

IGOR CECATO SOUZA

**GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO**

A administração financeira da empresa Virtuacomm Trade LTDA; Um estudo de caso.

FLORIANÓPOLIS  
2007

IGOR CECATO SOUZA

**GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO**

A administração financeira da empresa Virtuacomm Trade LTDA; Um estudo de caso.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração em: Finanças

Professor Orientador: Pedro Moreira Filho

FLORIANÓPOLIS  
2007

IGOR CECATO SOUZA

**GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO**

A administração financeira da empresa Virtuacomm Trade LTDA; Um estudo de caso.

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 13 de Fevereiro de 2007.



Prof. Rudimar Assunções da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Pedro Moreira Filho, Msc.  
Orientador



Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Membro



Sinésio Stefano Dubiela Ostroski, Mestre  
Membro

## RESUMO

SOUZA, Igor Cecato. **Gestão Financeira de Curto Prazo:** A administração financeira da empresa Virtuacomm Trade LTDA; Um estudo de caso. 84 fls. 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 modelo de administração financeira de curto prazo visando aprimorar a gestão financeira da empresa Virtuacomm Trade LTDA., tornando mais eficiente o controle e planejamento dos ingressos e desembolsos. A gestão financeira atual da empresa ocorre de forma emergencial, com fluxos de caixa semanais. Trata-se de uma empresa de Web Design (criação de páginas e sistemas na internet) que não trabalha com estoques. A ausência de orçamentos de despesas e planejamento de vendas faz com que a empresa não tenha visão de médio e longo prazo. Espera-se com a implantação do fluxo de caixa projetado para um semestre que iniciasse um processo de melhor gestão financeira e administrativa. São apresentados três possíveis cenários para análise que ao final demonstram que a empresa tem um custo fixo muito alto em comparação às suas vendas e produtividade; apenas o cenário otimista representou situação financeira saudável para a empresa com fluxo de caixa positivo e resultado do exercício positivo também. Os outros cenários apresentaram resultado do exercício negativo.

**Palavras-chave:** administração do capital de giro, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, demonstração do resultado do exercício.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> – Layout da empresa VirtuaComm .....	46
<b>Figura 02</b> – Organograma da Empresa .....	48

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> – Grau de probabilidade de realização de ingressos para os cenários .....	52
<b>Tabela 02</b> – Total de receitas projetadas para os respectivos cenários .....	52
<b>Tabela 03</b> – Ingressos com 100% de probabilidade de realização .....	53
<b>Tabela 04</b> – Previsão de ingressos com probabilidade de realização variável I para o período: 1º semestre de 2007 .....	54
<b>Tabela 05</b> – Previsão de ingressos com probabilidade de realização variável II para o período: 1º semestre de 2007 .....	54
<b>Tabela 06</b> – Custos Fixos.....	56
<b>Tabela 07</b> – Salários Fixos para o 1º semestre de 2007 .....	57
<b>Tabela 08</b> – Pagamento de férias para funcionário de programação – mês maio .....	57
<b>Tabela 09</b> – Serviços Terceirizados .....	58
<b>Tabela 10</b> – Pagamento de energia elétrica (estimado) .....	59
<b>Tabela 11</b> – Uso de telefones fixos e celulares .....	59
<b>Tabela 12</b> – Desembolsos diversos .....	60
<b>Tabela 13</b> – Pagamento de Impostos cenário Realista .....	61
<b>Tabela 14</b> – Pagamento de Impostos cenário Otimista .....	61
<b>Tabela 15</b> – Pagamento de Impostos cenário Pessimista .....	61
<b>Tabela 16</b> – Comissionamento / encargos – cenário Realista .....	62
<b>Tabela 17</b> – Comissionamento / encargos – cenário Otimista .....	62
<b>Tabela 18</b> – Comissionamento / encargos – cenário Pessimista .....	62
<b>Tabela 19</b> – CPMF cenário realista .....	63
<b>Tabela 20</b> – CPMF cenário otimista .....	63
<b>Tabela 21</b> – CPMF cenário otimista .....	63
<b>Tabela 22</b> – Custos segregados por variabilidade – total em R\$ para o 1º semestre de 2007 ....	64
<b>Tabela 23</b> – Fluxo de caixa projetado para o 1º semestre de 2007 – cenário realista .....	65
<b>Tabela 24</b> – Fluxo de caixa projetado para o 1º semestre de 2007 – cenário otimista .....	66
<b>Tabela 25</b> – Fluxo de caixa projetado para o 1º semestre de 2007 – cenário pessimista .....	67
<b>Tabela 26</b> – Fluxo de caixa projetado para o 1º semestre de 2007 – ponto de equilíbrio .....	68
<b>Tabela 27</b> – Cálculo do ponto de equilíbrio para os cenários projetados para o 1º semestre de 2007 .....	72
<b>Tabela 28</b> – Dados para a execução dos gráficos de ponto de equilíbrio .....	72
<b>Tabela 29</b> – Demonstração do resultado do exercício projetado para o período compreendido entre 01/01/2007 e 30/06/2007 .....	75
<b>Tabela 30</b> – Balanço Patrimonial projetado para 30/06/2007 – ATIVO .....	76
<b>Tabela 31</b> – Balanço Patrimonial projetado para 30/06/2007 – PASSIVO .....	77
<b>Tabela 32</b> – Cálculo do índice de liquidez corrente para os respectivos cenários .....	79
<b>Tabela 33</b> – Cálculo do grau de endividamento para os respectivos cenários .....	79
<b>Tabela 34</b> – Cálculo da rentabilidade sobre o Patrimônio líquido para os respectivos cenários .....	80
<b>Tabela 35</b> – Cálculo do Retorno sobre investimento (ROI) para os respectivos cenários .....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01</b> – Participação percentual das categorias de ingressos – cenário realista .....	55
<b>Gráfico 02</b> – Participação percentual das categorias de ingressos – cenário otimista .....	55
<b>Gráfico 03</b> – Participação percentual das categorias de ingressos – cenário pessimista .....	55
<b>Gráfico 04</b> – Geração de caixa acumulado em R\$ para o 1º semestre de 2007 .....	70
<b>Gráfico 05</b> - Geração mensal de caixa em R\$ para o 1º semestre de 2007 .....	71
<b>Gráfico 06</b> – Ponto de equilíbrio projetado em cenário realista no 1º semestre de 2007 .....	73
<b>Gráfico 07</b> – Ponto de equilíbrio projetado em cenário otimista no 1º semestre de 2007 .....	73
<b>Gráfico 08</b> – Ponto de equilíbrio projetado em cenário pessimista no 1º semestre de 2007 .....	74

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>04</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>05</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>06</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>07</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>10</b>
1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.2.3 Justificativa.....	13
<b>2. Revisão da Literatura .....</b>	<b>14</b>
2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	14
2.1.1 Obrigações Tributárias Federais das Micro e Pequenas Empresas.....	15
2.1.1.1 <i>Conceito do Simples</i> .....	16
2.1.1.1.1 Microempresa (ME).....	16
2.1.1.1.2 Empresa de Pequeno Porte (EPP).....	16
2.1.1.1.3 Limite de Enquadramento.....	16
2.1.1.1.4 Impostos e Contribuições Inclusos no Imposto Unificado.....	17
2.1.1.1.5 Impostos e Contribuições Não Inclusos no Imposto Unificado.....	17
2.1.1.1.6 Tributação da Microempresa (ME).....	18
2.1.1.1.7 Alíquotas Diferenciadas.....	18
2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	19
2.3 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO.....	20
2.3.1 Fluxo de caixa.....	24
2.3.2 Administração do Disponível.....	26
2.4 ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER.....	29
2.4.1 Política de Crédito.....	31
2.4.2 Política de Cobrança.....	32
2.4.3 Prazo médio de recebimento.....	33
2.4.4 Controle das saídas de caixa.....	34
2.4.5 Controle dos valores a receber.....	34
2.5 FONTES DE FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO.....	35
2.5.1 <i>Factoring</i> .....	35
2.5.2 Linha de crédito.....	36
2.5.3 Nota promissória.....	36
2.5.4 Descontos de duplicatas.....	36
2.5.5 Crédito rotativo.....	37
2.6 GESTÃO DE ESTOQUES.....	37
2.6.1 Estoque mínimo.....	38
2.6.2 Estoque de segurança.....	39
2.6.3 Lote Econômico de compra.....	39
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>41</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	41
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	42
3.3 OBJETO DE ESTUDO.....	43
3.4 LIMITAÇÕES.....	43

<b>4. Caracterização da VirtuaComm: Soluções em Internet.....</b>	<b>45</b>
4.1 RAMO DE ATIVIDADE.....	45
4.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	45
4.3 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS E ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO.....	46
4.4 QUADRO FUNCIONAL.....	47
4.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA ORGANIZAÇÃO.....	49
<b>5. A Gestão Financeira na Virtuacomm Trade Ltda .....</b>	<b>50</b>
5.1 RECEITAS FINANCEIRAS DA EMPRESA .....	50
5.2 OBRIGAÇÕES DA EMPRESA .....	51
<b>6. Análise Crítica e Proposta de Melhoria .....</b>	<b>52</b>
6.1 PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA .....	52
6.2 VALORES A RECEBER.....	53
6.2.1 Contas a pagar .....	56
6.2.1.1 Custos Fixos .....	56
6.2.1.1.1 Pessoal .....	57
6.2.1.1.2 Pró-Labore.....	57
6.2.1.1.3 IPTU .....	58
6.2.1.1.4 Aluguel e condomínio .....	58
6.2.1.1.5 Serviços Terceirizados .....	58
6.2.1.1.6 Energia elétrica.....	58
6.2.1.1.7 Telefones fixos e celulares .....	59
6.2.1.1.8 Despesas bancárias e financeiras.....	59
6.2.1.1.9 Diversos.....	59
6.2.1.2 Custos Variáveis.....	60
6.2.1.2.1 Impostos .....	60
6.2.1.2.2 Comissões sobre vendas e respectivos encargos trabalhistas.....	62
6.2.1.2.3 Despesas bancárias e financeiras.....	63
6.2.1.3 Projeção do fluxo de caixa.....	64
6.3 PROPOSTA DE MELHORIA .....	69
6.4 PONTO DE EQUILÍBRIO .....	71
6.5 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO .....	74
6.6 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL .....	75
<b>7. Conclusão .....</b>	<b>78</b>
<b>8. Recomendações.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>

## 1. Introdução

O crescimento das tecnologias de comunicação está obrigando as empresas a prestar cada vez mais atenção à sua imagem perante a sociedade – como diferencial competitivo. O endereço eletrônico (*Web Site*) tornou-se o retrato da organização no mundo virtual. Esta é uma das mais econômicas formas de estar expondo seu produto ou serviço para milhões de consumidores, que poderão acessar o endereço a qualquer hora do dia, bastando estar provido de uma conexão com a internet.

Os *Web Sites* podem variar de simples páginas institucionais (onde são exibidas fotos e informações relevantes), a sistemas complexos de gerenciamento de conteúdo, banco de dados, e-mail MKT, entre outros. Sem falar na parte gráfica que pode ser simples (formas geométricas, poucas cores) ou então com animações, *designs* sofisticados, tridimensional (praticamente um trabalho artístico). A organização, dependendo do mercado em que atua, da situação financeira e da sua necessidade de expor o produto ou serviço, é que determinará o grau de complexidade que seu endereço eletrônico deverá apresentar.

É neste mercado que a empresa VirtuaComm Trade Ltda. atua há 11 anos. Fundada em 17/10/1995, a empresa foi uma das pioneiras no segmento de tecnologias digitais na região de Florianópolis. Visualizando a oportunidade e a necessidade das empresas da região em registrarem sua imagem na *internet*, a proprietária Rudinéia Deon reuniu alguns profissionais qualificados para atender a demanda que crescia rapidamente a cada ano.

Com clientes como rádio Jovem Pan, El divino - ex Café Cancun - e Dominik, que acompanham a empresa praticamente desde sua fundação, além da entrada gradativa e contínua de novos clientes, a VirtuaComm foi se ajustando ao tamanho de seu negócio através do aumento do quadro de funcionários e da adequação das estruturas administrativa e comercial.

A limitação para um crescimento mais expressivo foi o surgimento de novas empresas do ramo, atendendo a mesma demanda e representando concorrência direta, além do elevado número de profissionais autônomos, os chamados “*free lancers*” que prestam o mesmo tipo de serviço por um preço muitas vezes bem menor, por não terem registro como empresa, não pagarem impostos e não exigirem burocracia.

Quando uma empresa opta por um *Web Site* desenvolvido por um “*free lancer*”, está interessada no seu baixo custo, não levando em conta a qualidade do serviço e a segurança de um pós venda. Entretanto, contrariando todos esses fatores, esta atividade detêm grande fatia do mercado.

Neste contexto, empresas estruturadas e qualificadas como a VirtuaComm tem o seu campo de atuação reduzido pela economia informal aqui representada pelos profissionais autônomos. Este fato está associado ao grande número de empresas que procuram um *Web Site* para expor seu produto não levarem em conta a importância que esta ferramenta agrega para a companhia, o quê, muitas vezes por questões de disponibilidade financeira, a compra de um *Web Site* de qualidade não é a prioridade dentro de seu plano de investimento.

Da mesma forma que a economia brasileira afeta a VirtuaComm com impostos e leis, ela também afeta as empresas que são clientes em potencial; então estes clientes em potencial não têm o poder de compra necessário para adquirir uma ferramenta eletrônica complexa, que além de facilitar algumas de suas atividades, lhes traria mais clientes, proporcionando um melhor giro para toda uma fatia da economia. O que acontece no Brasil é uma situação difícil para todos – empresas e clientes – o quê acaba criando barreiras ao consumo em todos os sentidos; e a VirtuaComm como empresa, que necessita operar com resultado positivo, não reúne condições de oferecer bonificações e incentivos aos funcionários ou investir em novas tecnologias, por exemplo.

A enorme competitividade do mercado e as constantes mudanças no cenário econômico fazem com que as empresas necessitem maior agilidade no momento da tomada de decisões. O processo de tomada de decisões em uma organização dá-se pela criação de uma estrutura que permita analisar melhor uma situação complexa, contendo numerosas alternativas e conseqüências.

O presente trabalho visa analisar, então, a gestão financeira da empresa VirtuaComm Trade Ltda., objetivando facilitar o processo de tomada de decisões na organização. Neste sentido, este trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais as estratégias adequadas à Gestão Financeira de curto prazo, relacionadas ao capital de giro, para a empresa VirtuaComm Trade Ltda. atingir a maximização de seu lucro.

## 1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta monografia está estruturada em quatro etapas precisamente identificadas, sendo que o Capítulo I – introdutório - apresenta-se a definição do trabalho, o tema escolhido, o problema a ser resolvido, os objetivos gerais e específicos que se pretende alcançar e a justificativa para o método escolhido.

O Capítulo II refere-se à fundamentação teórica da pesquisa, abordando os principais conceitos utilizados na administração financeira, as atribuições do administrador financeiro, e

suas três áreas de decisão, bem como os conceitos pertinentes a um planejamento financeiro de curto prazo, entre eles o Capital de Giro, a Administração do Disponível, o Fluxo de Caixa, as Contas a receber e seus sub-tópicos pertinentes.

O Capítulo III trata da metodologia utilizada, segmentada na caracterização da pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados, o objeto do estudo e, por fim, suas limitações.

No Capítulo IV está a apresentação da empresa VirtuaComm Trade Ltda., objeto deste estudo, além da realização do estudo de caso propriamente dito, que consiste na análise da gestão financeira da empresa e na proposição de algumas estratégias relacionadas ao capital de giro, como alcance dos objetivos da pesquisa.

Por fim, pode-se ler as considerações finais sobre a monografia e as referências que servirão de auxílio para o desenvolvimento da pesquisa.

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos visam expor a finalidade do trabalho, bem como suas principais abordagens específicas. O objetivo geral e alguns objetivos específicos devem ser detalhados e atendidos. Segundo Vergara (1997, p.25), "o objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado dá repostas ao problema". Tendo por base o problema de pesquisa, será apresentado o objetivo geral deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a gestão financeira de curto prazo, na empresa VirtuaComm Trade Ltda., de Florianópolis – SC, com base nos elementos do Capital de giro.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a empresa objeto de estudo;
- b) Identificar e analisar a gestão financeira da empresa: o fluxo de caixa e os elementos do Capital de giro;
- c) Propor melhorias na gestão financeira de curto prazo da empresa.

### 1.2.3 Justificativa

Um planejamento busca antecipar decisões. Com o planejamento financeiro, a empresa VirtuaComm Trade Ltda. poderá antecipar suas decisões de financiamento e investimento, assim como ordenar seu Fluxo de Caixa por meio da análise de contas a pagar e a receber.

O estudo visa propor melhorias na gestão financeira da organização, buscando a maximização dos lucros com enfoque no nível de caixa desejado, na liquidez dos recursos e na fixação de limites mínimos para ajustes que venham a ser necessários.

Sabendo que o processo de tomada de decisões visa manter a empresa preparada para a ação imediata quando necessário, a presente pesquisa é relevante para que a empresa VirtuaComm Trade Ltda. conheça seus processos de gestão de fluxo de caixa e, conseqüentemente, para que esteja apta a tomar decisões financeiras com maior rapidez.

Tendo em vista o fato da empresa ter 11 anos de história, e de estar estagnada em relação ao crescimento financeiro, acredita-se que uma gestão de caixa de curto prazo é adequada à empresa e trará benefícios a todos os funcionários e proprietários.

Observa-se que a presente pesquisa possui originalidade, tendo em vista que na empresa, até o momento, não foi realizada nenhuma forma de levantamento e análise de dados e conseqüente proposta de melhorias no desempenho da organização.

A viabilidade da pesquisa está no fato de que a proprietária, assim como os funcionários, estão cientes e aceitaram disponibilizar quaisquer informações, bem como o tempo, os recursos tecnológicos e o acesso aos dados, necessários à pesquisa, tendo em vista que visa propor melhorias à empresa. Assim, os critérios apresentados por Castro (1977) quanto à justificativa da pesquisa são atendidos.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA

Na caracterização do tamanho de uma empresa, os parâmetros geralmente utilizados são: o número de empregados, o volume de vendas, o valor dos ativos, o seguro da força de trabalho, o volume de depósito. Para caracterização e classificação de micro e pequena empresa o embasamento é feito nas constatações de Coelho (2000) e das informações encontradas no SEBRAE (2005).

Segundo informa o SEBRAE (2005), a adoção de critérios para a definição do tamanho da empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento.

O SEBRAE (2005) possui o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença de micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números: na Indústria e construção - Microempresa de 10 a 19 pessoas / Pequena empresa de 20 a 99; no comércio e Serviços - Microempresa até 09 pessoas ocupadas / Pequena empresa de 10 a 49 pessoas.

Segundo Coelho (2000), a micro e pequena empresa pode ser dividida em duas vertentes: quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa pode ser definida por Morelli (*apud* COELHO, 2000), pelo volume de emprego, volume de produção, investimento realizado, faturamento, potência instalada, produtividade, patrimônio líquido e participação no respectivo mercado. Entretanto, o autor adverte que com esses índices podem ocorrer alguns problemas, devido à falta de um sistema contábil e de um controle confiável.

A abordagem qualitativa que o autor, ora citado, faz referência, é a compreensão da forma como micro e pequenas empresas são administradas e os tipos de inserção no mercado. Portanto, para o autor, as variáveis qualitativas de maior utilização são: acesso ao mercado de capitais e inovações tecnológicas; existência de divisão de trabalho especializado; nível de especialização da mão-de-obra; existência de relacionamento pessoal do administrador com colaboradores/fornecedores; ausência de um sistema de informação para tomada de decisão; a forma e o grau de concorrência; os tipos de máquinas e ferramentas utilizadas, a existência de participação direta do proprietário no processo de produção, comercialização e/ou prestação

de serviço e, por fim, a falta de conhecimento/utilização de modernas técnicas de administração (MORELLI *apud* COELHO, 2000).

Morelli (*apud* COELHO, 2000), entende que a abordagem qualitativa para micro e pequena empresas apresenta dificuldades de efetiva constatação, pois é difícil de mensurar estes índices. Assim, as características que permitem uma melhor descrição para que uma empresa possa ser enquadrada como micro ou pequena empresa, conforme Montano (*apud* COELHO, 2000), estão relacionadas ao grau de centralização da autoridade e do poder que remetem ao proprietário.

### 2.1.1 Obrigações Tributárias Federais das Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas que se enquadram no Simples (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) estão sujeitas à incidência, sobre a receita bruta mensal, dos seguintes tributos, que serão recolhidos de forma unificada, conforme o SEBRAE (2005):

- a) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- b) Imposto de Renda de pessoa Jurídica - IRPJ;
- c) Imposto sobre produtos Industrializados - IPI;
- d) PIS/PASEP;
- e) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social- COFINS;
- f) Contribuição Previdenciária Patronal.

A receita bruta mensal, que servirá de base de cálculo do Simples, é o faturamento de mercadorias, produtos ou serviços e não engloba outras receitas que tenham sido auferidas pela empresa. Quanto à cobrança do ICMS e do ISS, somente se for celebrado convênio com a União será incluído o percentual do ICMS e/ou do ISS na alíquota do Simples. No entanto, muitos Estados e Municípios criaram seus próprios sistemas simplificados para micro e pequenas empresas, com recolhimento do ICMS ou do ISS em separado.

Conforme SEBRAE (2005), para o cálculo do Simples é necessário verificar qual a alíquota que será utilizada no cálculo do valor a recolher, considerando os seguintes fatores:

- a) Se a atividade econômica da empresa está sujeita à tabela de alíquotas normais ou majoradas em 50%; e
- b) A receita bruta acumulada no ano, para identificar a alíquota que deverá ser aplicada sobre o faturamento do respectivo mês.

### 2.1.1.1 *Conceito do Simples*

O Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples) é

um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às pessoas jurídicas consideradas como microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), nos termos definidos na Lei no 9.317, de 1996, e alterações posteriores, estabelecido em cumprimento ao que determina o disposto no art. 179 da Constituição Federal de 1988.

