar o Índice de Eficiência Financeira da empresa. ($IEF = \text{capital em giro} / \text{capital de giro da empresa}$);
- d) determinar o grau de dependência de capitais de terceiros da empresa; etc.

É bom lembrar que as informações de que a empresa dispõe para elaborar o fluxo de caixa projetado a curto prazo diferem daquelas que estão disponíveis quando se projeta a longo prazo. Normalmente, quando se projeta a curto prazo, as principais operações que vão provocar entradas e saídas de dinheiro já foram realizadas e a empresa trabalha com relativo grau de certeza dos recebimentos e/ou pagamentos dentro do período.

No entanto, quando se projeta a longo prazo, o que se conhece é apenas projeção das operações de ingressos e/ou desembolsos de recursos financeiros, ficando o fluxo de caixa projetado a longo prazo exposto a eventos estranhos ao conhecimento primário por parte da empresa, podendo comprometer as previsões consideradas.

2.2.3.1.6 Gerenciamento de dados do fluxo de caixa

Todas as áreas da empresa fornecem dados para elaboração do fluxo de caixa. O administrador financeiro, baseando-se nessas informações, tem de fazer suas próprias projeções par adequá-las ao fluxo de caixa. Santos (2001) aborda cinco projeções, a saber:

- a) projeções de receitas de vendas: deve ser feita pela área financeira, bem como a comercial e deve-se basear na previsão das vendas físicas e dos respectivos preços;
- b) projeções de recebimentos de cobrança: representam as projeções de caixa de curto prazo e sua principal fonte é o sistema de contas a receber;
- c) projeções de desembolsos com compras e serviços: dependem, principalmente, da administração do contas a pagar e estoques, com base nas negociações e prazos acordados entre as partes;
- d) projeções de despesas com pessoal: os dados utilizados são os da folha de pagamento e podem ser previstas com razoável precisão, visto que o qualitativo de pessoal é relativamente estável;
- e) projeções de despesas financeiras: os dados são coletados a partir do cronograma do pagamento dos financiamentos de curto e longo prazo, que já estão definidos.

As cinco projeções apenas descritas serão a base de informações para o planejamento do fluxo de caixa. Segundo Santos (2001), na elaboração do fluxo, deve-se levar em consideração alguns aspectos importantes:

- a) prazo de cobertura e período da informação, ou seja, definir o horizonte de tempo projetado pelo fluxo (curto prazo – ate três meses – médio prazo – de três a nove meses – e longo prazo – superior a um ano) e a unidade de tempo em que se divide o prazo de cobertura (diário, semanal, mensal, etc);
- b) item diversos não deve ultrapassar 10% do respectivo total de entradas e saídas;
- c) grau de detalhamento de entradas e saídas de caixa.

2.2.4 Gestão do contas a receber

A gestão de contas a receber é um sub-processo do processo de gestão do fluxo de caixa. Os valores a receber, segundo Zdanowicz (2004), referem-se às contas correntes, contratos de vendas a prazo e de vendas relacionadas.

As contas a receber que predominam em grande parte das organizações são provenientes de vendas a prazo de bens ou serviços prestados. Habitualmente além de comercializarem os seus produtos à vista, as empresas utilizam a prática de venda a crédito. Para Assaf Neto e Silva

(2002), o crédito se refere a troca de bens presentes por bens futuros, resultando em um compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida.

A concessão de crédito a clientes é decisão de marketing que afeta diretamente a cota caixa da empresa, pois ao vender a prazo, a empresa prorroga sua entrada de caixa, recebendo os pagamentos em datas posteriores às vendas (MATIAS; LOPES, 2002). Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), existem algumas práticas de administração de crédito que podem ter efeitos positivos no fluxo de caixa da empresa:

- a) *minimização do tempo entre expedição, faturamento e envio de avisos de cobrança;*
- b) *revisão de linha de crédito, identificando possíveis gargalos no fluxo;*
- c) *incentivos para pagamento à vista com desconto ou cobrança de juros mediante atrasos;*
- d) *controle mensal ou semanal de contas a receber para poder identificar contas não-pagas e;*
- e) *uso de métodos mais eficazes disponíveis para cobrança em atraso.*

A função principal da gestão de contas a receber é administrar o processo de cobrança das vendas a crédito (prazo). Para Lima (1975:155) o processamento de cobrança é composto por operações e serviços, tais como:

- a) *emissão e custódia de contas, faturas e duplicatas;*
- b) *controle dos limites de crédito, de acordo com as informações cadastrais e as normas a serem cumpridas pelo setor de venda;*
- c) *encaminhamento de títulos a serem descontados ou dados em garantia, nas operações bancárias;*
- d) *execução de cobranças, diretamente ou por intermédio de bancos, filiais e outros;*
- e) *controle dos títulos em carteira e em poder de terceiros;*
- f) *controles dos recebimentos e adoção de providências nos casos de dúvidas, não reconhecimento do débito, atrasos, concordatas, falências etc.;*
- g) *prestação de informações do setor de vendas sobre a evolução das condições dos clientes e a sua pontualidade, para efeito de atualização dos limites de crédito, cortes de clientes e outras medidas;*
- h) *prestação de informações para elaboração de estimativas de Caixa e constituição de provisões para cobertura das prováveis perdas.*

2.2.4.1 Política de crédito

O conjunto das condições sob as quais a empresa efetua suas vendas a prazo constitui sua política de crédito comercial (SANTOS, 2001). Essa política envolve, segundo Zdanowicz (2004), um equilíbrio entre o lucro nas vendas e prazo e o custo de manutenção dos valores a receber, adicionando aos possíveis prejuízos decorrentes de dívidas incobráveis, considerando também a política de crédito adotada pelos concorrentes.

A política de crédito varia de empresa para empresa. Os fatores que irão diferenciar cada política em função do grau de importância atribuído a cada um deles são chamados de elementos. Os elementos de uma política de crédito, de acordo com Santos (2001), são: prazo de recebimento, créditos de aprovação de crédito, limite de crédito, condições financeiras do crédito e tratamento dispensado aos clientes inadimplentes.

2.2.4.2 Prazo de recebimento

O prazo concedido aos clientes para pagamento de suas compras é uma das variáveis de maior importância dentro da política de crédito da empresa, pois afeta vários de seus parâmetros econômicos (SANTOS, 2001). Sua fixação dependerá, segundo Assaf Neto e Silva (2002), de diversos fatores, como probabilidade de pagamento, quantidade de vezes que um cliente paga a prazo, entre outros.

2.2.4.3 Critérios de aprovação de crédito

Cada organização deve estabelecer o seu critério de aprovação de crédito. Segundo Zdanowicz (2004 p. 202), algumas rotinas devem ser observadas pela empresa para a aprovação de crédito de um cliente novo:

- a) ficha cadastral, definindo os atributos do cliente, com vistas à fixação do limite de crédito;
- b) investigação do cliente, junto às instituições de crédito, fornecedores e instituições especializadas;

- c) estimativas de probabilidade de pagamento do cliente, em função das informações dos itens *a* e *b* e;
- d) aprovação do pedido, resultado da comparação das estimativas de risco de crédito, bem como o limite de crédito a ser fixado.

Já para Gitman (2002), Sanvicente (1988), Assaf Neto e Silva (2002), outras alternativas podem orientar a organização na aprovação ou não de crédito a clientes. São os cinco C's do crédito:

- a) caráter: pode ser avaliado através de dados históricos de pagamentos e causas judiciais pendentes;
- b) capacidade: o cliente possui um desempenho operacional e financeiro que permitirá a geração de recursos para efetuar o pagamento? Ou seja, corresponde ao potencial do cliente para quitar o crédito solicitado;
- c) capital: o cliente possui bens e outros recursos disponíveis para cobrir o valor exigido pela transação? - refere-se à posição financeira do cliente, da posse de bens para lastrear o cumprimento das obrigações;
- d) colateral: verifica se o cliente pode oferecer garantias, ou seja, colocar ativos a disposição para garantir o crédito e;
- e) condições: levam em consideração a análise das condições econômicas e empresariais, assim como as circunstâncias especiais que possam afetar tanto o cliente como a empresa vendedora.

Gitman (2002) complementa que os dois primeiros C's (caráter e capacidade) são considerados os mais importantes pelos analistas de crédito, pois representam os requisitos fundamentais para a concessão de crédito a um solicitante. Os demais C's são relevantes para a definição do acordo de crédito e tomada de decisão final, dependendo muito da experiência e julgamento do analista.

2.2.4.4 Limite de Crédito

Para muitos autores não existe regra geral para a determinação do limite de crédito. No entanto, Zdanowicz (2004), o método mais simples é fixar um limite em torno de 30% do

patrimônio líquido do cliente. Já para Santos (2001), 50% do patrimônio líquido do cliente deve representar o seu limite máximo de crédito.

2.2.4.5 Condições financeiras do crédito

A política de crédito precisa definir as condições financeiras da venda a prazo, tais como descontos por pagamento antecipado e juros de mora para os pagamentos efetuados com atraso (SANTOS, 2001).

A adoção de desconto pode ocorrer, segundo Assaf Neto e Silva (2002), por quatro possíveis razões: desejo de adiantar o fluxo de caixa, de aumentar o volume de vendas, de reduzir o risco de insolvência dos clientes e de reduzir a sazonalidade das vendas.

Para Santos (2001), a fixação de juros de mora para o pagamento de duplicatas em atraso precisa atender a dois requisitos: devem ser maiores do que os juros bancários para não estimularem atrasos voluntários, mas não devem ser extorsivos, para não afetar o relacionamento comercial com os clientes.

2.2.4.6 Política de cobrança

A política de cobrança, segundo Gitman (2002, p.709) “abrange os procedimentos utilizados para cobrar as duplicatas a receber quando do vencimento”. Ela existe para que as vendas já realizadas, efetivamente, transformem-se em relacionamentos pela empresa (ZDANOWICZ, 2004).

A eficiência da política de cobrança da empresa pode ser avaliada parcialmente observando-se o nível de inadimplência ou incobráveis. O índice de inadimplência deve ser apurado relacionando-se os devedores duvidosos com as vendas de competência do período que lhe deram origem, e não com as vendas do mês em que foram levantados os problemas nos créditos (ASSAF NETO; SILVA, 2002 p. 139).

Sanvicente (1988) salienta que a empresa não deve gastar mais com seu esforço de cobrança do que tem a receber, mas, mais importante que isso, as despesas de cobrança devem ter como parâmetro básico de comparação o que a empresa pode perder, sob a forma de acréscimo

de dívidas não-liquidadas por seus clientes, ao promover qualquer redução no seu esforço de cobrança. Ou seja, a empresa deve analisar quais atitudes são mais vantajosas financeiramente: aumentar as despesas de cobranças ou as despesas com devedores duvidosos. Assim, os procedimentos básicos de cobrança, na ordem normal do processo, são:

- a) cartas: alguns dias após o vencimento de uma duplicata, a empresa deve enviar uma carta cortês, lembrando o cliente de sua obrigação. Se não for paga a duplicata dentro de um certo período de tempo, uma segunda carta mais enfática deverá ser remetida;
- b) telefonemas: se as cartas não surtirem efeito, deve-se ligar para o cliente e insistir para que o pagamento seja efetuado imediatamente. Esse é o procedimento mais utilizado pelas pequenas empresas, devido ao maior contato pessoal com os clientes;
- c) visitas pessoais: enviar um vendedor ou um cobrador ao cliente pode ser um procedimento eficiente, já que o mesmo pode efetuar o pagamento prontamente;
- d) uso de agências de cobrança: a empresa pode transferir as duplicatas incobráveis a uma agência de cobrança ou a um escritório de advocacia para receber seus créditos. No entanto, com as altas taxas de serviços cobradas pelas mesmas a empresa pode receber menos de 50% do valor das duplicatas.
- e) protesto judicial: é o passo mais severo no processo de cobrança, e deverá ser executado por uma agência especializada em cobranças.

Zdanowicz (2004 p. 204) ressalta que boa parte das inadimplências pode ser justificada por dois motivos principais: a pressa com que se analisa o cadastro de um cliente, fixando um limite de crédito na empolgação do fechamento da venda e o excesso de burocracia e inoperância dos departamentos de cobrança da maioria das empresas.

2.2.4.7 Controle de valores a receber

O processo de controle, que deve assumir caráter da atividade permanente, segundo Assaf Neto (2003), procura, dentre outras informações gerenciais importantes, apurar o nível de atraso com que os clientes estão pagando, processar uma análise dos clientes de forma a identificar a pontualidade com que saldaram seus compromissos e identificar as razões de determinada variação na carteira de valores a receber (aumento ou diminuição de duplicatas).

Para um maior gerenciamento das informações pode se utilizar das ferramentas do computador para auxiliar no controle dos valores, tais como softwares Word - para fazer cartas de cobrança – Excel – para fazer planilhas e se possível possuir um bancos de dados que gere relatórios específicos para uma análise mais apurada, relacionado datas, valores e volume de compras.

2.2.5 Gestão do contas a pagar

O sub-processo de gestão de contas a pagar faz parte do processo de gestão do fluxo de caixa que é acionado para efetuar ou prever pagamentos relacionados às atividades das operações normais da empresa (produção e venda de bens, a prestação de serviços e a comercialização de produtos); para efetuar pagamentos relacionados às compras de ativos imobilizados, não circulantes; e quando são efetuados pagamentos relacionados ao valor principal dos financiamentos obtidos pela empresa, tanto de terceiros quanto dos próprios sócios e pagamentos de dividendos.

Assim como as contas a receber, as principais contas a pagar estão relacionadas com as operações de produção e vendas de bens ou prestação de serviços (desembolsos operacionais), bem como a comercialização de produtos.

As contas a pagar são vistas em grande parte das empresas como mais uma fonte de fundos posta a sua disposição quase que espontaneamente. Os fornecedores (através das vendas a prazo), empregados (salários, benefícios e encargos sociais a pagar) e governo (impostos, multas e outras despesas legais a pagar) são os que mais propiciam crédito para as empresas.

Quando uma empresa necessita adquirir insumos de produção, mercadorias para venda ou materiais para serviços gerais, comumente o faz através de ordens de compra ou contratos de aquisições. Uma vez aprovadas essas ordens de compra é aconselhável quando a vista liberar o recurso sem atraso e quando a prazo incluir automaticamente na relação de contas a pagar. Essa atividade, em algumas empresas, é feita por sistema automatizado e informatizado, facilitando, operacionalmente a gestão financeira (avisos automáticos de datas e valores de dívidas antecipadamente).

Organizações em que as atividades operacionais dão condições para que se façam compras programadas e fixadas em uma determinada data do mês ou época do ano são

privilegiadas em detrimento daquelas que não utilizam essa prática. Esse privilégio diz respeito ao maior controle de contas a pagar de acordo com a gestão das disponibilidades e gestão de contas a receber. A prática de programar pagamentos se aplica também a salários, impostos, multas e outras despesas legais.

Ainda, tratando-se de aquisições, algumas empresas têm o hábito de comprar mercadorias ou insumos em grandes quantidades para aproveitar preços vantajosos ou descontos obtidos dos fornecedores. Mas essa prática pode ser questionável, pois envolve outros fatores tais como: rotatividade dos estoques, obsolescência, sazonalidade das vendas que devem ser analisadas previamente.

Segundo Sanvicente (1988), um aspecto que deve ser observado quanto ao controle das saídas de caixa é o processo de pagamento. Para prevenir contra desvios e furtos os cheques emitidos devem ser nominais, e, se possível, devem ser assinados por duas pessoas. As atividades que fazem parte do processo de saída de caixa devem ser divididas entre vários funcionários, deixando de atribuir ou acumular mais de uma responsabilidade para uma única pessoa.

O mesmo autor salienta que, “Quando há a possibilidade de pagar alguma compra ou algum serviço recebido com desconto, deve ser utilizado integralmente o prazo correspondente, permanecendo os fundos à disposição da empresa pelo período mais longo possível”.

Com os crescentes avanços tecnológicos das últimas décadas os gestores financeiros contam com uma prática que se tornou bastante comum nos dias atuais, que são os débitos automáticos ou simples transferências da conta corrente para pagamento de créditos. As empresas podem ter dívidas do outro lado do mundo que em questão de segundos se faz a quitação dessas dívidas através de um terminal de computador (*internet*).

2.2.6 Gestão de estoques

A administração de estoques tem como objetivos o controle das compras pendentes de entrega; a determinação dos níveis de estoques; os estudos dos métodos de ressuprimento; a classificação de materiais; o controle físico dos materiais.

Os estoques são ativos circulantes necessários às empresas, que possibilitam o funcionamento dos processos, de produção e vendas com o mínimo de distúrbio, e representam um investimento significativo para maioria delas (GITMAN, 2002 p. 713).

Assaf Neto (2003) define os estoques como materiais, mercadorias ou produtos mantidos fisicamente disponíveis pela empresa, na expectativa de ingressarem no ciclo de produção, de seguirem seu curso produtivo normal, ou de serem comercializados.

Segundo o mesmo autor, existem quatro tipos básicos de estoques:

- a) mercadorias e produtos acabados: todos os itens adquiridos de terceiros ou produzidos pela empresa, respectivamente, em condições de serem vendidos;
- b) produtos em elaboração: inclui as matérias-primas e os demais custos relativos ao estágio de produção em que os produtos se encontram em determinada data; não apresentam condições físicas de venda, pois estão inacabados;
- c) matérias-primas e embalagens: materiais adquiridos pela empresa e disponíveis para sua incorporação e transformação no processo produtivo (matérias-primas) e para acondicionamento do produto acabado (embalagens) e;
- d) materiais de consumo e almoxarifado: todos os itens destinados ao consumo industrial, de escritório, material de propaganda, etc.

Há algumas razões para se manter os estoques. A armazenagem de mercadorias prevendo seu uso futuro exige investimento por parte da organização. O ideal seria a perfeita sincronização entre a oferta e a demanda, de maneira a tornar a manutenção de estoques desnecessária. Entretanto, como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve-se acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição.

O planejamento e controle dos estoques, geralmente, não é de responsabilidade direta da administração financeira. Por outro lado, como afirma Sanvicente (1988), os estoques constituem uma modalidade de investimento de recursos pelas empresas, representando muitas vezes parcela bastante significativa dos seus ativos. Assim, uma ligação entre o setor de compras e o de finanças deve existir.

A administração financeira tem como objetivo básico em relação aos estoques minimizar as necessidades de investimento nesse tipo de ativo, pois eles reduzem a rotação geral dos recursos, comprometendo a rentabilidade geral da empresa (SANVICENTE, 1988).

Já Matias e Lopes (2002 p. 30) definem como objetivo geral da gestão de estoques: “ter os bens certos nas quantidades certas e na hora e local certos”.

Os estoques servem para uma série de finalidades, ou seja, melhoram o nível de serviço; incentivam economias na produção; permitem economias de escala nas compras e no transporte; agem como proteção contra aumentos de preços; protegem a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento; servem como segurança contra contingências.

Com isso, minimizar os custos de estoques requer atenção a muitos tipos diferentes de custos. Assaf Neto (2003) classifica esses custos em duas categorias. A primeira reflete os custos efetivos dos bens estocados: os custos de materiais de produção são definidos pelos seus preços de compra; os dos produtos em processo incorporam os custos de produção de acordo com o estágio de produção em que se encontram; e finalmente o valor dos produtos terminados inclui o total dos custos de produção incorridos no seu processo de fabricação.

A segunda categoria é representada pelos custos evitáveis: aqueles que são relevantes e realmente fazem diferença na tomada de decisão. Eles podem variar de maneira direta ou inversamente proporcional às decisões de compra. São eles os custos de compra e os custos de manutenção.

Os custos de compra, também chamados de custos de pedido ou preparação, incluem a preparação de um pedido de compra, follow-up e despesas relacionadas à contabilidade (MATIAS; LOPES, 2002).

Já os custos de manutenção são diretamente proporcionais ao volume mantido em estoque, e inclui todos os gastos incorridos pela empresa no armazenamento e manutenção de seus produtos e mercadorias durante certo período de tempo.

Visando o equilíbrio entre as vantagens e os custos decorrentes dos estoques, toda empresa precisa definir uma política que determine seu nível ótimo nesse investimento. Para tanto, existem diversas técnicas que, sozinhas ou combinadas, auxiliam o gestor na decisão.

2.2.6.1 Técnicas de gestão de estoques

As técnicas mais conhecidas para a gestão de estoques são: lote econômico de compra, estoque de segurança, estoque mínimo, ponto de pedido, *just-in-time* e curva ABC.

2.2.6.1.1 Lote Econômico de compra

O lote econômico de pedido foi desenvolvido em 1915 por F. Harris e ainda hoje é um dos modelos mais utilizados na gestão financeira de estoques (ASSAF NETO; SILVA, 2002). O LEC tem como principal objetivo, de acordo com Sanvicente (1988), determinar o volume ideal de recursos aplicados em itens estocados, ou seja, definir a quantidade a ser comprada que minimiza os custos totais evitáveis (custos de manutenção e custo de pedido).

Para se aplicar o LEC é preciso conhecer as hipóteses básicas consideradas por esse modelo, descritas por Assaf Neto (2003, p. 547):

- a) o volume de pedido não exerce influência sobre o custo unitário, mantendo-se constante qualquer que seja a quantidade solicitada;
- b) a demanda do estoque se processa de maneira uniforme;
- c) o modelo é desenvolvido em condições de certeza, tanto no que se refere às necessidades físicas quanto aos custos dos estoques; não há risco de falta de estoque;
- d) o tempo de espera entre a emissão do pedido e o recebimento é desconsiderado no modelo e;
- e) não ocorrem limitações financeiras para aplicações em estoques.

