

Proposta para Implantação de Fluxo de Caixa em uma Microempresa

Autor: Marcelo Brandão de Mattos

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Resumo: O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de propor a implantação do planejamento e controle financeiro através do fluxo de caixa na empresa Vortigo Soluções em Mobilidade Ltda, que hoje não possui nenhum instrumento de gestão financeira. A proposta é elaborar o fluxo de caixa pelo método direto, utilizando as planilhas eletrônicas do *Excel* para o período de setembro a dezembro de 2013 e o I semestre de 2014.

Palavras-chave: Fluxo de caixa, Planejamento, Controle financeiro, Projeção.

Abstract: This article was written in order to propose the implementation of a financial control and planning system to Vortigo Soluções em Mobilidade LTDA, which does not have any type of formal financial control system today. The proposal is to elaborate a cash flow system using the direct method, utilizing Excel spreadsheet for the period from September to December 2013 and the first semester of 2014.

Key word: Cash Flow, Planning, Financial control, Forecast

1 INTRODUÇÃO

Ter um negócio próprio é o sonho de 44% da população economicamente ativa no Brasil, conforme o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade - IBQB 2012. Essa porcentagem coloca o país em 3º lugar no *ranking* de empreendedorismo, atrás apenas da China e dos Estados Unidos, segundo a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) realizada em 2012.

O empreendedor brasileiro ao por em prática o sonho de abrir uma empresa, depara-se com um obstáculo, além dos já muito destacados sistema tributário e burocracia excessiva: o desconhecimento de gestão financeira.

Os administradores de pequenas e médias empresas muitas vezes são negligentes na análise econômico-financeira de seus negócios, não dando a importância devida ao fluxo de caixa e não utilizando essa ferramenta para a tomada de decisões, planejamento e controle. O pouco conhecimento, ou a negligência, em relação à elaboração de fluxo de caixa, e conseqüentemente a má administração financeira, gera à empresa dificuldades em termos de rentabilidade e liquidez, resultando geralmente no encerramento das atividades da empresa.

A gestão financeira é elemento chave para a sobrevivência e o sucesso de uma empresa. O planejamento, controle e tomada de decisão só serão eficazes caso o administrador dispor de informações corretas e confiáveis das futuras entradas e saídas de caixa.

Esse artigo apresenta, inicialmente, a situação problemática, as justificativas à escolha do tema, os objetivos e a metodologia. Descreve-se um breve histórico da empresa, os serviços prestados e o mercado onde ela atua. A seguir, dispõe-se a fundamentação teórica sobre o tema que serviu como referencial básico para desenvolver e propor o modelo de fluxo de caixa à empresa. Em síntese, foi elaborada uma projeção de fluxo de caixa para os quatro últimos meses de 2013 e I semestre 2014 e listadas as considerações finais.

1.1 Situação Problemática

A Vortigo Soluções em Mobilidade Ltda foi fundada em julho de 2012. Por ser uma empresa relativamente nova, com um pouco mais de 1 ano de operação, e os sócios focarem na concepção diferenciada dos produtos e do posicionamento no mercado, a gestão financeira ficou em um segundo plano.

Hoje, as informações existentes na organização são dispersas, não podendo ser utilizadas para o controle e a gestão do negócio.

A empresa vem demonstrando um crescimento exponencial no seu faturamento. Entretanto, não é elaborado o fluxo de caixa para viabilizar um processo de tomada de decisão eficiente, bem como programar investimentos e definir uma estratégia de crescimento à empresa. Atualmente, é realizado apenas o controle diário através do extrato bancário e dos recursos disponíveis, inviabilizando qualquer possibilidade de gestão financeira a médio e longo prazo.

Neste contexto, o problema está em buscar a resposta para a seguinte questão: A empresa tem condições de manter o seu ritmo de crescimento atual caso foque apenas na concepção de produtos e continue negligenciando a gestão financeira?

1.2 Justificativa

As funções de planejamento e o controle do fluxo de caixa são de suma importância para maximizar a geração de lucro e o retorno aos proprietários e empregados para a empresa.

Esse trabalho serve de modelo para a criação de um fluxo de caixa para a Vortigo e de incentivo para que outras micro e pequenas empresas adotem um modelo de gestão financeira em suas operações, bem como literatura acadêmica.

1.3 Objetivos

O objetivo geral refere-se ao principal escopo do trabalho, enquanto os objetivos específicos relacionam-se aos processos a serem adotados no desenvolvimento do mesmo.