([www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/Simples](http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/Simples); acesso em 09/11/2006)

Constitui-se em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo: a receita bruta.

#### 2.1.1.1.1 *Microempresa (ME)*

Considera-se microempresa (ME), para efeito do Simples, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais).

#### 2.1.1.1.2 *Empresa de Pequeno Porte (EPP)*

Considera-se empresa de pequeno porte (EPP), para efeito do Simples, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

#### 2.1.1.1.3 *Limite de Enquadramento*

Para a pessoa jurídica que iniciar atividade no próprio ano-calendário da opção, os limites para a ME e para a EPP serão proporcionais ao número de meses em que houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses. Na hipótese de início de atividade no ano-calendário imediatamente anterior ao da opção, os valores limites para a ME, R\$10.000,00 (dez mil reais), e para a EPP, R\$100.000,00 (cem mil reais), serão multiplicados pelo número de meses de funcionamento naquele período, também se desconsiderando as frações de meses

([www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/Simples](http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/Simples); acesso em 09/11/2006).

#### 2.1.1.1.4 *Impostos e Contribuições Inclusos no Imposto Unificado*

A inscrição no Simples implica pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições (Lei no 9.317, de 1996, art. 3o, § 1o; e IN SRF nº 355, de 2003, art. 5o, § 1o):

- a) Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- b) Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/Pasep;
- c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- d) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins);
- e) Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- f) Contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que tratam o art. 22 da Lei no 8.212, de 1991 e o art. 25 da Lei no 8.870, de 1994.

#### 2.1.1.1.5 *Impostos e Contribuições Não Inclusos no Imposto Unificado*

O pagamento do Simples não exclui a incidência dos seguintes impostos ou contribuições, devidos na qualidade de contribuinte ou responsável, em relação aos quais será observada a legislação aplicável às demais pessoas jurídicas (IN SRF no 355, de 2003, art. 5o, § 2o):

- a) Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou relativas a Títulos ou Valores Mobiliários (IOF);
- b) Imposto sobre Importação de Produtos Estrangeiros (II);
- c) Imposto sobre Exportação, para o Exterior, de Produtos Nacionais ou Nacionalizados (IE);
- d) Imposto de Renda, relativo aos pagamentos ou créditos efetuados pela pessoa jurídica e aos rendimentos ou ganhos líquidos auferidos em aplicações de renda fixa ou variável, bem assim relativo aos ganhos de capital obtidos na alienação de ativos;
- e) Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR);
- f) Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira (CPMF);
- g) Contribuição para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS);
- h) Contribuição para a Seguridade Social, relativa ao empregado.

Com a publicação da Lei nº 10.865/04 também serão devidos o Pis Importação e Cofins Importação, no momento do desembaraço aduaneiro.

#### 2.1.1.1.6 *Tributação da Microempresa (ME)*

Para determinação do percentual a ser utilizado, é necessário identificar, primeiramente, a faixa de receita bruta acumulada em que se encontra a ME, com o auxílio da Tabela onde traz as alíquotas aplicáveis ([www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/Simples](http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/Simples); acesso em 09/11/2006). Nesse caso, a pessoa jurídica deverá verificar o total da receita bruta acumulada, dentro do ano-calendário, até o próprio mês da apuração. O valor devido mensalmente, a ser recolhido pela ME, será o resultante da aplicação sobre a receita bruta mensal auferida da alíquota correspondente.

Percentuais aplicáveis às ME (regra geral); Receita Bruta Acumulada (em R\$).

Alíquotas:

a) Até 60.000,00	3%
b) De 60.000,01 a 90.000,00	4%
c) De 90.000,01 a 120.000,00	5%

#### 2.1.1.1.7 *Alíquotas Diferenciadas*

Em se tratando de estabelecimentos de ensino fundamental, de centros de formação de condutores de veículos automotores de transporte terrestre de passageiros e de carga, de agências lotéricas e de pessoas jurídicas que auferiram receita bruta decorrente da prestação de serviços em montante igual ou superior a 30% (trinta por cento) da receita bruta total acumulada, os percentuais incidentes sobre a receita mensal auferida ficam acrescidos de 50% (cinquenta por cento) (Lei nº 10.684, de 2003, art. 24; e Lei nº 10.833, de 2003, art. 82).

Esta regra não se aplica às creches, pré-escolas e agências terceirizadas dos correios. (IN SRF 355/03, art. 40)

Percentuais diferenciados aplicáveis às ME; Receita Bruta Acumulada (em R\$).

Alíquotas:

a) Até 60.000,00	4,5%
b) De 60.000,01 a 90.000,00	6,0%
c) De 90.000,01 a 120.000,00	7,5%

Desta forma, o Simples será calculado aplicando-se, sobre a receita mensal da empresa, a alíquota normal ou majorada em 50% referente à sua atividade econômica e ao total de sua receita bruta acumulada até o respectivo mês (SEBRAE, 2005). A microempresa, que durante o exercício ultrapassar o limite anual de recita bruta de R\$ 120.000,00, deverá aplicar, sobre a receita excedente, as alíquotas da empresa de pequeno porte. A pequena empresa, que durante o exercício, ultrapassar o limite anual de recita bruta de R\$ 1.200.000,00, terá que aplicar, sobre a receita excedente, uma alíquota majorada em 20%. Neste caso, a empresa estará excluída do Simples no ano seguinte.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O planejamento financeiro de curto prazo pode favorecer o fortalecimento de uma estrutura de suporte ao administrador financeiro na tomada de decisões. De acordo com Zdanowicz (2000), o planejamento financeiro contribui para solucionar problemas de caixa que possam surgir na conseqüência de reduções de receitas ou de aumentos no volume de pagamentos, além de possibilitar a programação de desembolsos e verificar a possibilidade de investimentos com base na liquidez e rentabilidade.

Dessa forma, o administrador financeiro verifica as alternativas com maior facilidade. Por intermédio do Planejamento financeiro, verificam-se os recursos e antecipam-se as decisões de financiamento e investimento a fim de captar recursos ou obter maiores lucros para a empresa (ZDANOWICZ, 2000).

Percebe-se que o fluxo de caixa é apresentado como instrumento essencial para a gestão do caixa da empresa. A empresa que mantém continuamente atualizado seu fluxo de caixa poderá dimensionar, a qualquer momento, o volume de entradas e saídas de recursos financeiros, através de mudanças nos prazos de recebimentos e pagamentos, bem como fixar o nível desejado de disponibilidade para o próximo período.

Para Zdanowicz (2000, p. 38-40), “a projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores como: o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e/ou comercialização, se é contínuo ou não, etc”. Depende da periodicidade dos ingressos, bem como da forma como a empresa efetua seus desembolsos de caixa. É necessário estar consciente que quanto maior a incerteza das projeções futuras, mais flexível terá que ser o planejamento econômico-financeiro do fluxo de caixa, bem como com maior freqüência deverão ser feitos os ajustes das estimativas.

### 2.3 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

A administração eficaz do capital de giro demanda o entendimento de sua definição contábil e gerencial, bem como da sua influência no risco operacional e na rentabilidade. O capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisão direcionada principalmente para a preservação da liquidez da organização.

Para Hoji (2001), o capital de giro é fundamental para a função financeira, porque a organização precisa recuperar todos os custos e despesas incorridas durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda de mercadorias ou prestação de serviços.

A definição de capital de giro líquido, segundo Gitman (2001, p. 459), é “a diferença entre os ativos e os passivos circulantes da empresa”. Ele ainda explica que quando os ativos circulantes excedem os passivos circulantes a instituição possui capital de giro positivo.

A finalidade do capital de giro é sustentar certa quantidade de operações. Isto significa que a administração dos ativos correntes que formam o capital da empresa e que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operação e que varia conforme a natureza da empresa; é o tempo exigido para que uma aplicação de dinheiro em insumos variáveis gire, desde a compra de matérias primas e os demais custos e despesas até o recebimento das vendas.

Os ativos circulantes, também chamados de capital de giro ou capital circulante, representam a parcela do investimento que circula durante a realização dos negócios; uma transição periódica de caixa para estoques, destes para duplicatas a receber e de volta para caixa (ciclo operacional da empresa). Nota-se, então, que o objetivo da administração de curto prazo é gerir os ativos circulantes (caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoques) e passivos circulantes (duplicatas a pagar, títulos a pagar e contas a pagar) com a intenção de alcançar um equilíbrio entre lucratividade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa.

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 336), “a expressão capital de giro é associada à tomada de decisões financeiras de curto prazo”. Essas decisões de curto prazo, ainda segundo estes autores, tipicamente envolvem entradas e saídas de caixa que ocorrem no prazo de um ano, ou menos.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (1995), o ciclo operacional possui dois comportamentos distintos:

- a) O tempo necessário para adquirir e vender o estoque, chamado de período de estoque;
- b) O tempo necessário para cobrar a venda, chamado de período de contas a receber.

Deste modo, o ciclo operacional descreve o caminho pelo qual um produto passa pelas contas de ativo circulante. E pode ser definido pela seguinte equação:

$$\boxed{\text{Ciclo Operacional} = \text{Período de estoques} + \text{Períodos de contas a receber}}$$

O ciclo de Caixa, segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995), é o número de dias transcorridos até receber o valor de uma venda, medido desde o momento em que se paga pelo estoque adquirido. Portanto tem-se a partir, disto a seguinte equação:

$$\boxed{\text{Ciclo de Caixa} = \text{Ciclo operacional} - \text{Período de contas a pagar}}$$

Na maioria dos casos, as empresa têm ciclos de caixa positivos, e conseqüentemente exigem financiamento de estoques e contas a receber. Quanto mais longo o ciclo de caixa, mais financiamento é necessário. Além disso, as variações do ciclo de caixa de uma empresa são comumente interpretadas como um sinal antecipado de problemas. A ampliação do ciclo pode indicar que a empresa esta tendo dificuldades para desovar seus estoques ou cobrar suas contas a receber. Tais problemas podem ser ocultados, pelo menos em parte, por um aumento do ciclo de contas a pagar, de modo que ambas as coisas precisam ser monitoradas (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 1995, p. 341).

Sanvicente (1987, p.121), ressalta que "o capital de giro é sempre mantido pela empresa para sustentar um dado volume de operações". Já Gitman (2001) afirma que quanto mais previsíveis forem as entradas de Caixa, menores as necessidades de Capital Circulante Líquido (CCL). Porém, como a maioria das empresas, segundo o mesmo autor, não conseguem conciliar com precisão as entradas e as saídas de caixa, os ativos circulantes precisam exceder os passivos circulantes. Ou seja, uma parcela dos ativos circulantes é freqüentemente financiada com fundo a longo prazo.

Os ativos correntes, ou capital de giro diferem dos ativos imobilizados ou capital fixo, mesmo quando vistos como investimentos necessários da empresa. Isso porque o administrador dedica boa parte do seu tempo ao controle do investimento em ativos correntes,

pois são atividades do dia-a-dia. Já as alterações dos investimentos em capital fixo são menos freqüentes, pois envolvem longo período de maturação da aplicação de recursos.

Os investimentos em ativos correntes estão relacionados principalmente às vendas, que são feitas diariamente e podem oscilar de um momento para outro. Isso justifica o porquê dos investimentos em ativos correntes representarem uma urgência maior do que as aplicações em imobilizados. São mais divisíveis do que os efetuados em capital fixo e proporcionam maior flexibilidade à administração da empresa.

Os princípios básicos da administração do capital de giro, segundo Sanvicente (1987, p. 126), são três: liquidez dos ativos correntes da empresa, em face da composição dos prazos de vencimento das suas dívidas; conflito entre liquidez e rentabilidade e; manutenção dos saldos excessivos com investimentos e custos mais altos e a manutenção de saldos insuficientes com investimentos e custos menores. Assim, a aplicação dos princípios da administração do Capital de Giro auxiliam a tomada de decisão.

Portanto, uma boa administração do capital de giro, segundo Assaf Neto e Silva (1997), envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Assim, este incremento de atividade no capital de giro proporciona menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante e conseqüentemente aumento na rentabilidade.

A característica predominante dos itens que compõem o capital de giro é a transformação, ou seja, cada componente é rapidamente convertido em outras formas de ativo ou receita. As sobras de caixa podem ser usadas para recompor estoques, financiar clientes. As decisões envolvendo gestão do capital de giro de uma empresa são constantes, e fazem parte do dia-a-dia da tesouraria. Todavia, a otimização do capital de giro de uma empresa depende diretamente da interface e co-participação de duas áreas principais: suprimentos e vendas.

Os principais itens do ativo circulante, de acordo com Di Agustini (1999, p.24) são as disponibilidades; recursos na forma de dinheiro que a empresa possui, tais como:

- a) Depósitos em conta corrente; e
- b) Aplicações financeiras de liquidez imediata ou de curtíssimo prazo. São as sobras de caixa aplicadas visando a rentabilidade.

Levando-se em conta o sistema bancário brasileiro, dificilmente uma empresa manterá dinheiro físico em caixa, com exceção de pequenas quantias irrelevantes para gastos imediatos, tais como pequenas compras.

Di Agustini (1999, p. 24), denomina o passivo circulante de passivos de funcionamento, ou seja, financiam as atividades operacionais da empresa no ciclo operacional, inclusive as obrigações para aquisição de ativo permanente. Assim as obrigações classificadas no passivo circulante são, normalmente, resultantes de:

- a) Compra de matérias-primas para serem usadas na produção ou mercadorias para revenda;
- b) Compra de bens, insumos e outros materiais para uso pela empresa;
- c) Valores recebidos por conta de futura entrega de bens ou serviços;
- d) Salários, comissões e aluguéis devidos pela empresa;
- e) Despesas incorridas nas operações da empresa e ainda não pagas;
- f) Dividendos a serem pagos aos acionistas, desde que declarados;
- g) Impostos, taxas, e contribuições devidos ao poder público;
- h) Empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras; e
- i) Provisões de obrigações diversas.

Dependendo da amplitude do ciclo operacional e financeiro e da posição de ativos e passivos circulantes, a empresa necessita de um determinado volume de disponibilidades para sustentar os descasamentos entre os prazos médios de recebimento das vendas e pagamento de fornecedores.

Esse volume de disponibilidades incorre em um custo de oportunidade para a empresa, seja pelo custo de captação (empréstimo), quando o capital de giro for de terceiros, ou pela taxa de remuneração (aplicação na atividade da empresa ou mercado financeiro), quando o capital de giro for próprio. Di Agustini ressalta que:

- a) Capital de giro próprio: as empresas comparam o retorno real oferecido pelo mercado financeiro (rmf) versus o retorno auferido pelo lucro gerado pela sua operação (rop). Se o rmf for superior ao rop, a empresa tenderá a diminuir o seu nível de atividade para concentrar a maior quantidade possível de recursos nas aplicações financeiras; caso contrário, os investimentos em capital de giro estarão sendo direcionados à atividade operacional.
- b) Capital de giro de terceiros: gastos excessivos com a obtenção de capital de giro, provocado principalmente pelas taxas de juros, que precisam ser repassadas para o preço do produto. No Brasil, não é, raro encontrar empresas nas quais o custo do capital de giro se equipara ou ultrapassa os custos diretos (matéria-prima, embalagem, mão-de-obra, etc...). (1999, p. 31)

Capital de giro negativo tem representado grande número de falências e concordatas. Além da questão dos juros, é de extrema complexidade administrar os riscos do processo de indexação das receitas, do passivo e dos custos de uma empresa.

A necessidade de recursos de capital de giro de uma empresa é determinada em função de seus principais ativos e passivos circulantes operacionais ou de funcionamento. Entende-se por necessidade líquida de capital de giro (NLCG) a diferença entre o ativo operacional e o passivo operacional, ou seja, a diferença entre as aplicações ou investimentos em capital de giro, estoques e financiamento de vendas (contas a receber) e os passivos ou financiamentos obtidos.

### 2.3.1 Fluxo de caixa

A sobrevivência da empresa depende cada vez mais da eficiência da gestão financeira, pois é a administração financeira que centraliza a captação e a aplicação dos recursos necessários e a distribuição eficiente dos mesmos. O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros e ter uma eficiência da gestão financeira da empresa.

Percebe-se que o fluxo de caixa é indispensável para o processo de tomada de decisões financeiras, pois possibilita o planejamento dos recursos da empresa. É um instrumento que relaciona as entradas e as saídas de recursos monetários em um determinado intervalo de tempo e tem por objetivo preservar a liquidez imediata, essencial à manutenção das atividades da empresa.

O objetivo fundamental para o gerenciamento dos fluxos de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos ou otimizar a conciliação entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes. O planejamento dos ingressos e dos desembolsos podem ser subdivididos em fluxo operacional e fluxo extra-operacional. Essa subdivisão refere-se aos ingressos e desembolsos que estão ou não relacionados à atividade principal da empresa (DI AGUSTINI, 1999, p. 31).

Os ingressos operacionais são as vendas à vista; recebimentos, descontos, cauções e cobranças das duplicatas de vendas a prazo realizadas pela empresa. Os desembolsos operacionais podem ser relacionados com as compras de matérias-primas à vista e a prazo, salários e ordenados com encargos sociais pertinentes, custos indiretos de fabricação, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas tributárias.

Os ingressos e desembolsos extra-operacionais são itens não relacionados à atividade principal da empresa, como: imobilizações, vendas do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou de financiamentos, pagamentos de contraprestações (*leasing*).

O ciclo de caixa é uma ferramenta útil para análise dos deslocamentos de recursos financeiros da empresa. Partindo-se do disponível (caixa, bancos e aplicações no mercado).

Fluxo de Caixa de uma empresa é o conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo (ZDANOWICZ, 2000, p.37).

Segundo Silva (1995, p.39), "o fluxo de Caixa (*cash flow*) é um dos principais instrumentos de análise e identifica o processo de circulação de dinheiro através da variação das disponibilidades mais as aplicações financeiras". Assaf Neto e Silva (1997, p.35), complementam que "gerencialmente, é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões financeiras".

O fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa (ZDANOWICZ, 2000, p. 24 e 25).

Para caracterizar o fluxo de caixa, é necessário saber quais são os tipos de recursos que ingressam no caixa (venda à vista, recursos próprios, recursos de terceiros, venda a prazo) e de que forma eles são desembolsados (investimentos, amortizações de empréstimos, financiar o ciclo operacional). O administrador financeiro, através da elaboração do fluxo de Caixa, concilia a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, pagando as dívidas da empresa em dia e maximizando os lucros sobre os investimentos. A administração do ativo é importante pois deve-se ter em mente os objetivos simultâneos da administração financeira: liquidez e rentabilidade.

Portanto, o objetivo fundamental para o gerenciamento dos fluxos de caixa, segundo Assaf Neto e Silva (1997), é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos, e da mesma forma, otimizar a compatibilização entre a posição da empresa e suas obrigações correntes. Zdanowicz (2000, p. 47) complementa que "o fluxo de caixa é o instrumento essencial para a Administração do disponível e sucesso da empresa, em termos de planejamento e de controle financeiro".

### 2.3.2 Administração do Disponível

Os recursos mantidos nessas contas referem-se à "caixa" e "bancos", são eles que permitem a empresa efetuar pagamentos imediatos. Sanvicente (1987) propõe três motivos para se manter um nível de investimentos nessas contas. O principal motivo para manter um saldo de recursos de máxima liquidez é o que decorre do andamento normal das operações, ou seja, para efetuar transações, já que estes recursos (saldo) funcionam como um amortecedor entre as saídas e as entradas decorrentes dos planos operacionais. O objetivo básico é saber a que nível ficará o saldo de caixa a cada sub-período relevante, essa é uma informação para decisão de aplicação em títulos ou obtenção de recursos.

Uma empresa tem a necessidade de manter um determinado nível nesse ativo corrente por precaução. Havendo a diferença entre os fluxos previstos e os fluxos reais, interessa à empresa evitar insuficiências de caixa e proporcionar uma margem de segurança contra essas variações incertas e desfavoráveis.

Outro motivo para se manter as disponibilidades, segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995), é a especulação, que se refere à necessidade de possuir caixa para ser capaz de tirar proveito, por exemplo, de oportunidades vantajosas de compra de mercadorias, taxas de juros atraentes e flutuações favoráveis de taxas de cambio.

A administração de disponibilidades, segundo Sanvicente (1987, p. 144), "pode ser controlada com mais eficácia atuando-se sobre o nível dos saldos, sobre as entradas e sobre as saídas". Dessa forma o autor apresenta alguns fatores que afetam e determinam o nível de caixa mantido por uma empresa. São eles:

- a) As discrepâncias previsíveis entre as saídas e as entradas de caixa. Haverá para este fim uma acumulação de dinheiro para os períodos em que as saídas superam as entradas. Para isso deve-se observar o orçamento de caixa juntamente com os relatórios de recebimento e pagamento para fins de controle.
- b) As discrepâncias imprevisíveis entre as saídas e as entradas. Esse saldo está diretamente ligado ao fator precaução diante da incerteza inerente aos diversos elementos de uma empresa.
- c) Disponibilidade de outras fontes. Está compreendida neste fator a flexibilidade ou facilidade de recorrer aos proprietários, às instituições financeiras, à obtenção de mais crédito de fornecedores.

- d) Natureza das relações mantidas com os bancos. Este fator age diretamente sobre os saldos das contas bancárias. Tende a elevar as exigências de saldos mínimos para garantir a disposição dos bancos quanto a prestação de serviços futuros de crédito.

O objetivo básico da administração de disponibilidades é atingir a maior liquidez possível, aumentando as entradas por unidades de tempo segundo dois aspectos. O primeiro é minimizar as possibilidades de furtos ou desfalques no processo de recebimento. Para isso, deve-se subdividir os processos de registro de cheques recebidos, emissão de comprovantes e recibos, a preparação de guias de depósitos e a baixa de valores a receber correspondentes ao cheque recebido em etapas de responsabilidade de funcionários distintos. Em segundo lugar acelerar os recebimentos, com instruções para registro e depósito imediato de todos os cheques recebidos diariamente, do uso dos serviços de transferência dentro da rede bancária, emissão e entrega rápidas de faturas e assim por diante.