De acordo com as suposições apenas vistas, a demanda por período é conhecida e constante. O estoque médio, logo, é dado pela divisão da demanda total (Q) por dois. De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), para calcular o custo de estocagem total, multiplica-se o custo de estocagem unitário (C_e) pelo estoque médio. Já o custo de pedido total é o custo de cada pedido individual (C_p) multiplicado pelo número de pedidos realizados em determinado período de tempo. Finalmente, o custo total pode ser encontrado somando-se o custo de estocagem total e o custo de pedido total.

O objetivo do LEC é determinar a quantidade (Q^*) a ser pedida pelos fornecedores em cada ordem de modo que os custos da empresa sejam minimizados. Esse valor pode ser calculado pela fórmula do lote econômico:

$$a) Q^* = \sqrt{\frac{2 \cdot V \cdot C_p}{C_e}}$$

$$b) LEC = \sqrt{\frac{2 C_p}{C_e}} \times \sqrt{V \times Pa}$$

Onde, Pa = preço de aquisição do bem

Com base nessa equação é possível perceber que um aumento no volume de vendas irá aumentar a quantidade pedida, embora isto ocorra numa proporção menor. O mesmo é válido para o custo de pedido. Por outro lado, um acréscimo no custo de estoque diminui, em proporção menor, a quantidade pedida.

2.2.6.1.2 Estoque de segurança

Devido à dificuldade na obtenção dos produtos no momento exato em que são pedidos, como é afirmado nas hipóteses do modelo LEC, decorre de irregularidades e retiradas de estoques, a empresa mantém normalmente um estoque de segurança (MATIAS; LOPES, 2002).

O estoque de segurança que, segundo Assaf Neto (2003), corresponde ao saldo excedente de estoques definido pelo LEC, deve ser utilizado como precaução pelas empresas quando na prática não se verifica a demanda em condições de certeza, e quando não é possível definir um prazo de espera com total segurança. Assim, evita-se que o saldo dos estoques chegue a zero para processar o pedido de reposição.

Para um cálculo simplificado, Sanvicente (1988) sugere a seguinte fórmula: multiplica-se o consumo diário dos produtos pelo número de dias estimado para o recebimento ou conclusão da produção.

2.2.6.1.3 Estoque mínimo

O estoque mínimo corresponde à quantidade mínima de uma mercadoria que a empresa deve manter em estoque para atender suas necessidades por determinado período (MATIAS; LOPOES, 2002).

Para calcular-se o volume do estoque mínimo, multiplica-se o consumo médio mensal pelo tempo de cobertura. Matias e Lopes (2002, p. 33) definem como tempo de cobertura “o prazo em que o produto leva para ser repostado”.

O ponto de pedido, também chamado de ponto de reencomenda, mostra em que momento a empresa deve efetuar o pedido de estoque ao seu fornecedor (ASSAF NETO; SILVA, 2002). Os pedidos de compra de materiais devem ser emitidos quando as quantidades estocadas atingirem níveis suficientes apenas para cobrir os estoques de segurança fixados.

Gitman (2002) sugere a seguinte equação para determinar o ponto de reencomenda:

$PR = \text{estoque de segurança (opcional)} + \text{tempo de reposição (em dias)} \times \text{demanda diária.}$

2.2.6.1.4 *Just in time*

Segundo Assaf Neto (2002), o *jus-in-time* (*JIT*) é uma filosofia de gestão empresarial criada no Japão na década de setenta/oitenta, baseada em dois fundamentos: eliminação total de estoques e produção puxada pela demanda.

O objetivo do sistema *JIT* é a eficiência na produção (GITMAN, 2002). Nesse processo, os insumos devem ser recebidos no exato momento em que são requeridos na produção, necessitando de uma integração forte entre a empresa, fornecedor e transportadora.

2.2.6.1.5 Curva ABC

O método ABC dos estoques tem sua origem no século XIX, na Itália (FERNANDES, 1984). Wilfredo Pareto, economista italiano, ao estudar a distribuição de renda entre a população do sistema econômico em que vivia, estabeleceu um princípio segundo o qual o maior segmento da renda nacional concentrava-se em uma pequena parcela da população, enquanto a maioria destas absorvia a menor parte da mesma renda – lei geral da “má-distribuição”.

Pareto observou que 80% da riqueza da Itália provinha de 20% da população. O princípio de Pareto (também conhecida como regra 80/20) diz que para cada fenômeno, 80% das consequências vêm de 20% das causas. Esta é uma suposição que prega que a maioria dos resultados em qualquer situação é determinada por um pequeno número de causas e este princípio

é aplicado em estudos relativos a economia, produtividade, política, desenvolvimento entre outros e onde mais este “padrão” for observado.

A aplicabilidade dos fundamentos do método de Pareto aos estoques foi comprovada e posta em prática, segundo Gonçalves e Schwember (1979), no início dos anos 50, nos Estados Unidos, por engenheiros da General Eletric, sob a orientação de H. Ford Dickie. A partir de então, o sistema tem-se mostrado como um importante instrumento de controle e gerenciamento de materiais.

O método ABC classifica, segundo Matias e Lopes (2002), os itens de estoque em três categorias:

- a) A: pequena quantidade de itens (cerca de 10%), entretanto, maior investimento de dinheiro em estoque (cerca de 70%); deve-se manter um controle rígido de entradas, saídas e saldo; comprar somente baseado em necessidades calculadas; manter em estoque de segurança baixo;
- b) B: média quantidade de itens (cerca de 20%) e médio valor de investimento em estoques (20%); deve-se ter um controle moderado de estoque, pois ainda representam uma parte significativa do estoque total;
- c) C: grande quantidade de itens (média 70%) e pequeno valor investido (em torno de 10%); baixa representatividade; dispensam maiores preocupações.

Nesse tipo de classificação dos itens A, B ou C podem existir elementos essenciais à produção a produção, porém pouco representativos em termos de investimentos; ou ainda determinados estoques com valores de compra mínimos, mas, em função do elevado consumo, assumem montantes bastante significativos. Em ambas as situações, eles devem ser classificados na categoria A.

Para uma gestão eficiente dos estoques é preciso controlá-los. Para tanto, Sanvicente (1988), aponta algumas providências a serem tomadas nesse sentido:

- a) relatórios regulares devem ser emitidos, indicando os principais problemas em relação ao aproveitamento do investimento de recursos em estoques: índices de obsolescência e de perdas, possibilidade de faltas iminentes entre outros;
- b) movimentar os estoques apenas com a emissão de requisitos emitidos pelos funcionários competentes;

- c) dar mais ênfase aos itens que participam mais significativamente em termos de investimento total (categoria A);
- d) preocupar-se apenas com as unidades físicas; o controle de preços unitários, em estoques, não compensa o esforço burocrático exigido e;
- e) efetuar contagens físicas periódicas, e separar os registros de recebimento e expedição, atribuindo-os a setores ou funcionários diferentes.

Para facilitar o controle, Matias e Lopes (2002), sugerem três sistemas de contabilidade de estoques:

- a) sistema de estoque físico: envolve a contagem real de itens de estoque;
- b) sistema de estoque permanente: fornece um registro corrente de itens de estoque, mantendo registros precisos de recebimento e usos dos artigos; não requer contagem física; justifica-se com produtos caros e críticos (categoria A) e;
- c) sistema de avaliação do estoque de varejo: baseia-se o controle monetário de mercadorias, envolvendo uma ampla variedade de itens; utiliza dados sobre custo do estoque, o valor de varejo, o volume de vendas, compras, descontos, etc., para estimar o custo do estoque ao final de um período contábil.

Por representar um elevado investimento para as empresa, os estoques precisam ser planejados e controlados cuidadosamente, buscando através dos princípios e métodos, determinar seu nível ótimo, minimizando os custos.

2.2.7 Fontes de financiamento de curto prazo

Os financiamentos de curto prazo são utilizados como fonte de recursos das empresas destinados à sustentação de aplicações em crédito a clientes e estoques (SANVICENTE, 1988). Segundo Matias e Lopes (2002), o financiamento pode originar de duas fontes básicas: dívidas (obrigações) e patrimônio líquido. A dívida é o dinheiro emprestado a terceiros que precisa ser pago em alguma data futura predeterminada. Já o patrimônio líquido representa os investimentos dos proprietários na empresa, ou seja, o capital próprio, sem data específica de resgate.

As principais fontes de financiamento de curto prazo são: crédito comercial, linha de crédito, acordo de crédito rotativo, desconto de duplicatas, *factoring* e nota promissória.

O crédito comercial, também chamado de crédito mercantil, é o que Sanvicente (1988), chama de fonte espontânea de recursos financeiros. Ou seja, é a possibilidade que a empresa tem de adquirir o uso de fatores de produção sem o pagamento instantâneo, como serviços de mão-de-obra, assistência especializada de terceiros, compra de estoques de fornecedores entre outros.

A linha de crédito corresponde a um acordo entre um banco comercial e a empresa, que determina um montante de empréstimo a curto prazo não-garantido que o banco colocará a disposição da empresa durante um período estipulado (MATIAS; LOPES, 2002).

A operação de crédito rotativo refere-se, segundo Assaf Neto (2003), a uma conta tipo empréstimo - também chamado de conta garantida - aberta pelos bancos comerciais, visando o financiamento de necessidades de curto prazo das empresas. Para Gitman (2002), representa uma linha de crédito garantida, onde o banco comercial que faz o acordo garante ao tomador um montante específico de fundos, independente da escassez de dinheiro na época. Geralmente, as taxas de juros cobradas são semelhantes àquelas cobradas em uma linha de crédito.

O desconto de duplicatas ocorre quando a empresa necessita de capital de giro imediato, e faz um adiantamento dos valores vendidos a prazo para seus clientes (SANVICENTE, 1988). As operações de desconto de títulos tem seu custo expresso, segundo Santos (2001), por uma taxa de desconto que é menor que o custo efetivo. Quando as taxas de juros estão em níveis elevados, a diferença entre a taxa de desconto e o custo efetivo é expressiva.

O *factoring*, também conhecido por fomento mercantil, tem a função de fornecer recursos para as organizações produtivas, através da compra de ativos das empresas ou de créditos resultantes de vendas mercantis (ASSAF NETO, 2003).

Algumas diferenças entre *factoring*, bancos e outras instituições financeiras devem ser colocadas. Segundo Wargafting (2001), o *factoring* não concede crédito, mas compra títulos de crédito; não capta recursos junto ao público, mas usa recursos próprios ou recursos próprios ou de créditos próprios tomados junto aos bancos e tem a função de auxiliar a gestão de seus clientes, liberando-os de trabalho administrativo. Na taxa de juros cobrada da empresa-cliente pelo adiantamento recebido embute-se um prêmio pelo risco assumido, o qual tende a variar em função, principalmente, dos resultados das análises dos créditos considerados (ASSAF NETO, 2003). Sendo assim, o custo de uma operação de *factoring* é maior do que as operações de desconto de títulos.

Por fim, a nota promissória é um tipo de empréstimo obtido de um banco comercial por empresas que tenham crédito, quando ela necessita de fundos adicionais por um curto período e acredita-se que essa necessidade cessará. A nota estabelece as condições do empréstimo, como o prazo (geralmente trinta dias a nove meses) e a taxa de juros a ser cobrada, que pode estar vinculada à taxa preferencial, fixas ou flutuantes (GITMAN, 2002).

Após a apresentação das diversas fontes de financiamento de curto prazo, o administrador deve analisar quais delas são as mais vantajosas para a empresa, levando em consideração o custo e o prazo. Através do controle do fluxo de caixa pode-se prever uma eventual escassez de recursos e, antecipadamente, planejar de maneira efetiva seus financiamentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para consecução dos objetivos a fim de assegurar a confiabilidade deste trabalho é importante a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo o tipo do estudo, a coleta de dados, a análise e interpretação dos dados e limitações do estudo.

3.1 Tipo de estudo

Em um primeiro momento, para definição dos termos e conceitos referentes ao tema proposto por este trabalho, foi elaborado um estudo exploratório através do levantamento bibliográfico sobre o tema planejamento de capital de giro, conceitos estes já descritos na fundamentação teórica. Cervo, Bervian e Silva (1983) definem estudo exploratório como um levantamento da literatura especializada para o trabalho acadêmico, constituindo o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

A presente pesquisa, de acordo com a classificação, apresenta-se como uma pesquisa descritiva, uma vez que possui objetivos bem definidos, procedimentos formais orientados para a análise do problema de pesquisa. Além de descrever as características, propriedades ou relações existentes na realidade pesquisada. A pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 55).

A pesquisa apresentou-se como quantitativa e qualitativa. Quantitativa, pois se preocupou com a representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. O estudo também se caracterizou como sendo qualitativo, visto que a pesquisa apresentou os resultados na forma de transcrição de entrevistas, declarações e análise documental.

De acordo com Marconi e Lakatos (1992) é também uma pesquisa aplicada, já que possui interesse prático. Ou seja, os resultados são aplicados ou utilizados na solução de problemas específicos que ocorrem na realidade. Assim, a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, uma vez que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. O caso em questão é elaborar um planejamento de capital de giro para a organização em estudo.

Conforme Lakatos e Marconi (1992), o estudo de caso é definido como o levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem. Ainda dentro desse contexto, segundo Yin (2005), o estudo de caso apresentado caracteriza-se como estudo de caso único, visto que o objeto de estudo é somente um: a empresa Bem Estar e Saúde Ltda.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados é um fator importante, uma vez que bem planejada oferece resultados úteis e fidedignos (CERVO e BERVIAN, 1983). Logo, a programação de coleta de dados constituiu-se pela análise documental da empresa e observação direta intensiva.

A análise de arquivos internos foi baseada em documentos, tais como balanço patrimonial e na demonstração de resultado do exercício. Além disso, realizou-se a análise de relatórios gerados pelo seu sistema de informação (RM), que continha dados quantitativos com relação aos fornecedores e clientes, bem como os custos fixos e variáveis organizacionais. Este levantamento teve como objetivo fazer uma avaliação histórica dos dados e diagnosticar a “saúde”, ou seja, a situação financeira da empresa.

Já a observação direta intensiva dividiu-se, segundo Lakatos e Marconi (1992), em observação e entrevista, conforme classificação a seguir. Tanto a observação quanto a entrevista foram muito utilizadas no decorrer da pesquisa.

A observação ocorreu por meio da presença cotidiana da autora na empresa e a experiência prévia e conhecimento acumulado em três anos de trabalho no setor financeiro da organização. Foi uma observação individual, executada por um só observador; ela foi participante, pois ocorreu no horário de expediente de trabalho do observador dentro da organização e na vida real, já que foram feitas no ambiente real, registrando-se os fatos à medida que foram correndo (LAKATOS; MARCONI, 1992).

A coleta de dados por meio de entrevistas foi realizada a partir da necessidade de dados de terceiros, visando informações que não puderam ser encontrados em registros e fontes documentais. A entrevista foi do tipo focalizada, com tópicos específicos sobre a pesquisa, porém sem uma estrutura formal e com liberdade de perguntas.

Primeiramente, entrevistou-se o diretor da empresa, Sr. Pedro, a fim de coletar dados sobre o histórico, sobre sua gestão financeira, bem como as perspectivas de crescimento da

empresa. Conversou-se, também, com o contador (que trabalha internamente na empresa três vezes por semana), visando conhecer os aspectos legais que norteiam a empresa, a seguir as funcionárias do setor de compras e do setor financeiro da empresa para facilitar análise de como funcionam os processos de compras e cobrança.

E por fim, entrevistaram-se os gerentes dos bancos com os quais a empresa tem parcerias (Banco do Brasil, Unibanco e Caixa Econômica Federal), buscando informações sobre as opções de financiamentos de curto prazo para a empresa.

3.3 Análise e interpretação dos dados

Das entrevistas com o diretor e com o contador empresa foi possível fazer um histórico, bem como estabelecer a estrutura organizacional da empresa. A partir disso, foi possível elaborar um diagnóstico da situação atual do planejamento de capital de giro da organização.

Com a observação direta, juntamente, com a análise documental e do sistema de informática da empresa, constituiu-se a base da proposta de planejamento integrado de capital de giro.

Para a análise dos dados coletados, foram utilizados alguns elementos de estatística, bem como ferramentas do computador como o excel para a elaboração de tabelas. De acordo com Cervo e Bervian (1983), na fase de análise e interpretação, os números, índices, quadros e tabelas são de grande valia, uma vez que permitem a concentração do maior número possível de informações no menor espaço, a visualização dos fenômenos através da representação material figurada e facilitam, pela aproximação, a comparação de cifras.

Com a elaboração das tabelas foi possível fazer a análise das vendas, das compras e dos custos. Na outra parte da interpretação dos dados analisou-se a gestão financeira de estoques e as fontes de financiamento de curto prazo.

Com isso, foi possível projetar nos cenários realista, otimista e pessimista, o fluxo de caixa para os meses de outubro, novembro e dezembro de 2007 e posteriormente, dispor de estratégias de implantação para a utilização das ferramentas gerenciais de curto prazo na organização.

3.4 Limitações do estudo

As limitações encontradas na execução do presente trabalho devem-se ao fato de que a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso único, como já fora mencionado anteriormente e como tal os resultados não podem ser generalizados.

Outro ponto de dificuldade foi o sistema de informação da empresa, visto que o mesmo não estava totalmente desenvolvido para uma adequada análise financeira. Assim sendo, as análises estão limitadas às informações disponíveis no momento da pesquisa.

Por fim, por motivos de transição no contrato social da empresa, não foi possível utilizar os relatórios contábeis do exercício de 2005. Por isso, a análise histórica de capital de giro foi baseada nos relatórios contábeis de 2006.

4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO: O ESTUDO DE CASO

A caracterização da organização será dividida em: histórico e estrutura organizacional.

4.1 Histórico

No dia dois de janeiro de mil novecentos e noventa e dois, deu-se início ao funcionamento da Empresa Bem Estar e Saúde Ltda. O surgimento da empresa esteve relacionado a uma necessidade gerada pelo desemprego do seu fundador e, hoje diretor, Sr. Pedro, pois o mesmo havia sido demitido da empresa em que trabalhava - um importante fabricante de produtos químicos.

Como ele já possuía uma experiência anterior consideravelmente grande, decidiu continuar no mesmo ramo e dar continuidade no seu trabalho como vendedor e coordenador de produtos químicos, juntamente com outro vendedor, também sócio da empresa.

Assim, iniciou-se um pequeno negócio no ramo de comercialização de produtos e equipamentos químicos (para indústria e empresas de saneamento básico) e diagnósticos (para laboratórios de análises clínicas e área de saúde) com a finalidade de expandir-se no mercado anteriormente trabalhado, aproveitando sua experiência de 17 anos adquiridos no mercado de Santa Catarina e Paraná.

Após dois anos de existência, houve a incorporação de dois sócios, com o objetivo de aumentar e ampliar as atividades da empresa para outros mercados. Logo a empresa abriu uma filial em Curitiba, que depois de três anos se transformou em outra empresa para abrigar mais um profissional da área, que passara a atuar, exclusivamente, no Paraná.

Em 2002, houve uma mudança no quadro societário da organização com a saída de um dos sócios por motivo de incompatibilidade de objetivos. Nesse contexto a empresa criada em Curitiba foi fechada, sendo que o sócio que se retirou, associou-se a outra estrutura naquele mercado.

A empresa enquadra-se no mercado como distribuidora de produtos e equipamentos para laboratório. Segundo PEREIRA (2002) em Carta Circular nº 64/02, expedida pelo BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico Social), em 14 de outubro de 2002, para efeito de enquadramento de porte das empresas, a Bem Estar e Saúde classifica-se como pequena

empresa, já que sua receita operacional bruta anual é superior a um milhão e duzentos mil reais e inferior a dez milhões e quinhentos mil reais.

Pode-se dizer, segundo o proprietário, que o negócio da empresa “Bem Estar e Saúde Ltda” é a comercialização de produtos químicos e de diagnóstico para o setor privado e o público. Os principais produtos comercializados são: reagentes e produtos químicos e a prestação de serviços está voltada para a assistência técnica na área de equipamentos para laboratório e hospitais.

Atualmente, a empresa não possui filial nem dentro e nem fora do país, não fazendo parte do seu negócio a exportação de produtos. Por outro lado, é feita a importação de alguns produtos no segmento de diagnóstica, por intermédio de fornecedores maiores. Porém, um dos objetivos futuros da organização é constituir contato direto com importadores para minimizar os gastos com importações.

Assim, o principal objetivo da organização, desde sua fundação, é distribuir com qualidade os produtos comercializados com o foco na satisfação de seus clientes e fornecedores.

4.1.1 Sobre o empreendedor

O empreendedor veio de uma família de comerciantes, onde, desde criança, foi trabalhar no pequeno comércio familiar de seu pai. Para ele a origem do desenvolvimento de sua habilidade com vendas desencadeou-se devido a um processo automático, por ter sua vida sempre ligada ao comércio.

Para ele, as principais características que um empresário deve ter para ser bem sucedido são: estar sempre atualizado no mercado, conhecer seus clientes e concorrentes, saber antecipar-se a mudanças e saber conviver com os riscos sem medo de enfrentá-los.

O Diretor é formado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina e, periodicamente, faz cursos on line de atualização de mercado, tal como gestão em vendas, tem a assinatura das principais revistas do ramo em que atua e participa de feiras e congressos nacionais e internacionais.

Sua função na organização é de Diretor Administrativo Financeiro voltado para o resultado do negócio. O que ele mais aprecia é atuar em estratégias de negócios, visando o melhor custo benefício para a empresa.