1.3.1 Objetivo geral

Propor um modelo de fluxo de caixa pelo método direto à empresa Vortigo Soluções em Mobilidade LTDA.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) organizar as informações financeiras;
- b) definir uma rotina de trabalho em relação aos valores a receber e a pagar;
- c) adotar as funções de planejamento e controle financeiros;
- d) desenvolver modelos de planilhas eletrônicas através do *Excel*;
- e) projetar o fluxo de caixa para o IV trimestre de 2013 e o I semestre de 2014.

1.4 Procedimentos metodológicos

Esse artigo terá uma abordagem de um estudo de caso, uma vez que se dedica a análise de uma situação real. Esse método, segundo Yin (2010), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro de seu contexto.

O método de estudo de caso envolve três fases (Yin 2010):

- a) a escolha adequada do referencial teórico que será o escopo do estudo;
- b) a avaliação cuidadosa dos dados a serem utilizados no relatório;
- c) a análise e interpretação dos dados obtidos conforme a teoria selecionada

No desenvolvimento do trabalho foram adotados os seguintes procedimentos:

- ✓ coleta e organização de dados;
- ✓ análise da situação atual;
- ✓ elaboração de planilhas financeiras auxiliares e de fluxo de caixa;
- ✓ projeção de caixa para o IV trimestre de 2013 e I o semestre de 2014.

Ao iniciar o trabalho procurou-se entender o funcionamento, a situação atual da empresa, bem como avaliar as informações disponíveis. Os dados econômico-financeiros foram coletados junto à Contabilidade e ao Financeiro, sendo organizados de forma que servissem ao processo de elaboração do fluxo de caixa da empresa.

Acresce-se que o estudo apresentado se limita ao universo e as transações da empresa em questão. A coleta e análise dos dados referem-se ao período de 1º de janeiro a 31 de agosto de 2013. Os dados coletados foram utilizados na projeção de fluxo de caixa da empresa, compreendendo os quatro últimos meses de 2013 e I semestre de 2014.

2 A EMPRESA E O MERCADO

A mobilidade está presente cada vez mais no dia a dia das empresas e o mercado *mobile* está em ascensão no mundo. Até janeiro de 2013, cerca de 216 milhões de celulares foram vendidos no Brasil. Estima-se que 54% dessas vendas foram de *smartphones*. Além disso, mais de 5,4 milhões de *tablets* serão vendidos no país este ano.

Cada vez será maior o número de pessoas conectadas, trocando informações, acessando *sites* de notícias, realizando operações financeiras e utilizando dispositivos móveis. Uma pesquisa realizada pela *International Data Corporation* (IDC) confirma esse fato, apontando que até o ano 2015 o número de acessos à internet através de dispositivos móveis superará os acessos a serem realizados por meio de computadores.

O ambiente corporativo segue o mesmo passo. Uma pesquisa feita pela *Gartner Group* informa que até 2015 o número de funcionários que utilizarão dispositivos móveis no trabalho vai dobrar. Além disso, outra pesquisa feita pela IDC relata que mais de 88% das empresas entrevistadas pretendem investir no desenvolvimento de soluções móveis em 2013.

Nesse contexto, foi criada a Vortigo, uma empresa focada em mobilidade que desenvolve sistemas que são acessados através de aplicativos (*apps*), utilizando *tablets* e *smartphones*. A empresa atua em três frentes, desenvolvendo aplicativos (sistema Android, iOS e html5), concepção de produto e consultoria, que está focada em atender às empresas no segmento B2B (*business-to-business*) e B2C (*business-to-customer*).

Na produção de aplicativos são desenvolvidos sistemas específicos para determinado cliente, conforme a sua demanda e necessidade. Os produtos são exclusivos e têm seus códigos-fonte cedidos ao comprador. Esse serviço gera uma receita fixa e combinada previamente com o cliente. O pagamento é parcelado em duas ou mais vezes, dependendo do valor acordado e não gera receita mensal à Vortigo.

Outra fonte de receita da empresa é através de consultoria. Esse setor foca na identificação e execução da melhor estratégia *mobile* para o cliente, de forma a extrair benefícios do negócio e aumentar a receita da organização. A consultoria gera uma receita pontual, assim como a produção de aplicativos. Cabe destacar que é fixado um valor pelo serviço a ser prestado de consultoria e não há cobrança de mensalidade.