O controle das saídas de caixa, do ponto de vista de uma boa administração de disponibilidades, ainda de acordo com Sanvicente (1987, p. 145) deve levar em conta os seguintes aspectos:

- a) A liberação de recursos disponíveis e exigidos para aplicações aprovadas não pode ser atrasada desnecessariamente.
- b) Os processos de pagamento devem incluir precauções contra desvios ou furtos.
- c) Quando há possibilidade de pagar alguma compra ou algum serviço recebido com desconto, deve ser utilizado o prazo correspondente, permanecendo os fundos à disposição da empresa pelo período mais longo possível.

A aplicação destes excedentes visa fornecer rendimento. Entretanto, os títulos devem oferecer também segurança e liquidez para não haver perdas quando a empresa deseja liquidar o dinheiro assim aplicado e reutilizá-lo em suas operações. Alguns fatores devem ser observados com relação à liquidez das aplicações de excedentes tais como:

- a) A liquidez está inversamente relacionada ao risco de não pagamento pelo emitente;
- b) A negociabilidade, ou seja, a rapidez de conversão;
- c) O prazo de vencimento. Para a empresa, é importante ajustar a estrutura de vencimentos de suas aplicações à estrutura de vencimentos de suas aplicações à estrutura de prazos de suas dívidas ou necessidades de fundos. (SANVICENTE, 1987, P. 146).

A administração eficiente do disponível (caixa) contribui significativamente para a maximização do lucro das empresas. Quando a área financeira recebe e paga, geralmente, as decisões que geram os fluxos financeiros já foram tomadas anteriormente por gerentes de outras áreas, restando pouca coisa que o tesoureiro possa fazer para causar influência sobre estes fluxos financeiros.

A administração do disponível é o aspecto chave do objetivo liquidez para a área financeira. Quanto maiores forem os recursos disponíveis em caixa, com mais rapidez a empresa poderá cumprir com as suas obrigações; e quanto mais recursos puder aplicar no sistema operacional de seus negócios, maiores deverão ser as taxas de retorno sobre o investimento sobre o investimento realizado.

Para Sanvicente (1987, p. 140), “o principal motivo para manter um saldo de recursos de máxima liquidez é o que decorre do andamento normal das operações (...) os saldos de caixas e bancos funcionam como um amortecedor entre saídas e entradas”.

Portanto, a administração do disponível abrange o controle da eficiente utilização de recursos da organização, em investimentos facilmente em numerários e das fontes externas que podem proporcionar imediatos aportes de recursos financeiros quando necessários. Deste modo Zdanowicz (2000, p. 104), afirma que:

A administração do disponível compreende o controle da eficiente utilização de recursos da empresa, em investimentos facilmente conversíveis em numerários e das fontes externas que podem proporcionar imediatos aportes de recursos financeiros quando necessário.

Existem três razões para a manutenção de disponibilidades, conforme Zdanowicz (2000, p. 189):

- a) Para transação: a empresa precisa atender aos pagamentos que advêm de sua atividade operacional;
- b) Por precaução: toda a empresa constitui reservas para atender desembolsos inesperados, ou seja, não previstos no planejamento, por isso, quanto melhor for a projeção de caixa, menor será o saldo necessário por precaução;
- c) Por especulação: esta parcela de investimento em disponibilidades destina-se principalmente a tirar vantagens nas oportunidades empresariais, tanto no mercado financeiro, como em compras, com bons descontos, pagamentos antecipados.

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER

Quando uma empresa vende bens e serviços, exige-se o pagamento em dinheiro ou concede-se crédito ao cliente para pagamento futuro. A administração de valores a receber refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida. Estes compromissos podem ser expressos por meio de duplicatas a receber, de notas promissórias, de cheque pré-datado, de comprovante de venda de cartão de crédito entre outros.

As contas a receber tratam do fornecimento de crédito relacionado à troca de bens presentes por bens futuros. A gestão destas contas começa com a decisão de conceder crédito. A conta a receber é criada a partir do momento em que as mercadorias são vendidas, os estoques são reduzidos e a concessão de crédito é efetuada. Assaf Neto e Silva (1997, p. 97), definem:

- a) O acesso ao mercado de capitais é diferente para compradores e vendedores por diversos motivos, tornando o custo do financiamento e a quantidade de recursos obtida um inibidor à comercialização de produtos.
- b) O crédito fornece informações ao comprador e ao vendedor. De um lado, o comprador terá oportunidade de verificar a qualidade do produto adquirido e do lado do vendedor, a venda a crédito pode transmitir informação sobre a possibilidade de insolvência do comprador.
- c) Empresas com alto grau de sazonalidade têm no crédito um incentivo para que clientes façam aquisição de mercadorias de uma forma mais regular, evitando os problemas decorrentes da concentração de vendas em determinado período de tempo.
- d) Como estratégia de mercado. É bastante comum particularmente no varejo, o uso da venda a prazo visando proporcionar um volume médio de venda.

Quando se trata de contas a receber, conforme Sanvicente (1987), refere-se a contas correntes, crédito parcelado e contratos de venda a prazo e de venda condicional. As contas correntes, segundo este mesmo autor, tratam dos clientes permanentes da empresa que efetuam pagamentos periódicos. Ou seja, a delimitação do prazo de crédito, neste caso, é resolvida pela ausência de política de crédito. Este caso aplica-se a clientes cujas compras a empresa acredita haver constância, regularidade e relativa segurança.

Já o crédito parcelado, refere-se a vendas de acordo com planos de pagamento diferentes. Esse investimento corresponde ao saldo médio mantido em contas a receber, em consequência da necessidade de venda a prazo com concessão de crédito. Os contratos de venda a prazo e de venda condicional são os pagamentos parciais que podem ocorrer antes, durante e/ou após a execução ou instalação das vendas de bens ou serviços previamente encomendados e de execução ou instalação demorada. (SANVICENTE, 1987).

Os fatores condicionantes do investimento em contas a receber são estudados por diversos autores, como Zdanowicz (2000) e Assaf Neto e Silva (1997). Neste sentido, os critérios adotados por Sanvicente (1987, p. 153), que mencionam as possíveis variáveis para a existência de venda a prazo são:

- a) o volume de vendas a prazo;
- b) a proporção entre o custo direto do produto ou serviço e o valor de venda faturado;
- c) a sazonalidade das vendas;
- d) as regras do ramo de atividades quanto a limites de crédito;
- e) as políticas de prazo de crédito da empresa;
- f) as políticas de cobrança da empresa;
- g) as políticas de desconto da empresa.

Deste modo, alguns desses fatores são elementos da política geral de crédito da própria empresa e estão interligados, auxiliando a empresa a alcançar seus objetivos e/ou metas. Além disso, o fato de serem elementos da política de crédito da empresa significa que está sob a alçada da própria empresa fixar, em parte, o investimento a ser mantido em contas a receber.

A venda a prazo, para Assaf Neto e Silva (1997), deve ser enfocada como um investimento que determine o nível de liquidez, risco e rentabilidade e para um dado volume de vendas. Assim, para medir o risco enfrentado - que é inerente à possibilidade do cliente não pagar seus compromissos para com a empresa - a análise da sua capacidade de pagamento é o instrumento mais apropriado. Sanvicente (1987, p. 155), considera que toda empresa deve ter um risco aceitável, considerando que o grau de risco assumido afeta:

- a) a velocidade com que as contas são cobradas;
- b) o valor investido em contas a receber; e
- c) o volume total de prejuízos com dívidas incobráveis.

Na administração financeira de contas a receber existem elementos que classificam se a política adotada será de crédito ou de cobrança: Segundo Sanvicente (1987, p. 156), esses elementos são:

- a) Fixação de prazos para pagamentos pelos clientes (prazo de crédito);
- b) Fixação de critérios para a aceitação (seleção) de clientes;
- c) Estabelecimento de limites para a concessão de crédito, ou seja, os valores máximos financiáveis pela empresa a cada cliente;

- d) Formulação de política de cobrança, incluindo métodos de cobrança (instrumentos, agressividade relativa, etc);
- e) Estabelecimento de descontos por pagamento antecipado, visando acelerar o recebimento de valores devidos pelos clientes da empresa.

Portanto, quanto mais longo for o prazo concedido, maior tenderá a ser o investimento em conta a receber. Para melhor compreensão dos elementos da administração de contas a receber, os tópicos da política de crédito e da política de cobrança serão discutidos detalhadamente a seguir.

#### 2.4.1 Política de Crédito

A concessão de crédito atua como elemento do processo de oferecimento de um produto, não só porque afeta diretamente o preço de aquisição como proporciona maior flexibilidade operacional ao comprador, que ganha tempo para gerar recursos com vistas a efetuar os pagamentos devidos. Antes de uma empresa decidir conceder crédito a seus clientes, ela deve estabelecer procedimentos de concessão de créditos e cobrança. Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 176), explicam que há três componentes da política de crédito:

- a) Condições de venda: o prazo de crédito, o desconto por pagamentos à vista e o período do desconto, bem como o tipo de instrumento de crédito;
- b) Análise de crédito: utiliza-se de instrumentos para analisar a probabilidade do cliente para saldar a dívida;
- c) Política de cobrança: a empresa enfrenta o problema de cobrar o pagamento quando vende.

As condições de venda devem ser constituídas por três elementos distintos: o período pelo qual o crédito é concedido, desconto por pagamentos à vista e prazo de desconto e o tipo de instrumento de crédito.

A análise de crédito, pode ser avaliada pelos 5's do crédito conforme autores como Ross, Westerfield e Jaffe (1995), Sanvicente (1987). Neste contexto, utilizar-se-á a análise de crédito dos 5 C's conforme Gitman (2001, p. 696). São eles:

- a) Caráter: o histórico do cliente quanto ao cumprimento de suas obrigações financeiras, contratuais e morais.
- b) Capacidade: a capacidade do cliente para quitar o crédito solicitado.

- c) **Capital:** a solidez financeira do solicitante, conforme indicada pelo patrimônio líquido da empresa.
- d) **Colateral:** o montante de ativos colocados à disposição pelo solicitante para garantir o crédito.
- e) **Condições:** as condições econômicas e empresariais vigentes, bem como circunstâncias particulares que possam afetar qualquer das partes envolvidas na negociação.

A política de crédito trata de saber quanto tempo disporá o cliente para efetuar os seus pagamentos, fixando assim um prazo geral de créditos. E a análise desse crédito é o processo de decidir se deve ser dado crédito ou não, a determinados clientes. O prazo de crédito é outro elemento da política de crédito.

Sua fixação dependerá de diversos fatores, como oligopolização dos setores, taxa de juros praticada de mercado, restrições legais, probabilidade de pagamento, quantidade de vezes que um cliente compra a prazo, entre outros (ASSAF NETO & SILVA, 1997, p.108).

Assaf Neto e Silva (1997, p.98), escrevem que "a política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de venda a prazo. Na política de crédito, estão os elementos fundamentais para a concessão, monitoria e a cobrança do crédito". Os autores complementam que as principais medidas financeiras de uma política de crédito são o investimento de capital, o investimento em estoques, as despesas de cobrança e as despesas com devedores duvidosos. Além disso, devem levar em conta o fluxo de caixa proveniente desta política e o investimento necessário. Ou seja, as despesas de cobrança são os gastos adicionais da empresa decorrentes da cobrança, despesas do departamento de cobrança, despesas judiciais, tempo da administração; as despesas com devedores duvidosos são as perdas com as vendas totais a crédito.

#### 2.4.2 Política de Cobrança

A primeira visão da cobrança das contas a receber é de menor liberdade de aceitação de clientes, riscos mínimos variáveis e objetivos diferentes quanto a prazos médios. Contudo a política de cobrança está fundamentada nos procedimentos adotados para se receber os títulos a crédito na data dos seus vencimentos.

A política de cobrança, segundo Gitman (2001, p. 709), "é o elemento final da política de crédito", Envolve o acompanhamento das contas a receber, com o objetivo de detectar alguma dificuldade, além da obtenção do pagamento de contas vencidas. Muitas empresas acompanham a situação de suas contas a receber, em primeiro lugar, pela verificação da evolução de seu prazo médio de recebimento no tempo.

O acompanhamento de contas a receber, é o meio que as empresas se utilizam para controlar os pagamentos realizados pelos clientes. Uma empresa, normalmente, acompanha a evolução de seu prazo médio de recebimento (PMR) no tempo (GITMAN, 2001). O período médio de recebimento, também chamado de período médio de cobrança será explicitado no capítulo de análise de índices.

Se as atividades da empresa forem sazonais, Gitman (2001) esclarece que, o PMR oscilará ao longo do ano, mas aumentos inesperados do PMR sempre representam uma fonte de preocupação. Isso se justifica pelo fato dos clientes demorarem a pagar suas contas ou alguma prestação das contas a receber estar vencida. Segundo o autor, há uma segunda ferramenta que acompanha as contas a receber chamado quadro de idades. Para elaboração deste quadro, o departamento de crédito classifica as contas a receber pelo tempo, ou seja, pela data de vencimento.

Segundo Zdanowicz (2000, p. 204), os principais fatores determinantes da política de crédito são: "capital, concorrência, bem financeiro, classe de clientes e os objetivos da empresa". E boa parte da inadimplência deriva da pressa que se analisa o cadastro de um cliente e da burocracia e a inoperância dos departamentos de cobrança da grande maioria das empresas. *Os procedimentos básicos para realizar uma cobrança são: boletos bancários, carta de aviso da empresa, telefone, fax, e-mail, visita pessoal e ação legal (protestos, concordatas e falência).*

#### 2.4.3 Prazo médio de recebimento

É necessário que uma empresa tenha um prazo definido quanto à fixação dos prazos médios de recebimentos das vendas. O ponto de referência será o prazo concedido pelos fornecedores para o pagamento das dívidas. *Uma política errônea, fixa um prazo médio de recebimento acima do prazo médio de pagamento; salvo condições muito especiais aonde a empresa tem vantagem ou as condições do mercado assim as impõem.*

Esse aspecto merece cuidado, sob pena de implicar na necessidade de um volume maior de capital de giro para financiar essa defasagem. "É comum em algumas empresas a

dilatação do prazo de vendas a crédito como estratégia mercadológica, entretanto, se a estratégia não tiver suporte financeiro acabará comprometendo a liquidez financeira” (ZDANOWICZ, 2000, p. 200). Essa medida é tão nociva quanto a estratégia de redução de preço que acaba solapando o aspecto de rentabilidade da empresa.

#### 2.4.4 Controle das saídas de caixa

Dentre os vários controles de saída de caixa que uma empresa pode estabelecer, destacam-se os seguintes: prevenção de vazamento e atrasos na saída de caixa.

“Uma forma de controle de saída de caixa consiste em dividir o processo de pagamento em várias etapas, de modo a nelas envolver indivíduos diferentes” (ZDANOWICZ, 2000, p. 195). Todas as empresas julgam aconselhável estabelecer um sistema de fiança e abrir uma conta de caixa para pequenos pagamentos, denominado de: fundo de caixa.

Se for vantagem e possível pagar uma conta com certo atraso, a empresa pode se beneficiar do desconto que será concedido, entretanto, pode não haver vantagem alguma em pagar essa conta antes, ao invés de fazê-lo no último dia. Retardando o pagamento até o último dia, a empresa disporá desses recursos por um período adicional que se aplicados de forma racional e segura poderão gerar uma receita financeira para a empresa.

#### 2.4.5 Controle dos valores a receber

Todo esforço de cobrança implica em custo. Importa, portanto, a análise da relação custo/benefício, ou seja, a utilização do sistema que promova um retorno mais rápido das cobranças a um custo menor. Os custos de qualquer esforço adicional de cobrança não deverão ser superiores às receitas adicionais que deles decorram.

“É saudável a adoção de controles e normas rígidas de cobrança dos clientes, devem-se cuidar, entretanto, os exageros de cobranças agressivas que poderão deslocar o cliente para outro concorrente” (ZDANOWICZ, 2000, p. 203).

O processo de controle baseia-se na comparação entre os valores esperados e os realizados. Um acompanhamento sistemático permite que se observem as variações mais relevantes no comportamento da carteira de valores a receber, identificando-se suas origens e repercussões sobre os resultados da empresa. O giro dos valores a receber é obtido pela relação entre as vendas a prazo e o montante de valores a receber apurados ao final de um

período. Uma tendência de crescimento desta relação revela uma conseqüente redução no prazo de crédito cedido pela empresa. Ao contrário, uma retração no giro dos valores a receber indica maior expansão no prazo de concessão de crédito.

## 2.5 FONTES DE FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO

### 2.5.1 *Factoring*

Entende-se por *factoring* um fomento comercial mercantil. A atividade da *factoring* compete diretamente com alguns produtos bancários, como descontos de duplicatas e descontos de cheques pré-datados, e em alguns casos não presta adequadamente os serviços elencados pela UNIDROITE (*International Institute for the Unification of Private Law*).

As operações de *factoring* no âmbito das pequenas empresas assemelham-se ao desconto de duplicatas com cotações através de uma taxa de desconto sobre o valor futuro do título de crédito.

O *factoring* só se conclui quando ocorre a combinação de pelo menos dois dos seguintes serviços (DI AGUSTINI, 1999, p.83):

- a) gestão de crédito;
- b) administração de contas a receber;
- c) cobrança;
- d) proteção contra risco de crédito; e
- e) fornecimento de recursos

Potencialmente pode ser feito *factoring* dos seguintes títulos de crédito (DI AGUSTINI, 1999, p.84):

- a) letra de câmbio;
- b) duplicata;
- c) conhecimento de transporte;
- d) conhecimento de depósito;
- e) warrant;
- f) nota promissória;
- g) nota promissória rural; e
- h) cheque pré-datado

### 2.5.2 Linha de crédito

Entende-se por linha de crédito o acordo entre um banco comercial e uma empresa que especificam um montante de empréstimo a curto prazo não- garantido a disposição da empresa durante um determinado período de tempo. “Os juros cobrados na linha de crédito são normalmente flutuantes, assim, se a taxa preferencial variar a taxa de juros cobrada sobre novo empréstimo e sobre aqueles que já estão vigorando variará automaticamente” (GITMAN, 2001, p.637). O adicional sobre a taxa preferencial de juros cobradas sobre um cliente depende de sua situação de crédito, quanto melhor essa situação, menor será o adicional de juros e vice-versa.

### 2.5.3 Nota promissória

“Empréstimo a curto prazo pagável de uma única vez no vencimento. Pode ser obtido de um banco comercial por tomadores que tenham crédito, quando ele necessita de fundos adicionais por um curto período e acredita que essa necessidade cessará” (GITMAN, 2001, p.636).

A nota estabelece condições como data de vencimento e taxa de juros. Os juros cobrados são, em geral, vinculados de alguma forma a taxa preferencial, podendo ser fixos ou flutuantes.

### 2.5.4 Descontos de duplicatas

Empréstimo destinado a antecipar os valores a receber das vendas a prazo, financiadas através da emissão de duplicatas mercantis ou de serviços, emitidas pela empresa vendedora para as empresas clientes. As duplicatas são oferecidas a pessoas jurídicas, emitentes de duplicatas mercantis e/ou de serviços.

O valor das duplicatas entregues e capacidade de pagamento do cliente, conforme limite de crédito definido pela instituição financeira. Prazo conforme prazo da duplicata. Quando mais de uma duplicata for entregue, é calculado o prazo médio para desconto.

O valor líquido do desconto é liberado em conta corrente. Na data de liquidação das duplicatas os valores recebidos amortizam automaticamente o valor do empréstimo. Caso o sacado não efetue o pagamento da duplicata no prazo de vencimento, a instituição financeira cobrará o valor correspondente da empresa emissora com base no direito de regresso ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br), acesso em 20/10/2006).

### 2.5.5 Crédito rotativo

É um limite de crédito adicional disponibilizado aos usuários de cartão, que lhes permitem o saque de dinheiro. Uma vez utilizado o limite, o cliente pagará a administradora de cartões juros mensais, proporcionais aos dias que utilizou os recursos. Já se recorrer ao cheque especial, é preciso fazer uma análise mais crítica, uma vez que o percentual de juros cobrados são bem próximos aos juros do cartão.

Deste modo pode-se tirar o melhor proveito entre as datas de compra e as datas de pagamento. Assim, acredita-se que, como vale a pena ter pelo menos um cartão de crédito, é desvantajoso ter mais de três. Se o indivíduo possuir somente um cartão, escolha como data de vencimento 2 ou 3 dias após a data de recebimento do seu salário ou outra principal fonte de renda ([www.financenter.terra.com.br](http://www.financenter.terra.com.br), acesso em 20/10/2006).

## 2.6 GESTÃO DE ESTOQUES

Os estoques constituem uma modalidade de investimento de recursos pelas empresas, representando muitas vezes parcelas significativas de seus ativos. A administração financeira tem como objetivo básico em relação aos estoques minimizar as necessidades de investimentos neste tipo de ativo, pois eles reduzem a rotação geral dos recursos e comprometem a rentabilidade geral da empresa.

A principal função de se manter estoques é tornar o fluxo econômico contínuo. Nas indústrias, a falta de estoques pode acarretar na paralisação da produção; já no comércio, a perda de vendas. “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, 2001, 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, 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 vendas, 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);
- d) materiais de consumo e almoxarifados: todos os itens destinados ao consumo industrial, de escritório, material de propaganda, etc.

Mínimizar os custos de estoques requer atenção ao custo dos bens estocados (preço de compra de materiais, custo de produção incorporado ao produto de acordo com o estágio em que ele se encontra no processo, valor dos produtos acabados) e aos custos evitáveis que são os custos de compra e de manutenção. De acordo com Zdanowicz (2000), os custos de estoques mais usualmente encontrados nas empresas são:

- a) custos de capital: decorrem de inventários e imobilizações em máquinas, equipamentos e CD's (centros de distribuição da empresa);
- b) custos do espaço ocupado: incorrem a partir de depreciações, manutenção, conservação, arrendamento mercantil, aluguéis, bem como os custos de pessoal envolvido;
- c) custos de serviço e estocagem: consistem nos impostos, seguros, mão-de-obra utilizada, registros e contabilização destes itens, além do risco de possíveis furtos, danos ou deterioração de estoques;
- d) risco de estocagem: em termos das quedas de preços, modificações e obsolescência dos itens estocados (p. 208).