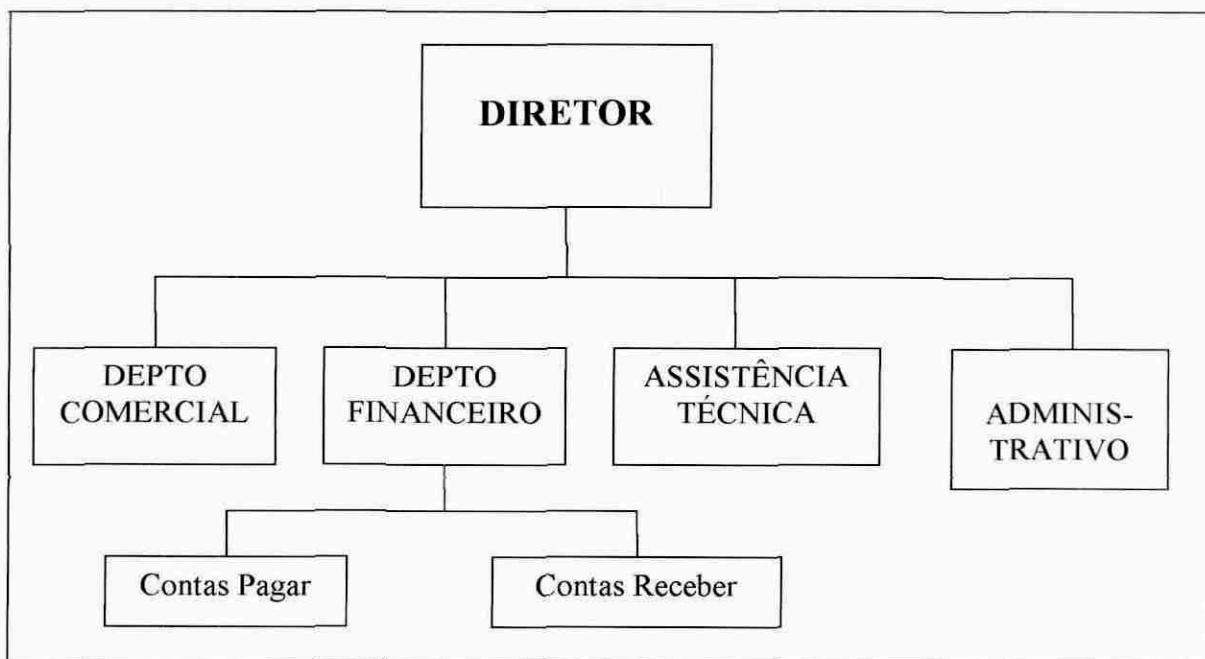
4.2 Estrutura organizacional

Atualmente, a empresa é constituída por três sócios, o diretor como administrador financeiro interno e os outros dois como vendedores externos. E conta ainda com a presença de vinte e dois colaboradores, entre eles funcionários e estagiários – quinze na área de vendas internas, dois no departamento financeiro, um responsável por compras, dois no almoxarifado, um na assessoria científica e um nos serviços gerais.

E constituem a área terceirizada: um profissional na contabilidade, dois na área de assistência técnica e quatro profissionais autônomos – no setor de vendas externas. Entre eles, engenheiros químicos e eletrônicos, farmacêuticos, bioquímicos e técnicos em laboratório.

A seguir um organograma sintetizado da organização:

Figura 2 – Organograma sintetizado da Empresa



Fonte: elaborado pela autora

5 PLANEJAMENTO DE CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA

Para se entender a gestão financeira na empresa Bem Estar e Saúde, faz-se necessário realizar um diagnóstico da situação atual das atividades desempenhadas.

5.1 Planejamento do capital de giro na organização: diagnóstico da situação atual

O planejamento do capital de giro da empresa é de responsabilidade do sócio-diretor da empresa. Dentre as diversas atividades financeiras desenvolvidas na firma, será focada a análise dos seguintes procedimentos:

- a) situação atual do setor financeiro;
- b) planejamento do fluxo de caixa;
- c) gestão financeira de estoques;
- d) fontes de financiamento de curto prazo e;
- e) análise de capital de giro na empresa.

5.1.1 Situação atual setor financeiro

De acordo com o ciclo de caixa das organizações, na empresa Bem Estar e Saúde as operações iniciam-se no setor de vendas que emite os pedidos solicitados pelos clientes. Logo após, há a conexão com o setor de compras, que entra em contato com os fornecedores para efetuar os pedidos dos produtos. Ao contrário de uma indústria, a empresa comercializa somente produtos acabados, produzidos por terceiros.

Após a emissão do pedido de compra, aguarda-se a chegada da nota fiscal para dar entrada no sistema de dados. Com lançamento no sistema, automaticamente é gerado no contas a receber o valor a ser pago pelo cliente e no contas a pagar o valor a ser pago ao fornecedor. Atualmente, o setor financeiro é composto por dois funcionários – um responsável pelo contas a receber e outro pelo contas com a pagar – e ainda conta com a presença de um contador terceirizado, três vezes por semana, na empresa.

5.1.1.1 Contas a receber

A rotina do contas a receber está associada a política de crédito da empresa, que é constituída pelo prazo de recebimento, critérios de aprovação de crédito, limite de crédito, condições financeiras de crédito e tratamento dispensado aos clientes inadimplentes.

O prazo de recebimento concedido aos clientes é dividido em recebimento à vista e a prazo. Assim, geralmente, o prazo de recebimento é de vinte e cinco dias a partir da data de faturamento do pedido. Já para o recebimento à vista é concedido um desconto de 5% (cinco por cento) sobre o valor da nota fiscal.

Com isso, segue a forma de recebimento e sua respectiva média:

- a) à vista: 2%
- b) 25 dias: 50%
- c) 30 dias: 25%
- d) 35 dias: 15%
- e) 30/60 dias: 5%
- f) 30/60/90 dias: 3%

No setor de contas a receber dois procedimentos acontecem inicialmente:

- a) para os órgãos públicos é emitido, junto com o envio da mercadoria e nota fiscal, uma guia para depósito, constando a data de vencimento, nota fiscal, valor a ser pago, bem como os dados bancários da empresa para posterior pagamento, via depósito bancário;
- b) para as demais empresas é enviado via correio, separadamente do envio da mercadoria, um boleto bancário para pagamento em qualquer banco até o vencimento.

A aprovação de crédito a clientes, leva em consideração alguns métodos citados por Zdanowicz (2004), tais como a obtenção da ficha cadastral completa do cliente e a investigação do mesmo junto a fornecedores e instituições financeiras. Sendo assim, a aprovação do pedido é resultado da comparação das estimativas de risco de crédito, bem como o limite de crédito a ser fixado.

Mesmo com todo esse levantamento de dados e a aprovação de crédito, a empresa pode suspender os pedidos de seus clientes, se for verificado no setor financeiro o não pagamento dos valores já comprados.

Não existe uma regra geral para determinação do limite de crédito para clientes. Com relação às empresas privadas, uma vez verificadas como boas pagadoras liberam-se seus pedidos. Porém se a compra representar valores altos, os vendedores se dirigem ao diretor da empresa e pedem autorização para continuar o processo, combinando-se, muitas vezes, parte do pagamento do pedido à vista.

Com empresas públicas o tramite é diferenciado, visto que os pedidos são efetuados por licitações, estabelecidas por *pregões presenciais e eletrônicos, concorrência, carta convite* entre outros. Nesse sistema de venda a empresa escolhe os tipos de editais em que possa concorrer e encaminha todas as documentações necessárias para participar das licitações e aguarda para verificar se ganhou ou não o lote de venda. Se ganhar, a empresa tem que seguir a risca todas as determinações do edital, tais como especificações do produto e data de entrega.

Já a forma de pagamento dos órgãos públicos também vai estar relacionada ao edital, mas, geralmente, a liberação de dinheiro vai depender da disponibilidade de verbas municipais, estaduais e federais, conforme edital. Geralmente, os órgãos públicos não pagam encargos pelo atraso de pagamentos dentro dos primeiros noventa dias após o vencimento dos empenhos.

As condições financeiras de crédito da empresa Bem Estar e Saúde estão relacionadas, segundo Santos (2001), ao desconto por pagamento antecipado e juros de mora para os pagamentos efetuados com atraso.

Usualmente, se o cliente preferir efetuar o pagamento à vista, ele obterá o desconto de 5% no valor da nota fiscal. No entanto, se o valor da compra for expressivo, dependendo da negociação entre as partes, pode-se haver um desconto ainda maior.

Já a fixação de juros é constituída de duas partes: multa de 2% do valor do boleto e mora diária de 0,30%, também sobre o valor do boleto. Além disso, o boleto segue com instrução de cartório com o período de 7 (sete) dias corridos após o vencimento.

O tratamento dispensado aos clientes inadimplentes visa obter os valores em débito dos clientes. No setor, primeiramente, identifica-se, a partir de um relatório de pendências, o nome das empresas, seus valores, número de dias em atraso, bem como o valor de juros acumulado no período.

Com a rotina do dia-a-dia a funcionária do setor já sabe caracterizar os vários tipos de clientes inadimplentes, quais são os que mais pagam fora do vencimento, quanto tempo eles levam para pagar, se são empresas privadas ou públicas. Isso facilita o processo de cobrança, uma

vez que, com base no histórico de pagamento de cada cliente é possível oferecer um tratamento diferenciado dependendo da empresa devedora.

Assim o procedimento de cobrança nos casos de pagamento via boleto bancário ocorrem da seguinte maneira: aguarda-se o pagamento até cinco dias corridos após o vencimento. Se o mesmo não acontecer, entra-se em contato com o cliente via telefone ou por e-mail - dependendo do contato pré-estabelecido – avisando sobre a pendência e buscando saber sobre uma previsão de pagamento. Se a resposta for negativa comunica-se ao cliente a possibilidade da cobrança ir a cartório, caso não haja o pagamento em sete dias corridos.

Ainda assim, cada caso é analisado e verificado sobre a possibilidade de prorrogar ou não a data de vencimento. Se o cliente for um bom pagador, mas está enfrentando um período ruim a empresa autoriza a prorrogação e o contrário também é válido.

Já no caso de pagamento via depósito bancário, aguarda-se por uma ou duas semanas – dependendo do cliente – para entrar em contato sobre o débito. Se o pagamento não ocorrer bloqueia-se o envio de mercadorias, bem como os próximos pedidos. Esse método de bloqueio de mercadoria acontece, visto que o método de envio de título para cartório não pode ser utilizado.

5.1.1.2 Contas a pagar

No contas a pagar a rotina de pagamentos é estabelecida pelo critério de crédito dos fornecedores. Os valores pagos aos fornecedores, em sua grande maioria, são via boleto bancário, salvo depósitos antecipados que ocorrem quando o pedido para o fornecedor não atinge o faturamento mínimo. Pagamentos em dinheiro e cheque ocorrem somente em casos de pequenos desembolsos ou despesas mensais como vale refeição e vale transporte para os funcionários.

5.1.2 Planejamento do fluxo de caixa

Atualmente, a ferramenta do fluxo de caixa não está presente de maneira eficiente na rotina do setor financeiro. A única forma de fluxo de caixa existente é um confronto de valores a partir da emissão de um relatório dos valores a receber e dos a pagar. Nada é registrado em uma planilha para posterior conferência e comparação de resultados.

Cada funcionário do setor analisa os valores existentes a receber e a pagar e verifica se há algo a ser modificado para que o relatório fique mais perto do real. No caso do contas a receber, a análise é baseada na porcentagem dos clientes que realmente pagam em dia, considerando somente os valores que representam mais certeza de entrada.

Já no contas a pagar, além dos desembolsos que já estão lançados no sistema, são projetadas as despesas fixas que ainda não estão no sistema, tais como plano de saúde, telefone fixo e celular, salários, por exemplo.

Esse procedimento é feito de duas vezes por mês, agrupando as entradas e saídas de quinze em quinze dias, não atingindo os objetivos do fluxo de caixa, conforme exposto por Zdanowicz (1998), como programar os ingressos e desembolsos de caixa; determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período; fixar o nível da caixa, em termos de capital de giro e auxiliar na análise dos valores a receber e estoques.

A utilização do fluxo de caixa, se bem utilizada, representa uma ferramenta esclarecedora da situação financeira da organização, pois, segundo Zdanowicz (1998), “o fluxo de caixa é um instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa. Assim, essa é uma ferramenta indispensável para a administração das disponibilidades, ao nível de planejamento, bem como ao controle financeiro”.

Conforme verificado, a empresa não apresenta nenhuma forma de fluxo de caixa projetado para auxiliar nas tomadas de decisão futuras, bem como ajudar na comparação das entradas e saídas de caixa em períodos anteriores. Algumas das ferramentas gerenciais utilizadas são as contábeis: Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), que dificilmente possibilitam o conhecimento imediato, por parte do gestor, da verdadeira liquidez da empresa.

5.1.3 Gestão financeira de estoques

As compras são feitas de várias maneiras na empresa Bem Estar e Saúde e dependem da política comercial dos principais fornecedores e da necessidade da empresa. São elas:

- a) 40 % das compras seguem a política comercial de um dos principais fornecedores da empresa (*Alfa*), que estipula metas de compras a serem alcançadas em função de benefícios dados aos seus clientes como frete, desconto em produtos, prazo de pagamento

entre outros. Na empresa *Alfa*, os grandes pedidos são feitos três vezes ao mês e nem todos os produtos comprados são para uso imediato, sendo estocados por determinado período para a obtenção do desconto dado pelo fornecedor;

- b) 30 % das compras são de outro grande fornecedor (*Beta*), que também adota uma política comercial semelhante ao fornecedor *Alfa*, disponibilizando vantagens para seus clientes conforme volume de pedido. Quais produtos pedir e o quanto pedir são baseados em planilhas de consumo anterior dos seus clientes, facilitando o processo de compra e o giro desses produtos no estoque;
- c) 20% dos pedidos de compra são executados pela chamada “compra casada”, onde a compra é feita mediante confirmação de pedido do cliente e;
- d) o restante das compras são feitas conforme necessidade da empresa, com base no relatório de estoque mínimo e pedidos de novos clientes.

A política de estoques atual da empresa segue, em sua grande maioria, a política comercial dos principais fornecedores da empresa, que representam quase 90% do volume total de compras da empresa. A empresa também utiliza os relatórios da curva ABC, que classifica os produtos pelas quantidades e valor de investimento e estoque mínimo mensal.

O procedimento de entrada e saída de mercadorias é controlado por dois funcionários, que são responsáveis pela verificação e conformidade dos pedidos. O processo de estocagem dos produtos está todo dentro das normas estipuladas pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), Corpo de Bombeiros, Polícia Federal e Exército; e são renovados conforme período estipulado através dos alvarás.

A contagem de estoque é feita somente ao final de cada ano, apresentando várias diferenças, que são acertadas sempre ao final da contagem. Isso prejudica a gestão de estoques, uma vez que dificulta a identificação dos erros ocorridos em detrimento do grande intervalo de tempo entre as conferências.

5.1.4 Fontes de financiamento de curto prazo

As fontes de financiamento de curto prazo que a empresa utiliza estão voltadas para os bancos. Por possuir um bom relacionamento e crédito com os bancos em que a organização possui sua conta bancária, geralmente, quando é preciso utilizar algum tipo de financiamento de

curto prazo a empresa procura utilizar os valores pré-aprovados que possui, tais como conta garantida, limite de contrato, empréstimos a juros baixos e descontos de títulos.

Atualmente a empresa possui somente um empréstimo mensal concedido pelo Unibanco, iniciado em janeiro de 2007, parcelado em doze meses. No dia-a-dia, a organização costuma utilizar-se dos créditos da conta garantida que possui com o Banco do Brasil no valor de trinta mil reais (a juros de 2,15% a.m) e limite de contrato, concedido pelo Unibanco no valor de sessenta mil reais (a juros de 4% a.m.).

O desconto de títulos também é um procedimento utilizado, visto que o Unibanco propõe juros atrativos. No entanto, nos últimos meses a empresa preferiu não buscar esse tipo de recurso, pois acarretam diversos encargos e despesas durante o processo, como cobrança pela baixa de títulos descontados entre outros. Assim, a organização primeiramente, prefere buscar recursos de necessidade imediata na conta garantida, optando pelo menor juro.

A empresa não analisa a fundo as suas opções de financiamento de curto prazo, os processos acontecem dependendo da necessidade e do melhor contato com o banco.

5.1.5 Análise de capital de giro na empresa

A análise de capital de giro não pode ser feita com base no ano de 2005, pois houve um período de transição durante o ano de 2005, não possibilitando a utilização do Balanço Patrimonial.

Sendo assim, a análise do capital de giro na empresa Bem Estar e Saúde foi balizada no estudo documental contábil do Balanço Patrimonial, no exercício de 2006. O mesmo pode ser visualizado por completo no anexo A.

Segundo Favero (1997), o Balanço Patrimonial caracteriza-se como um importante instrumento para análise da estrutura de capital e da capacidade de pagamento da empresa. Ele permite evidenciar a situação patrimonial estática da organização em um dado momento.

Com isso, a definição mais comum de capital de giro líquido (CGL) ou capital circulante líquido (CCL) é a diferença entre os ativos circulantes e os e os passivos circulantes da empresa.

O ativo circulante, na empresa Bem Estar e Saúde em 2006, foi composto por disponibilidades (caixas e bancos), direitos realizáveis (aplicações financeiras, clientes, estoques,

tributos a compensar, adiantamento a fornecedores e adiantamento de férias). E o passivo circulante foi composto por fornecedores, obrigações trabalhistas, tributárias e sociais e empréstimos e financiamentos.

Para uma análise do capital de giro da organização, apresenta-se o Capital Circulante Líquido, além dos índices de liquidez a seguir: Índice de Liquidez Corrente (ILC), o Índice de Liquidez Seca (ILS) e o Índice de Liquidez Imediata (ILM), no exercício de 2006.

- a) AC: 1.043.829,65
- b) PC: 736.256,18
- c) estoques: 676.296,48
- d) disponível: 142.822,22
- e) CCL: 307.573,47
- f) ILC: 1,42
- g) ILS: 0,50
- h) ILM: 0,19

Com base nas informações acima, nota-se que o CCL da empresa é elevado. Quanto maior é o CCL (capital circulante líquido) maior é a imobilização de capital em giro e menor é o risco de insolvência; o resultado obtido, conseqüentemente, é menor porque há um custo de oportunidade do capital ocioso.

Com relação à liquidez da empresa, segundo o Balanço Patrimonial de 2006, o ILC apresentou o valor de 1,42. O ILC reflete a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo. Sendo assim, uma unidade monetária que a organização tem que pagar, ela tem 1,42 para honrar suas obrigações.

O Índice de Liquidez Seca (ILS) tem como objetivo apresentar a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo sem levar em conta os estoques, que são considerados como elementos menos líquidos do ativo circulante. Assim, o ILS calculado foi de 0,50, ou seja, a empresa mesmo apresentando um CCL e um ILC elevados, não possui uma liquidez boa quando se retiram os valores dos estoques do ativo circulante. Isso demonstra que grande parte do ativo circulante, aproximadamente 65%, encontra-se nos estoques.

Assim como o Índice de Liquidez Seca, o Índice de Liquidez Imediata apresentou-se muito baixo (0,19), mostrando que a empresa não apresenta boa liquidez e capacidade de honrar seus compromissos utilizando somente os valores que estão na conta caixa e bancos.

Assim, os itens controle do contas a pagar e a receber, o planejamento do fluxo de caixa, a gestão dos estoques, as formas de financiamento de curto prazo e a análise do capital de giro da empresa serão analisados com mais atenção a seguir.

6 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO INTEGRADO DE CAPITAL DE GIRO

Após terem sido diagnosticados os processos referentes à administração financeira de curto prazo na empresa Bem Estar e Saúde, far-se-á uma proposta de planejamento integrado de capital de giro dos mesmos, baseando-se na teoria exposta anteriormente e nas ferramentas financeiras gerenciais disponíveis.

6.1 Planejamento do fluxo de caixa

O fluxo de caixa utilizado pela empresa atualmente não é o ideal, visto que o mesmo é constituído somente pelo confronto de relatórios gerados no contas a receber e no contas a pagar, quinzenalmente, não apresentando nenhum registro formalizado para posterior análise e planejamento do capital de giro.

Assim, para uma melhor obtenção de informação para o setor financeiro da empresa Bem Estar e Saúde, propor-se-á um planejamento de um fluxo de caixa mensal, constituindo o período de outubro de 2007 a dezembro de 2007. Isso ocorrerá através de uma análise de vendas, de compras e de custos, baseados nas informações do ano 2006 e 2007.

6.1.1 Análise de vendas

As vendas da empresa são feitas para empresas públicas e privadas. Nas empresas públicas as vendas ocorrem conforme participação em licitações, pregões e convites presenciais e virtuais. No setor privado suas vendas se dividem em: laboratórios, indústrias de alimento, automobilística, têxtil, universidades entre outros. A empresa já apresenta uma carteira de clientes fixos e também possui uma meta de vendas para cada setor e segmento.

A tabela 01 a seguir demonstra o percentual de crescimento de vendas pelo faturamento de 2006 em relação a 2007.