A parte de concepção de produto é a grande aposta da empresa. O modelo de negócio consiste em desenvolver soluções genéricas que possam ser adaptadas de acordo com a necessidade do cliente. O custo de implantação é baixo, mas gera uma receita mensal, que é recebida pelo número de dispositivos (*tablets* e *smartphones*) pelo qual o aplicativo será acessado.

Os três modelos de negócio citados geram a receita operacional da Vortigo. Com eles a empresa espera ampliar sua participação no mercado, visando solucionar problemas bem como facilitar a vida corporativa. Para atingir estes objetivos na prática, a empresa deve estruturar-se de forma adequada, ágil e segura a sua administração financeira, tendo em vista que o nível de atividades tende a crescer no futuro.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Considerações Gerais

Uma boa administração financeira é de vital importância para a empresa, não só para ela gerar lucro, mas para garantir a sua sobrevivência no mercado. Isso vale tanto para empresas de grande porte, que possuem setores específicos e, muitas vezes, diversos funcionários desempenhando a gestão financeira, quanto para pequenas e microempresas, as quais têm uma pessoa que, dentre várias funções, é responsável também pelo planejamento e controle das finanças.

O gestor financeiro deve estar em permanente contato com outros setores da empresa, não só para atender às demandas de cada departamento, mas também para auxiliar na tomada de decisão sobre a viabilidade de um projeto ou lançamento de produto. O profissional deve estar sempre envolvido na gestão estratégica e operacional da empresa. Além do envolvimento constante, segundo Gitman (2010), as principais atividades do gestor financeiro são tomar decisões de investimento e de financiamento.

O gestor deve estar a par das entradas e saídas de caixa diárias. Somente com o conhecimento do fluxo financeiro ele poderá tomar decisões estratégicas e honrar com os compromissos diários da empresa. Portanto, para desempenhar sua função de forma satisfatória, o administrador deve dispor, independentemente do tamanho da empresa ou o mercado de atuação, de informações coletadas e organizadas, de forma que o uso do planejamento e controle do fluxo de caixa seja viável como instrumento de gestão.

3.2 Fluxo de Caixa

3.2.1 Conceitos

O fluxo de caixa é a principal ferramenta de gestão financeira das micro e pequenas empresas. É através dela que se projetam as entradas e saídas financeiras da organização para um determinado período. Ao se estimar os recebimentos e desembolsos financeiros, o fluxo de caixa assume um papel relevante na gestão empresarial.

Algumas empresas vão à falência, pois seus gestores não deram à importância necessária na elaboração do fluxo de caixa. O desconhecimento de seu disponível e a

falta de planejamento e controle financeiro pela empresa fazem com que ela não honre compromissos, perdendo credibilidade junto aos fornecedores e mercado, arcando com altas taxas de juros no pagamento dos títulos vencidos.

De acordo com Sá (2009), o conceito de fluxo de caixa pode ser descrito como a coleta e o registro dos fatos e dos valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise.

3.2.2 Objetivos do fluxo de caixa

O fluxo de caixa tem como principal objetivo acompanhar as operações diárias da empresa através do planejamento e controle de entradas e saídas financeiras. Ao se projetar as receitas e os desembolsos de caixa para um determinado período, objetiva-se saber antecipadamente se haverá sobra ou falta de recursos.

Assim, a gestão empresarial irá aplicar ou captar os recursos financeiros em instituições seguras e confiáveis. O fluxo de caixa é fundamental para se dimensionar o capital de giro necessário para financiar o ciclo operacional da empresa.

Para Zdanowicz (2000) os principais objetivos do fluxo de caixa são:

- a) programar os ingressos e os desembolsos de caixa para dado período;
- b) fixar os pagamentos de acordo com as disponibilidades de caixa;
- c) analisar as condições ofertadas de recursos no mercado;
- d) financiar as necessidades sazonais e cíclicas;
- e) estudar as fontes de recursos disponíveis para viabilizar novos projetos;
- f) fixar o nível de caixa em termos de capital de giro necessário;
- g) estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- h) integrar todas as atividades da empresa.

O gestor financeiro deve analisar os dados do fluxo de caixa, visando sempre o equilíbrio financeiro da empresa, bem como avaliar o reflexo das decisões operacionais na disponibilidade ou não de recursos para honrar compromissos. O caixa deve ser controlado diariamente, evitando que a empresa não experimente situações de iliquidez.