A política e a determinação dos níveis de estoques consistem basicamente na fixação de um estoque mínimo, um estoque de segurança e o lote econômico de compra.

### 2.6.1 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; “ele visa manter ininterrupto o fluxo de consumo e de vendas, quando eventualmente ocorrem situações anormais de mercado” (ZDANOWICZ, 2000, p. 209). “Contudo, há o

inconveniente de aumentar o custo de aquisição e transporte, e ainda, sua utilização é difícil para estoques muito diversificados”.

O cálculo do estoque mínimo pode ser demonstrado pela fórmula:  $\text{Estoque M\u00ednimo} = (\text{Consumo} \times \text{atraso no prazo de entrega}) + (\text{prazo de entrega} \times \text{aumento no consumo}) + (\text{atraso na entrega} \times \text{aumento no consumo})$ . Matias e Lopes (2002, p. 33) consideram que neste c\u00e1lculo ainda devem ser levado em conta: “prazo de informa\u00e7\u00e3o, prazo de entrega do pedido, prazo de entrega das mercadorias, prazo de recebimento e margem de seguran\u00e7a”.

### 2.6.2 Estoque de seguran\u00e7a

Devido \u00e0 dificuldade na obten\u00e7\u00e3o dos produtos no momento exato em que s\u00e3o pedidos, decorrentes de irregularidades e retirada de estoques, a empresa mant\u00e9m normalmente um estoque de seguran\u00e7a. O estoque de seguran\u00e7a deve ser utilizado como precau\u00e7\u00e3o para as empresas quando na pr\u00e1tica n\u00e3o se verifica a demanda em condi\u00e7\u00f5es de certeza, e quando n\u00e3o \u00e9 poss\u00edvel definir um prazo de espera com total seguran\u00e7a. Com isso evita-se que o saldo dos estoques cheque a zero para processar o pedido de reposi\u00e7\u00e3o.

O volume do estoque de seguran\u00e7a est\u00e1 associado ao n\u00edvel de incerteza com que opera a empresa, aos custos expl\u00edcitos e impl\u00edcitos da falta de estoques e tamb\u00e9m aos custos de manuten\u00e7\u00e3o. Existe uma f\u00f3rmula simplificada para determinar o volume do estoque de seguran\u00e7a; de acordo com Assaf Neto e Silva (1997, p.161), “obtem-se o estoque de seguran\u00e7a pela seguinte equa\u00e7\u00e3o:  $ES = Z \times (\text{desvio padr\u00e3o da demanda di\u00e1ria})$ ; aonde Z equivale ao n\u00edvel de servi\u00e7o desejado”. O valor de Z pode-ser obtido em qualquer tabela de distribui\u00e7\u00e3o normal.

### 2.6.3 Lote Econ\u00f4mico de compra

O Lote Econ\u00f4mico de compra (LEC) tem como principal objetivo determinar o volume ideal de recursos aplicados em itens estocados, ou seja, definir a quantidade a ser comprada que minimiza os custos totais evit\u00e1veis (custo de manuten\u00e7\u00e3o e de pedido). Est\u00e1 relacionado tanto a compras e estoques de mat\u00e9rias primas quanto a ordens de produ\u00e7\u00e3o e estoques de produtos acabados.

O LEC visa determinar uma quantidade ( $Q^*$ ) a ser pedida pelos fornecedores em cada ordem de modo que os custos da empresa sejam minimizados; tal valor pode ser calculado

derivando-se na equação do custo total em relação à quantidade (ASSAF NETO E SILVA, 1997, p. 148):

$$\text{Quantidade de cada pedido} = \sqrt{\frac{2 V C_p}{C_e}} \quad \text{aonde :}$$

$C_p$  = Custo de cada pedido;

$V$  = Volume de vendas no período;

$C_e$  = Custo de estocagem de cada unidade.

As fórmulas do modelo LEC podem ser muito úteis para aquelas empresas que apresentam uma necessidade de compra de produtos iguais e constantes, como produções em série. Já aquelas que compram diversos produtos diferentes (comércio, por exemplo) a fórmula mais interessante é a que fornece o valor monetário da compra; podendo assim mesclar a escolha de mercadorias.

### 3. Metodologia

Procurou-se identificar neste capítulo, os métodos científicos que foram utilizados para a realização desta pesquisa. Tendo-se como base o problema de pesquisa e os objetivos especificados, a metodologia buscou caracterizar a empresa objeto de estudo e a pesquisa quanto à natureza do estudo realizado, quanto às técnicas de coleta de dados utilizados e suas limitações.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Por meio da utilização de técnicas e outros procedimentos científicos, procura-se demonstrar as várias abordagens do tema da pesquisa. Segundo Gil (2002, p.17), pode-se definir pesquisa "como o processo racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos".

Tendo em vista que a presente pesquisa visa propor melhorias na gestão financeira da empresa em estudo, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem finalidade prática e é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos.

Neste sentido, Lakatos e Marconi (1990, p. 226) afirmam que:

Os trabalhos científicos devem ser elaborados de acordo com as normas preestabelecidas e com os fins a que se destinam. Serem inéditos ou originais e contribuirão não só para a ampliação de conhecimentos ou compreensão de certos problemas, mas também servirem de modelo ou oferecer subsídios para outros trabalhos.

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, pois busca conhecer a realidade da empresa em estudo sem manipular os dados. Segundo Vergara (2003, p. 47):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também esclarecer correlação entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para explicações.

A pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BREVIAN, 1983, p. 55). A pesquisa descritiva, ainda pode assumir a forma de estudo exploratório ou estudo descritivo. Esta pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo exploratório, pois analisa a área financeira com enfoque no capital de giro da empresa em estudo, a qual possui pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Para Gil (1988, p. 51), a pesquisa de natureza exploratória "tem por objetivo

proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, aprimorando idéias ou a descoberta de intuições".

Por ser essencialmente descritiva e preocupar-se com o processo de gestão de fluxo de caixa e não simplesmente com os resultados e produtos, esta pesquisa busca atingir uma interpretação da realidade do ângulo qualitativo. Segundo Trivinos (1987, p. 120), a "pesquisa qualitativa compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas, que, por outro lado, podem ser caracterizadas por traços comuns".

Com base nas técnicas estabelecidas, o presente trabalho consiste de um estudo de caso, categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade na qual se analisa profundamente. De acordo com Cervo e Bervian (1983, p. 57), "estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, para examinar aspectos variados da sua vida". O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na realidade; um levantamento de dados aonde os fenômenos ocorrem.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Toda pesquisa implica no levantamento de dados, independente de fontes, métodos e pesquisa. Parra Filho e Santos (2000, p. 29) mencionam que "o ponto de partida da pesquisa é o levantamento bibliográfico de títulos iguais ou próximos aos de sua pesquisa".

As pesquisas são caracterizadas pelo tipo de dados coletados e pela análise que se fará desses dados. Os tipos de dados utilizados nesta pesquisa serão extraídos de fontes tais como livros, jornais, Internet, periódicos e revistas especializadas.

Por intermédio da investigação documental que segundo Vergara (1997) é realizada em documentos conservados no interior de órgãos privados, ou com pessoas; e da análise de seus dados históricos retirados de seus registros e de entrevistas não estruturadas com proprietários e funcionários, buscar-se-á conhecer suas atividades financeiras, a fim de propor o objetivo geral da pesquisa.

À medida que se tem contato com o material levantado se desenvolve o processamento e a análise dos dados, por meio de investigação documental em profundidade, a fim de obter informações e simulações práticas das informações levantadas. Busca-se apresentar, de forma clara e ordenada, melhorias na gestão do Fluxo de Caixa da empresa em estudo de forma a contribuir para a sua gestão financeira.

De acordo com Cervo e Brevian (1983), na fase de análise e interpretação, os números, índices e tabelas são de grande importância; eles permitem a concentração do maior número possível de dados em menos espaço e facilitam a comparação dos valores.

### 3.3 OBJETO DE ESTUDO

A unidade em estudo é a empresa VirtuaComm Trade Ltda., uma empresa de prestação de serviços de Web Design e sistemas online e que não trabalha com estoques, sendo assim essa abordagem será tratada diferentemente de uma empresa industrial.

A empresa VirtuaComm atua neste ramo há 11 anos e está localizada no Centro de Florianópolis. É considerada Microempresa, pois, de acordo com a Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999 que rege as Microempresas e empresas de pequeno porte, possui receita bruta anual inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais).

Baseado nas informações nos tópicos acima, o estudo de caso na empresa VirtuaComm será uma pesquisa aplicada, descritiva e exploratória com interpretação em ângulo qualitativo. Como técnica de coleta de dados, será feito primeiramente um levantamento bibliográfico seguido de investigação documental com os arquivos digitais usados na gestão financeira diária e as demonstrações contábeis; para informações adicionais referentes à clientes foram feitas entrevistas informais e não estruturadas; para a análise dos dados, tabelas e gráficos serão de grande importância para fins de comparações.

### 3.4 LIMITAÇÕES

O presente trabalho limita-se a analisar a gestão financeira de curto prazo da empresa VirtuaComm Trade Ltda., assim como caracterizar a empresa, analisar a gestão de disponibilidades e o fluxo de caixa, verificar as estratégias utilizadas na gestão de contas a pagar e a receber, analisar os índices financeiros no ano de 2005 (2006) e a propor melhorias na gestão financeira de curto prazo.

A empresa objeto de estudo, pela falta de aptidões administrativas possui pouco controle que dificultam o acesso às informações. Dessa forma, os únicos dados fidedignos são apenas as demonstrações contábeis de 2005 e 2006 e todo o controle administrativo financeiro de 2006.

Enfim, por se tratar de um estudo de caso, os resultados da pesquisa se restringem à empresa VirtuaComm Trade Ltda., objeto deste trabalho, os resultados alcançados no projeto podem servir de comparativo a outras organizações do mesmo ramo de atividades.

## 4. Caracterização da VirtuaComm<sup>1</sup>: Soluções em Internet

### 4.1 RAMO DE ATIVIDADE

Voltada para as atividades em informática e internet, a VirtuaComm Trade Ltda.: Soluções em Internet, é uma empresa que atua no mercado de comunicação interativa em internet e multimídia. Especializada em desenvolvimento de sites e aplicativos em internet, busca proporcionar aos clientes melhor presença on-line, através de planejamento, criação, desenvolvimento e manutenção (atualização) de sites com *design* de alta performance, além de desenvolver modernas ferramentas multimídias de interação e relacionamento virtual.

Para tanto, a VirtuaComm disponibiliza às empresas-clientes:

- a) *Web sites*;
- b) *Hot sites*;
- c) Gerenciadores de conteúdo para *sites*;
- d) Ferramentas de Interação e Relacionamento (*E-mail Marketing, Newsletter, Chat, Fórum, Enquete, Web card, Help-desk, Guest book*);
- e) *Banners e Pop-ups*;
- f) *Intranet e Extranet*;
- g) Apresentações Multimídia;
- h) Soluções em *E-learning, E-business* (B2B – *business-to-business* e B2C – *business-to-consumer*), *E-commerce*; e Campanhas de divulgação e comunicação on-line.

Os projetos são desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas das empresas-clientes, resultando em estratégias sólidas que auxiliam na divulgação de produtos e serviços, facilitando o relacionamento e aproximação com clientes atuais e potenciais.

### 4.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Fundada em 17/10/1995, sob o nome de VirtuaComm: Internet Publishing – Brazilian Mall, a VirtuaComm Trade Ltda. surgiu no mercado com a proposta de divulgação de produtos brasileiros na internet.

---

<sup>1</sup> As informações da organização foram coletadas no site <http://www.virtuacomm.com>, disponível na *web*, bem como através de entrevistas realizadas com a responsável legal pela organização.

Já no primeiro ano de funcionamento, as atividades de criação de sites foram iniciadas, mas ainda de forma rudimentar e não-personalizada, uma vez que a infra-estrutura da época não oferecia suporte tecnológico adequado.

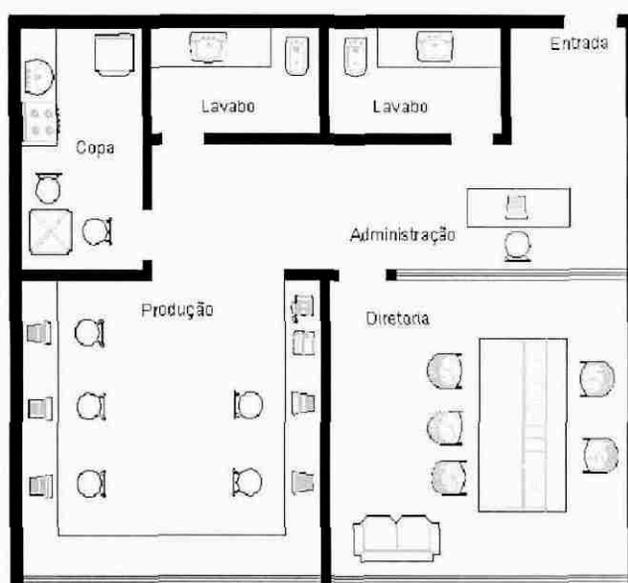
No ano de 2000 foi dado início a programação de sites, através de serviços terceirizados, sendo este serviço efetivado pela empresa somente no ano de 2003. Desde então, a VirtuaComm, atualmente conhecida no mercado como VirtuaComm: Soluções em Internet, vem atuando na parte de tecnologia digital, com o objetivo de oferecer um serviço diferenciado no universo de internet para seus clientes.

#### 4.3 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS E ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Com horário de funcionamento de segunda à sexta-feira, das 09 às 18 horas, localizada na Avenida Otton Gama d'Eça nº 900, sala 208, no Centro de Florianópolis/SC, a VirtuaComm ocupa um espaço físico assim distribuído:

- a) uma (01) recepção com 8m<sup>2</sup>; usada para as atividades administrativas.
- b) uma (01) sala-escritório com 16 m<sup>2</sup>; usada pela diretoria e para reuniões.
- c) uma (01) sala-operacional com 16 m<sup>2</sup>; usada para a produção de Web Sites.
- d) dois (02) banheiros com 4m<sup>2</sup> cada; e
- e) uma (01) copa com 5,5 m<sup>2</sup>.

**Figura 01** – Layout da empresa VirtuaComm.



#### 4.4 QUADRO FUNCIONAL

Atualmente, a VirtuaComm dispõe de quatro (04) colaboradores e um (01) estagiário em seu quadro funcional. Conta ainda com o auxílio de um (01) consultor contábil e três (03) consultores jurídicos, sendo:

- a) uma (01) Diretora-Presidente (Graduada em Ciências da Computação e Mestre em Engenharia de Produção), responsável legal pela empresa e pela direção geral da mesma;
- b) um (01) Diretor Comercial (Graduado em Direito e Pós-graduado em Marketing), atuando na área de contato e vendas, junto às empresas-clientes;
- c) um (01) Auxiliar administrativo, que desenvolve a parte, administrativa e financeira;
- d) um (01) Programador<sup>2</sup> de *sites*, colaborador - estudante em Ciências da Computação; e
- e) dois (02) *Webmasters*<sup>3</sup>, ambos colaboradores, sendo um estudante de *Design* Gráfico e o outro, graduado em Ciências da Computação, atuantes na parte de planejamento, criação, desenvolvimento e manutenção dos *sites*.

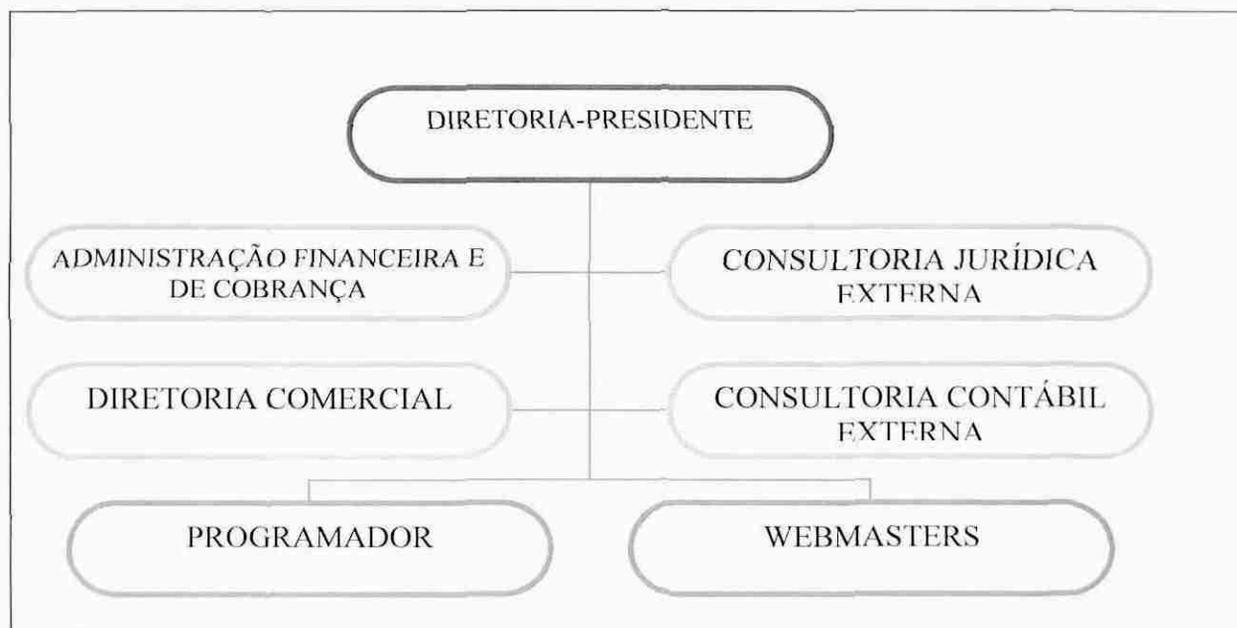
No organograma abaixo (figura 2), tem-se a representação hierárquica :

---

<sup>2</sup> Em computação, programador ou desenvolvedor de *software* se refere à pessoa que faz a programação de computadores e desenvolve software. Um programador pode ser alguém que desenvolve ou faz manutenção de *software* em um grande sistema mainframe ou alguém que desenvolve *software*, primariamente, para uso em computadores pessoais. Neste sentido, um programador pode ser considerado um engenheiro de software ou desenvolvedor de software (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Programador>)

<sup>3</sup> Um webmaster é alguém que tem a seu cuidado a tarefa de instalar, dar manutenção, criar e realizar a gestão de um determinado site. Por vezes, o webmaster acumula a tarefa de administração de servidores, na qual se alberga o site (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Webmaster>).

**Figura 02** – Organograma da Empresa



**FONTE:** Elaborada pelo autor, 2006.

A diretora presidente da empresa toma a maior parte das decisões administrativas e financeiras da empresa; ela também é responsável pela análise dos contratos e orçamentos firmados com os clientes e assim decide se o projeto será benéfico para a empresa ou não. Adicionalmente a isso, ela controla a qualidade dos serviços prestados e a pontualidade para a qual eles estão estimados.

O diretor comercial faz todo o contato com clientes: ligações, e-mails, conversas online e visitas à empresas. É responsável pela criação dos orçamentos e elaboração de contratos; que posteriormente serão analisados pela diretora presidente. Após o projeto ser iniciado tem a obrigação de informar a equipe do novo cliente e quais os atributos necessários para o serviço; mas quem controla a qualidade e a pontualidade é a diretora presidente.

A administração financeira é exercida pelo auxiliar administrativo que controla a data dos pagamentos de obrigações e recebimento de clientes; também gera boletos de cobrança, emite notas fiscais, faz eventuais serviços de cartório e de banco. O controle dos materiais de expediente tais como tintas para impressora, resmas de papel A4, grampos, etc... e os materiais de limpeza também são de obrigação deste colaborador.

O Programador é responsável por fazer os Web Sites funcionarem, cria sistemas, bancos de dados, gerenciadores de conteúdo, ou seja: informa ao Web Site o que deve fazer e como interagir com os clientes e visitantes.

Os Webmasters fazem a parte gráfica dos Web Sites, um trabalho com toque artístico e que requer bom gosto, além do domínio das ferramentas e programas. O Webmaster com mais tempo de empresa ocupa-se só com criação de novos layouts – trabalho que demanda tempo, concentração e perfeccionismo - e páginas de clientes novos. O outro Webmaster fica responsável pelos clientes antigos e aqueles que pagam as manutenções mensais; fazendo praticamente todos os tipos de alterações e pedidos recebidos destes clientes.

#### 4.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA ORGANIZAÇÃO

A VirtuaComm: Soluções em Internet possui, como missão: *“Oferecer um serviço diferenciado, com qualidade e eficiência no universo virtual”*.

Por visão, apresenta: *“Tornar-se empresa de referência na região sul brasileira em tecnologia digital”*.

Como valores, objetiva: *“Zelar pela qualidade, agilidade, pontualidade e inovação dos serviços prestados, visando proporcionar, às empresas-clientes, melhor presença on-line, através do desenvolvimento e criação de sites com design de alta performance”*.

## 5. A Gestão Financeira na Virtuacomm Trade Ltda

A administração financeira na empresa acontece de forma improvisada e emergencial. Inexistem planejamentos financeiros de curto, médio e longo prazo. Não há orçamento de compras de materiais (expediente e de limpeza), pois não acontecem com frequência e representam uma fatia muito pequena das saídas. Não há orçamento nem planejamento de vendas; as mesmas ocorrem de forma espontânea.