Tabela 01- Crescimento de vendas de 2006 em relação a 2007

Meses	2006	2007	Variação%
Janeiro	195.148,50	199.301,00	2,13%
Fevereiro	234.489,00	246.229,00	5,01%
Março	243.301,50	253.024,00	4,00%
Abril	182.578,50	259.852,50	42,32%
Maio	396.882,50	362.335,50	-8,70%
Junho	273.615,00	265.579,50	-2,94%
Julho	240.996,00	270.961,00	12,43%
Agosto	302.628,00	335.191,50	10,76%
Setembro	293.576,50	259.675,00	-11,55%
Outubro	247.306,50	259.671,83	*5,00%
Novembro	374.485,00	393.209,25	*5,00%
Dezembro	240.253,00	252.265,65	*5,00%
Média Mensal	268.771,67	279.774,64	*4,09%
Total	3.225.260,00	3.357.295,73	*4,09%

(*) Estimativa

Fonte: elaborado pela autora

Conforme demonstrado na tabela de crescimento de vendas, percebe-se que o percentual de crescimento das vendas em relação ao faturamento não segue um padrão. Alguns meses apresentaram uma variação negativa e outras positivas. Houve, também, uma variação positiva elevada no mês de abril (42,32%), pois se tratou de um mês especial, onde a empresa ganhou uma licitação importante.

Assim, a média de crescimento estimado apresentado foi de 4,09%. No entanto, é preciso identificar o porquê das variações negativas apresentadas em maio, junho e setembro de 2007, em relação a 2006.

A seguir a tabela 02 mostra as formas de recebimento, bem como suas médias.

Tabela 02 - Formas e médias de recebimento

Forma de Recebimento	Média de Recebimento
à vista	2%
25 dias	50%
30 dias	23%
35 dias	12%
30/60	7%
30/60/90	6%
Total	100%

Fonte: elaborado pela autora

6.1.2 Análise de compras

As compras de mercadorias da Bem Estar e Saúde são feitas através de pedidos com seus fornecedores, conforme a política comercial de cada um. Cada fornecedor estabelece mínimos de pedidos, atrelando a eles benefícios para o comprador, tais como descontos, prazo de pagamento, frete, etc. Atualmente, a empresa trabalha com aproximadamente 50 fornecedores, sendo desse total três principais e três secundários, que representavam juntos em 2006 quase noventa por cento das compras da empresa. O restante é considerado como “outros”.

A tabela 03 permite visualizar o total comprado por fornecedor (em reais), o estoque remanescente (em reais), o giro de vendas (em percentuais) e o percentual de compras por fornecedor em relação ao total comprado, no ano de 2006 e 2007 até o mês de setembro.

Tabela 03 - Compra de Mercadorias em 2006 e 2007

Fornecedor	Compras 2006	Estoque 2006	Giro 2006	% total 2006	Compras 2007	Estoque 2007	Giro 2007	% total 2007
<i>Alfa</i>	841.223,09	212.896,37	74,69%	41,07%	773.349,64	297.411,83	61,54%	41,19%
<i>Beta</i>	362.042,06	89.185,69	75,37%	17,68%	578.092,96	114.412,02	80,21%	30,79%
<i>Gama</i>	469.175,50	22.095,09	95,29%	22,91%	92.063,66	17.832,98	80,63%	4,90%
<i>Delta</i>	78.268,10	6.076,12	92,24%	3,82%	39.121,99	4.829,75	87,65%	2,08%
<i>Épsilon</i>	34.210,26	4.802,49	85,96%	1,67%	35.964,46	3.631,50	89,90%	1,92%
<i>Zeta</i>	38.915,14	1.883,88	95,16%	1,90%	35.265,62	4.377,06	87,59%	1,88%
Outros	224.222,00	17.898,20	92,02%	10,95%	323.514,32	212.094,63	34,44%	17,23%
Total	2.048.056,15	354.837,84	82,67%	100,00%	1.877.372,65	654.589,77	65,13%	100,00%

Fonte: elaborado pela autora

Como pode ser observado na tabela anterior, *Alfa* é o fornecedor de maior significância para a empresa, representando atualmente 41,19% do total de compras, seguido de *Beta* (30,79%). Logo depois vem o *Gama* (4,90%), *Delta* (2,08%), *Épsilon* (1,92%) e *Zeta* (1,88%).

Inicialmente, consideraram-se somente esses fornecedores, pois eles representam quase 90% do valor total de compras, deixando em 2006 um percentual de 10,95% para outros fornecedores menores. Ainda se observa que alguns percentuais modificaram-se, expressivamente, de um ano para outro, sendo cada situação relatada a seguir:

- a) o fornecedor *Gama* passou de 22,91% para apenas 4,90% e o *Beta* passou de 17,68% para 30,79% em 2007. Isso ocorreu em virtude da linha de produtos comercializados pela empresa *Gama* ter sido adquirida pela empresa *Beta* a nível mundial.

- b) o aumento da porcentagem de “outros” fornecedores de 10,95% para 17,23% deve-se, também, a incorporação da linha de produtos *Gama* pela *Beta* e a entrada de novos fornecedores de pequeno porte.

Visando o planejamento de fluxo de caixa, é necessário o conhecimento da forma de pagamento oferecida pelos fornecedores, assim como o desconto para pagamentos à vista. Assim, a tabela 04 mostra esses dados a seguir:

Tabela 04 – Formas de pagamento de fornecedores

Fornecedor	a prazo (em dias)	á vista (desconto%)
<i>Alfa</i>	35	3,5%
<i>Beta</i>	30/60/90	3%
<i>Gama</i>	60	3%
<i>Delta</i>	28	0%
<i>Épsilon</i>	28/42/56	3%
<i>Zeta</i>	28	3%
Outros	25	0%

Fonte: elaborado pela autora

Conforme apresentado na tabela acima, as formas de pagamento dos principais fornecedores são: 25, 28, 35, 60, 28/42/56 e 30/60/90 dias. Como os maiores fornecedores são *Alfa*, *Beta* e *Gama*, conforme apresentado anteriormente na tabela 03, as formas de pagamento que ocorrem no caixa da empresa com maior frequência são: 35, 60 e 30/60/90 dias. Já o desconto à vista varia de zero a 3,5%, valor concedido pela empresa *Alfa*.

6.1.3 Análise de custos

Os custos pagos pela empresa Bem Estar e Saúde estão divididos em custos fixos - uma vez que não variam com a quantidade de vendas nem com o seu valor - e variáveis - que variam em função das vendas e do seu valor.

6.1.3.1 Custos fixos

Para uma análise dos custos fixos foi feito um levantamento desses custos no ano de 2007, fazendo-se uma média aritmética de cada um. A tabela 05 enumera os custos fixos, suas respectivas datas de vencimentos e valor médio.

Tabela 05 – Custos Fixos, data de vencimento e valores médios de 2007

Custos	Data de Vencimento	Valor médio (R\$)
Luz	17	616,97
Água	17	46,30
Telefone fixo	24	1.246,55
Celular	15	1.941,81
Aluguel	4	1.614,84
Contador	30	2.100,00
Assoc. Adac/ Aemflo	10	63,25
RM Sistemas	1	612,20
BRZezinski / Yadata	23	56,00
Pet Shop	25	307,27
Mat. Cozinha	25	260,88
Material escritório	12	1.630,40
Cartório	5	265,80
Serviços informática	30	941,20
Serviços gráficos	25	584,31
Reformas na empresa	15	405,00
Manut. Aparelho técnico	10	660,00
Serv. P. Física e Jurídica	12	640,00
Cursos / Congressos / Eventos	24	700,00
Anuidades e taxas	10	750,00
Dipemar	24	331,00
IPTU	28	93,59
Total		15.867,35

Fonte: elaborado pela autora

A tabela demonstra que a empresa Bem Estar e Saúde tem uma média de valor de custo fixo por mês de R\$ 15.867,35 (quinze mil oitocentos e sessenta e sete reais e trinta e cinco centavos).

6.1.3.2 Custos variáveis

Além de custos fixos, a empresa também possui os custo variáveis. São eles:

- a) salários variáveis e comissões, onde o primeiro é constituído pelo piso salarial da categoria mais a comissão de 0,5% sobre o total de faturamento no mês e o segundo é formado pela comissão de 5% sobre as vendas individuais mensais;
- b) transportadora de mercadorias, que equivale a uma média de 2,70% do faturamento mensal;
- c) ICMS, que representa até 5% do valor do faturamento mensal, considerando os percentuais de débito e crédito;
- d) PIS, que incide em 0,65% sobre o faturamento mensal;
- e) COFINS, equivalente a 3% do faturamento mensal;
- f) Contribuição Social, que corresponde a 1,08% do faturamento mensal;
- g) IRPJ, equivalente a 1,2% do faturamento mensal;
- h) FGTS e INSS sobre os salários fixos e variáveis dos vendedores internos;
- i) décimo terceiro salário, que equivale à média de salários, tanto fixos como variáveis, dos últimos doze meses.

Os vendedores externos, que são comissionados, não recebem 13º salário, FGTS e INSS, pois são terceirizados.

Após terem sido feitas as análises de vendas, compras e custos da Bem estar e saúde, caminha-se para o próximo passo: projeção de fluxo de caixa.

6.1.4 Projeção do Fluxo de caixa

Serão propostas três projeções de fluxo de caixa para a Bem Estar e Saúde: nos cenários realista, otimista e pessimista para os meses de outubro, novembro e dezembro de 2007.

6.1.4.1 Cenário Realista

A elaboração do fluxo de caixa, segundo Santos (2001), se desdobra em cinco projeções: de vendas, de recebimento, de desembolsos com compras e serviços, de despesas com pessoal e de despesas financeiras.

6.1.4.1.1 Projeções de vendas

Com base na análise obtida na tabela 03 (Análise de vendas) é possível perceber que o crescimento ou o declínio nas vendas de um ano para outro são irregulares, ou seja, não existe um padrão que possa ser seguido. Assim, para uma projeção de fluxo, adotou-se com cenário realista um aumento de 5% sobre as vendas de 2006. Logo, a tabela 06 a seguir compara o faturamento para 2006 e a projeção de vendas para 2007.

Tabela 06 – Projeção de Vendas - Cenário Realista

Meses	Vendas 06 (R\$)	Vendas 07 (R\$)
Outubro	247.306,50	259.671,83
Novembro	374.485,00	393.209,25
Dezembro	240.253,00	252.265,65
Total	862.044,50	905.146,73

Fonte: elaborado pela autora

Como mostra a tabela, o total projetado de vendas para os meses selecionados de 2007 é de R\$ 905.146,73 (novecentos e cinco mil cento e quarenta e seis reais e setenta e três centavos), adotando um aumento de 5% sobre os mesmos meses no ano anterior.

6.1.4.1.2 Projeções de recebimento

Para estabelecer um planejamento do fluxo mensal, precisa-se, além das projeções de vendas, distribuí-las dentre as várias opções de pagamento oferecidas aos seus clientes pela empresa. Assim, utilizou-se a tabela 02 apresentada anteriormente para essa distribuição. A tabela

07 a seguir mostra a projeção das vendas e seus valores dentro de cada forma de pagamento, por mês, aplicando-se os percentuais médios. E a tabela 08 os valores de recebimento total no cenário realista.

Tabela 07 – Projeção de Vendas Cenário realista por forma de recebimento

Forma de Recebimento	Média	Out	Nov	Dez	Totais
à vista	2%	5.193,44	7.864,19	5.045,32	18.102,94
25 dias	50%	129.835,92	196.604,63	126.132,83	452.573,37
30 dias	23%	59.724,52	90.438,13	58.021,10	208.183,75
35 dias	12%	31.160,62	47.185,11	30.271,88	108.617,61
30/60	7%	18.177,03	27.524,65	17.658,60	63.360,28
30/60/90	6%	15.580,30	23.592,55	15.135,94	54.308,79
Total	100%	259.671,83	393.209,25	252.265,65	905.146,73

Fonte: elaborado pela autora

Os mapas auxiliares de recebimento de cada mês podem ser visualizados nos apêndices A, B e C. O mapa auxiliar de recebimento total está resumido na Tabela 08 que segue. Cabe lembrar que no mapa que segue estão inclusos os recebimentos provenientes das vendas de julho, agosto e setembro de 2007, já separados no mês de recebimento. Esses valores foram retirados do relatório gerado pelo sistema de informações da empresa.

Tabela 08 – Mapa auxiliar de recebimento total – Cenário Realista

Vendas / Receb.	Out	Nov	Dez	Totais
Jul	2.709,61			2.709,61
Ago	24.301,39	3.351,92		27.653,31
Set	233.058,30	18.826,44	2.596,75	254.481,49
Out	26.832,76	214.662,05	15.580,30	257.075,11
Nov		40.631,63	325.052,98	365.684,61
Dez			26.067,45	26.067,45
Total	286.902,06	277.472,04	369.297,48	933.671,58

Fonte: elaborado pela autora

Ao analisar-se a tabela, percebe-se que de outubro a dezembro de 2007 a empresa receberá, no cenário realista, R\$ 933.671,58 (novecentos e trinta e três mil seiscientos e setenta e um reais e cinquenta e oito centavos). Esse valor foi estabelecido mediante informações da tabela 07 (Projeção de Vendas - Cenário realista por forma de recebimento).

6.1.4.1.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços

Para uma melhor análise, este item será constituído por compras, custos fixos e custos variáveis.

6.1.4.1.3.1 Compras

As projeções de compras foram feitas de acordo com a tabela 03 (Compra de mercadorias) apresentada anteriormente. Além disso, levou-se em consideração o giro de estoque de cada fornecedor, bem como a política de vendas dos mesmos.

Tabela 09 – Projeção de compras por fornecedor

Fornecedor	% Total	Total (R\$)
<i>Alfa</i>	40,50%	253.445,26
<i>Beta</i>	33,50%	209.639,90
<i>Gama</i>	4,90%	30.663,75
<i>Delta</i>	2,08%	13.016,45
<i>Épsilon</i>	1,92%	12.015,18
<i>Zeta</i>	1,88%	11.764,87
Outros	15,21%	95.204,82
Total	100,00%	625.750,22

Fonte: elaborada pela autora

A análise de percentuais ajudou na definição das compras, uma vez que se percebe que as projeções seguem a tendência das compras que ocorreram em 2007. Com isso, nota-se que os fornecedores principais e secundários apresentados continuam representando quase 90% das compras da empresa em relação a 2006. O percentual “outros” também se manteve próximo ao real, visto que os contatos com novos fornecedores já foram feitos até setembro de 2007, não tendo previsão da entrada de outros fornecedores maiores até o período projetado.

Conforme Tabela 04 (Formas de pagamento de fornecedores) e Tabela 09 (Projeção de compras por fornecedor) foi possível elaborar a Tabela 10 a seguir, constituindo o mapa auxiliar de pagamento de fornecedores total.

Tabela 10 – Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores total – Cenário Realista

Fornecedor / Mês de Pagam.	Out	Nov	Dez	Total
<i>Alfa</i>	99.396,16	76.258,88	75.108,88	250.763,92
<i>Beta</i>	82.216,58	63.078,34	61.579,84	206.874,75
<i>Gama</i>	12.025,71	9.226,39	9.726,39	30.978,48
<i>Delta</i>	5.104,79	3.916,51	3.666,51	12.687,80
<i>Épsilon</i>	4.712,12	3.615,24	3.670,03	11.997,38
<i>Zeta</i>	4.613,95	3.539,92	3.602,44	11.756,30
Outros	37.353,32	28.658,28	26.782,16	92.793,76
Total	245.422,62	188.293,54	184.136,23	617.852,38

Fonte: elaborado pela autora

Conforme tabela apresentada acima, o montante a pagar por fornecedor será de R\$ 617.852,38 (seiscentos e dezessete mil oitocentos e cinquenta e dois reais e trinta e oito centavos). Assim, considerou-se que os pedidos dos principais fornecedores seguem a política de compra estabelecida a seguir:

- a) *Alfa*: três pedidos por mês (dia 10, 20 e 30), com metas de valor a serem atingidos por pedido, conforme política de venda do mesmo;
- b) *Beta*: dois pedidos ao mês (dia 15 e 30), conforme política de venda do mesmo;
- c) demais fornecedores seguem a demanda de “compra casada”, ou seja, conforme pedido de clientes e a necessidade da empresa através do relatório de estoque mínimo.

Geralmente, as compras dos principais fornecedores seguem um volume semelhante por mês, visto que *Alfa* e *Beta*, por exemplo, estabelecem metas a serem atingidas para a obtenção de benefícios para o comprador, tais como fretes, descontos, prazo de pagamento entre outros. Logo, para se beneficiar disso, a empresa estoca alguns produtos por determinado período.

Com isso, as compras não se baseiam somente nas previsões de vendas e sim em um histórico das quantidades anteriormente compradas, utilizando-se também do “SI” para o acompanhamento do seu estoque mínimo e curva ABC.

6.1.4.1.3.2 Custos fixos

Os custos fixos da Bem Estar e Saúde foram analisados previamente no item 5.1.3 (Análise de custos). Para a projeção do fluxo de caixa, serão utilizadas as médias desses custos, que incidirão no mesmo valor em todos os meses. São eles:

- a) luz: R\$ 616,97
- b) água: R\$ 46,30
- c) telefone fixo: R\$ 1.246,55
- d) celular: R\$ 1.941,81
- e) aluguel: R\$ 1.614,84
- f) contador: R\$ 2.100,00
- g) Adac / Aemflo: R\$ 63,25
- h) RM Sistemas: R\$ 612,20
- i) Brzezinsk / Yadata: R\$ 56,00
- j) pet shop: R\$ 307,27
- k) material de copa e cozinha: R\$ 260,88
- l) material de escritório: R\$ 1.630,40
- m) cartório: R\$ 265,80
- n) serviços de informática: R\$ 941,20
- o) serviços gráficos: R\$ 584,31
- p) reformas na empresa: R\$ 405,00
- q) manutenção aparelhos técnicos: R\$ 660,00
- r) serviços pessoa física e jurídica: R\$ 640,00
- s) cursos / congressos / eventos: R\$ 700,00
- t) anuidades e taxas: R\$ 750,00
- u) dipemar: R\$ 331,00
- v) IPTU: R\$ 93,59

6.1.4.1.3.3 Custos variáveis

Os custos variáveis são aqueles que variam em função das vendas. São eles: impostos e tributos (ICMS, COFINS, PIS, Contribuição Social, IRPJ) e os transportes de mercadorias.

Os impostos e tributos que incidem sobre a empresa Bem Estar e Saúde são:

- a) ICMS, que representa 5% do valor do faturamento mensal, considerando os percentuais de débito e crédito;
- b) PIS, que incide em 0,65% sobre o faturamento mensal;
- c) COFINS, equivalente a 3% do faturamento mensal;
- d) Contribuição Social, que corresponde a 1,08% do faturamento mensal;
- e) IRPJ, equivalente a 1,2% do faturamento mensal.

Segue na tabela o demonstrativo dos impostos estimados a pagar em 2007, no cenário realista.

Tabela 11 – Impostos a pagar 2007 – Cenário Realista

Mês 2007	Faturamento	Fat. Acumulado	Impostos e tributos ICMS, PIS, COFINS, C. Social e IRPJ
Jan	199.301,00	199.301,00	11.716,45
Fev	246.229,00	445.530,00	9.831,36
Mar	253.024,00	698.554,00	13.422,94
Abr	259.852,50	958.406,50	12.764,01
Mai	362.335,50	1.320.742,00	23.547,22
Jun	265.579,50	1.586.321,50	18.143,31
Jul	270.961,00	1.857.282,50	16.511,32
Ago	335.191,50	2.192.474,00	16.157,48
Set	259.675,00	2.452.149,00	23.024,37
*Out	259.671,83	2.711.820,83	16.124,27
*Nov	393.209,25	3.105.030,08	14.175,44
*Dez	252.265,65	3.357.295,73	15.270,67
*Total	3.357.295,73	3.357.295,73	190.688,81

(*) Estimativa

Fonte: elaborado pela autora

Na tabela anterior, o montante total estimado a ser pago de impostos no cenário realista é R\$ 190.688,81 (cento e noventa mil seiscientos e oitenta e oito reais e oitenta e um centavos). Os valores a serem pagos já estão dentro do período do seu desembolso.

Finalizando os custos fixos variáveis analisados, tem-se despesa variável com transporte de mercadorias. Essa despesa varia conforme as vendas, e não as compras. Sua taxa média é de 2,70% sobre o valor das vendas, e o pagamento é efetuado com o prazo de trinta dias.

Tabela 12 – Mapa auxiliar de pagamento de Transporte de Mercadorias – Cenário Realista

Vendas/Pagam.	Out	Nov	Dez	Jan	Total
Set	7.011,23				7.011,23
Out		7.011,14			7.011,14
Nov			10.616,65		10.616,65
Dez				6.811,17	6.811,17
Total	7.011,23	7.011,14	10.616,65	6.811,17	31.450,19

Fonte: elaborado pela autora

Conforme mostrado na tabela 12, o montante a ser pago de transporte de mercadorias é R\$ 31.450,19 (trinta e um mil quatrocentos e cinquenta reais e dezenove centavos). Como o pagamento é efetuado sempre no mês seguinte, o valor de setembro será pago em outubro e o de dezembro em janeiro. Este, não fazendo parte do fluxo proposto.

6.1.4.1.4 Projeções de despesas com pessoal

As despesas com pessoal podem ser fixas ou variáveis. As fixas são compostas por:

- a) pró-labore: R\$ 15.731,77
- b) salários fixos: R\$ 8.106,89
- c) ajuda de custo: R\$ 3.000,00
- d) vale transporte / vale refeição : R\$ 1.265,04
- e) plano de saúde: R\$ 546,39
- f) bolsa estagiários: R\$ 1.176,16

Os valores para o FGTS e INSS, fixos e variáveis foram calculados com base numa média dos valores pagos durante o ano de 2007 até o mês de setembro. As médias encontradas foram: FGTS, R\$ 468,44 e INSS, R\$ 2.106,71. Esses valores serão considerados os mesmos durante todos os meses, desde que não haja substituição de funcionários ou variação de salário.

As despesas com pessoal variáveis serão compostas pelos salários variáveis, comissões e 13º salário. Os salários variáveis são pagos aos vendedores internos e as comissões pagas aos vendedores externos. O 13º salário é pago somente para os funcionários interno, uma vez que os externos são terceirizados.

Os salários variáveis representam 0,5% sobre o valor do faturamento geral da empresa mais a base salarial da categoria. As comissões compõem-se por 5% do valor das vendas individuais mensais. Esse valor é pago no mês subsequente até o quinto dia útil. A Tabela 13 a seguir demonstra o mapa auxiliar de pagamentos de comissões realista.

Tabela 13 – Mapa auxiliar de pagamento de comissões - Cenário Realista

Vendas / Pagam.	Out	Nov	Dez	Jan	Total
Set	7.319,25				7.319,25
Out		7.300,15			7.300,15
Nov			9.779,28		9.779,28
Dez				6.500,50	6.500,50
Total	7.319,25	7.300,15	9.779,28	6.500,50	30.899,18

Fonte: elaborada pela autora

O valor total projetado a ser pago em comissões até o final do período será de R\$ 30.899,18 (trinta mil oitocentos e noventa e nove reais e dezoito centavos). Lembrando que a comissão referente ao mês de Dezembro será paga somente em Janeiro. Logo, não fará parte do planejamento do fluxo de caixa proposto.

Por fim, o décimo terceiro salário é calculado através da média aritmética dos salários variáveis dos últimos doze meses, somando-se à média aritmética dos salários fixos, que equivalem a R\$ 9.875,35, que será paga metade no mês de Novembro e a outra em Dezembro de 2007. Lembrando que os vendedores externos não recebem 13º salário pela empresa, por serem terceirizados.

6.1.4.1.5 Projeções de despesas financeiras

As despesas financeiras da Bem estar e saúde são: cpmf (cobrança sobre movimentação bancária), IOF (imposto sobre operações financeiras) tarifas bancárias, juros sobre pagamentos e empréstimos e parcelamento líquido de empréstimo. Essas despesas são pagas sempre no mês corrente, não havendo prazo para pagamento. O valor projetado segue o crescimento de 5% sobre o valor pago no período de Outubro, Novembro, Dezembro de 2006. O valor do parcelamento líquido de empréstimo é real e finalizará no mês de dezembro de 2007.

Tabela 14 – Mapa auxiliar de pagamento de despesas financeiras - Cenário Realista

Item / Pagamento	Out	Nov	Dez	Total
Cpmf	1.057,09	1.054,77	1.304,49	3.416,35
IOF	40,30	36,26	31,05	107,61
Tarifas	1.001,92	911,24	1.409,53	3.322,68
Juros	1.859,19	1.540,39	801,43	4.201,01
Parcela de empréstimo	3.750,00	3.750,00	3.750,00	11.250,00
Total	7.708,50	7.292,65	7.296,50	22.297,65

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser visto na tabela, o valor total a ser pago com despesas financeiras ao final do período é R\$ 22.297,65 (vinte e dois mil duzentos e noventa e sete reais e sessenta e cinco centavos).

Após terem sido elaboradas todas as projeções de vendas, recebimentos, custos e despesas, apresentam-se a projeção final do fluxo de caixa realista para a empresa Bem Estar e Saúde. Cabe ressaltar que o saldo inicial de caixa será negativo em R\$ 13.250,00 (treze mil duzentos e cinquenta reais) – valor fornecido pelo proprietário. Atualmente não existe uma política de sobra de caixa. Portanto não haverá um nível desejado de caixa no fluxo de caixa apresentado. Assim, apresenta-se a tabela 15 - Fluxo de caixa projetado no cenário realista.

Tabela 15 – Fluxo de caixa projetado - Cenário Realista

PERÍODOS	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	5.738,04	5.549,44	7.385,95	18.673,43
Vendas a prazo	281.164,02	271.922,60	361.911,53	914.998,15
SOMA	286.902,06	277.472,04	369.297,48	933.671,58
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	245.422,62	188.293,54	184.136,22	617.852,38
Pró-Labore	15.731,77	15.731,77	15.731,77	47.195,31
Salários Fixos	8.106,89	8.106,89	8.106,89	24.320,67
Salários Variáveis e Comissões	7.319,25	7.300,15	9.779,28	24.398,68
13o Salário		4.937,67	4.937,68	9.875,35
Vale Transporte / Vale Refeição	1.265,04	1.265,04	1.265,04	3.795,12
Plano de Saúde	546,39	546,39	546,39	1.639,17
Bolsa Estagiários	1.176,16	1.176,16	1.176,16	3.528,48
Ajuda de custo	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
IPTU	93,59	93,59	93,59	280,77
Luz	616,97	616,97	616,97	1.850,91
Água	46,30	46,30	46,30	138,90
Telefone Fixo	1.246,55	1.246,55	1.246,55	3.739,65
Celular	1.941,81	1.941,81	1.941,81	5.825,43
Aluguel	1.614,84	1.614,84	1.614,84	4.844,52
Contador	2.100,00	2.100,00	2.100,00	6.300,00
ADAC / AEMFLO	63,25	63,25	63,25	189,75
RM Sistemas	612,20	612,20	612,20	1.836,60
Brzezinski / Yadata	56,00	56,00	56,00	168,00
Pet Shop	307,27	307,27	307,27	921,81
Material de Copa e Cozinha	260,88	260,88	260,88	782,64
Material de Escritório	1.630,40	1.630,40	1.630,40	4.891,20
Cartório	265,80	265,80	265,80	797,40
Serviços informática	941,20	941,20	941,20	2.823,60
Serviços gráficos	584,31	584,31	584,31	1.752,93
Reformas na empresa	405,00	405,00	405,00	1.215,00
Manutenção Aparelhos técnicos	660,00	660,00	660,00	1.980,00
Serviços P. Física e Jurídica	640,00	640,00	640,00	1.920,00
Cursos / Congressos / Eventos	700,00	700,00	700,00	2.100,00
Anuidades e taxas	750,00	750,00	750,00	2.250,00
Dipemar	331,00	331,00	331,00	993,00
Despesas Tributárias	16.124,27	14.175,44	15.270,67	45.570,38
Despesas Financeiras	7.708,50	7.292,65	7.296,50	22.297,65
Transportes	7.011,23	7.011,14	10.616,65	24.639,02
INSS	2.106,71	2.106,71	2.106,71	6.320,13
FGTS	468,44	468,44	468,44	1.405,32
SOMA	331.854,64	277.279,36	280.305,77	889.439,77
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	(44.952,58)	192,68	88.991,71	44.231,81
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	(13.250,00)	(58.202,58)	(58.009,90)	30.981,81
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	(58.202,58)	(58.009,90)	30.981,81	75.213,62
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
7. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
9. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
10. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	(58.202,58)	(58.009,90)	30.981,81	75.213,62

Fonte: elaborado pela autora

Ao final de dezembro de 2007, a empresa terá recebido R\$ 933.671,58 (novecentos e trinta e três mil seiscentos e setenta e um reais e cinquenta e oito centavos). Terá pago R\$

889.439,77 (oitocentos e oitenta e nove mil quatrocentos e trinta nove reais e setenta e sete centavos), resultando em um saldo final de caixa projetado de R\$ 75.213,62 (setenta e cinco mil duzentos e treze reais e sessenta e dois centavos).

Nota-se que o único mês em que a diferença do período fica negativa é o de outubro. Porém como o saldo final de setembro, que é o saldo inicial de outubro, era negativo de R\$ 13.250,00, o saldo final de caixa projetado de novembro apresenta-se negativo também. Somente no mês de dezembro o saldo final de caixa projetado consegue ficar positivo.

6.1.4.2 Cenário Otimista

Para a elaboração do fluxo de caixa otimista serão necessárias as projeções: de vendas, de recebimento, de desembolsos com compras e serviços, de despesas com pessoal e de despesas financeiras.

6.1.4.2.1 Projeções de vendas

Com base na análise obtida na tabela 03 (Análise de vendas), pode-se afirmar que as vendas no ano de 2006 para 2007 apresentaram um crescimento médio de 4,09%. Para um cenário otimista, propõe-se um aumento de 7% sobre as vendas no ano de 2006, que pode ser visualizado na tabela 16.

Tabela 16 – Projeção de Vendas - Cenário Otimista

Meses	Vendas 06 (R\$)	Vendas 07 (R\$)
Outubro	247.306,50	264.617,96
Novembro	374.485,00	400.698,95
Dezembro	240.253,00	257.070,71
Total	862.044,50	922.387,62

Fonte: elaborado pela autora

Como mostra a tabela, aplicando o aumento de 7% sobre as vendas de 2006, resulta no total de vendas projetadas de R\$ 922.387,62 (novecentos e vinte dois mil trezentos e oitenta e sete reais e sessenta e dois centavos), para o mesmo período em 2007.

6.1.4.2.2 Projeções de recebimento

Para estabelecer um planejamento do fluxo mensal, precisa-se, além das projeções de vendas, distribuí-las dentre as várias opções de pagamento oferecidas aos seus clientes pela empresa. Assim, utilizou-se a tabela 02 apresentada anteriormente para essa distribuição. A tabela 17 a seguir mostra a projeção das vendas e seus valores dentro de cada forma de pagamento, por mês, aplicando-se os percentuais médios. E a tabela 18 os valores de recebimento total no cenário otimista.

Tabela 17 – Projeção de Vendas por forma de recebimento - Cenário Otimista

Forma de Recebimento	Média	Outubro	Novembro	Dezembro	Totais
à vista	2%	5.292,36	8.013,98	5.141,42	18.447,76
25 dias	50%	132.308,98	200.349,48	128.535,36	461.193,81
30 dias	25%	66.154,49	100.174,74	64.267,68	230.596,91
35 dias	15%	39.692,70	60.104,85	38.560,61	138.358,15
30/60	5%	13.230,90	20.034,95	12.853,54	46.119,39
30/60/90	3%	7.938,53	12.020,96	7.712,12	27.671,61
Total	100%	264.617,96	400.698,95	257.070,71	922.387,62

Fonte: elaborado pela autora

Os mapas auxiliares de recebimento de cada mês podem ser visualizados nos apêndices D, E e F. O mapa auxiliar de recebimento total está resumido na Tabela 18 que segue. Cabe lembrar que no mapa que segue estão inclusos os recebimentos provenientes das vendas de julho, agosto e setembro de 2007, já separados no mês de recebimento. Esses valores foram retirados do relatório gerado pelo sistema de informações da empresa.

Tabela 18 – Mapa auxiliar de recebimento total - Cenário Otimista

Vendas /Receb.	Outubro	Novembro	Dezembro	Totais
Jul	2.709,61			2.709,61
Ago	24.301,39	3.351,92		27.653,31
Set	233.058,30	18.826,44	2.596,75	254.481,49
Out	27.343,86	218.750,85	15.877,08	261.971,79
Nov		41.405,56	331.244,49	372.650,05
Dez			26.563,98	26.563,98
Total	287.413,16	282.334,77	376.282,30	946.030,23

Fonte: elaborado pela autora

Com base nas informações da tabela anterior, nota-se que de outubro a dezembro de 2007, no cenário otimista, a empresa receberá R\$ 946.030,23 (novecentos e quarenta e seis mil e trinta reais e vinte e três centavos). Esse valor foi estabelecido mediante informações da tabela 17 (Projeção de Vendas por forma de recebimento - Cenário otimista).

6.1.4.2.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços

Este item é composto pelas compras, custos fixos e custos variáveis. As projeções de recebimento e pagamento de compras de mercadorias, bem como a dos custos fixos, serão idênticas às propostas no cenário realista.

Já os custos variáveis – aqueles que variam com as vendas serão projetados a seguir. São eles: impostos e tributos e transporte de mercadorias.

Conforme relatado anteriormente, os impostos e tributos que incidem sobre a empresa Bem Estar e Saúde são: ICMS, PIS, COFINS, Contribuição Social e IRPJ. Com a projeção de aumento de 7% sobre as vendas, o valor de faturamento anual de 2007 está estimado em R\$ 3.374.563,62 (três milhões trezentos e setenta e quatro mil quinhentos e sessenta e três reais e sessenta e dois centavos).

Assim, segue a tabela com o demonstrativo dos impostos estimados a pagar em 2007 no cenário otimista.

Tabela 19 – Impostos a pagar 2007 – Cenário Otimista

Mês 2007	Faturamento	Fat. Acumulado	Impostos e tributos ICMS, PIS, COFINS, C. Social e IRPJ
Jan	199.301,00	199.301,00	11.716,45
Fev	246.229,00	445.530,00	9.831,36
Mar	253.024,00	698.554,00	13.422,94
Abr	259.852,50	958.406,50	12.764,01
Mai	362.335,50	1.320.742,00	23.547,22
Jun	265.579,50	1.586.321,50	18.143,31
Jul	270.961,00	1.857.282,50	16.511,32
Ago	335.191,50	2.192.474,00	16.157,48
Set	259.675,00	2.452.149,00	23.024,37
*Out	264.617,96	2.716.766,96	16.446,76
*Nov	400.698,95	3.117.465,91	14.458,95
*Dez	257.070,71	3.374.536,62	15.576,09
*Total	3.374.536,62	3.374.536,62	191.600,22

(*) Estimativas

Fonte: elaborado pela autora

Na tabela acima, o montante total estimado a ser pago é R\$ 191.600,22 (cento e noventa e um mil seiscientos reais e vinte e dois centavos). Os valores a serem pagos já estão dentro do período do seu desembolso.

A projeção das despesas com transporte de mercadorias, como já fora mencionado anteriormente, varia conforme as vendas, e não as compras. Sua taxa média é de 2,70% sobre o valor da nota fiscal, e o pagamento é efetuado com o prazo de trinta dias. A tabela 20 demonstra o mapa auxiliar de pagamento dos transportes no cenário otimista.

Tabela 20 – Mapa auxiliar de pagamento de Transportes de Mercadorias – Cenário Otimista

Vendas/Pagam.	Out	Nov	Dez	Jan	Total
Set	7.011,23				7.011,23
Out		7.144,68			7.144,68
Nov			10.818,87		10.818,87
Dez				6.940,91	6.940,91
Total	7.011,23	7.144,68	10.818,87	6.940,91	31.915,69

Fonte: elaborado pela autora

Conforme mostrado na tabela 20, o montante a ser pago no transporte de mercadorias é R\$ 31.915,69 (trinta e um mil novecentos e quinze reais e sessenta e nove centavos). Como o pagamento é efetuado sempre no mês seguinte, o valor de setembro será pago em outubro e o de dezembro em janeiro. Este, não fazendo parte do fluxo proposto.

6.1.4.2.4 Projeções de despesas com pessoal

As despesas fixas com pessoal mantêm-se iguais às propostas pelo fluxo realista, bem como as médias encontradas para o FGTS e o INSS. Já o valor dos salários variáveis e as comissões pagas aos vendedores irão variar conforme as vendas. Esse valor é pago no mês subsequente até o quinto dia útil. A Tabela 21 a seguir demonstra o mapa auxiliar de pagamento de comissões no cenário otimista.

Tabela 21 – Mapa auxiliar de pagamentos de comissões - Cenário Otimista

Vendas / Pagam.	Out	Nov	Dez	Jan	Total
Set	7.319,25				7.319,25
Out		7.456,12			7.456,12
Nov			9.988,22		9.988,22
Dez				6.991,76	6.991,76
Total	7.319,25	7.456,12	9.988,22	6.991,76	31.755,35

Fonte: elaborado pela autora

O valor total projetado a ser pago em comissões até o final do período será de R\$ 31.755,35 (trinta e um mil setecentos e cinquenta e cinco reais e trinta e cinco centavos). A comissão referente o mês de Dezembro será pagão em Janeiro, não fazendo parte do planejamento do fluxo de caixa proposto.

Por fim, o décimo terceiro salário é calculado através da média aritmética dos salários variáveis dos últimos doze meses, somando-se à média aritmética dos salários fixos, que equivalem a R\$ 9.900,20, que será pago metade no mês de Novembro e a outra em Dezembro de 2007. Lembrando que os vendedores externos não recebem 13º salário pela empresa, por serem autônomos.

6.1.4.2.5 Projeções de despesas financeiras

Conforme mencionado anteriormente, as despesas financeiras da Bem Estar e Saúde são: cpmf (cobrança sobre movimentação bancária), IOF (imposto sobre operações financeiras) tarifas bancárias, juros sobre pagamentos e parcelamento líquido de empréstimos. Essas despesas são pagas sempre no mês corrente, não havendo prazo para pagamento.

O valor projetado segue o crescimento de 7% sobre o valor pago no período de outubro, novembro, dezembro de 2006. O parcelamento líquido de empréstimo segue o valor apresentado no cenário realista e finalizará em dezembro de 2007.

Tabela 22 – Mapa auxiliar de pagamento de despesas financeiras - Cenário Otimista

Item / Pagamento	Out	Nov	Dez	Total
Cpmf	1.072,72	1.074,86	1.329,34	3.476,92
IOF	41,07	36,95	31,65	109,66
Tarifas	1.072,06	928,59	1.436,38	3.437,02
Juros	1.894,60	1.648,21	816,70	4.359,51
Parc. empréstimo	3.750,00	3.750,00	3.750,00	11.250,00
Total	7.830,44	7.438,61	7.364,06	22.633,10

Fonte: elaborado pela autora

Como pode ser visto na tabela acima, o valor total a ser pago com despesas financeiras ao final do período é R\$ 22.633,10 (vinte e dois mil seiscientos e trinta e três reais e dez centavos).

Após terem sido elaboradas todas as projeções de vendas, recebimentos, custos e despesas, apresenta-se a projeção final do fluxo de caixa otimista para a empresa Bem Estar e Saúde. Cabe ressaltar que o saldo inicial de caixa será negativo de R\$ 13.250,00 (treze mil duzentos e cinquenta reais) – valor fornecido pelo proprietário.

Atualmente não existe uma política de sobra de caixa. Portanto não haverá um nível desejado de caixa no fluxo de caixa apresentado. Assim, apresenta-se a tabela 23 - Fluxo de caixa projetado no cenário otimista.

Tabela 23 – Fluxo de caixa projetado - Cenário Otimista

PERÍODOS	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	5.748,26	5.646,70	7.525,65	18.920,61
Vendas a prazo	281.664,90	276.688,07	368.756,65	927.109,62
SOMA	287.413,16	282.334,77	376.282,30	946.030,23
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	245.422,62	188.293,54	184.136,22	617.852,38
Pró-Labore	15.731,77	15.731,77	15.731,77	47.195,31
Salários Fixos	8.106,89	8.106,89	8.106,89	24.320,67
Salários Variáveis e Comissões	7.319,25	7.456,12	9.988,22	24.763,59
13o Salário		4.950,10	4.950,10	9.900,20
Vale Transporte / Vale Refeição	1.265,04	1.265,04	1.265,04	3.795,12
Plano de Saúde	546,39	546,39	546,39	1.639,17
Bolsa Estagiários	1.176,16	1.176,16	1.176,16	3.528,48
Ajuda de custo	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
IPTU	93,59	93,59	93,59	280,77
Luz	616,97	616,97	616,97	1.850,91
Água	46,30	46,30	46,30	138,90
Telefone Fixo	1.246,55	1.246,55	1.246,55	3.739,65
Celular	1.941,81	1.941,81	1.941,81	5.825,43
Aluguel	1.614,84	1.614,84	1.614,84	4.844,52
Contador	2.100,00	2.100,00	2.100,00	6.300,00
ADAC / AEMFLO	63,25	63,25	63,25	189,75
RM Sistemas	612,20	612,20	612,20	1.836,60
Brzezinski / Yadata	56,00	56,00	56,00	168,00
Pet Shop	307,27	307,27	307,27	921,81
Material de Copa e Cozinha	260,88	260,88	260,88	782,64
Material de Escritório	1.630,40	1.630,40	1.630,40	4.891,20
Cartório	265,80	265,80	265,80	797,40
Serviços informática	941,20	941,20	941,20	2.823,60
Serviços gráficos	584,31	584,31	584,31	1.752,93
Reformas na empresa	405,00	405,00	405,00	1.215,00
Manutenção Aparelhos técnicos	660,00	660,00	660,00	1.980,00
Serviços P. Física e Jurídica	640,00	640,00	640,00	1.920,00
Cursos / Congressos / Eventos	700,00	700,00	700,00	2.100,00
Anuidades e taxas	750,00	750,00	750,00	2.250,00
Dipemar	331,00	331,00	331,00	993,00
Despesas Tributárias	16.446,76	14.458,95	15.576,09	46.481,80
Despesas Financeiras	7.830,44	7.438,61	7.364,06	22.633,11
Transportes	7.011,23	7.144,68	10.818,87	24.974,78
INSS	2.106,71	2.106,71	2.106,71	6.320,13
FGTS	468,44	468,44	468,44	1.405,32
SOMA	332.299,07	278.010,77	281.102,33	891.412,17
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	(44.885,91)	4.324,00	95.179,97	54.618,06
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	(13.250,00)	(58.135,91)	(53.811,91)	41.368,06
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	(58.135,91)	(53.811,91)	41.368,06	95.986,12
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
7. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
9. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
10. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	(58.135,91)	(53.811,91)	41.368,06	95.986,12

Fonte: elaborado pela autora

Ao final de dezembro de 2007, a empresa terá recebido R\$ 946.030,23 (novecentos e quarenta e seis mil e trinta reais e vinte e três centavos). Terá pago R\$ 891.412,17 (oitocentos e noventa e um mil quatrocentos e doze reais e dezessete centavos), resultando em um saldo final de caixa de R\$ 95.986,12 (noventa e cinco mil novecentos e oitenta e seis mil e doze centavos).