### 5.1 RECEITAS FINANCEIRAS DA EMPRESA

A empresa dispõe de três formas básicas de receitas. A primeira delas são as manutenções e atualizações mensais. Este tipo de serviço oferecido ocorre quando o cliente compra um *Web Site* e opta por pagar um valor mensal (proporcional à complexidade de funcionamento de seu *Web Site*) para que a empresa fique a sua disposição sempre que necessitar de ajustes e mudanças. O valor destas manutenções varia de R\$ 70,00 à R\$ 400,00 por cliente. Em sua totalidade, elas geram uma receita fixa mensal para a empresa em torno de R\$ 6000,00.

A segunda forma de receita são os serviços extras, atualizações e manutenções de clientes que após a compra de seu *Web Site* optaram por não pagar um valor mensal à empresa. Estes, sempre que necessitarem de serviços entrarão em contato com a empresa, solicitarão o pedido, receberão o orçamento e se aceitarem terão o serviço executado. Este tipo de receita não é fixa mensalmente, pois nem sempre este cliente necessita de ajuste e modificações em seu *Web Site*; e quando as faz, geralmente passa um tempo sem solicitar um novo serviço. Os valores deste tipo de receita podem variar desde um simples *banner* (R\$ 200,00) até um sistema de gerenciamento de conteúdo (R\$ 2000,00), por exemplo.

A terceira forma de receita são as vendas de novos *Web Sites* para novos clientes ou mesmo para clientes antigos que queiram um novo serviço. Estas receitas tendem a ser maiores (de R\$ 1500,00 à R\$ 8000,00), pois existe todo um trabalho artístico envolvido, demanda tempo e interação com o cliente – para que o *Web Site* atenda pontualmente sua necessidade. A venda de novos *Web Sites* geralmente são recebidas à prazo (em parcelas) e são muito importantes para a liquidez da empresa.

O diretor comercial faz todo o processo de contato com o cliente, avaliação do pedido, proposta de serviço e orçamento. Uma vez aprovado o orçamento, o cronograma do projeto a ser desenvolvido começa a valer no dia da assinatura do contrato. Neste momento são

passadas as tarefas para a área de produção e as informações pertinentes a valores e cobranças para a área financeira.

Um novo Web Site, quando não é pago à vista, pode ser parcelado de 2 até 5 vezes. Para os pagamentos que variam de 3 a 5 parcelas, o valor é cobrado mensalmente no dia correspondente à data de assinatura do contrato. Para os pagamentos de 2 parcelas, a primeira é paga no ato da compra do Web Site e a segunda na entrega do mesmo; isso porque muitas vezes a segunda parcela vence sem que o *Web Site* esteja pronto (30 dias após a assinatura do contrato). Entretanto, o serviço não leva mais que dois meses para ser finalizado, então a segunda parcela geralmente não ultrapassa 60 dias da assinatura do contrato.

## 5.2 OBRIGAÇÕES DA EMPRESA

As saídas de caixa da empresa são mais concentradas em custos fixos do que custos variáveis. Elas são pagas sempre na data evitando multas e juros de mora. Caso o caixa da empresa fique negativo devido a contas pagas no dia sem liquidez em caixa, faz-se o uso de resgate de aplicações financeiras (aplicações da proprietária da empresa); sempre evitando empréstimos de capital.

Os custos variáveis da empresa são referentes aos impostos sobre receitas, encargos sobre comissões de vendas e às despesas administrativas gerais, almoços de confraternização, brindes, pagamento de cursos, participação em eventos e reparos na estrutura física das instalações. Podemos incluir também neste grupo de obrigações as despesas bancárias com CPMF e juros sobre cheque especial.

As obrigações descritas acima serão melhor exemplificadas no próximo capítulo que detalhará a atividade financeira da empresa projetada para o 1º semestre de 2007.

## 6. Análise Crítica e Proposta de Melhoria

Feita a análise das práticas administrativas e financeiras da empresa VirtuaComm Trade Ltda., apresenta-se em seguida o planejamento do fluxo de caixa.

### 6.1 PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA

A empresa administra seu fluxo de caixa em base semanal, com monitoramento diário das transações bancárias efetivas, visando manter sob estreito controle os recebimentos e obrigações previamente programados. Esta prática, embora a empresa esteja 11 anos no mercado, foi implementada no início de 2005, o que permitiu otimizar os custos e as receitas financeiras.

É objetivo deste trabalho, planejar o fluxo de caixa em bases mensais para um período de seis meses, sob a consideração de três possíveis cenários – realista, otimista e pessimista, comparado com o necessário para atingir o ponto de equilíbrio. Estes cenários, demonstrados no gráfico 01 para o primeiro semestre de 2007, diferenciam-se pela consideração de índices de probabilidade de realização e alavancagem de novos negócios; como segue:

**Tabela 01** – Grau de probabilidade de realização de ingressos para os cenários

TIPOS DE INGRESSOS	Otimista	Realista	Pessimista
Negócios fechados ate dezembro de 2006	100%	100%	100%
Manutenções / Sites em desenvolvimento	100%	100%	100%
Negócios em fase final de fechamento em dezembro 2006	80%	65%	50%
Potencial de novos negócios a serem alavancados no 2º trimestre de 2007	70%	55%	40%

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

**Tabela 02** – Total de receitas projetadas para os respectivos cenários

TIPOS DE INGRESSOS	Otimista	Realista	Pessimista
Negócios fechados ate dezembro 2006			
Manutenções / Sites em desenvolvimento	55.472,00	55.472,00	55.472,00
Negócios em fase final de fechamento em dezembro 2006	42.400,00	34.450,00	26.500,00
Potencial de novos negócios a serem alavancados no 2º trimestre de 2007	21.297,00	16.733,00	12.170,00
<b>TOTAL</b>	<b>119.169,00</b>	<b>106.655,00</b>	<b>94.142,00</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

## 6.2 VALORES A RECEBER

A projeção dos ingressos é determinada pela característica dos negócios da empresa, que possui em carteira negócios já fechados referentes à manutenções correntes e novos sites em fase final de desenvolvimento que podem ser visualizados conforme a tabela 03. Estes ingressos são cobrados através de boletos bancários e sujeitos à multas e juros caso não liquidados na data de vencimento. Para as manutenções são enviados boletos mensalmente; para os projetos de novos sites, quando não pagos integralmente na assinatura do contrato de prestação de serviços, é dada uma entrada para o início das atividades e o saldo remanescente é pago através de carnê (incluindo todas as parcelas) com vencimentos mensais.

**Tabela 03** – Ingressos com 100% de probabilidade de realização

SERVIÇOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
MANUTENÇÕES	6.682	6.682	6.682	6.682	6.682	6.682
<b>PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO</b>						
NOVA ORDEM ADVOCACIA	900					
MALANDRUS	340	340				
SEGMENTO COBRANÇA	500	500				
PROCEAD	1.560					
ACIF	950	950	950	950	950	950
PROSUL	2.400					
RIJOMTEC	1.040	1.050	1.050			
<b>Totais</b>	<b>7.690</b>	<b>2.840</b>	<b>2.000</b>	<b>950</b>	<b>950</b>	<b>950</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

Como resultado das atividades da área comercial nos últimos meses de 2006, a empresa tem na posição dezembro de 2006 novos negócios em fase final de fechamento; sobre estes negócios são considerados diferentes graus de probabilidade de realização em função de cada cenário projetado, conforme detalhado na tabela 04 a seguir:

**Tabela 04** – Previsão de ingressos com probabilidade de realização variável I para o período:  
1º semestre de 2007

<b>EM FASE FINAL DE NEGOCIAÇÃO</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>
CLINIFERT - VERSÃO INGLÊS	1.000	1.000				
GLÓBULO PUBLICIDADE	1.000	1.000	1.000	1.000		
CANTINA DI BERNARDI	1.500	1.000	1.000			
ANPASA	3.000	3.000	3.000			
GITS JÓIAS		1.000	1.000	1.000	1.000	
CPPBB ADVOGADOS		1.500	1.000	1.000		
MESCLA ARTES		2.000	2.000	2.000	2.000	
POSTO NIENKOTTER		1.500	1.500	1.500	1.500	
OCEAN FILMS			2.000	2.000	2.000	2.000
CHURRASCARIA MEU CANTINHO			1.250	1.250	1.250	1.250
<b>Totais</b>	<b>6.500</b>	<b>12.000</b>	<b>13.750</b>	<b>9.750</b>	<b>7.750</b>	<b>3.250</b>
<b>Totais com grau de probabilidade</b>						
REALISTA (65%)	4.225	7.800	8.938	6.338	5.038	2.113
OTIMISTA (80%)	5.200	9.600	11.000	7.800	6.200	2.600
PESSIMISTA (50%)	3.250	6.000	6.875	4.875	3.875	1.625

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

A projeção, também leva em conta, novos negócios em potencial – estimados em um montante de R\$ 50.000,00 - que devem ser alavancados pela área comercial entre janeiro a março de 2007; que resultarão em ingressos a partir de abril. Dependendo dos cenários em projeção, são esperados os ingressos conforme quadro abaixo (TABELA 05):

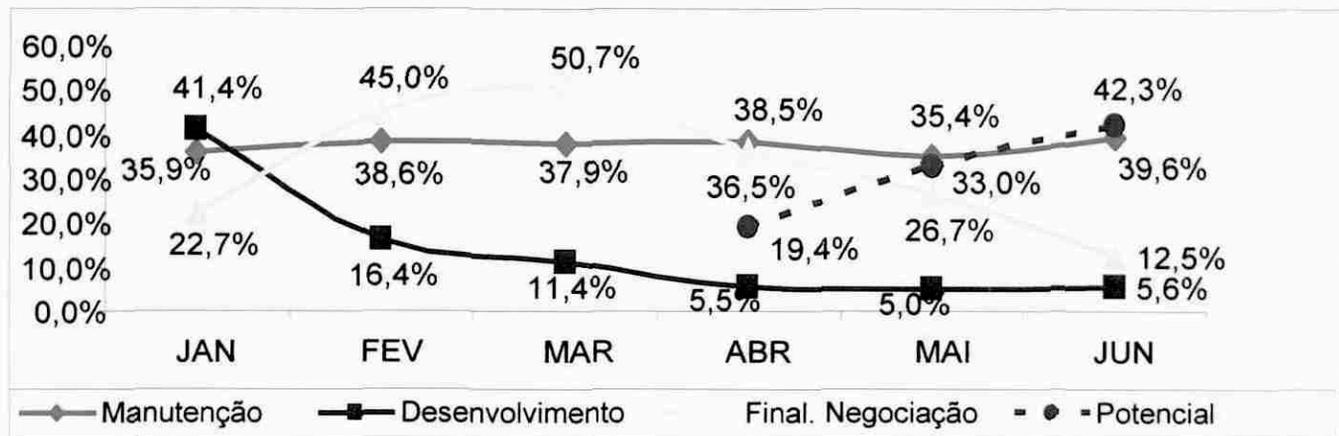
**Tabela 05** – Previsão de ingressos com probabilidade de realização variável II para o período:  
1º semestre de 2007

<b>POTENCIAL DE NOVOS NEGÓCIOS</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>
REALISTA (55%)				3.373	6.226	7.134
OTIMISTA (70%)				4.292	7.925	9.080
PESSIMISTA (40%)				2.453	4.528	5.189

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

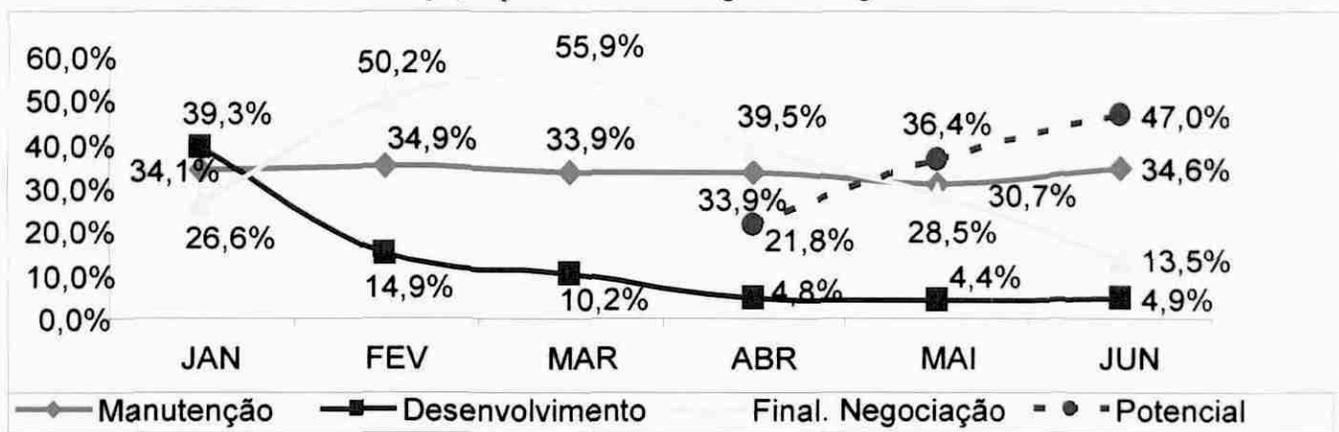
Em termos percentuais os componentes dos ingressos anteriormente detalhados refletem as seguintes participações na projeção mês a mês:

Gráfico 01 – Participação percentual das categorias de ingressos – cenário realista



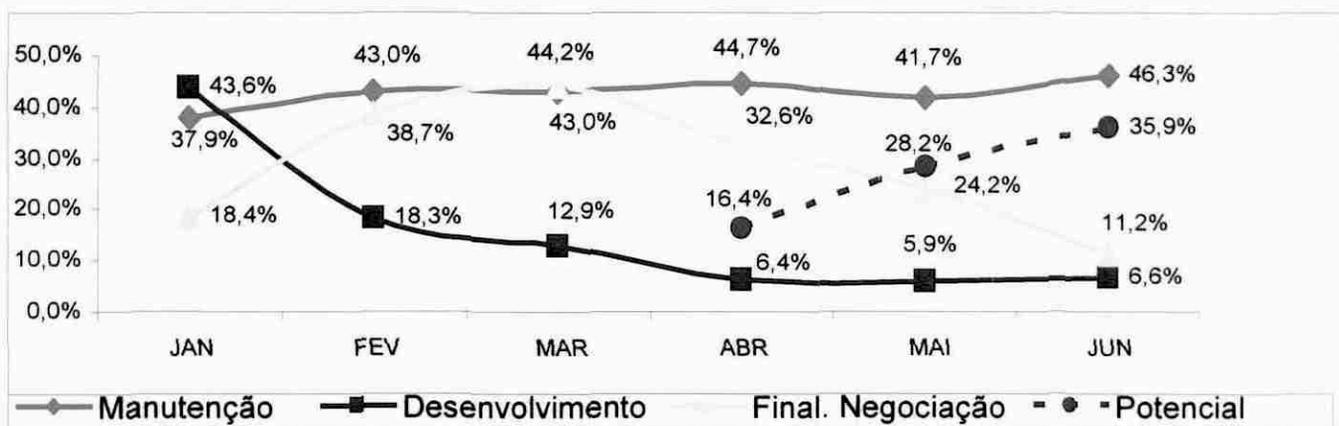
FONTE: Elaborado pelo autor, 2006.

Gráfico 02 – Participação percentual das categorias de ingressos – cenário otimista



FONTE: Elaborado pelo autor, 2006.

Gráfico 03 – Participação percentual das categorias de ingressos – cenário pessimista



FONTE: Elaborado pelo autor, 2006.

### 6.2.1 Contas a pagar

Os desembolsos, exceto os impostos (simples, ISS e CPMF) e comissões sobre vendas com as respectivas contribuições sociais, que são proporcionais aos ingressos, todos os demais itens de custo são considerados fixos no período analisado e portanto iguais para os três cenários.

Os desembolsos foram projetados na sua maioria não com base em valores históricos mas sim em valores vigentes/contratados, como salários, serviços terceirizados, pró-labore, aluguéis, e na legislação vigente no caso de impostos. Os itens projetados com base em valores históricos serão comentados na respectiva demonstração individualizada.

#### 6.2.1.1 Custos Fixos

A tabela 06 a seguir demonstra os custos fixos da empresa e o total previsto para o 1º semestre de 2007. O consumo de energia elétrica e as despesas com o veículo são consideradas fixas; entretanto estes dois itens possuem algumas particularidades que serão descritas nos subitens que seguem.

**Tabela 06 – Custos Fixos.**

	<b>Mensal</b>	<b>Total do semestre</b>
Salários Líquidos Fixos	4241	24644
Férias funcionário em Maio	1467	1467
INSS Fixo	419	2582
FGTS Fixo	373	2530
Pró-Labore	4000	24000
IPTU	128	767
Aluguel	1300	7800
Condomínio	300	1800
Serviços de Contabilidade	350	2100
Assessoria Jurídica	350	2100
Serviços de limpeza	180	1080
Energia Elétrica	380	2280
Telefones fixos e celulares	483	2898
Despesas bancárias e financeiras	260	1560
Material de consumo / limpeza	150	900
Veículos	383,33	2300
<b>TOTAL</b>		<b>80808</b>

**FONTE:** Elaborada pelo autor, 2006.

### 6.2.1.1.1 Pessoal

Os níveis salariais considerados na projeção não são passíveis de correções no 1º semestre de 2007 uma vez que já foram reajustados em Novembro de 2006, data base da categoria. No mês de maio está previsto que o funcionário responsável pela programação de sistemas deverá gozar férias de 20 dias e os 10 dias restantes serão liquidados com pagamento em dinheiro, ou seja: o mesmo trabalhara 10 dias neste mês e descansará 20 dias. Os desembolsos fixos com pessoal estão apresentados nas tabelas 07 e 08:

**Tabela 07** – Salários Fixos para o 1º semestre de 2007

Mês do desembolso	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
Mês de competência	DEZ-06	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	
Criação/ <i>design</i>	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	<b>10.080</b>
Programação	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	367	<b>5.867</b>
Manutenção	780	780	780	780	780	780	<b>4.680</b>
Vendas	700	700	700	700	700	700	<b>4.200</b>
ADM / FIN	400	400	400	400	400	400	<b>2.400</b>
<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>4.660</b>	<b>4.660</b>	<b>4.660</b>	<b>4.660</b>	<b>4.660</b>	<b>3.927</b>	<b>27.227</b>
INSS - Empregado	419	419	419	419	419	485	<b>2.582</b>
<b>TOTAL LÍQUIDO</b>	<b>4.241</b>	<b>4.241</b>	<b>4.241</b>	<b>4.241</b>	<b>4.241</b>	<b>3.441</b>	<b>24.644</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

**Tabela 08** – Pagamento de férias para funcionário de programação – mês maio

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
Férias de 20 dias (gozo)					733		733
Férias - 10 dias em dinheiro					367		367
Bônus sobre férias					367		367
<b>TOTAL</b>					<b>1.467</b>		<b>1.467</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

### 6.2.1.1.2 Pró-Labore

A proprietária, além de conduzir os negócios gerais da empresa, participa ativamente na área de programação no sentido de garantir a qualidade e pontualidade dos serviços prestados na elaboração de novos sites e manutenção dos já existentes. A retirada mensal a título de pró-labore é de R\$ 4.000,00 brutos.

### 6.2.1.1.3 IPTU

O IPTU pago mensalmente em 2006, importava em R\$ 122,30; para 2007 espera-se que este valor se eleve para R\$ 127,70 assumindo-se uma correção de 4,5%.

### 6.2.1.1.4 Aluguel e condomínio

O valor do aluguel mensal de R\$ 1300,00 e a taxa de condomínio de R\$ 300,00, havendo informações de que não serão reajustados no 1º semestre de 2007, uma vez que foram corrigidos no último trimestre de 2006.

### 6.2.1.1.5 Serviços Terceirizados

Os valores demonstrados na tabela abaixo são pagos mensalmente a título de assessoria jurídica, serviços de contabilidade e a limpeza das salas; igualmente sem reajustes no 1º semestre de 2007.

**Tabela 09 – Serviços Terceirizados**

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
<b>Assessoria Jurídica</b>	350	350	350	350	350	350	<b>2.100</b>
<b>Honorários Contábeis</b>	350	350	350	350	350	350	<b>2.100</b>
<b>Serviço de limpeza</b>	180	180	180	180	180	180	<b>1.080</b>
<b>TOTAL</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>5.280</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

### 6.2.1.1.6 Energia elétrica

No caso da energia elétrica deve ser levado em conta a diferenciação de consumo em função das estações do ano. Isso se deve ao fato do Ar Condicionado ser usado intensivamente nos meses de Dezembro, Janeiro e Fevereiro (altas temperaturas). O uso do Ar condicionado seguidamente pode dobrar o valor da fatura a ser paga. Em um mês de inverno, por exemplo, o valor pago à energia elétrica varia entre R\$ 200,00 e 250,00; enquanto em um mês como Janeiro ela pode ultrapassar os R\$ 500,00, conforme pode-se ler na tabela abaixo.

**Tabela 10** – Pagamento de energia elétrica (estimado)

	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ENERGIA ELETRICA</b>	500	450	500	380	250	200	<b>2.280</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

#### 6.2.1.1.7 Telefones fixos e celulares

A empresa tem um plano empresarial de telefones celulares englobando três aparelhos, sendo usados pela proprietária, pela área de vendas e um deles para uso geral do restante dos funcionários. A telefonia fixa é composta de duas linhas: uma dedicada à conexão de banda larga e outra para uso geral e FAX. Os valores projetados estão orientados na média histórica do 2º semestre de 2006 (TABELA 11).

**Tabela 11** – Uso de telefones fixos e celulares

	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Linha 3322 0428</b>	100	100	100	100	100	100	<b>600</b>
<b>Linha 3223 2974</b>	200	200	200	200	200	200	<b>1200</b>
<b>TI MBusiness - celulares</b>	183	183	183	183	183	183	<b>1098</b>
<b>TOTAL</b>	<b>483</b>	<b>483</b>	<b>483</b>	<b>483</b>	<b>483</b>	<b>483</b>	<b>2898</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

#### 6.2.1.1.8 Despesas bancárias e financeiras

Uma vez que a empresa não incorre em custos financeiros, dada sua situação de caixa favorável, neste item estão incluídos apenas as taxas bancárias e os custos de envio de boletos de cobrança que representam em média R\$ 260,00 mensais. Destaca-se que os valores de CPMF serão tratados no item de custos variáveis.