Na projeção do cenário otimista, percebe-se que o único mês em que a diferença do período fica negativa é outubro. Porém como o saldo final de setembro, que é o saldo inicial de outubro, era negativo de R\$ 13.250,00, o saldo final de caixa projetado de novembro apresenta-se negativo também. Somente no mês de dezembro o saldo final de caixa projetado consegue ficar positivo.

6.1.4.3 Cenário Pessimista

Para a elaboração do fluxo de caixa pessimista serão necessárias as seguintes projeções: de vendas, de recebimento, de desembolsos com compras e serviços, de despesas com pessoal e de despesas financeiras.

6.1.4.3.1 Projeções de vendas

Em um cenário pessimista, imagina-se, seja por razões de ambiente interno ou externo, um decréscimo das vendas ou sua estagnação. Neste sentido, projetou-se um aumento de somente 3% sobre as vendas, que, na realidade, representariam, em média, o índice inflacionário; ou seja, nenhum crescimento real. A tabela 24 a seguir demonstra os valores totais de vendas projetadas nesse cenário.

Tabela 24 – Projeção de Vendas - Cenário Pessimista

Meses	Vendas 06 (R\$)	Vendas 07 (R\$)
Outubro	247.306,50	254.725,70
Novembro	374.485,00	385.719,55
Dezembro	240.253,00	247.460,59
Total	862.044,50	887.905,84

Fonte: Elaborado pela autora

Como mostra a tabela 24, aplicando o aumento de apenas 3% sobre as vendas de 2006, resulta no total de vendas projetadas de R\$ 887.905,84 (oitocentos e oitenta e sete mil novecentos e cinco reais e oitenta e quatro centavos), para o mesmo período em 2007.

6.1.4.3.2 Projeções de recebimento

Para estabelecer um planejamento do fluxo mensal, precisa-se, além das projeções de vendas, distribuí-las dentre as várias opções de pagamento oferecidas aos seus clientes pela empresa. Assim, utilizou-se a tabela 02 apresentada anteriormente para essa distribuição. A tabela 25 a seguir mostra a projeção das vendas e seus valores dentro de cada forma de pagamento, por mês, aplicando-se os percentuais médios. E a tabela 26 os valores de recebimento total no cenário pessimista.

Tabela 25 – Projeção de Vendas por forma de recebimento - Cenário Pessimista

Formas de Recebimento	Média	Out	Nov	Dez	Totais
à vista	2%	5.094,52	7.714,39	4.949,21	17.758,12
25 dias	50%	127.362,85	192.859,78	123.730,30	443.952,92
30 dias	25%	63.681,43	96.429,89	61.865,15	221.976,47
35 dias	15%	38.208,86	57.857,94	37.119,09	133.185,88
30/60	5%	12.736,29	19.285,98	12.373,03	44.395,30
30/60/90	3%	7.641,77	11.571,58	7.423,82	26.637,16
Total	100%	254.725,70	385.719,55	247.460,59	887.905,84

Fonte: elaborado pela autora

Os mapas auxiliares de recebimento de cada mês podem ser visualizados nos apêndices G, H e I. O mapa auxiliar de recebimento total está resumido na Tabela 26 que segue. No mapa que segue estão inclusos os recebimentos provenientes das vendas de julho, agosto e setembro de 2007, já separados no mês de recebimento. Esses valores foram retirados do relatório gerado pelo sistema de informações da empresa.

Tabela 26 – Mapa auxiliar de recebimento total - Cenário Pessimista

Vendas/Recebimento	Out	Nov	Dez	Totais
Jul	2.709,61			2.709,61
Ago	24.301,39	3.351,92		27.653,31
Set	233.058,30	18.826,44	2.596,75	254.481,49
Out	26.321,66	210.573,26	15.283,52	252.178,44
Nov		39.857,69	318.861,50	358.719,19
Dez			25.570,93	25.570,93
Total	286.390,96	272.609,31	362.312,70	921.312,97

Fonte: elaborado pela autora

Relacionando os valores encontrados na tabela acima, percebe-se que de outubro a dezembro de 2007, no cenário pessimista, a empresa receberá R\$ 921.312,97 (novecentos e vinte e um mil trezentos e dozes reais e noventa e sete centavos). Esse valor foi estabelecido mediante informações da tabela 25 (Projeção de Vendas por forma de recebimento - Cenário pessimista).

6.1.4.3.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços

Este item é composto pelas compras, custos fixos e custos variáveis. As projeções de recebimento e pagamento de compras de mercadorias, bem como a dos custos fixos, serão idênticas às propostas no cenário realista.

Já os custos variáveis – aqueles que variam com as vendas serão projetados a seguir. São eles: impostos e tributos e transporte de mercadorias.

Segue na tabela o demonstrativo dos impostos estimados a pagar em 2007 no cenário pessimista.

Tabela 27 – Impostos a pagar 2007 – Cenário Pessimista

Mês 2007	Faturamento	Fat. Acumulado	Impostos e tributos ICMS, PIS, COFINS, C. Social e IRPJ
Jan	199.301,00	199.301,00	11.716,45
Fev	246.229,00	445.530,00	9.831,36
Mar	253.024,00	698.554,00	13.422,94
Abr	259.852,50	958.406,50	12.764,01
Mai	362.335,50	1.320.742,00	23.547,22
Jun	265.579,50	1.586.321,50	18.143,31
Jul	270.961,00	1.857.282,50	16.511,32
Ago	335.191,50	2.192.474,00	16.157,48
Set	259.675,00	2.452.149,00	23.024,37
*Out	254.725,70	2.706.874,70	15.801,78
*Nov	385.719,55	3.092.594,25	13.891,93
*Dez	247.460,59	3.340.054,84	14.965,26
*Total	3.340.054,84	3.340.054,84	189.777,40

(*) Estimativa

Fonte: elaborado pela autora

Conforme a tabela acima, o montante total de impostos estimados a ser pago é R\$ 189.777,40 (cento e oitenta e nove mil setecentos e setenta e sete reais e quarenta centavos). Os valores a serem pagos já estão dentro do período do seu desembolso.

Como já fora relatado, as despesas com transporte de mercadorias têm sua taxa média 2,70% sobre o valor das vendas, e o pagamento é efetuado com o prazo de trinta dias. A tabela 28 demonstra o mapa auxiliar de pagamento dos transportes no cenário pessimista.

Tabela 28 – Mapa auxiliar de pagamento de Transporte de Mercadorias – Cenário Pessimista

Vendas / Pagam.	Out	Nov	Dez	Jan	Total
Set	7.011,23				7.011,23
Out		6.877,60			6.877,60
Nov			10.414,43		10.414,43
Dez				6.681,44	6.681,44
Total	7.011,23	6.877,60	10.414,43	6.681,44	30.984,70

Fonte: elaborado pela autora

Conforme mostrado na tabela 28, o montante a ser pago de transporte de mercadorias é R\$ 30.984,70 (trinta mil novecentos e oitenta e quatro reais e setenta centavos). Como o

pagamento é efetuado sempre no mês seguinte, o valor de setembro será pago em outubro e o de dezembro em janeiro. Este, não fazendo parte do fluxo proposto.

6.1.4.3.4 Projeções de despesas com pessoal

As despesas fixas com pessoal mantêm-se iguais às propostas pelo fluxo realista, bem como as médias encontradas para o FGTS e o INSS. Já o valor dos salários variáveis e as comissões pagas aos vendedores, variam conforme faturamento mensal, apresentado a seguir:

Tabela 29 – Mapa auxiliar de pagamento de comissões - Cenário Pessimista

Vendas / Pagam.	Out	Nov	Dez	Jan	Total
Set	7.319,25				7.319,25
Out		7.177,04			7.177,04
Nov			9.662,72		9.662,72
Dez				6.319,25	6.319,25
Total	7.319,25	7.177,04	9.662,72	12.638,50	30.478,26

Fonte: elaborado pela autora

O valor total projetado a ser pago em comissões até o final do período será de R\$ 30.478,26 (trinta mil quatrocentos e setenta e oito reais e vinte seis centavos). A comissão referente ao mês de dezembro será paga em janeiro, não fazendo parte do planejamento do fluxo de caixa proposto.

Por fim, o décimo terceiro salário é calculado através da média aritmética dos salários variáveis dos últimos doze meses, somando-se à média aritmética dos salários fixos, que equivalem a R\$ 9.850,50, que será pago metade no mês de novembro e a outra em dezembro de 2007. Os vendedores externos não recebem 13º salário pela empresa, por serem terceirizados.

6.1.4.3.5 Projeções de despesas financeiras

Segue demonstrativo com despesas financeiras pagas pela empresa sempre no mês corrente, não havendo prazo para pagamento. O valor projetado segue o crescimento de 3% sobre

o valor pago no período de Outubro, Novembro, Dezembro de 2006. O parcelamento líquido de empréstimo permanece como no cenário realista.

Tabela 30 – Mapa auxiliar de pagamento de despesas financeiras - Cenário Pessimista

Item / Pagamento	Out	Nov	Dez	Total
Cpmf	1.036,95	1.034,68	1.279,65	3.351,27
IOF	39,53	35,57	30,46	105,56
Tarifas	982,83	893,88	1.382,68	3.259,38
Juros	1.823,78	1.511,05	786,17	4.120,99
Parc. empréstimo	3.750,00	3.750,00	3.750,00	11.250,00
Total	7.633,09	7.225,16	7.228,95	22.087,19

Fonte: elaborado pela autora

Como pode ser visto na tabela acima, o valor total a ser pago com despesas financeiras ao final do período é R\$ 22.087,19 (vinte e dois mil e oitenta e sete reais e dezenove centavos).

Após terem sido elaboradas todas as projeções de vendas, recebimentos, custos e despesas, apresentam-se a projeção final do fluxo de caixa pessimista para a empresa Bem Estar e Saúde. Cabe ressaltar que o saldo inicial de caixa será negativo de R\$ 13.250,00 (treze mil duzentos e cinquenta reais negativos) – valor fornecido pelo proprietário.

Atualmente não existe uma política de sobra de caixa. Portanto não haverá um nível desejado de caixa no fluxo de caixa apresentado. Assim, apresenta-se a tabela 31 - Fluxo de caixa projetado no cenário pessimista.

Tabela 31 – Fluxo de caixa projetado - Cenário Pessimista

PERÍODOS	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	5.727,82	5.452,19	7.246,25	18.426,26
Vendas a prazo	280.663,14	267.157,12	355.066,45	902.886,71
SOMA	286.390,96	272.609,31	362.312,70	921.312,97
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	245.422,62	188.293,54	184.136,22	617.852,38
Pró-Labore	15.731,77	15.731,77	15.731,77	47.195,31
Salários Fixos	8.106,89	8.106,89	8.106,89	24.320,67
Salários Variáveis e Comissões	7.319,25	7.177,04	9.662,72	24.159,01
13o Salário		4.925,25	4.925,25	9.850,50
Vale Transporte / Vale Refeição	1.265,04	1.265,04	1.265,04	3.795,12
Plano de Saúde	546,39	546,39	546,39	1.639,17
Bolsa Estagiários	1.176,16	1.176,16	1.176,16	3.528,48
Ajuda de custo	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
IPTU	93,59	93,59	93,59	280,77
Luz	616,97	616,97	616,97	1.850,91
Água	46,30	46,30	46,30	138,90
Telefone Fixo	1.246,55	1.246,55	1.246,55	3.739,65
Celular	1.941,81	1.941,81	1.941,81	5.825,43
Aluguel	1.614,84	1.614,84	1.614,84	4.844,52
Contador	2.100,00	2.100,00	2.100,00	6.300,00
ADAC / AEMFLO	63,25	63,25	63,25	189,75
RM Sistemas	612,20	612,20	612,20	1.836,60
Brzezinski / Yadata	56,00	56,00	56,00	168,00
Pet Shop	307,27	307,27	307,27	921,81
Material de Copa e Cozinha	260,88	260,88	260,88	782,64
Material de Escritório	1.630,40	1.630,40	1.630,40	4.891,20
Cartório	265,80	265,80	265,80	797,40
Serviços informática	941,20	941,20	941,20	2.823,60
Serviços gráficos	584,31	584,31	584,31	1.752,93
Reformas na empresa	405,00	405,00	405,00	1.215,00
Manutenção Aparelhos técnicos	660,00	660,00	660,00	1.980,00
Serviços P. Física e Jurídica	640,00	640,00	640,00	1.920,00
Cursos / Congressos / Eventos	700,00	700,00	700,00	2.100,00
Anuidades e taxas	750,00	750,00	750,00	2.250,00
Dipemar	331,00	331,00	331,00	993,00
Despesas Tributárias	15.801,78	13.891,93	14.965,26	44.658,97
Despesas Financeiras	7.633,09	7.225,16	7.228,95	22.087,20
Transportes	7.011,23	6.877,60	10.414,43	24.303,26
INSS	2.106,71	2.106,71	2.106,71	6.320,13
FGTS	468,44	468,44	468,44	1.405,32
SOMA	331.456,74	276.659,29	279.601,60	887.717,63
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	(45.065,78)	(4.049,98)	82.711,10	33.595,34
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	(13.250,00)	(58.315,78)	(62.365,76)	20.345,34
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	(58.315,78)	(62.365,76)	20.345,34	53.940,68
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	(58.315,78)	(62.365,76)	20.345,34	53.940,68

Fonte: elaborado pela autora

Ao final de dezembro de 2007, a empresa terá recebido, no cenário pessimista R\$ 921.312,97 (novecentos e vinte e um mil trezentos e doze reais e noventa e sete centavos). Terá pago R\$ 887.717,63 (oitocentos e oitenta e sete mil setecentos e dezessete reais e sessenta e três

centavos), resultando em um saldo final de caixa projetado de R\$ 53.940,68 (cinquenta e três mil novecentos e quarenta reais e sessenta e oito centavos).

Na projeção do cenário pessimista, percebe-se que nos meses de outubro e novembro a diferença do período e o saldo final de caixa projetado ficaram negativos. Sendo assim, somente no mês de dezembro a diferença de caixa e o saldo final de caixa projetado conseguem ficar positivos.

6.2 Gestão financeira de estoques

Planejamento e controle dos estoques, geralmente, não são de responsabilidade direta da administração financeira. Por outro lado, como afirma Sanvicente (1988), os estoques constituem uma modalidade de investimento de recursos pelas empresas, representando muitas vezes parcela bastante significativa dos seus ativos. Assim, uma ligação entre o setor de compras e o de finanças deve existir.

Conforme apresentado no diagnóstico da situação da gestão financeira, os estoques da empresa *Bem Estar e Saúde*, representam, aproximadamente, 65% do ativo circulante, sendo esse valor muito elevado para uma distribuidora.

O alto nível de estoques está diretamente relacionado ao desequilíbrio do fluxo de caixa, uma que vez a empresa pode possuir um CCL e um Índice de Liquidez Corrente altos, ao passo que não estabelece capacidade de honrar suas obrigações. Isso acontece, pois o nível da conta estoques permanece elevado, faltando recursos para uma gestão eficaz do fluxo de caixa.

Atualmente, segundo Assaf Neto (2003), a empresa *Bem Estar e Saúde* é constituída somente por estoques de produtos acabados, ou seja, todos os itens são adquiridos por terceiros. A grande parte das compras de mercadorias para o estoque se baseia na política comercial de seus fornecedores, que estipulam metas de compras em troca de benefícios para seus clientes. Sendo assim, a empresa, muitas vezes tem que se adaptar a essa conduta, elevando o nível de estoque e “desfalcando” o seu fluxo de caixa. Para saber quais produtos comprar e quais não, a empresa utiliza-se de relatórios da curva ABC, que classifica os produtos pelas quantidades e valor de investimento, utilizando a teoria de Pareto.

A empresa, também, analisa as compras a partir da emissão de relatórios de consumo de seus clientes fixos, e por fim o relatório do estoque mínimo. Este último, porém, apresenta-se desatualizado, visto que estabelece o estoque mínimo mensal e a empresa necessita dessa informação de maneira semanal para otimizar suas compras. Outro problema encontrado é a não conformidade, em termos numéricos, de produtos no estoque, seja por erro de entrada e saída de mercadorias no sistema ou eventuais descuidos na segurança do estoque. Como a contagem é feita apenas ao final de cada ano, fica difícil perceber em que momento ocorreram as diferenças.

Para minimizar as necessidades de investimento nesse tipo de ativo, pois eles reduzem a rotação geral dos recursos, comprometendo a rentabilidade geral da empresa, apresenta-se uma proposta de melhoria na gestão de estoques para a empresa Bem Estar e Saúde.

Para isso, é preciso definir uma política que determine seu nível ótimo nesse investimento, levando em consideração as vantagens de se estocar e os custos de compra e de manutenção que os estoques apresentam.

Algumas providências devem ser tomadas, considerando-se a gestão de estoques atual da empresa, segundo Sanvicente (1988):

- a) emitir regularmente relatórios indicando os principais problemas em relação ao aproveitamento do investimento de recursos em estoques: índices de obsolescência e de perdas, possibilidade de faltas iminentes entre outros;
- b) dar mais ênfase aos itens que participam mais significativamente em termos de investimento total, conforme estudo da curva ABC;
- c) efetuar contagens físicas trimestrais, e separar os registros de recebimento e expedição, atribuindo-os a setores ou funcionários diferentes;

Além disso, devem-se adequar os valores de estoque mínimo de mensal para semanal, facilitando a visualização das quantidades a serem compradas, juntamente, com uma análise concisa e periódica dos relatórios da curva ABC que a empresa já utiliza.

Enfim, para que a empresa não fique com o seu fluxo de caixa descoberto e seu estoque elevado é preciso definir estrategicamente o valor ideal de investimento nos estoques, adaptando suas necessidades à política comercial dos seus fornecedores.

6.3 Fontes de financiamento de curto prazo

Como observado nas projeções de fluxo de caixa, muitas vezes a empresa Bem Estar e Saúde não dispõe de recursos suficientes para arcar com seus compromissos, mesmo em um cenário otimista.

Assim, segue a descrição das opções de financiamento de capital de giro, que mais se encaixam no perfil da Bem Estar e Saúde, oferecidas por cada um dos bancos com os quais tem parceria. São eles: Banco do Brasil, Unibanco e Caixa Econômica Federal, todos situados em Florianópolis.

6.3.1 Banco do Brasil (BB)

O Banco do Brasil oferece, diretamente em conta corrente, os empréstimos já aprovados para a empresa Bem Estar e Saúde. São eles: conta garantida e BB Giro Rápido. Outras formas de crédito disponíveis são: desconto de títulos, cheque ouro empresarial e BB giro rápido e BB Giro 13º salário.

A conta garantida tem o montante de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), a juros de 2,15% ao mês. Esse crédito pode ser utilizado de uma só vez ou nos valores desejados. O pagamento também pode ser feito em única parcela ou em doze vezes. O BB Giro Rápido também é um empréstimo simplificado no valor de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) a juros de 2,65% ao mês. A devolução do crédito é feita conforme a necessidade do cliente ou pode ser parcelado em até 12 vezes em débito automático em conta corrente.

O desconto de títulos que o Banco do Brasil oferece a empresa é no valor de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) a uma taxa de desconto de 2% ao mês.

O cheque ouro empresarial é o cheque especial do Banco do Brasil. Consiste em um limite pré-aprovado na conta corrente, utilizado quando os fundos da conta não são suficientes para cobrir o valor do cheque. Deve ser utilizado somente em emergências, visto que a taxa de juros cobrada é 7,51% ao mês.

O BB Giro Décimo Terceiro Salário também é uma opção de financiamento de curto prazo. Através desse serviço, a empresa pode antecipar os recursos necessários para o pagamento do 13º salário dos seus empregados, caso precise. Ele financia 100% do valor da folha de

pagamento, acrescido dos encargos sociais, amortizando a dívida em até doze vezes. A taxa cobrada é a soma das taxas especiais de TR mais 1,3% ao mês para a empresa que processa a folha de pagamento no Banco, e para as demais, TR mais 2,30% ao mês.

6.3.2 Unibanco

O Unibanco, parceiro da empresa Bem Estar e Saúde, disponibiliza vários serviços de crédito aos seus clientes. São eles: limite contratual, conta garantida, desconto de títulos e crédito a pessoa jurídica.

O limite contratual é um valor pré-aprovado, conforme garantias da empresa, que funciona como cheque especial, em caso de insuficiência de fundos. No caso da Bem Estar e Saúde esse valor é de R\$ 60.000,00 e a taxa de juros cobrada é 4% ao mês, sendo o contrato de crédito renovado a cada 90 dias. O valor é devolvido quando o saldo da conta voltar a ficar positivo, cobrando os juros proporcionais ao tempo e valor utilizado.

A conta garantida do Unibanco funciona como uma conta empréstimo, onde o valor e as taxas dependem das garantias que a empresa tem a oferecer. No caso da Bem Estar e Saúde, ela dispõe de duas contas garantidas no valor de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) cada uma. A taxa cobrada é de 104% CDI + 0,65%, também com renovação de crédito a cada 90 dias. O valor do empréstimo pode ser pago em doze vezes ou com amortizações de valores, via transferência entre contas.

O desconto de títulos é outro serviço oferecido pelo Unibanco. Ele antecipa os valores de títulos que a empresa tem a receber de seus clientes; os juros variam de 1,50% a 1,60% sobre o valor descontado, mais o valor de R\$ 2,50 (dois reais e cinquenta centavos) por título incluído na transação. Atualmente, a Bem Estar e Saúde tem um limite de desconto pré-aprovado de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), que pode ser utilizado a qualquer momento.