#### 6.2.1.1.9 Diversos

Sob o título de “material de consumo” estão incluídos basicamente o material de limpeza, resmas de papel A4, cartucho de tintas para a impressora, água mineral e cafezinho

para os funcionários – ressaltando que a empresa, dada sua atividade comercial, não envolve manutenção de estoques.

No item “veículos” são considerados o consumo de combustível que importa em média R\$ 150,00 por mês, pagamento de seguro de R\$ 167,00 mensais e recolhimento de IPVA em três parcelas de R\$ 200,00 a partir do mês maio, conforme apresentado na tabela 12.

**Tabela 12 – Desembolsos diversos**

<b>Diversos - Compras de Ativo</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Compras de Ativo</b>							
<b>Material de consumo</b>	150	150	150	150	150	150	<b>900</b>
<b>VEÍCULOS</b>							
Combustível	150	150	150	150	150	150	<b>900</b>
Seguro	167	167	167	167	167	167	<b>1.000</b>
IPVA					200	200	<b>400</b>
<b>Total</b>	<b>317</b>	<b>317</b>	<b>317</b>	<b>317</b>	<b>517</b>	<b>517</b>	<b>2.300</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

#### 6.2.1.2 Custos Variáveis

Os custos variáveis são aqueles diretamente relacionados ao volume/valor dos serviços vendidos, a saber: Impostos sobre receitas (SIMPLES Federal e ISS municipal), movimentação financeira (CPMF) e comissões sobre vendas, bem como a respectiva incidência de encargos trabalhistas.

##### 6.2.1.2.1 Impostos

Incidem sobre o valor das receitas o ISS, recolhido para prefeitura municipal de Florianópolis, e o Simples Federal cujo recolhimento segue a regra apresentada no item 2.1.1.1 do capítulo 2, que estão demonstrados nas tabelas a seguir de acordo com o cenário projetado em questão:

Tabela 13 – Pagamento de Impostos cenário Realista

Mês do desembolso	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
Mês de competência	DEZ- 06	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	
Faturamento	17.252	18.597	17.322	17.620	17.342	18.896	
Faturamento acumulado		18.597	35.919	53.539	70.881	89.777	
Alíquota Simples Federal	8,10%	4,50%	4,50%	4,50%	6,00%	6,00%	
Simples Federal	1.397	837	779	793	1.041	1.134	<b>5.981</b>
ISS Municipal - alíquota	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
ISS Prefeitura de Florianópolis	345	372	346	352	347	378	<b>2.141</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

Tabela 14 – Pagamento de Impostos cenário Otimista

Mês do desembolso	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
Mês de competência	DEZ- 06	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	
Faturamento	17.252	19.572	19.122	19.682	19.724	21.757	
Faturamento acumulado		19.572	38.694	58.376	78.100	99.857	
Alíquota Simples Federal	8,10%	4,50%	4,50%	4,50%	6,00%	7,50%	
Simples Federal	1.397	881	860	886	1.183	1.632	<b>6.840</b>
ISS Municipal - alíquota	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
ISS Prefeitura de Florianópolis	345	391	382	394	394	435	<b>2.342</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

Tabela 15 – Pagamento de Impostos cenário Pessimista

Mês do desembolso	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
Mês de competência	DEZ- 06	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	
Faturamento	17.252	17.622	15.522	15.557	14.960	16.035	
Faturamento acumulado		17.252	34.874	50.396	65.953	80.913	
Alíquota Simples Federal	8,10%	4,50%	4,50%	4,50%	6,00%	6,00%	
Simples Federal	1.397	793	698	700	898	962	<b>5.449</b>
ISS Municipal - alíquota	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
ISS Prefeitura de Florianópolis	345	352	310	311	299	321	<b>1.939</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

### 6.2.1.2.2 Comissões sobre vendas e respectivos encargos trabalhistas.

Com exceção feita das manutenções mensais, todos os demais ingressos são passíveis de comissionamento na base de 10%, estando incluído nas projeções conforme detalhamento abaixo:

**Tabela 16 – Comissionamento / encargos – cenário Realista**

Mes do desembolso	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
Mes de competência	DEZ- 06	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	
<b>Vendas (excluindo manutenções)</b>	10.570	11.915	10.640	10.938	10.660	12.214	
<b>Porcentagem de comissão</b>	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
<b>Comissão bruto do mês em R\$</b>	1.057	1.192	1.064	1.094	1.066	1.221	<b>6.694</b>
<b>FGTS variável (8%) - sobre comissão</b>	85	95	85	88	85	98	<b>535</b>
<b>INSS variável (9%) - sobre comissão</b>	95	107	96	98	96	110	<b>602</b>
<b>Comissão líquida do mês em R\$</b>	962	1.084	968	995	970	1.111	<b>6.091</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

**Tabela 17 – Comissionamento / encargos – cenário Otimista**

Mes do desembolso	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
Mes de competência	DEZ- 06	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	
<b>Vendas (excluindo manutenções)</b>	10.570	12.890	12.440	13.000	13.042	15.075	
<b>Porcentagem de comissão</b>	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
<b>Comissão do mês em R\$</b>	1.057	1.289	1.244	1.300	1.304	1.507	<b>7.702</b>
<b>FGTS variável (8%) - sobre comissão</b>	85	103	100	104	104	121	<b>616</b>
<b>INSS variável (9%) - sobre comissão</b>	95	116	112	117	117	136	<b>693</b>
<b>Comissão do mês em R\$</b>	962	1.173	1.132	1.183	1.187	1.372	<b>7.009</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

**Tabela 18 – Comissionamento / encargos – cenário Pessimista**

Mes do desembolso	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
Mes de competência	DEZ- 06	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	
<b>Vendas (excluindo manutenções)</b>	10.570	10.940	8.840	8.875	8.278	9.353	
<b>Porcentagem de comissão</b>	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
<b>Comissão do mês em R\$</b>	1.057	1.094	884	888	828	935	<b>5.686</b>
<b>FGTS variável (8%) - sobre comissão</b>	85	88	71	71	66	75	<b>455</b>
<b>INSS variável (9%) - sobre comissão</b>	95	98	80	80	75	84	<b>512</b>
<b>Comissão do mês em R\$</b>	962	996	804	808	753	851	<b>5.174</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

### 6.2.1.2.3 Despesas bancárias e financeiras

Refere-se exclusivamente aos valores debitados diretamente na conta corrente da companhia relativos à CPMF incidente sobre as transações bancárias, conforme segue:

**Tabela 19 – CPMF cenário realista**

	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>TOTAL</b>
Ingressos	18.597	17.322	17.620	17.342	18.896	16.879	<b>106.655</b>
Aliquota	0,38%	0,38%	0,38%	0,38%	0,38%	0,38%	<b>0,38%</b>
<b>Valor do CPMF</b>	<b>71</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>66</b>	<b>72</b>	<b>64</b>	<b>405</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

**Tabela 20 – CPMF cenário otimista**

	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>TOTAL</b>
Ingressos	19.572	19.122	19.682	19.724	21.757	19.312	<b>119.169</b>
Aliquota	0,38%	0,38%	0,38%	0,38%	0,38%	0,38%	<b>0,38%</b>
<b>Valor do CPMF</b>	<b>74</b>	<b>73</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>83</b>	<b>73</b>	<b>453</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

**Tabela 21 – CPMF cenário otimista**

	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>TOTAL</b>
Ingressos	17.622	15.522	15.557	14.960	16.035	14.446	<b>94.142</b>
Aliquota	0,38%	0,38%	0,38%	0,38%	0,38%	0,38%	<b>0,38%</b>
<b>Valor do CPMF</b>	<b>67</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>57</b>	<b>61</b>	<b>55</b>	<b>358</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

Exceto comissões sobre vendas, seus encargos e os impostos que variam de acordo com os ingressos, todos os demais custos incorridos, independente da quantidade de serviços vendidos ou seu valor, são fixos e portanto iguais nos três cenários analisados e representa 83,7% do desembolso total(cenário realista), conforme demonstrado a seguir para o montante acumulado do 1º semestre de 2007.

Tabela 22 – Custos segregados por variabilidade – total em R\$ para o 1º semestre de 2007

	VARIÁVEL			FIXO
	Realista	Otimista	Pessimista	Todos Cenários
<b>2. DESEMBOLSOS</b>				
<b>Pessoal</b> - Salários líquido				24.644
- Comissão sobre vendas líquida	6.091	7.009	5.174	
- FGTS	535	616	455	2.530
- INSS - Empregado	602	693	512	2.582
- Férias + bonus - líquido				1.467
- 13º				0
<b>Sub total</b>	<b>7.229</b>	<b>8.318</b>	<b>6.140</b>	<b>31.223</b>
<b>Pró-Labore bruto</b>				<b>24.000</b>
<b>Impostos e taxas</b> - Simples Federal	5.981	6.840	5.449	
- ISS	2.141	2.342	1.939	
- IPTU				767
<b>Sub total</b>	<b>8.121</b>	<b>9.182</b>	<b>7.388</b>	<b>767</b>
<b>Aluguel + condomínio</b>				<b>9.600</b>
<b>Serviços tercerizados</b> - Jurídico				2.100
- Contábil				2.100
- Limpeza				1.080
<b>Sub total</b>				<b>5.280</b>
<b>Energia e Comunicação</b> - Celesc				2.280
- Telefones				2.898
<b>Sub total</b>				<b>5.178</b>
<b>Despesas financeiras e bancárias</b>	<b>405</b>	<b>453</b>	<b>358</b>	<b>1.560</b>
Diversos - Compras de Ativo				0
- Material de consumo				900
- Veículos / Combustível				2.300
<b>Sub total</b>				<b>3.200</b>
<b>Total</b>	<b>15.756</b>	<b>17.952</b>	<b>13.886</b>	<b>80.808</b>
<b>% Participação no Desembolso Total</b>				
<b>Realista</b>	<b>16,3%</b>			<b>83,7%</b>
<b>Otimista</b>		<b>18,2%</b>		<b>81,8%</b>
<b>Pessimista</b>			<b>14,7%</b>	<b>85,3%</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

### 6.2.1.3 Projeção do fluxo de caixa

Os fluxos de caixa apresentados a seguir estão projetados para o 1º semestre de 2007 e contem as informações e dados apresentados até agora:

Tabela 23 – Fluxo de caixa projetado para o 1º semestre de 2007 – cenário realista

PERÍODO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL	%
<b>1. INGRESSOS</b>								
Negócios fechados - Manutenções	6.682	6.682	6.682	6.682	6.682	6.682	40.092	37,6%
- Desenvolvimento	7.690	2.840	2.000	950	950	950	15.380	14,4%
<b>Sub total</b>	<b>14.372</b>	<b>9.522</b>	<b>8.682</b>	<b>7.632</b>	<b>7.632</b>	<b>7.632</b>	<b>55.472</b>	<b>52,0%</b>
Negócios em fase final de fechamento	4.225	7.800	8.938	6.338	5.038	2.113	34.450	32,3%
Potencial de novos negócios				3.373	6.226	7.134	16.733	15,7%
<b>Total</b>	<b>18.597</b>	<b>17.322</b>	<b>17.620</b>	<b>17.342</b>	<b>18.896</b>	<b>16.879</b>	<b>106.655</b>	<b>100,0%</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>								
<b>Pessoal</b> - Salários líquido	4.241	4.241	4.241	4.241	4.241	3.441	24.644	
- Comissão sobre vendas líquida	962	1.084	968	995	970	1.111	6.091	
- FGTS	692	468	458	460	458	529	3.065	
- INSS - Empregado	515	527	515	518	515	595	3.185	
- Férias + bonus - líquido					1.467		1.467	
- 13º								
<b>Sub total</b>	<b>6.409</b>	<b>6.320</b>	<b>6.182</b>	<b>6.214</b>	<b>7.651</b>	<b>5.677</b>	<b>38.452</b>	<b>39,8%</b>
<b>Pró-Labore bruto</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>24.000</b>	<b>24,9%</b>
<b>Impostos e taxas</b> - Simples Federal	1.397	837	779	793	1.041	1.134	5.981	
- ISS	345	372	346	352	347	378	2.141	
- IPTU	128	128	128	128	128	128	767	
<b>Sub total</b>	<b>1.870</b>	<b>1.337</b>	<b>1.254</b>	<b>1.273</b>	<b>1.515</b>	<b>1.639</b>	<b>8.888</b>	<b>9,2%</b>
<b>Aluguel + condomínio</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>9.600</b>	<b>9,9%</b>
<b>Serviços terceirizados</b> - Jurídico	350	350	350	350	350	350	2.100	
- Contábil	350	350	350	350	350	350	2.100	
- Limpeza	180	180	180	180	180	180	1.080	
<b>Sub total</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>5.280</b>	<b>5,5%</b>
<b>Energia e Comunicação</b> - Celesc	500	450	500	380	250	200	2.280	
- Telefones	483	483	483	483	483	483	2.898	
<b>Sub total</b>	<b>983</b>	<b>933</b>	<b>983</b>	<b>863</b>	<b>733</b>	<b>683</b>	<b>5.178</b>	<b>5,4%</b>
<b>Despesas financeiras e bancárias</b>	<b>331</b>	<b>326</b>	<b>327</b>	<b>326</b>	<b>332</b>	<b>324</b>	<b>1.965</b>	<b>2,0%</b>
<b>Diversos</b> - Compras de Ativo								
- Material de consumo	150	150	150	150	150	150	900	
- Veículos	317	317	317	317	517	517	2.300	
<b>Sub total</b>	<b>467</b>	<b>467</b>	<b>467</b>	<b>467</b>	<b>667</b>	<b>667</b>	<b>3.200</b>	<b>3,3%</b>
<b>Total</b>	<b>16.539</b>	<b>15.862</b>	<b>15.692</b>	<b>15.623</b>	<b>17.377</b>	<b>15.471</b>	<b>96.564</b>	<b>100,0%</b>
<b>3. Geração de Caixa (1-2)</b>	2.058	1.460	1.927	1.719	1.519	1.408	10.092	
<b>4. Saldo inicial de caixa</b>	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
<b>5. Disponibilidade acumulada (3+4)</b>	<b>3.558</b>	<b>2.960</b>	<b>3.427</b>	<b>3.219</b>	<b>3.019</b>	<b>2.908</b>	<b>11.592</b>	
<b>6. Nível desejado de caixa projetado</b>	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
<b>7. Resgate de aplicações</b>								
<b>8. Aplicações financeiras</b>	(2.058)	(1.460)	(1.927)	(1.719)	(1.519)	(1.408)	(10.092)	
<b>10. Empréstimos a Captar</b>								
<b>11. Saldo final de caixa projetado</b>	<b>1.500</b>							

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

**Tabela 24** – Fluxo de caixa projetado para o 1º semestre de 2007 – cenário otimista

PERÍODO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL	%
<b>1. INGRESSOS</b>								
Negócios fechados - Manutenções	6.682	6.682	6.682	6.682	6.682	6.682	40.092	33,6%
- Desenvolvimento	7.690	2.840	2.000	950	950	950	15.380	12,9%
<b>Sub total</b>	<b>14.372</b>	<b>9.522</b>	<b>8.682</b>	<b>7.632</b>	<b>7.632</b>	<b>7.632</b>	<b>55.472</b>	<b>46,5%</b>
Negócios em fase final de fechamento	5.200	9.600	11.000	7.800	6.200	2.600	42.400	35,6%
Potencial de novos negócios				4.292	7.925	9.080	21.297	17,9%
<b>Total</b>	<b>19.572</b>	<b>19.122</b>	<b>19.682</b>	<b>19.724</b>	<b>21.757</b>	<b>19.312</b>	<b>119.169</b>	<b>100,0%</b>
<b>ACUMULADA</b>	<b>19.572</b>	<b>38.694</b>	<b>58.376</b>	<b>78.100</b>	<b>99.857</b>	<b>119.169</b>		
<b>2. DESEMBOLSOS</b>								
<b>Pessoal</b> - Salários líquido	4.241	4.241	4.241	4.241	4.241	3.441	24.644	
- Comissão sobre vendas	962	1.173	1.132	1.183	1.187	1.372	7.009	
- FGTS	692	476	472	477	477	552	3.146	
- INSS - Empregado	515	535	531	536	537	621	3.276	
- Férias + bonus - líquido					1.467		1.467	
- 13º								
<b>Sub total</b>	<b>6.409</b>	<b>6.425</b>	<b>6.376</b>	<b>6.437</b>	<b>7.908</b>	<b>5.986</b>	<b>39.541</b>	<b>40,0%</b>
<b>Pró-Labore bruto</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>24.000</b>	<b>24,3%</b>
<b>Impostos e taxas</b> - Simples Federal	1.397	881	860	886	1.183	1.632	6.840	
- ISS	345	391	382	394	394	435	2.342	
- IPTU	128	128	128	128	128	128	767	
<b>Sub total</b>	<b>1.870</b>	<b>1.400</b>	<b>1.371</b>	<b>1.407</b>	<b>1.706</b>	<b>2.195</b>	<b>9.949</b>	<b>10,1%</b>
<b>Aluguel + condomínio</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>9.600</b>	<b>9,7%</b>
<b>Serviços terceirizados</b> - Jurídico	350	350	350	350	350	350	2.100	
- Contábil	350	350	350	350	350	350	2.100	
- Limpeza	180	180	180	180	180	180	1.080	
<b>Sub total</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>5.280</b>	<b>5,3%</b>
<b>Energia e Comunicação</b> - Celesc	500	450	500	380	250	200	2.280	
- Telefones	483	483	483	483	483	483	2.898	
<b>Sub total</b>	<b>983</b>	<b>933</b>	<b>983</b>	<b>863</b>	<b>733</b>	<b>683</b>	<b>5.178</b>	<b>5,2%</b>
<b>Despesas financeiras e bancárias</b>	<b>334</b>	<b>333</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>343</b>	<b>333</b>	<b>2.013</b>	<b>2,0%</b>
Diversos - Compras de Ativo								
- Material de consumo	150	150	150	150	150	150	900	
- Veículos	317	317	317	317	517	517	2.300	
<b>Sub total</b>	<b>467</b>	<b>467</b>	<b>467</b>	<b>467</b>	<b>667</b>	<b>667</b>	<b>3.200</b>	<b>3,2%</b>
<b>Total</b>	<b>16.543</b>	<b>16.037</b>	<b>16.012</b>	<b>15.989</b>	<b>17.836</b>	<b>16.344</b>	<b>98.760</b>	<b>100,0%</b>
<b>3. Geração de Caixa (1-2)</b>	3.029	3.085	3.670	3.736	3.920	2.968	20.409	
4. Saldo inicial de caixa	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
<b>5. Disponibilidade acumulada (3+4)</b>	<b>4.529</b>	<b>4.585</b>	<b>5.170</b>	<b>5.236</b>	<b>5.420</b>	<b>4.468</b>	<b>21.909</b>	
6. Nível desejado de caixa projetado	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
7. Resgate de aplicações								
8. Aplicações financeiras	(3.029)	(3.085)	(3.670)	(3.736)	(3.920)	(2.968)	(20.409)	
10. Empréstimos a Captar								
<b>11. Saldo final de caixa projetado</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

Tabela 25 – Fluxo de caixa projetado para o 1º semestre de 2007 – cenário pessimista

PERÍODO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL	%
<b>LINGRESSOS</b>								
Negócios fechados - Manutenções	6.682	6.682	6.682	6.682	6.682	6.682	40.092	42,6%
- Desenvolvimento	7.690	2.840	2.000	950	950	950	15.380	16,3%
<b>Sub total</b>	<b>14.372</b>	<b>9.522</b>	<b>8.682</b>	<b>7.632</b>	<b>7.632</b>	<b>7.632</b>	<b>55.472</b>	<b>58,9%</b>
Negócios em fase final de fechamento	3.250	6.000	6.875	4.875	3.875	1.625	26.500	28,1%
Potencial de novos negócios				2.453	4.528	5.189	12.170	12,9%
<b>Total</b>	<b>17.622</b>	<b>15.522</b>	<b>15.557</b>	<b>14.960</b>	<b>16.035</b>	<b>14.446</b>	<b>94.142</b>	<b>100,0%</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>								
Pessoal - Salários líquido	4.241	4.241	4.241	4.241	4.241	3.441	24.644	
- Comissão sobre vendas	962	996	804	808	753	851	5.174	
- FGTS	692	460	444	444	439	506	2.985	
- INSS - Empregado	515	518	499	499	494	570	3.094	
- Férias + bonus - líquido					1.467		1.467	
- 13º								
<b>Sub total</b>	<b>6.409</b>	<b>6.214</b>	<b>5.988</b>	<b>5.991</b>	<b>7.393</b>	<b>5.368</b>	<b>37.364</b>	<b>39,5%</b>
Pró-Labore bruto	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	24.000	25,3%
Impostos e taxas - Simples Federal	1.397	793	698	700	898	962	5.449	
- ISS	345	352	310	311	299	321	1.939	
- IPTU	128	128	128	128	128	128	767	
<b>Sub total</b>	<b>1.870</b>	<b>1.273</b>	<b>1.137</b>	<b>1.139</b>	<b>1.325</b>	<b>1.411</b>	<b>8.154</b>	<b>8,6%</b>
Aluguel + condomínio	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	9.600	10,1%
Serviços terceirizados - Jurídico	350	350	350	350	350	350	2.100	
- Contábil	350	350	350	350	350	350	2.100	
- Limpeza	180	180	180	180	180	180	1.080	
<b>Sub total</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>5.280</b>	<b>5,6%</b>
Energia e Comunicação - Celesc	500	450	500	380	250	200	2.280	
- Telefones	483	483	483	483	483	483	2.898	
<b>Sub total</b>	<b>983</b>	<b>933</b>	<b>983</b>	<b>863</b>	<b>733</b>	<b>683</b>	<b>5.178</b>	<b>5,5%</b>
Despesas financeiras e bancárias	327	319	319	317	321	315	1.918	2,0%
Diversos - Compras de Ativo								
- Material de consumo	150	150	150	150	150	150	900	
- Veículos	317	317	317	317	517	517	2.300	
<b>Sub total</b>	<b>467</b>	<b>467</b>	<b>467</b>	<b>467</b>	<b>667</b>	<b>667</b>	<b>3.200</b>	<b>3,4%</b>
<b>Total</b>	<b>16.536</b>	<b>15.686</b>	<b>15.373</b>	<b>15.257</b>	<b>16.919</b>	<b>14.923</b>	<b>94.694</b>	<b>100,0%</b>
<b>3. Geração de Caixa (1-2)</b>	1.086	(164)	184	(297)	(883)	(478)	(552)	
4. Saldo inicial de caixa	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
<b>5. Disponibilidade acumulada (3+4)</b>	<b>2.586</b>	<b>1.336</b>	<b>1.684</b>	<b>1.203</b>	<b>617</b>	<b>1.022</b>	<b>948</b>	
6. Nível desejado de caixa projetado	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
7. Resgate de aplicações		164		297	883	478	1.822	
8. Aplicações financeiras	(1.086)		(184)				(1.270)	
10. Empréstimos a Captar								
<b>11. Saldo final de caixa projetado</b>	<b>1.500</b>							

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

Tabela 26 – Fluxo de caixa projetado para o 1º semestre de 2007 – ponto de equilíbrio

PERÍODO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL	%
<b>1. INGRESSOS</b>								
Negócios fechados - Manutenções	6.682	6.682	6.682	6.682	6.682	6.682	40.092	42,3%
- Desenvolvimento	7.690	2.840	2.000	950	950	950	15.380	16,2%
<b>Sub total</b>	<b>14.372</b>	<b>9.522</b>	<b>8.682</b>	<b>7.632</b>	<b>7.632</b>	<b>7.632</b>	<b>55.472</b>	<b>58,5%</b>
Negócios em fase final de fechamento	3.301	6.093	6.982	4.951	3.935	1.650	26.912	28,4%
Potencial de novos negócios				2.501	4.616	5.290	12.407	13,1%
<b>Total</b>	<b>17.673</b>	<b>15.615</b>	<b>15.664</b>	<b>15.083</b>	<b>16.184</b>	<b>14.572</b>	<b>94.791</b>	<b>100,0%</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>								
<b>Pessoal - Salários líquido</b>	4.241	4.241	4.241	4.241	4.241	3.441	24.644	
- Comissão sobre vendas	962	1.000	813	817	765	865	5.221	
- FGTS	692	461	444	445	440	507	2.989	
- INSS - Empregado	515	518	500	500	495	571	3.099	
- Férias + bonus - líquido					1.467		1.467	
- 13º								
<b>Sub total</b>	<b>6.409</b>	<b>6.220</b>	<b>5.998</b>	<b>6.003</b>	<b>7.407</b>	<b>5.384</b>	<b>37.420</b>	<b>39,5%</b>
<b>Pró-Labore bruto</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>24.000</b>	<b>25,3%</b>
<b>Impostos e taxas - Simples Federal</b>	1.397	795	703	705	905	971	5.476	
- ISS	345	353	312	313	302	324	1.949	
- IPTU	128	128	128	128	128	128	767	
<b>Sub total</b>	<b>1.870</b>	<b>1.277</b>	<b>1.143</b>	<b>1.146</b>	<b>1.334</b>	<b>1.422</b>	<b>8.193</b>	<b>8,6%</b>
<b>Aluguel + condomínio</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>9.600</b>	<b>10,1%</b>
<b>Serviços terceirizados - Jurídico</b>	350	350	350	350	350	350	2.100	
- Contábil	350	350	350	350	350	350	2.100	
- Limpeza	180	180	180	180	180	180	1.080	
<b>Sub total</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>5.280</b>	<b>5,6%</b>
<b>Energia e Comunicação - Celesc</b>	500	450	500	380	250	200	2.280	
- Telefones	483	483	483	483	483	483	2.898	
<b>Sub total</b>	<b>983</b>	<b>933</b>	<b>983</b>	<b>863</b>	<b>733</b>	<b>683</b>	<b>5.178</b>	<b>5,5%</b>
<b>Despesas financeiras e bancárias</b>	<b>327</b>	<b>319</b>	<b>320</b>	<b>317</b>	<b>321</b>	<b>315</b>	<b>1.920</b>	
<b>Diversos - Compras de Ativo</b>								
- Material de consumo	150	150	150	150	150	150	900	
- Veículos	317	317	317	317	517	517	2.300	
<b>Sub total</b>	<b>467</b>	<b>467</b>	<b>467</b>	<b>467</b>	<b>667</b>	<b>667</b>	<b>3.200</b>	<b>3,4%</b>
<b>Total</b>	<b>16.536</b>	<b>15.695</b>	<b>15.390</b>	<b>15.276</b>	<b>16.942</b>	<b>14.952</b>	<b>94.791</b>	<b>100,0%</b>
<b>3. Geração de Caixa (1-2)</b>	1.137	(80)	274	(192)	(759)	(380)	0	
<b>4. Saldo inicial de caixa</b>	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
<b>5. Disponibilidade acumulada (3+4)</b>	<b>2.637</b>	<b>1.420</b>	<b>1.774</b>	<b>1.308</b>	<b>741</b>	<b>1.120</b>	<b>1.500</b>	
<b>6. Nível desejado de caixa projetado</b>	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
<b>7. Resgate de aplicações</b>		80		192	759	380	1.411	
<b>8. Aplicações financeiras</b>	(1.137)		(274)				(1.411)	
<b>10. Empréstimos a Captar</b>								
<b>11. Saldo final de caixa projetado</b>	<b>1.500</b>							

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

### 6.3 PROPOSTA DE MELHORIA

A empresa Virtuacomm deve tomar decisões neste 1º semestre de 2007 visando dispor de sobras de caixa para com segurança poder cobrir as obrigações presentes no 2º semestre do mesmo ano. Nestas obrigações se incluem: Pagamento de férias de três funcionários, e no final do ano pagamento de 13º salário.

Após a análise dos cenários verifica-se que o cenário otimista alcançou resultado positivo de R\$ 20.409,00. As sobras de caixa aplicadas incrementam as aplicações financeiras da empresa de R\$ 12.300,00 para R\$ 33.962,00. O desempenho deste cenário deixa a empresa em uma situação favorável para o pagamento das obrigações do 2º semestre; tendo em vista que este período seguinte também pode apresentar resultado satisfatório.

O cenário realista também gera resultado positivo para a empresa. Entretanto, tende a ser um insuficiente para o pagamento das obrigações do 2º semestre. Os ingressos superam os desembolsos em R\$ 10.092,00 e as sobras de caixas mensais aplicadas incrementam as aplicações de R\$ 12.300,00 para R\$ 23.413,00. Com estes números a empresa ainda pode saldar suas obrigações futuras; contudo, dependerá de um resultado melhor no 2º semestre de 2007 para acabar o ano em uma situação favorável.

A situação na qual a empresa deve se preparar para não acontecer é a apresentada no cenário pessimista. Neste quadro a empresa tem os ingressos R\$ 552,00 inferiores aos desembolsos. Em alguns meses a empresa precisa fazer resgate de aplicações financeiras que praticamente permanecem estáveis – de R\$ 12.300,00 para R\$ 12.538,00.

Acontece no momento uma análise de custos interna que visa ter uma melhor precificação dos serviços oferecidos. Os contratos de serviços estavam seguindo uma metodologia antiga; desde o ano 2000. Com a análise de custos, descobriu-se que alguns dos clientes de manutenção, por exemplo, estavam pagando um valor bem inferior ao que era correspondido à horas de trabalho dentro da empresa.

Os valores dos serviços vendidos aos novos clientes, clientes em fase de negociação e clientes em potencial já correspondem aos resultados obtidos com a análise de custos; estão com um valor maior do que costumava-se cobrar. Já as manutenções permanecem com os valores antigos devido à cláusulas contratuais que tem datas limites. Provavelmente estes valores serão reajustados durante o ano de 2007 para que se tenha maior segurança em cobrir seus custos fixos com entradas já asseguradas.

A proposta de melhoria consiste em introduzir o fluxo de caixa mensal projetado para seis meses. Até o presente momento, tem sido praticado o fluxo de caixa semanal, técnica que

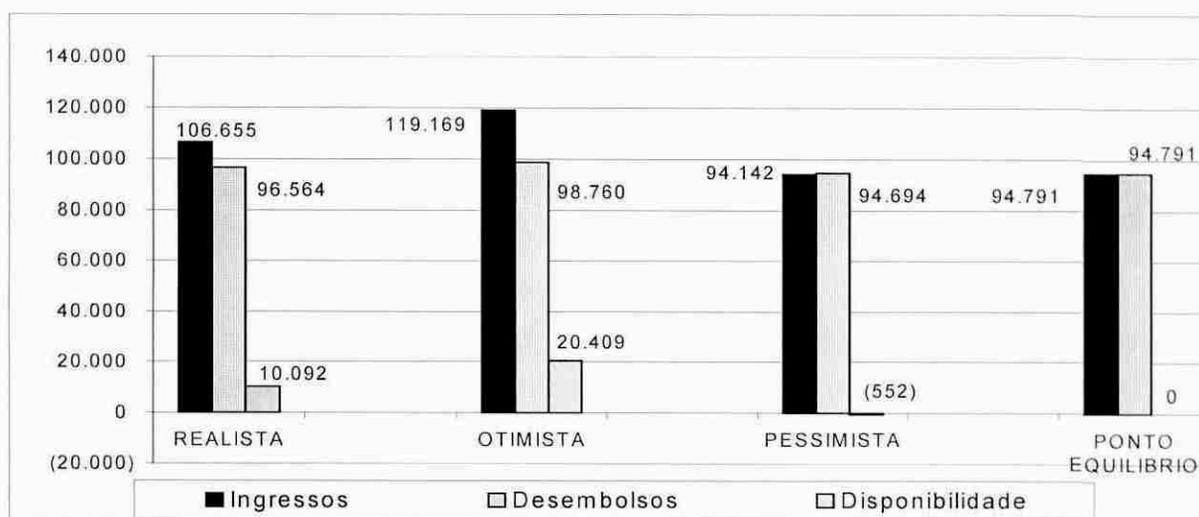
não permite a análise da geração de caixa para um período futuro. A administração financeira vem sendo conduzida na Virtuacomm de uma forma que dificulta a análise do desempenho da empresa antecipadamente para se tomar atitudes corretivas.

Espera-se que com a implantação do fluxo de caixa proposto neste trabalho possa se alcançar uma administração financeira mais eficiente e que traga mais flexibilidade de negociação com os clientes.

Após analisar os cenários, fica evidente que a área de vendas precisa atingir mais eficiência para alcançar um valor mensal mínimo de entradas – excluindo as manutenções – que assegurem resultados positivos constantes. Pela análise do ponto de equilíbrio, os ingressos começam a superar os desembolsos quando a empresa tem no 1º semestre de 2007 um total de entradas de R\$ 94.791,00. Isso significa uma média de R\$ 16.000,00 de ingressos mensais. Considerando que o valor mensal das manutenções é de R\$ 6.682,00, a área de vendas deve batalhar para manter os ingressos em aproximadamente R\$ 10.000,00 ou mais; isso inclui as vendas anteriores que estão parceladas e as novas vendas que devem surgir.

Os gráficos 04 e 05 representam os confrontos entre os ingressos e os desembolsos para os cenários projetados; com base nos números e dados apresentados ao longo de todo o capítulo 6. Destaca-se que as variáveis macroeconômicas como crescimento do PIB, taxas de inflação, de cambio e de juros, dentro dos níveis / expectativas atuais não afetam a projeção em questão, e portanto os seus efeitos não foram considerados.

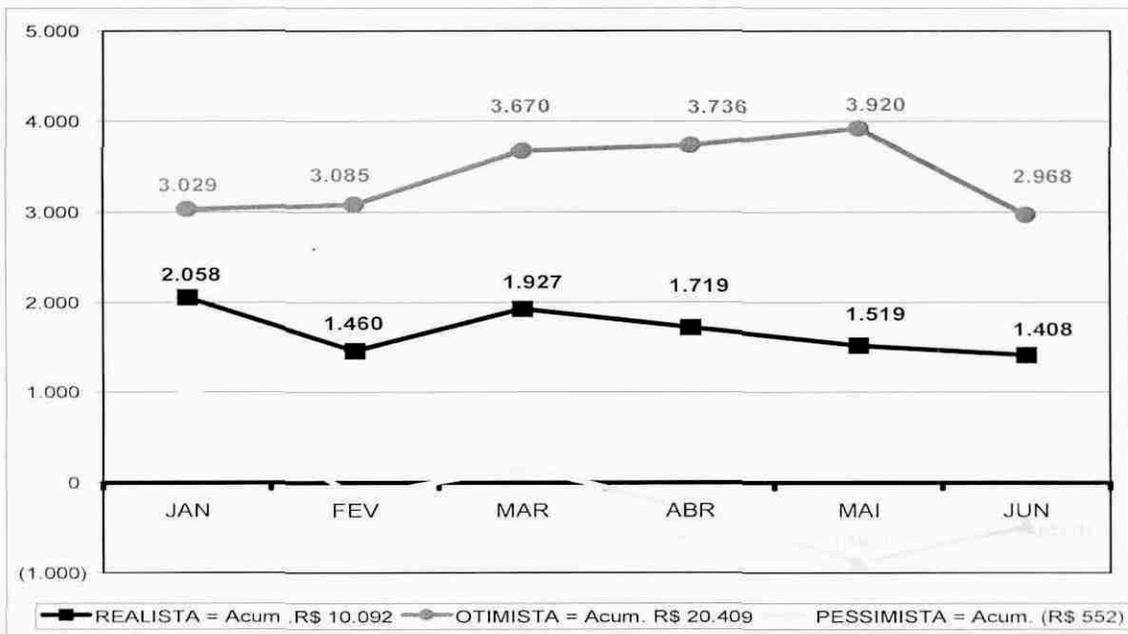
**Gráfico 04** – Geração de caixa acumulado em R\$ para o 1º semestre de 2007



FONTE: Elaborado pelo autor, 2006.

A análise dos cenários acima demonstra que a empresa poderá operar no primeiro semestre de 2007 numa situação de caixa favorável visto que o cenário realista apresenta disponibilidade de caixa de R\$ 10.092,00 e a situação pessimista de R\$ 552,00 abaixo do ponto de equilíbrio. Em bases mensais, a geração de caixa apresenta-se positiva (exceto no cenário pessimista nos meses de fevereiro, abril, maio e junho) conforme demonstrado no gráfico abaixo:

**Gráfico 05** - Geração mensal de caixa em R\$ para o 1º semestre de 2007



FONTE: Elaborado pelo autor, 2006.

#### 6.4 PONTO DE EQUILÍBRIO

Para avaliar qual a participação da empresa e sua estrutura em relação às vendas e resultado, faz-se necessário o uso do cálculo do ponto de equilíbrio com resultado em percentual para cada cenário. Isso demonstrará quanto os custos fixos da empresa representam suas atividades no 1º semestre de 2007, e quanto a empresa deve vender para que depois de tal quantia possa operar com lucro.

$$PE = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Receita Total} - \text{Custos variáveis}} = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Margem de contribuição}}$$

**Tabela 27** – Cálculo do ponto de equilíbrio para os cenários projetados para o 1º semestre de 2007

	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA
1 Custo Fixo	R\$ 80.808,00	R\$ 80.808,00	R\$ 80.808,00
2 Receita Total	R\$ 106.655,49	R\$ 119.169,17	R\$ 94.141,81
3 Custo Variável	R\$ 15.756,00	R\$ 17.952,00	R\$ 13.886,00
(2 - 3) RT - CV (margem de contribuição)	R\$ 90.899,49	R\$ 101.217,17	R\$ 80.255,81
1 / (2-3) PONTO DE EQUILÍBRIO	0,88898188	0,798362572	1,006880358
% PONTO DE EQUILÍBRIO	<b>88,90%</b>	<b>79,84%</b>	<b>100,69%</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

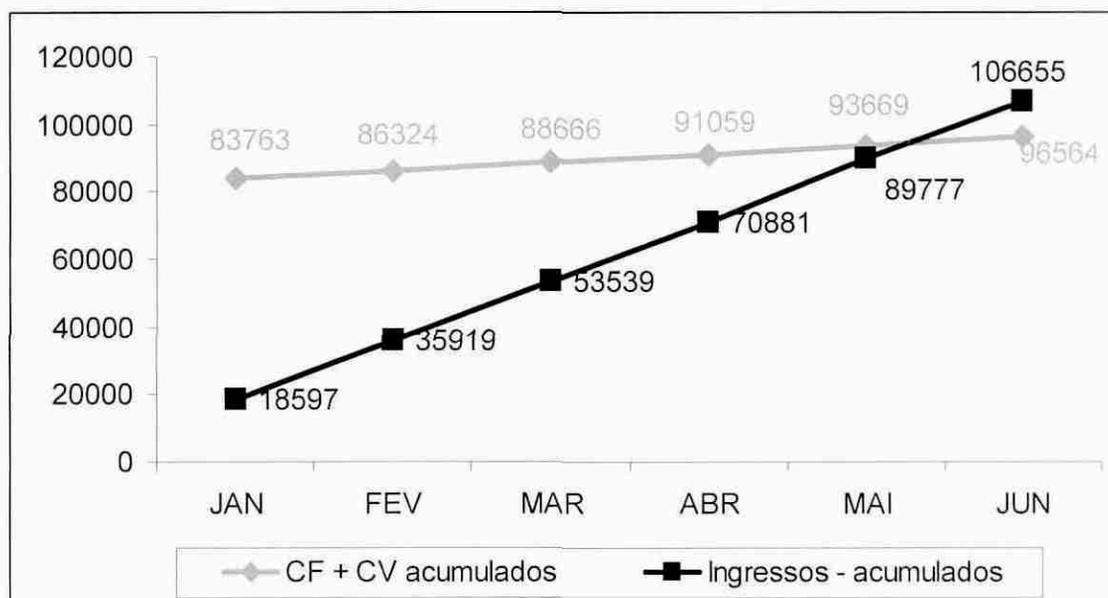
Mesmo em um cenário otimista, o ponto de equilíbrio com valor de aproximadamente 80% é muito alto. A empresa precisa ter um grande desempenho de vendas para cobrir o valor alto de seu custo fixo. Nos gráficos abaixo, será ilustrado o ponto de equilíbrio para cada cenário em questão; a linha cinza representa uma constante de R\$ 80.808,00 (custo fixo semestral) somada ao custo variável de cada mês, e que vai sendo cumulativo nos meses subsequentes. A linha preta representa as receitas da empresa acumuladas a cada mês:

**Tabela 28** – Dados para a execução dos gráficos de ponto de equilíbrio

CENÁRIO REALISTA						
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
CF (R\$ 80.808,00 - cte.) + CV acumulados	83763	86324	88666	91059	93669	96564
Ingressos – acumulados	18597	35919	53539	70881	89777	106655
CENÁRIO OTIMISTA						
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
CF (R\$ 80.808,00 - cte.) + CV acumulados	83766	86503	89165	91923	94992	98760
Ingressos - acumulados	19572	38694	58376	78100	99857	119169
CENÁRIO PESSIMISTA						
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
CF (R\$ 80.808,00 - cte.) + CV acumulados	83759	86145	88168	90194	92346	94694
Ingressos – acumulados	17622	33144	48701	63661	79696	94142

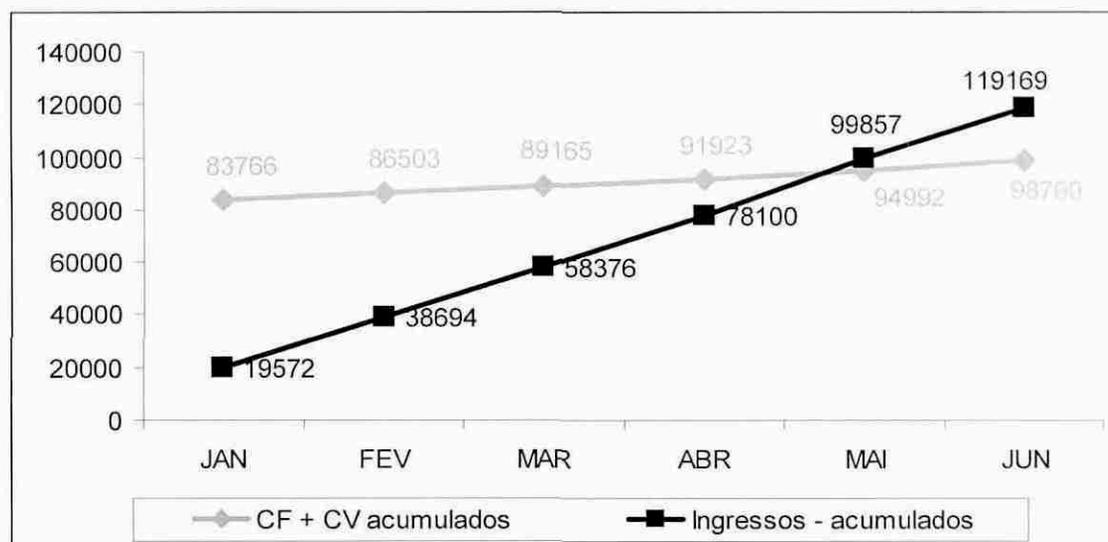
FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

**Gráfico 06** – Ponto de equilíbrio projetado em cenário realista no 1º semestre de 2007

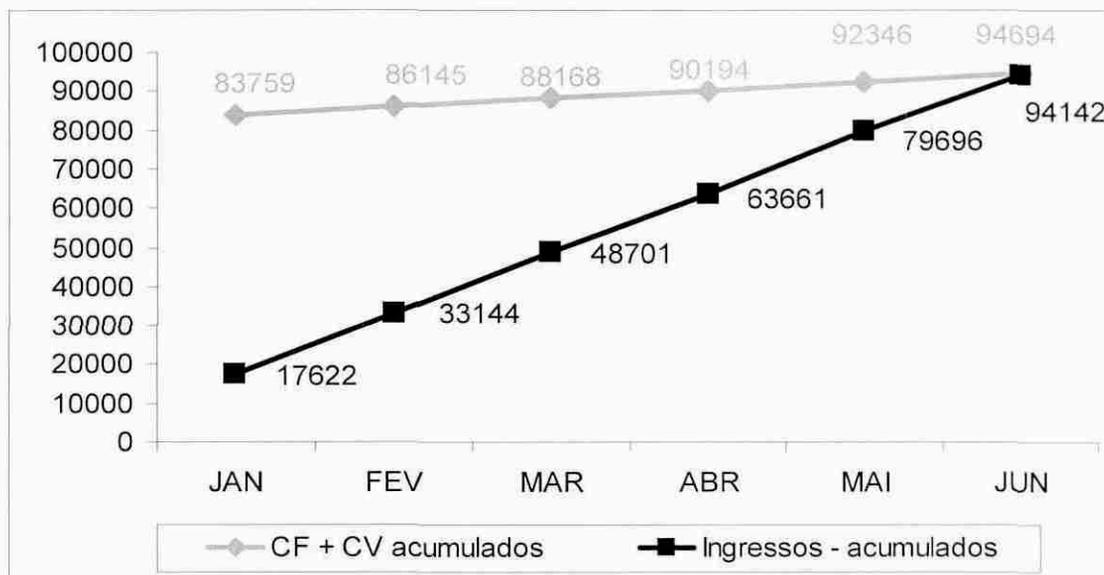


FONTE: Elaborado pelo autor, 2006.