Além de todas essas opções, o Unibanco ainda disponibiliza crédito a pessoa jurídica, para capital de giro. Para a empresa Bem Estar e Saúde, existem dois tipos de créditos pré-aprovados para esse tipo de transação: capital de giro R\$ 100.000,00 (cem mil reais) a juros de 1,60% ao mês, podendo ser parcelado em 10 (dez) vezes e o capital de giro R\$ 20.000,00 (vinte

mil reais), também com juros de 1,60% a.m., sendo este parcelado em doze vezes. Esses créditos são renovados anualmente.

6.3.3 Caixa Econômica Federal (CEF)

A Caixa Econômica Federal dispõe de varias opções de empréstimos para capital de giro: cheque especial, desconto de duplicata, GiroCAIXA e 13º salário.

O cheque especial oferecido pela CEF a Bem Estar e Saúde é de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) com taxa de 6,4% a.m.. O valor é devolvido quando o saldo da conta voltar a ficar positivo, cobrando os juros proporcionais ao tempo e valor utilizado. Esse tipo de crédito serve para situações onde a conta, por algum motivo, ficou negativa e não deve ser utilizada como recursos para o dia-a-dia.

O desconto de duplicata funciona da seguinte forma: colocam-se os títulos da empresa sobre controle da CEF para depois fazer o desconto. A taxa cobrada varia de 2% a 2,5%, conforme volume de títulos negociados e prazo de vencimento das duplicatas precisa ser de trinta a cento e vinte dias.

O GiroCAIXA é um financiamento de curto prazo, onde o valor liberado depende de uma análise prévia de crédito da empresa. Para a empresa, o valor pré-aprovado é de no mínimo R\$ 100.000,00 (cem mil reais), e a taxa cobrada varia entre 2,8% a 2,9% ao mês, parcelado em doze vezes. Outro valor a ser liberado seria de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) a taxa de 0,83% ao mês.

O crédito de 13º terceiro salário refere-se ao financiamento da folha de pagamento, que se vinculada a CEF apresenta uma taxa de juros de 1,75% ao mês. Se a folha não for vinculada ao banco essa taxa sobe para 2,8% ao mês.

Como pode ser visto, a empresa dispõe de diversas alternativas de financiamento de curto prazo. De acordo com o planejamento de fluxo de caixa proposto anteriormente, em certos momentos será necessário à captação de recursos de terceiros para “cobrir” o caixa.

Sendo assim, caso a empresa recorra aos bancos parceiros para obtenção de capital de giro, todas as alternativas devem ser analisadas novamente. As taxas expostas eram as vigentes no dia dez de outubro de 2007, e, como variam diariamente, precisam ser revistas.

7 FERRAMENTAS GERENCIAIS DE CURTO PRAZO: ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A ORGANIZAÇÃO

A gestão financeira, para ser eficaz precisa estar sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades. Para isso o gestor precisa de instrumentos confiáveis que o auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou a estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões certas e oportunas.

7.1 Ferramentas gerenciais de curto prazo para a organização

Depois de feito o diagnóstico atual do setor financeiro, bem como um planejamento integrado de capital de giro, adaptado as necessidades da empresa, é possível identificar as ferramentas gerenciais de curto prazo para a empresa Bem Estar e Saúde.

A primeira ferramenta gerencial identificada para uma futura implantação na empresa é o fluxo de caixa. O fluxo de caixa é um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa e ele possui varias vantagens em sua utilização, segundo Zdanowicz (1998), como facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito; programar os ingressos e desembolsos de caixa, podendo identificar períodos de carência ou sobra de recursos no caixa, bem como planejar os desembolsos de acordo com os disponíveis.

O fluxo caixa permite ainda fixar o nível de caixa em termos de capital de giro e auxilia na análise dos valores a receber e na gestão de estoques. Portanto, o fluxo de caixa constitui-se numa ferramenta indispensável para a administração das disponibilidades de uma empresa, no ambiente do planejamento e dos controles financeiros, sendo o produto final de integração do contas a receber com o contas a pagar. Quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas tem-se o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa orçado ou estimado.

Segundo Afonso (1999), o fluxo de caixa, se utilizado de maneira correta, pode medir a geração de caixa nas atividades operacionais, de investimento e financiamentos da empresa durante um período contábil; analisar alternativas de investimento e avaliar as situações presente e futura do caixa da empresa, posicionando-a para que não chegue à situação de insolvência.

Outra ferramenta gerencial disponível para a empresa é a gestão de estoques. Ela deve ser feita a partir de uma política de estoques, objetivando o controle das compras pendentes de entrega; a determinação dos níveis de estoques; os estudos dos métodos de ressurgimento; a classificação de materiais e o seu controle físico dos materiais.

Na empresa Bem Estar e Saúde, a política de estoques deve estar balizada, principalmente na curva ABC, possibilitando uma análise do giro das mercadorias, classificando-as como de grande, média ou pequena importância, baseada na Teoria de Pareto, que diz que para cada fenômeno, 80% das conseqüências vêm de 20% das causas. Assim sendo, devem-se conciliar os dados obtidos no "SI" da empresa, identificando quais são os principais produtos comercializados, bem como quais são os clientes que mais dão retorno para a organização.

Juntamente com a curva ABC e a Teoria de Pareto, percebem-se os relatórios de estoque mínimo como uma ferramenta que auxilia o gestor a visualizar quais são as necessidades de produtos. Isso pode ser constituído a partir de planilhas que mostrem o quanto foi consumido durante determinado período, bem como qual é o mínimo de mercadoria que precisa estar em estoque para que não haja falta do produto para o cliente. Essa ferramenta ajuda muito o setor de compras, uma vez que mostra as quantidades a serem compradas para suprir as necessidades do estoque.

Por fim, mas não menos importante, utilizar as informações do mercado financeiro de forma estratégica, também estabelece uma ferramenta eficaz para uma gestão financeira integrada. Saber utilizar as fontes de financiamento de curto prazo com coerência, identificando as melhores opções de custo benefício ao efetuar os empréstimos e/ou investimentos podem fazer a diferença para o alcance dos objetivos organizacionais.

7.2 Estratégias de planejamento financeiro de curto prazo

Para otimizar a gestão financeira da empresa é preciso, não somente dispor de ferramentas gerenciais, e sim utilizá-las de forma adequada, de modo a conciliá-las às necessidades da organização.

Assim, propõem-se estratégias para um planejamento financeiro integrado de curto prazo para a empresa Bem Estar e Saúde.

Inicialmente, sugere-se a implantação de um fluxo de caixa mensal, balizado em dados do ano anterior. Segundo Zadanowicz (1998), os dados econômico-financeiros devem seguir pontos fundamentais, como exatidão, clareza e confiabilidade, possibilitando o planejamento de um fluxo de caixa confiável.

O fluxo de caixa deve seguir o modelo anteriormente proposto na elaboração dos cenários realista, otimista e pessimista. Ele deve apresentar os ingressos, desembolsos (fixos e variáveis), diferença do período (que são as receitas menos os desembolsos), saldo inicial de caixa, disponibilidade acumulada, empréstimos a captar, aplicações no mercado financeiro, amortizações de empréstimos, resgate de aplicações financeiras e saldo final de caixa projetado. Além disso, deve-se incluir o nível desejável de caixa, a partir elaboração de estratégias de sobra de caixa e investimento de recursos.

Todos esses itens auxiliarão o gestor financeiro na tomada de decisão, identificando as melhores alternativas de aplicação de recursos próprios e de terceiros de acordo com as respectivas atividades organizacionais, bem como identificar os meses em que a empresa necessite de recursos para honrar seus compromissos.

Com isso, será possível adequar às folgas de caixa para que esse recurso não fique parado ou faltando. Para isso, a organização deve repensar sua política de vendas, focando suas vendas em clientes que realmente dêem retorno, ajustando seus preços, prazo de pagamento e desembolsos fixos e variáveis, não dependendo somente de importantes licitações para manter o seu fluxo de caixa positivo.

Com o fluxo de caixa implantado, parte-se para a gestão de estoques, este sendo um importante ponto de estratégia para restabelecer capital de giro da empresa, visto que grande parte dos recursos da empresa encontra-se em mercadorias. Assim, sugere-se um ajuste no processo de compras da empresa, levando em consideração os métodos já utilizados como a curva ABC e o estoque mínimo, juntamente com a implantação de novas técnicas de compra como a implantação do LEC (Lote Econômico de Compra) e o ponto de pedido.

O LEC tem como principal objetivo, de acordo com Sanvicente (1988), determinar o volume ideal de recursos aplicados em itens estocados, ou seja, definir a quantidade a ser comprada que minimiza os custos totais evitáveis (custos de manutenção e custo de pedido). O ponto de pedido, também chamado de ponto de reencomenda, mostra em que momento a

empresa deve efetuar o pedido de estoque ao seu fornecedor, considerando o estoque de segurança fixado pela empresa (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Logo, o controle das mercadorias, com a utilização estratégica da curva ABC, bem como a implantação do LEC e ponto de pedido ajudarão, consideravelmente, a gestão de estoques. Aliado a essas técnicas sugere-se, também, uma negociação com os principais fornecedores, de modo a consolidar suas metas de compras a necessidade e capacidade da organização, possibilitando a diminuição do volume de mercadorias em estoque da organização. Assim, com a diminuição do estoque a empresa poderia melhorar o seu fluxo de caixa, podendo planejar melhor o seu capital de giro.

Nota-se que nas projeções do fluxo de caixa da empresa Bem Estar e Saúde, muitas vezes, o fluxo de caixa apresenta-se “descoberto”, não possuindo recursos suficientes para honrar suas obrigações. Como a empresa não dispõe de um fluxo de caixa realizado nem projetado a busca por fontes de financiamento é feita sem uma análise prévia das melhores opções de crédito. Assim, é necessário que a empresa mantenha um bom relacionamento com todos os bancos com quem tem parcerias, conhecendo a fundo todos os tipos de fontes de crédito de curto prazo, para que na tomada de decisão a escolha seja a melhor.

A implantação do fluxo de caixa, uma melhor gestão dos estoques e um acompanhamento das fontes de financiamento de curto prazo possibilitarão a empresa adquirir novas perspectivas de mercado, criando novas estratégias e consolidando uma margem de lucro desejável por seus dirigentes.

Para um retorno desejável, propõe-se, ainda, um orçamento de caixa para 2008, com base no orçamento de caixa de 2007, atribuindo políticas de melhorias estimadas para o ano de 2008. Para facilitar a visualização do orçamento caixa para 2008, primeiramente, apresenta-se a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) estimada para 2007, seguida da projetada para 2008.

Tabela 32 – DRE Estimada 2007

DRE	(R\$)
Receita Operacional Bruta	3.300.231,07
(-) Deduções da Receita Operacional Bruta (Impostos e Tributos)	193.491,24
= Receita Operacional Líquida	3.106.739,83
(-) CMV	2.390.560,69
= Resultado Operacional Bruto	716.179,14
(-) Despesas Operacionais	
Administrativas	513.381,20
Vendas	186.044,47
(-) Despesas Financeiras Líquidas	87.795,61
= Resultado Operacional Líquido	(71.042,13)

Fonte: elaborado pela autora

As políticas de melhorias para um retorno desejável seguem os valores apresentados na DRE de 2007 para a elaboração da DRE de 2008. São elas:

- a) aumento de 10% na receita bruta operacional, considerando uma mudança na política de vendas na empresa, possibilitando um aumento no volume de vendas;
- b) aumento de 10% nos tributos, acompanhando o crescimento da receita;
- c) aumento de 5% no custo de mercadorias vendidas; conforme negociação com os fornecedores e nova política de compras para a redução dos estoques;
- d) aumento de apenas 1% sobre as despesas operacionais administrativas, pois o gestor pretende diminuir ao máximo suas despesas fixas, renegociando com seus fornecedores e modificando seu plano de telefonia fixa e móvel, plano de saúde, entre outros ;
- e) aumento de 5% sobre as despesas operacionais com vendas, visto que pretende-se também, implantar uma política de redução de despesas com frete, a partir de melhores negociações com as transportadoras parceiras da empresa ou, até mesmo, repassando parte dessas despesas para seus clientes.
- f) aumentar as despesas financeiras em 35%, uma vez que a empresa pretende buscar no mercado financeiro R\$ 100.000,00 (cem mil reais) para iniciar o ano de 2008. Isso será feito com um dos bancos parceiros da empresa, que já oferece juros bem atrativos, parcelando a dívida em doze vezes. Mesmo apresentando um alto crescimento com despesas financeiras, essa estratégia mostra-se vantajosa para a organização, sendo analisada a seguir no orçamento de caixa projetado para 2008.

A seguir a tabela 33 demonstra a DRE projetada para o ano de 2008, com base na DRE 2007.

Tabela 33 – DRE Projetada 2008

DRE	(R\$)
Receita Operacional Bruta	3.630.254,17
(-) Deduções da Receita Operacional Bruta (Impostos e tributos)	212.840,36
= Receita Operacional Líquida	3.417.413,81
(-) CMV	2.510.088,73
= Resultado Operacional Bruto	907.325,08
(-) Despesas Operacionais	
Administrativas	518.515,00
Vendas	195.346,70
(-) Despesas Financeiras Líquidas	118.524,07
= Resultado Operacional Líquido	74.939,31

Fonte: elaborado pela autora

Nota-se que, realmente, as políticas de melhorias 2008 surtiram um efeito positivo na DRE da organização. A DRE estimada 2007 apresenta um resultado operacional líquido negativo de R\$ 71.042,13 (setenta e um mil e quarenta e dois reais e treze centavos) e na DRE projetada 2008, o resultado operacional líquido positivo de R\$ 74.939,31 (setenta e quatro mil novecentos e trinta e nove reais e trinta e um centavos).

A seguir, apresenta-se o orçamento de caixa projetado para 2008, que será desmembrada mensalmente para uma breve análise.

Tabela 34 – Orçamento de caixa projetado 2008

PERÍODOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
ITENS					
1. INGRESSOS					
Vendas à vista	5.139,55	4.400,62	6.290,60	6.523,94	6.457,67
Vendas a prazo	251.837,87	215.630,17	308.239,34	319.672,85	316.425,85
SOMA	256.977,41	220.030,79	314.529,94	326.196,78	322.883,52
2. DESEMBOLSOS					
Fornecedores	230.301,72	148.500,16	195.107,59	263.044,90	211.753,12
Pró-Labore	14.231,77	14.231,77	14.231,77	14.231,77	14.231,77
Salários Fixos	8.106,89	8.106,89	8.106,89	8.106,89	8.106,89
Salários Variáveis e Comissões	5.939,13	6.313,85	6.097,77	8.978,94	5.943,87
13o Salário	-	-	-	-	-
Vale Transporte / Vale Refeição	1.265,04	1.265,04	1.265,04	1.265,04	1.265,04
Plano de Saúde	546,39	546,39	546,39	546,39	546,39
Bolsa Estagiários	1.176,16	1.176,16	1.176,16	1.176,16	1.176,16
Ajuda de custo	2758,82	2758,82	2758,82	2758,82	2758,82
IPTU	93,59	93,59	93,59	93,59	93,59
Luz	616,97	616,97	616,97	616,97	616,97
Água	46,30	46,30	46,30	46,30	46,30
Telefone Fixo	646,55	646,55	646,55	646,55	646,55
Celular	1.941,81	1.941,81	1.941,81	1.941,81	1.941,81
Aluguel	1.614,84	1.614,84	1.614,84	1.614,84	1.614,84
Contador	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
ADAC / AEMFLO	63,25	63,25	63,25	63,25	63,25
RM Sistemas	612,20	612,20	612,20	612,20	612,20
Brzezinski / Yadata	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00
Pet Shop	307,27	307,27	307,27	307,27	307,27
Material de Copa e Cozinha	260,88	260,88	260,88	260,88	260,88
Material de Escritório	848,27	848,27	848,27	848,27	848,25
Cartório	265,80	265,80	265,80	265,80	265,80
Serviços informática	941,20	941,20	941,20	941,20	941,20
Serviços gráficos	584,31	584,31	584,31	584,31	584,31
Reformas na empresa	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00
Manutenção Aparelhos técnicos	660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
Serviços P. Física e Jurídica	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
Cursos / Congressos / Eventos	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Anuidades e taxas	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Dipemar	331,00	331,00	331,00	331,00	331,00
Despesas Tributárias	12.888,10	10.814,49	14.765,23	14.540,41	25.901,94
Despesas Financeiras	10.771,23	10.413,98	10.195,25	10.057,68	9.809,91
Transportes	4.210,95	4.270,97	6.029,29	7.032,65	6.432,76
INSS	2.106,71	2.106,71	2.106,71	2.106,71	2.106,71
FGTS	468,44	468,44	468,44	468,44	468,44
SOMA	309.256,58	225.458,91	277.340,57	348.800,03	304.987,03
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	(52.279,17)	(5.428,12)	37.189,36	(22.603,25)	17.896,48
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	119.940,91	67.661,74	62.233,62	99.422,99	76.819,74
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	67.661,74	62.233,62	99.422,99	76.819,74	94.716,23
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR					
7. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO					
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS					
9. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS					
10. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	67.661,74	62.233,62	99.422,99	76.819,74	94.716,23

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 34 – Orçamento de caixa projetado 2008 – continuação

PERÍODOS	JUN	JUL	AGO	SET
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	7.008,62	6.203,57	5.113,26	5.844,73
Vendas a prazo	343.422,31	303.974,89	250.549,46	286.391,18
SOMA	350.430,92	310.178,46	255.662,71	292.235,90
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	178.077,42	248.433,72	215.652,31	191.695,64
Pró-Labore	14.231,77	14.231,77	14.231,77	14.231,77
Salários Fixos	8.106,89	8.106,89	8.106,89	8.106,89
Salários Variáveis e Comissões	6.648,24	6.888,07	7.669,13	8.524,21
13o Salário	-	-	-	-
Vale Transporte / Vale Refeição	1.265,04	1.265,04	1.265,04	1.265,04
Plano de Saúde	546,39	546,39	546,39	546,39
Bolsa Estagiários	1.176,16	1.176,16	1.176,16	1.176,16
Ajuda de custo	2758,82	2758,82	2758,82	2758,82
IPTU	93,59	93,59	93,59	93,59
Luz	616,97	616,97	616,97	616,97
Água	46,30	46,30	46,30	46,30
Telefone Fixo	646,55	646,55	646,55	646,55
Celular	1.941,81	1.941,81	1.941,81	1.941,81
Aluguel	1.614,84	1.614,84	1.614,84	1.614,84
Contador	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
ADAC / AEMFLO	63,25	63,25	63,25	63,25
RM Sistemas	612,20	612,20	612,20	612,20
Brzezinski / Yadata	56,00	56,00	56,00	56,00
Pet Shop	307,27	307,27	307,27	307,27
Material de Copa e Cozinha	260,88	260,88	260,88	260,88
Material de Escritório	848,27	848,27	848,27	848,27
Cartório	265,80	265,80	265,80	265,80
Serviços informática	941,20	941,20	941,20	941,20
Serviços gráficos	584,31	584,31	584,31	584,31
Reformas na empresa	405,00	405,00	405,00	405,00
Manutenção Aparelhos técnicos	660,00	660,00	660,00	660,00
Serviços P. Física e Jurídica	640,00	640,00	640,00	640,00
Cursos / Congressos / Eventos	700,00	700,00	700,00	700,00
Anuidades e taxas	750,00	750,00	750,00	750,00
Dipemar	331,00	331,00	331,00	331,00
Despesas Tributárias	19.957,64	18.262,46	17.773,23	25.326,80
Despesas Financeiras	9.804,96	9.764,13	9.687,41	9.675,92
Transportes	7.138,62	6.374,10	11.044,98	1.245,63
INSS	2.106,71	2.106,71	2.106,71	2.106,71
FGTS	468,44	468,44	468,44	468,44
SOMA	266.772,33	334.867,93	306.972,51	281.613,64
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	83.658,60	(24.689,47)	(51.309,80)	10.622,26
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	94.716,23	178.374,83	153.685,36	102.375,56
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	178.374,83	153.685,36	102.375,56	112.997,82
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
7. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
9. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
10. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	178.374,83	153.685,36	102.375,56	112.997,82

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 34 – Orçamento de caixa projetado 2008 – continuação

PERÍODOS	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	5.549,42	5.750,51	8.322,64	72.605,09
Vendas a prazo	271.921,50	281.774,65	407.809,05	3.557.649,09
SOMA	277.470,92	287.525,16	416.131,69	3.630.254,17
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	247.260,12	190.131,03	190.131,03	2.510.088,73
Pró-Labore	14.231,77	14.231,77	14.231,77	170.781,24
Salários Fixos	8.106,89	8.106,89	8.106,89	97.282,68
Salários Variáveis e Comissões	7.319,25	7.300,15	9.779,28	87.401,85
13o Salário		4.937,67	4.937,68	9.875,35
Vale Transporte / Vale Refeição	1.265,04	1.265,04	1.265,04	15.180,48
Plano de Saúde	546,39	546,39	546,39	6.556,68
Bolsa Estagiários	1.176,16	1.176,16	1.176,16	14.113,92
Ajuda de custo	2758,82	2758,82	2758,82	33.105,84
IPTU	93,59	93,59	93,59	1.123,08
Luz	616,97	616,97	616,97	7.403,64
Água	46,30	46,30	46,30	555,6
Telefone Fixo	646,55	646,55	646,55	7.758,60
Celular	1.941,81	1.941,81	1.941,81	23.301,72
Aluguel	1.614,84	1.614,84	1.614,84	19.378,08
Contador	2.100,00	2.100,00	2.100,00	25.200,00
ADAC / AEMFLO	63,25	63,25	63,25	759
RM Sistemas	612,20	612,20	612,20	7.346,40
Brzezinski / Yadata	56,00	56,00	56,00	672
Pet Shop	307,27	307,27	307,27	3.687,24
Material de Copa e Cozinha	260,88	260,88	260,88	3.130,56
Material de Escritório	848,27	848,27	848,27	10.179,22
Cartório	265,80	265,80	265,80	3.189,60
Serviços informática	941,20	941,20	941,20	11.294,40
Serviços gráficos	584,31	584,31	584,30	7.011,71
Reformas na empresa	405,00	405,00	405,00	4.860,00
Manutenção Aparelhos técnicos	660,00	660,00	660,00	7.920,00
Serviços P. Física e Jurídica	640,00	640,00	640,00	7.680,00
Cursos / Congressos / Eventos	700,00	700,00	700,00	8.400,00
Anuidades e taxas	750,00	750,00	750,00	9.000,00
Dipemar	331,00	331,00	331,00	3.972,00
Despesas Tributárias	17.636,70	17.236,69	17.736,70	212.840,36
Despesas Financeiras	9.801,78	9.268,45	9.273,40	118.524,07
Transportes	5.599,01	5.931,94	9.528,13	74.839,01
INSS	2.106,71	2.106,71	2.106,71	25.280,52
FGTS	468,44	468,44	468,45	5.621,29
SOMA	332.762,30	279.951,39	286.531,67	3.555.314,86
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	(55.291,39)	7.573,77	129.600,02	74.939,31
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	112.997,82	57.706,43	65.280,20	194.880,22
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	57.706,43	65.280,20	194.880,22	269.819,53
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
7. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
9. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
10. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	57.706,43	65.280,20	194.880,22	269.819,53

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se no orçamento de caixa projetado 2008, que o valor total de receitas será R\$ 3.630.254,17 (três milhões seiscientos e trinta mil duzentos e cinqüenta e quatro reais e dezessete centavos). O total dos desembolsos será R\$ 3.555.314,86 (três milhões quinhentos e cinqüenta e cinco mil trezentos e quatorze reais e oitenta e seis centavos).

Assim a diferença do período atingirá R\$ 74.939,31 (setenta e quatro mil novecentos e trinta e nove reais e trinta e um centavos). Como o saldo inicial total de caixa projetado será R\$ 194.880,22 (cento e noventa e quatro mil oitocentos e oitenta reais e vinte e dois centavos) o saldo final de caixa projetado para 2008 será R\$ 269.819,53 (duzentos e sessenta e nove mil oitocentos e dezenove reais e cinqüenta e três centavos).

Mesmo apresentando um saldo final projetado positivo, verifica-se que em determinados momentos, no orçamento de caixa para 2008, alguns meses apresentam-se negativos (janeiro, fevereiro, abril, julho, agosto e outubro), com os valores de desembolsos superiores às receitas. No entanto, durante todo o ano de 2008, o caixa não ficará descoberto, pois o saldo inicial projetado de 2008, que foi o saldo final estimado de 2007, mais a captação de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) - programado pelo proprietário - apresentam-se suficiente para estabelecer o saldo final de caixa projetado positivo durante todos os meses de 2008.

Assim, iniciar o ano de 2008 com um caixa alto, buscando fontes de financiamento de curto prazo a juros baixos, mostra-se uma boa estratégia para o planejamento de capital de giro, uma vez que os meses de janeiro, fevereiro e abril estão projetados para apresentar um fluxo de caixa negativo.

Outro ponto importante é saber identificar o porquê de alguns meses apresentarem-se negativos, analisando se o problema está na receita ou no desembolso. A partir disso, será possível balizar uma política de vendas, de compras e de despesas adequada às necessidades e capacidade da empresa.

Ainda com base no orçamento de caixa projetado 2008, sugere-se que a empresa estabeleça uma política de sobra de caixa para que os valores acumulados em caixa não se tornem recursos ociosos. Sendo assim, a empresa deve procurar nos bancos parceiros, além das opções de financiamento de curto prazo, formas de aplicação financeira para que a organização consiga, de forma eficiente, programar seus investimentos e definir com mais segurança suas estratégias de mercado.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para um melhor entendimento a respeito das informações obtidas com a execução desse trabalho, dividiu-se as considerações finais em objetivos alcançados e recomendações.

8.1 Objetivos alcançados

Diante de um ambiente empresarial em constante transformação, tem-se que a gestão do capital de giro é um importante fator para análise da situação financeira das organizações, pois tem como objetivo administrar cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes da empresa, garantindo um nível aceitável de capital circulante líquido para cumprir suas obrigações.

Mesmo sendo considerado essencial para toda e qualquer empresa, a administração do capital circulante é muitas vezes exercida de forma deficiente, ou até mesmo intuitiva, seja por falta de planejamento, organização e controle dos proprietários, evidenciando o desequilíbrio entre o fluxo de caixa, os estoques e as fontes de financiamento de curto prazo da organização.

Com base nesse contexto, surgiu o interesse de estudar e resolver o problema de pesquisa apresentado nesse estudo de caso: como elaborar um planejamento de capital de giro para a empresa Bem Estar e Saúde Ltda? Esse problema de pesquisa tem como objetivo aprimorar os controles financeiros e facilitar a tomada de decisão na referida organização.

A partir disso, foi possível desenvolver os objetivos específicos para se chegar ao resultado esperado. O primeiro objetivo específico do estudo foi fazer um diagnóstico do setor financeiro da organização. Esse objetivo foi alcançado com êxito, pois se acessou todas as informações disponíveis, além, de possibilitar a observação direta intensiva.

Com esse diagnóstico, foi possível alcançar o segundo objetivo: analisar as necessidades de capital de giro na empresa. Foi identificado, com dados de 2006, que a empresa possuía um capital circulante líquido e o índice de liquidez corrente bons, ao passo que verificava-se o índice de liquidez seca e o índice de liquidez imediata muito baixos. Isso demonstrou, claramente, que já em 2006, a empresa apresentava um alto nível de estoques, desequilibrando a liquidez e afetando o fluxo de caixa.

Assim, propôs-se um planejamento financeiro integrado de curto prazo com base nas ferramentas gerenciais disponíveis a fim de alcançar o terceiro objetivo do trabalho. O

planejamento financeiro integrado proposto constituiu-se pelo planejamento do fluxo de caixa, pela gestão de estoques e pela análise das fontes de financiamento de curto prazo.

O fluxo de caixa é um instrumento de programação financeira que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em um curto período de tempo projetado. Através dessa ferramenta, podem-se confrontar os ingressos e desembolsos futuros, de curto ou longo prazo, além de fixar seu nível desejável de caixa. O fluxo de caixa permite a elaboração de uma política de sobra de caixa para aplicações em investimentos de modo seguro e, também, auxilia na busca por alternativas para cobrir seus eventuais déficits.

A empresa Bem Estar e Saúde não utiliza o fluxo de caixa de maneira eficaz, somente são confrontadas as entradas e saídas de recursos duas vezes por mês, agrupando-se de quinze em quinze dias as informações sobre o assunto. A gestão de estoques é balizada na política comercial de seus fornecedores e as técnicas utilizadas são as técnicas da curva ABC e o estoque mínimo. As fontes de financiamento são analisadas conforme o melhor relacionamento com o banco parceiro, não considerando, muitas vezes, outras fontes de crédito.

Assim, foram elaboradas três projeções, no cenário realista – considerando um aumento de 5% sobre as vendas de 2006 – no cenário otimista – utilizando-se um crescimento de 7% sobre as vendas – e, no cenário pessimista – prevendo um aumento de apenas 3% sobre essas vendas. As projeções foram feitas para os meses de outubro, novembro e dezembro de 2007.

No cenário realista, o saldo final de caixa projetado foi de R\$ 75.213,62 (setenta e cinco mil duzentos e treze reais e sessenta e dois centavos). No otimista o saldo final de caixa projetado foi R\$ 95.986,12 (noventa e cinco mil novecentos e oitenta e seis reais e doze centavos); e no pessimista, de R\$ 53.940,68 (cinquenta e três mil novecentos e quarenta reais e sessenta e oito centavos).

Logo após as projeções, alcançaram-se os dois últimos objetivos específicos: identificar as ferramentas gerenciais de curto prazo a serem aplicadas na organização e propor estratégias para um planejamento financeiro integrado de curto prazo. As ferramentas gerenciais identificadas foram: o fluxo de caixa adaptado às necessidades da empresa, uma melhor gestão de estoques e um aprofundamento do estudo sobre as fontes de financiamento de curto prazo e novas dimensões no relacionamento bancário.

Já as estratégias voltaram-se para a implantação de um fluxo de caixa mensal, baseado no modelo de projeção já apresentado. Para a gestão de estoques, este sendo um importante ponto de

estratégia para restabelecer capital de giro da empresa, sugeriu-se um ajuste no processo de compras da empresa, considerando os métodos já utilizados como a curva ABC e o estoque mínimo, juntamente, com a implementação de novas técnicas de compra como LEC (Lote Econômico de Compra) e o ponto de pedido. Aliado a essas técnicas sugeriu-se, também, uma negociação com os seus principais fornecedores, de modo a consolidar suas metas de compras a necessidade da organização, possibilitando a diminuição do volume de mercadorias em estoque. Com a diminuição do estoque a empresa pode melhorar o fluxo de caixa, planejando melhor o capital de giro.

Aliado a isso, é indispensável rever e analisar as fontes de financiamento de curto prazo, pois as mesmas são utilizadas como fonte de recursos destinados à sustentação das aplicações em crédito a clientes e estoques. Isso possibilitará uma visão mais segura sobre as opções de crédito que o mercado disponibiliza para a empresa.

Todas essas técnicas financeiras auxiliarão o gestor na tomada de decisão, identificando as melhores alternativas de aplicação de recursos próprios e de terceiros de acordo com as respectivas atividades organizacionais, bem como identificar os meses em que a empresa necessitará de recursos para honrar seus compromissos.

Com todas as projeções e identificação das ferramentas gerenciais, foi possível elaborar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) estimada de 2007 e projetar a DRE para 2008. A DRE estimada 2007 apresentou um resultado operacional líquido negativo de R\$ 71.042,13 (setenta e um mil e quarenta e dois reais e treze centavos negativos) e na DRE projetada 2008, o resultado operacional líquido positivo de R\$ 74.939,31 (setenta e quatro mil novecentos e trinta e nove reais e trinta e um centavos).

Para a elaboração da DRE de 2008 foram aplicadas políticas de melhoria para um retorno desejável, que foi percebido com o resultado operacional líquido positivo. Essas políticas foram balizadas da seguinte forma: aumento de 10% na receita bruta operacional, considerando uma mudança na política de vendas; aumento de 10% nos tributos, acompanhando o crescimento da receita; aumento de 5% no custo de mercadorias vendidas, conforme nova política de compras; aumento de 1% sobre as despesas operacionais administrativas, a partir de novas negociações das despesas fixas, como telefonia e plano de saúde; aumento de 5% sobre as despesas operacionais com vendas, diminuindo das despesas com fretes; e aumentar em 35% as despesas financeiras, para que durante todo o ano de 2008 o saldo final de caixa não fique negativo.

Portanto, conclui-se que o objetivo geral de propor um planejamento de capital de giro para a Bem Estar e Saúde Ltda foi alcançado com sucesso com a finalização deste trabalho. Para a acadêmica de administração, esta pesquisa foi extremamente válida, pois muito foi aprendido sobre o tema. Pode-se perceber que a teoria realmente pode ser aplicada na prática, resultando na maximização dos resultados através de um planejamento de contas circulantes.

8.2 Recomendações

Diante de uma empresa que tem como foco a distribuição de produtos químicos e diagnósticos, é de fundamental importância que sua cadeia de distribuição seja coesa e faça sentido para o mercado, agregando valor a seus serviços e constituindo uma vantagem competitiva importante como a gestão eficiente de seus estoques.

Com a execução desse trabalho, verificou-se que os estoques representam uma parcela bastante significativa do ativo circulante e, por isso, devem ser geridos de forma eficaz, para não prejudicar a liquidez da empresa. Sendo assim, recomenda-se que seja elaborado futuramente um estudo sobre a logística da organização, gerenciando estrategicamente a movimentação das mercadorias desde a fonte fornecedora até o cliente.

A pesquisa deverá identificar os melhores métodos de gestão de estoques, minimizando os custos de manutenção e de pedido, bem como reduzindo o tempo de “passeio” da mercadoria, ou seja, o tempo de chegada do produto ao cliente.

Assim, se percebe que o estudo sobre a logística, dentro da organização, trará muitos benefícios, seja diminuindo custos, tempos de entrega; seja aumentando a satisfação dos clientes por uma melhor qualidade de serviço e, conseqüentemente, possibilitando um melhor desempenho financeiro na empresa “Bem Estar e Saúde”.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Roberto Alexandre E. A capacidade informativa da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) e da Demonstração de Fluxos de Caixa (DFC). **Revista Brasileira Contabilidade**. Volume 28, número 117, maio/junho 1999a.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César. A. T. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração financeira**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.
- COOPERS & LYBRAND. Diagnóstico da empresa: o que somos, onde estamos e aonde queremos chegar. In: **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FAVERO, Hamilton et al. **Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997, v.1.
- FERNANDES, José Carlos de Figueiredo. **Administração de material: em enfoque sistêmico (teoria e prática)**. 2 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1984.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio; SCHWEMBER, Enrique. **Administração de estoques: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Interciencia, 1979.
- GROPPELLI, A. A. e NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- IUDÍCIBUS, Sérgio et al. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também as demais sociedades**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LIMA, José G. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1975.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade vs Fluxo de Caixa. **Revista de Contabilidade e Finanças FIECAFI – FEA – USP**. São Paulo, v. 2, 1990.

MATIAS, Alberto B.; LOPES, Fábio Jr. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, José Eduardo de Carvalho. **Carta Circular nº 64/02 - BNDES**, 2002. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>. Acesso em 09 de setembro de 2007.

PINA, V., et al. **Manual para diagnóstico de administração de organizações**. 2 ed. São Paulo: 1980.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira**. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

SÁ, Carlos Alexandre de. **Gerenciamento do fluxo de caixa**. Apostila, São Paulo: Top Eventos, 1998.

SANTOS, Edno Oliveiras dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Z. Antonio. **Administração Financeira**. São Paulo, Atlas, 1988.

WARGAFTING, Sérgio Nougles. **Factoring: um instrumento pouco conhecido**. Revista Eletrônica de Administração, São Paulo, ano I, no 1, Dez/2001. Disponível em <http://www.revista.inf.br/adm01/>. Acesso em 10 de setembro de 2007.

YOSHITAKE, Mariano. e HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria: controle e análise de transações financeiras em moeda forte**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 7 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 10 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

APÊNDICES

Apêndice A – Mapa auxiliar de recebimento vendas Outubro - realista

Mês recebimento	Out	Nov	Dez	Jan	Totais
à vista	5.193,44				5.193,44
25 dias	21.639,32	108.196,59			129.835,91
30 dias		64.917,96			64.917,96
35 dias		32.458,98	6.491,79		38.950,77
30/60		6.491,80	6.491,79		12.983,59
30/60/90		2.596,72	2.596,72	2.596,72	7.790,16
Total	26.832,76	214.662,05	15.580,30	2.596,72	259.671,83

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice B – Mapa auxiliar de recebimento vendas Novembro – realista

Mês recebimento	Nov	Dez	Jan	Fev	Totais
à vista	7.864,19				7.864,19
25 dias	32.767,44	163.837,19			196.604,63
30 dias		98.302,31			98.302,31
35 dias		49.151,16	9.830,23		58.981,39
30/60		9.830,23	9.830,23		19.660,46
30/60/90		3.932,09	3.932,09	3.932,09	11.796,27
Total	40.631,63	325.052,98	23.592,55	3.932,09	393.209,25

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice C – Mapa auxiliar de recebimento vendas Dezembro – realista

Mês recebimento	Dez	Jan	Fev	Mar	Totais
à vista	5.045,31				5.045,31
25 dias	21.022,14	105.110,69			126.132,83
30 dias		63.066,41			63.066,41
35 dias		31.533,21	6.306,64		37.839,85
30/60		6.306,64	6.306,64		12.613,28
30/60/90		2.522,66	2.522,66	2.522,65	7.567,97
Total	26.067,45	208.539,61	15.135,94	2.522,65	252.265,65

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice D – Mapa auxiliar de recebimento vendas Outubro – otimista

Mês recebimento	Out	Nov	Dez	Jan	Totais
à vista	5.292,36				5.292,36
25 dias	22.051,50	110.257,48			132.308,98
30 dias		66.154,49			66.154,49
35 dias		33.077,25	6.615,45		39.692,70
30/60		6.615,45	6.615,45		13.230,90
30/60/90		2.646,18	2.646,18	2.646,17	7.938,53
Total	27.343,86	218.750,85	15.877,08	2.646,17	264.617,96

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice E – Mapa auxiliar de recebimento vendas Novembro – otimista

Mês recebimento	Nov	Dez	Jan	Fev	Totais
à vista	8.013,98				8.013,98
25 dias	33.391,58	166.957,90			200.349,48
30 dias		100.174,74			100.174,74
35 dias		50.087,38	10.017,47		60.104,85
30/60		10.017,48	10.017,47		20.034,95
30/60/90		4.006,99	4.006,98	4.006,98	12.020,95
Total	41.405,56	331.244,49	24.041,92	4.006,98	400.698,95

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice F – Mapa auxiliar de recebimento vendas Dezembro – otimista

Mês recebimento	Dez	Jan	Fev	Mar	Totais
à vista	5.141,42				5.141,42
25 dias	21.422,56	107.112,80			128.535,36
30 dias		64.267,68			64.267,68
35 dias		32.133,84	6.426,76		38.560,60
30/60		6.426,77	6.426,76		12.853,53
30/60/90		2.570,71	2.570,71	2.570,70	7.712,12
Total	26.563,98	212.511,80	15.424,23	2.570,70	257.070,71

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice G – Mapa auxiliar de recebimento vendas Outubro – pessimista

Mês recebimento	Out	Nov	Dez	Jan	Totais
à vista	5.094,52				5.094,52
25 dias	21.227,14	106.135,71			127.362,85
30 dias		63.681,43			63.681,43
35 dias		31.840,72	6.368,13		38.208,85
30/60		6.368,14	6.368,14		12.736,28
30/60/90		2.547,26	2.547,26	2.547,25	7.641,77
Total	26.321,66	210.573,26	15.283,53	2.547,25	254.725,70

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice H – Mapa auxiliar de recebimento vendas Novembro – pessimista

Mês recebimento	Nov	Dez	Jan	Fev	Totais
à vista	7.714,39				7.714,39
25 dias	32.143,30	160.716,48			192.859,78
30 dias		96.429,89			96.429,89
35 dias		48.214,95	9.642,99		57.857,94
30/60		9.642,99	9.642,99		19.285,98
30/60/90		3.857,19	3.857,19	3.857,19	11.571,57
Total	39.857,69	318.861,50	23.143,17	3.857,19	385.719,55

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice I – Mapa auxiliar de recebimento vendas Dezembro – pessimista

Mês recebimento	Dez	Jan	Fev	Mar	Totais
à vista	4.949,21				4.949,21
25 dias	20.621,72	103.108,58			123.730,30
30 dias		61.865,15			61.865,15
35 dias		30.932,58	6.186,51		37.119,09
30/60		6.186,51	6.186,51		12.373,02
30/60/90		2.474,61	2.474,61	2.474,60	7.423,82
Total	25.570,93	204.567,43	14.847,63	2.474,60	247.460,59

Fonte: elaborado pela autora

ANEXOS

Anexo A – Balanço Patrimonial 2006

Empresa: **BEM ESTAR E SAÚDE LTDA**
 CNPJ: 04.243.878/0001-25

Folha: 0465
 Numero livro: 0004

DIÁRIO

BEM ESTAR E SAÚDE LTDA

C.N.P.J.: 04.243.878/0001-25

BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006
 (Valores expressos em R\$)

A T I V O

CIRCULANTE	1.043.829,65
DISPONIBILIDADES	142.822,22
Caixa	39.355,20
Bancos Conta Movimento	103.467,03
DIREITOS REALIZÁVEIS	901.007,43
Aplicações Financeiras	4.000,00
Clientes	218.160,24
Estoques	676.296,48
Tributos a Compensar	1.600,00
Adiantamento a Fornecedores	23,80
Adiantamento de Férias	926,92
PERMANENTE	305.047,69
Imobilizado	339.733,83
(-) Depreciação e Amortização Acumulada	(34.686,15)
TOTAL DO ATIVO	1.348.877,34

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Florianópolis, (SC) em 31 de Dezembro de 2.006.

Sócio-Administrador

Contador

Anexo A – Balanço Patrimonial 2006 - continuação

Empresa: **BEM ESTAR E SAÚDE LTDA**
 CNPJ: 04.243.878/0001-25

Folha: 0466
 Numero livro: 0004

DIÁRIO

BEM ESTAR E SAÚDE LTDA

C.N.P.J.: 04.243.878/0001-25

BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006
 (Valores expressos em R\$)

PASSIVO	
CIRCULANTE	736.256,18
Fornecedores	434.360,58
Obrigações Trabalhistas	42.254,32
Obrigações Tributárias	79.199,83
Obrigações Sociais	118.404,56
Empréstimos e Financiamentos	62.036,89
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	612.621,16
CAPITAL SOCIAL	75.000,00
Capital Social Domiciliado no País	75.000,00
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	537.621,16
Lucros Acumulados	182.666,91
Lucro Líquido do Exercício	354.954,25
TOTAL DO PASSIVO	1.348.877,34

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Florianópolis, (SC) em 31 de Dezembro de 2.006.

Sócio-Administrador

Contador