**Gráfico 07** – Ponto de equilíbrio projetado em cenário otimista no 1º semestre de 2007



FONTE: Elaborado pelo autor, 2006.

**Gráfico 08** – Ponto de equilíbrio projetado em cenário pessimista no 1º semestre de 2007

FONTE: Elaborado pelo autor, 2006.

Conforme já demonstrado na tabela 26, o ponto de equilíbrio para o 1º semestre de 2007 é quando a empresa atinge o valor de vendas de R\$ 94.791,00; tal valor representado nos gráficos 06, 07 e 08 determina o limite entre a área de prejuízo e a área de lucro da empresa em cada cenário. Como podemos ver, a área de lucro é pequena nos três cenários e no cenário pessimista ela praticamente inexiste.

## 6.5 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Para avaliar o desempenho da empresa no geral e projetar as demonstrações do resultado do exercício pertinentes aos três cenários, serão utilizados todos os dados apresentados neste item 6, além de dados fornecidos pela contabilidade da empresa VirtuaComm, que são as provisões para férias e 13º e a depreciação de seus ativos imobilizados.

**Tabela 29** – Demonstração do resultado do exercício projetado para o período compreendido entre 01/01/2007 e 30/06/2007

	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA
RECEITA BRUTA			
(+) Serviços Prestados	R\$ 106.655,49	R\$ 119.169,17	R\$ 94.141,81
DEDUÇÕES E ABATIMENTOS DA RECEITA			
(-) Impostos s/ receita	R\$ 7.982,55	R\$ 9.273,92	R\$ 7.017,52
(=) <b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>R\$ 98.672,94</b>	<b>R\$ 109.895,25</b>	<b>R\$ 87.124,30</b>
(-) Custo dos Serviços Prestados	R\$ 23.860,80	R\$ 23.860,80	R\$ 23.860,80
(=) <b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 74.812,14</b>	<b>R\$ 86.034,45</b>	<b>R\$ 63.263,50</b>
DESPESAS OPERACIONAIS			
(-) Despesas Administrativas	R\$ 50.616,82	R\$ 50.616,82	R\$ 50.616,82
(-) Despesas com vendas	R\$ 11.724,86	R\$ 13.076,33	R\$ 10.373,38
(-) Despesas Financeiras	R\$ 1.965,29	R\$ 2.012,84	R\$ 1.917,74
(-) Provisão - Férias e 13 Sal.	R\$ 7.346,43	R\$ 7.609,22	R\$ 7.083,65
(-) Depreciação	R\$ 5.459,00	R\$ 5.459,00	R\$ 5.459,00
RECEITAS OPERACIONAIS			
(+) Receitas financeiras	R\$ 1.021,63	R\$ 1.252,84	R\$ 790,42
(=) <b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>R\$ (1.278,63)</b>	<b>R\$ 8.513,06</b>	<b>R\$ (11.396,67)</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

De acordo com as demonstrações do resultado do exercício apresentadas acima, tem-se que a empresa, mesmo numa situação realista, irá ter um resultado de prejuízo, apesar de operar com fluxo de caixa positivo. Em um cenário pessimista, o fluxo de caixa tem resultado negativo ao final do semestre e o resultado do exercício apresenta prejuízo de R\$ 11.396,67.

Apenas no cenário otimista a empresa apresenta fluxo de caixa positivo ao final do período e um resultado do exercício de R\$ 8.513,06 de lucro; o que não representa grande sucesso para a empresa.

## 6.6 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL

As figuras abaixo representam a projeção do Balanço Patrimonial para a data de 30/06/2007 considerando os três cenários em estudo; partindo do Balanço Patrimonial em 31/12/2006 fornecido pela contabilidade da empresa e projetado com os dados apresentados ao longo deste trabalho.

**Tabela 30** – Balanço Patrimonial projetado para 30/06/2007 – ATIVO

Balanço Patrimonial em 31/12/2006 Virtuacomm Trade LTDA ATIVO		Projeções do Balanço Patrimonial para 30/06/2007		
	31-dez-06	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA
<b>CIRCULANTE</b>	<b>RS 13.973,31</b>	<b>RS 25.086,47</b>	<b>RS 35.634,90</b>	<b>RS 14.211,70</b>
Disponibilidades	RS 13.973,31	RS 25.086,47	RS 35.634,90	RS 14.211,70
Bens numerários	RS 173,31	RS 173,31	RS 173,31	RS 173,31
caixa financeiro	RS 173,31	RS 173,31	RS 173,31	RS 173,31
Bancos conta movimento	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00
Banco ITAU S.A.	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00
Aplicações de liquidez imediata	RS 12.300,00	RS 23.413,16	RS 33.961,59	RS 12.538,39
Banco ITAU S.A. - fundo de investimento	RS 12.300,00	RS 23.413,16	RS 33.961,59	RS 12.538,39
<b>PERMANENTE</b>	<b>RS 42.054,50</b>	<b>RS 36.595,50</b>	<b>RS 36.595,50</b>	<b>RS 36.595,50</b>
Imobilizado	RS 42.054,50	RS 36.595,50	RS 36.595,50	RS 36.595,50
Bens em operação	RS 60.690,02	RS 60.690,02	RS 60.690,02	RS 60.690,02
Computadores e periféricos	RS 17.694,60	RS 17.694,60	RS 17.694,60	RS 17.694,60
Direitos de uso de SOFTWARE	RS 265,00	RS 265,00	RS 265,00	RS 265,00
máquinas, aparelhos e equipamentos	RS 9.230,42	RS 9.230,42	RS 9.230,42	RS 9.230,42
Móveis e utensílios	RS 12.200,00	RS 12.200,00	RS 12.200,00	RS 12.200,00
Veículos	RS 21.300,00	RS 21.300,00	RS 21.300,00	RS 21.300,00
(-) DEPREC., AMORTIZ. E EXAUSTÃO ACUMUL.	RS 18.635,52	RS 24.094,52	RS 24.094,52	RS 24.094,52
Computadores e periféricos	RS 5.095,28	RS 6.864,74	RS 6.864,74	RS 6.864,74
Direitos de uso de SOFTWARE	RS 84,98	RS 111,48	RS 111,48	RS 111,48
máquinas, aparelhos e equipamentos	RS 1.585,34	RS 2.508,38	RS 2.508,38	RS 2.508,38
Móveis e utensílios	RS 1.219,92	RS 1.829,92	RS 1.829,92	RS 1.829,92
Veículos	RS 10.650,00	RS 12.780,00	RS 12.780,00	RS 12.780,00
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>RS 56.027,81</b>	<b>RS 61.681,97</b>	<b>RS 72.230,40</b>	<b>RS 50.807,19</b>

**FONTE:** Elaborada pelo autor, 2006.

**Tabela 31** – Balanço Patrimonial projetado para 30/06/2007 – PASSIVO

PASSIVO	31-dez-06	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA
<b>CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 10.669,99</b>	<b>R\$ 17.602,78</b>	<b>R\$ 18.359,52</b>	<b>R\$ 16.846,04</b>
Obrigações de funcionamento	R\$ 10.669,99	R\$ 17.602,78	R\$ 18.359,52	R\$ 16.846,04
Obrigações Fiscais	R\$ 1.742,45	R\$ 1.603,50	R\$ 1.834,66	R\$ 1.372,34
ISS a recolher	R\$ 345,04	R\$ 337,58	R\$ 386,24	R\$ 288,91
Simples Federal	R\$ 1.397,41	R\$ 1.265,92	R\$ 1.448,41	R\$ 1.083,43
Obrigações Trabalhistas	R\$ 5.202,47	R\$ 5.168,52	R\$ 5.389,95	R\$ 4.947,09
Salários a Pagar	R\$ 5.202,47	R\$ 5.168,52	R\$ 5.389,95	R\$ 4.947,09
Obrigações Sociais	R\$ 1.206,29	R\$ 965,55	R\$ 1.006,91	R\$ 924,18
FGTS a recolher	R\$ 691,76	R\$ 454,38	R\$ 473,84	R\$ 434,91
Previdência Social	R\$ 514,53	R\$ 511,17	R\$ 533,07	R\$ 489,27
Provisão Ferias e 13 Salario	R\$ 2.518,78	R\$ 9.865,21	R\$ 10.128,00	R\$ 9.602,42
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>
Capital Subscrito	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Capital Integralizado	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
<b>LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS</b>	<b>R\$ 35.357,82</b>	<b>R\$ 34.079,19</b>	<b>R\$ 43.870,88</b>	<b>R\$ 23.961,16</b>
Lucros acumulados	R\$ 8.212,60	R\$ 0,00	R\$ 8.513,06	R\$ 0,00
Lucros de exercícios anteriores	R\$ 27.145,22	R\$ 35.357,82	R\$ 35.357,82	R\$ 35.357,82
Prejuízos acumulados		(R\$ 1.278,63)		(R\$ 11.396,67)
<b>TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 45.357,82</b>	<b>R\$ 44.079,19</b>	<b>R\$ 53.870,88</b>	<b>R\$ 33.961,16</b>
<b>TOTAL DO CIRCULANTE + PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 56.027,81</b>	<b>R\$ 61.681,97</b>	<b>R\$ 72.230,40</b>	<b>R\$ 50.807,19</b>

**FONTE:** Elaborada pelo autor, 2006.

## 7. Conclusão

Após a análise dos resultados obtidos, fica claro que a empresa Virtuacomm Trade LTDA tem um custo fixo muito alto se comparado ao volume de seus recebimentos e produção. Por ser uma empresa de serviços que basicamente faz todas as suas negociações via Internet, a maior parte dos custos se concentra na estrutura física da empresa e salário dos colaboradores.

O valor do pró-labore retirado pela proprietária representa uma fatia muito grande dos desembolsos, afetando não apenas a liquidez da empresa mas também o resultado do exercício e os lucros obtidos. Contudo, esta é uma questão de ordem pessoal que o estudo tem a obrigação de levantar mas não de intervir.

Dos custos fixos (excluindo o pró-labore), o que mais pesa na administração financeira é o valor do aluguel e condomínio; ele representa R\$ 9.600,00 nos desembolsos fixos do 1º semestre de 2007, mais de 10% em todos os cenários. As salas estão localizadas em uma região nobre do Centro de Florianópolis e tal custo poderia ser reduzido.

Os salários, mesmo sendo grande fatia dos custos fixos, são fundamentais para as atividades da empresa pois representam o capital humano dela; as atividades requerem habilidade e conhecimento das ferramentas da informática.

Os custos variáveis são razoáveis e não afetam muito o desempenho da empresa. Conforme visto no item 6.3 do ponto de equilíbrio, as margens de contribuição (Receitas totais – custos variáveis) são grandes; deixando evidente que o custo fixo da empresa é o que afeta realmente o desempenho da mesma.

A empresa é falha na gestão dos controles financeiros. Por ela existir há certo tempo e sempre ter sido gerida por pessoas sem conhecimentos administrativos, a parte financeira ficou confusa após seu crescimento. A inexistência de planejamento estratégico não estabelece metas financeiras e a necessidade de se ter um fluxo de caixa projetado semestralmente nunca emergiu; o objetivo deste trabalho é criar diretrizes para a administração como um todo a partir da implantação do fluxo de caixa mostrando como um bom planejamento financeiro pode levar a empresa a melhores resultados e produtividade.

Os funcionários que hoje lá trabalham, muitas vezes interrompem seu trabalho corrente para solucionar um problema ou atender à requisição de um cliente às pressas – tudo isso vindo da diretoria da empresa. Se a empresa pudesse investir na contratação de mais um ou dois funcionários (a partir de um bom resultado do exercício), os funcionários atuais poderiam ter um melhor aproveitamento de seu tempo e os novos funcionários trabalhariam

no atendimento aos pequenos problemas ou requisições repentinas (que ocorrem com certa frequência).

A área comercial poderia desenvolver com um grau maior de agressividade no sentido de gerar mais produção sem grandes esforços para a equipe de produção. Melhorando a negociação de seus preços e procurando o cliente que não terá problemas em pagamento de serviços; aquele cliente que deseja um serviço complexo – um serviço que também seja benéfico para a empresa e que ela possa usar todo o conhecimento do capital humano. Desta forma, o serviço oferecido terá maior valor agregado na venda.

Tendo como base o Balanço Patrimonial em 31/12/2006 e suas projeções para 30/06/2007, apresentamos a seguir uma análise de alguns índices financeiros que servirão de ferramentas para melhor compreensão do desempenho futuro da empresa:

**Tabela 32** – Cálculo do índice de liquidez corrente para os respectivos cenários

<b>Índice de Liquidez Corrente</b>				
<b>Item</b>	<b>31/12/2006</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>	<b>Pessimista</b>
<b>1. Ativo Circulante</b>	R\$ 13.973,31	R\$ 25.086,47	R\$ 35.634,90	R\$ 14.211,70
<b>2. Passivo Circulante</b>	R\$ 10.669,99	R\$ 17.602,78	R\$ 18.359,52	R\$ 16.846,04
<b>3. (1 / 2)</b>	<b>1,31</b>	<b>1,43</b>	<b>1,94</b>	<b>0,84</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

O índice de liquidez corrente representa a proporção de quanto a empresa tem de ativos para saldar suas obrigações. Este índice deve ser sempre maior que 1 para que as obrigações sejam liquidadas e ainda ter sobras. O único cenário que apresenta um índice de liquidez menor que 1 é o cenário pessimista – que não pode acontecer; neste caso para cada R\$ 1,00 que a empresa paga de obrigações ela ainda fica devendo R\$ 0,16. Nos outros cenários, como o índice é maior que 1 este problema não acontece.

**Tabela 33** – Cálculo do grau de endividamento para os respectivos cenários

<b>Grau de Endividamento</b>				
<b>Item</b>	<b>31/12/2006</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>	<b>Pessimista</b>
<b>1. Exigibilidades Totais</b>	R\$ 10.669,99	R\$ 17.602,78	R\$ 18.359,52	R\$ 16.846,04
<b>2. Patrimônio Líquido</b>	R\$ 45.357,82	R\$ 44.079,19	R\$ 53.870,88	R\$ 33.961,16
<b>3. (1 / 2)</b>	<b>23,52%</b>	<b>39,93%</b>	<b>34,08%</b>	<b>49,60%</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

O grau de endividamento mostra a porcentagem na qual as obrigações da empresa incidem sobre seu patrimônio, ou seja, sobre o ela possui. No caso de venda da empresa, no

cenário pessimista por exemplo, 50% de seu valor teria de ser destinado ao pagamento de suas obrigações. Este índice quanto menor melhor a situação da empresa; portanto, o cenário otimista apresenta o melhor grau de endividamento dentre os três cenários. O balanço Patrimonial em 31/12/2006 apresenta grau de endividamento menor que o do cenário otimista, entretanto esta é uma projeção semestral então dependendo do resultado da empresa no 2º semestre de 2007 este índice ainda pode diminuir.

**Tabela 34** – Cálculo da rentabilidade sobre o Patrimônio líquido para os respectivos cenários

<b>Rentabilidade Sobre Patrimônio Líquido</b>				
<b>Item</b>	<b>31/12/2006</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>	<b>Pessimista</b>
<b>1. Resultado Líquido</b>	R\$ 8.212,60	R\$ (1.278,63)	R\$ 8.513,06	R\$ (11.396,67)
<b>2. Patrimônio Líquido</b>	R\$ 45.357,82	R\$ 44.079,19	R\$ 53.870,88	R\$ 33.961,16
<b>3. (1 / 2)</b>	<b>18,11%</b>	<b>-2,90%</b>	<b>15,80%</b>	<b>-33,56%</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

Este índice, medido em porcentagem, reflete o resultado do exercício da empresa em relação ao seu patrimônio; quanto maior este índice melhor o desempenho dela no período. Como podemos ver, os cenários realista e pessimista apresentam este índice negativo em função do resultado do exercício (01/01/2007 à 30/06/2007) ter sido negativo. O cenário otimista apresenta situação inversa pois em 6 meses teve praticamente o mesmo resultado do exercício de todo o ano de 2006; isso significa que neste cenário a situação ainda pode melhorar com o resultado do 2º semestre de 2007.

**Tabela 35** – Cálculo do Retorno sobre investimento (ROI) para os respectivos cenários

<b>ROI - Retorno Sobre Investimento</b>				
<b>Item</b>	<b>31/12/2006</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>	<b>Pessimista</b>
<b>1. Resultado Líquido</b>	R\$ 8.212,60	R\$ (1.278,63)	R\$ 8.513,06	R\$ (11.396,67)
<b>2. Ativo Total</b>	R\$ 56.027,81	R\$ 61.681,97	R\$ 72.230,40	R\$ 50.807,19
<b>3. (1 / 2)</b>	<b>14,66%</b>	<b>-2,07%</b>	<b>11,79%</b>	<b>-22,43%</b>

FONTE: Elaborada pelo autor, 2006.

O ROI, que é medido em porcentagem, indica a capacidade que a empresa tem cobrir seus investimentos; seus Ativos. Quanto maior este índice melhor a situação dela. No cenário

pessimista e realista – não desejável - este índice é negativo devido ao resultado do exercício (01/01/2007 à 30/06/2007) ter sido negativo. Em contrapartida, o cenário otimista apresenta índice positivo de aproximadamente 12% - que apesar de favorável a empresa não representa grandes desempenhos; o índice ainda está muito baixo.

Continuando com estas práticas, a empresa tende a não crescer. Mesmo após a implantação do fluxo de caixa projetado para semestres, ela pode sobreviver por um tempo, porém sem expectativa de crescimento, investimentos, contratação de novos funcionários e ampliação da capacidade produtiva; ou seja: sem grandes expectativas da alavancagem de maiores negócios.

## 8. Recomendações

O presente trabalho foi elaborado a partir da construção de cenários que fornecem à empresa um pensamento de longevidade, estratégia; pensamento que não existe no momento. A importância de um planejamento estratégico, no caso da Virtuacomm Trade LTDA, seria apresentar metas e planos de ações nos quais o fluxo de caixa teria que dar sustentabilidade e assim determinar as devidas prioridades.

É importante saber o que a receita da empresa suporta em termos de pagamentos de obrigações. O pró-labore que está superdimensionado afeta e muito a liquidez da empresa impedindo investimentos futuros de longo prazo.

Para melhorar a situação dos custos fixos que são altos, uma melhor gestão dos recursos financeiros poderia resultar em contratação de novos funcionários aumentando assim a capacidade produtiva. O pagamento de salários fixos iria aumentar. Entretanto, o aluguel, condomínio, telecomunicações, contabilidade, jurídico devem ser pagos de qualquer forma independente do número de funcionários. Assim, a estrutura da empresa poderia ser usada para produzir mais serviços e conseqüentemente gerar mais receitas.

Qualquer estudo em relação à finanças é fundamental para a sobrevivência de um empreendimento. O fluxo de caixa permite programar atividades, antecipar problemas a serem solucionados e assim cria mais base para a tomada de decisão. E o mais importante após a implantação do fluxo de caixa, é avaliar a situação da empresa após o período que ele compreende. Verificar se o desempenho da empresa foi ruim, ótimo ou apenas satisfatório; se os objetivos foram alcançados e se a empresa tem perspectiva de crescimento.

## REFERENCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de capital de giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: Me Graw - Hill do Brasil, 1983.
- COELHO, Simone de Castro Tavares, 2000. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC.
- DI AGUSTINI, Carlos Alberto. *Capital de giro*: análise das alternativas fontes de financiamento. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- FINANCENTER – **Seu guia de finanças pessoais**. Disponível em: [www.financenter.terra.com.br](http://www.financenter.terra.com.br) acesso em: 20/10/2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, L.J. **Princípios da Administração Financeira**. 6ª ed. São Paulo: Harbra, 2001.
- HOJI, Masakasu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2a. ed. ver ampl. São Paulo: Atlas, 1990.
- MATIAS, Alberto B.; LOPES, Fábio Jr.; **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.
- PARRA FILHO, Domingos E SANTOS, João Almeida. **Apresentação de trabalhos científicos**: TCC, teses e dissertações. 33 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- RECEITA FEDERAL - **Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte**. Disponível em: [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br) acesso em: 09/11/2006.
- ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JAFFE, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) acesso em: 20/10/2006.

TRIVINOS, Augusto N. Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Segra Luzzato, 2000.