3.2.3 Elementos do fluxo de caixa

Para a elaboração do fluxo de caixa é necessário definir, previamente, todos os elementos que nele constarão, em termos de coleta, análise e uso. Os principais itens e elementos que compõem o fluxo de caixa projetado pelo método direto são:

- ingressos: compreendem todas as entradas que poderão entrar no caixa da empresa, como vendas a vista e a prazo, aporte de capital dos sócios ou de terceiros, empréstimos bancários, receitas de aplicações financeiras e aluguéis;

- desembolsos: todas as saídas a serem efetuadas pela empresa, como compras de matérias-primas, pagamentos por serviços prestados, investimentos em ativo fixo, aplicações de excedentes de caixa, despesas operacionais (gastos com viagens, custos de feiras, propaganda, prospecção de clientes), despesas administrativas (material de escritório, contas de celular, internet e telefone, aluguel), departamento pessoal (salários, encargos sociais e gratificações) e despesa financeira (custos de desconto de duplicata, taxas bancárias, imposto);

- saldo de caixa: é a diferença entre os ingressos e desembolsos de um determinado período;

- saldo inicial: é o saldo de caixa do período imediatamente anterior;

- disponibilidade acumulada: é a soma do saldo de caixa do período considerado mais o saldo de caixa do período imediatamente anterior;

- nível desejado de caixa: é a determinação do capital de giro líquido necessário para a empresa operar. Se o valor for positivo, estuda-se a aplicação do excedente. Se for negativo, devem-se procurar as alternativas menos onerosas no mercado;

- saldo final de caixa: é o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte.

A figura 1, segundo Zdanowicz (2000), reúne os elementos de um fluxo de caixa.

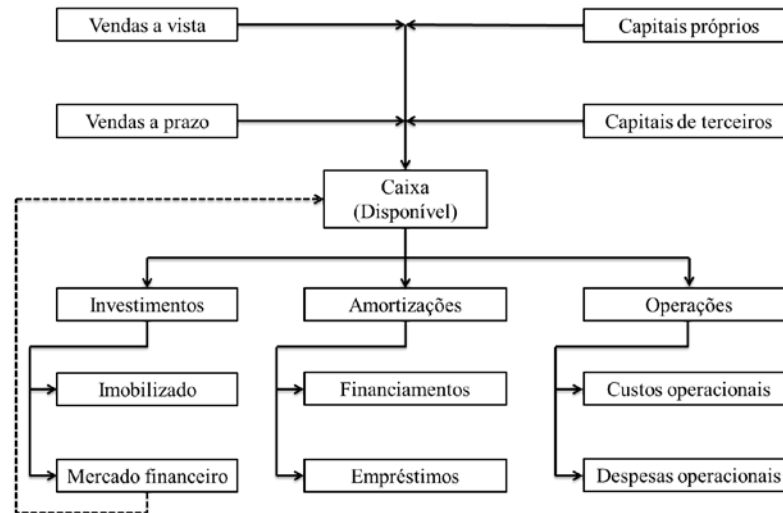


Figura - 1: Fluxograma de Entradas e Saídas Financeiras

Para organizar todas as entradas e saídas de caixa, o gestor financeiro deve dispor de planilhas auxiliares que sirvam de fonte de informação para elaborar a planilha de fluxo de caixa, que servirá como instrumento para os gestores tomarem decisões em relação ao futuro da empresa.

3.2.4 Elaboração do fluxo de caixa

Para se elaborar o fluxo de caixa, o gestor financeiro poderá utilizar um dos três métodos disponíveis, a saber direto, do lucro ajustado e da diferença de capital de giro. Entretanto, independentemente do método escolhido, o resultado final deve ser o mesmo, em termos de aplicação e captação de recursos. Esse artigo foca no método direto, que resume todos os recebimentos e pagamentos decorrentes das atividades operacionais da empresa.

O responsável pela elaboração do fluxo de caixa deve receber do Departamento Comercial a projeção de vendas para o período proposto. Baseando-se nas vendas, deve se fazer uma projeção de compras de matéria-prima necessária para a fabricação do produto. Todos os outros departamentos da empresa devem fazer o mesmo exercício, ou seja, todos os setores devem estar integrados e a troca de informações deve ser constante.

Segundo Zdanowicz (2012), os principais requisitos básicos para a elaboração do fluxo de caixa da empresa são:

- planejamento, controle e centralização de informações financeiras;
- regras claras e práticas na administração do caixa;
- comprometimento dos envolvidos no processo de planejamento e controle;
- treinamento dos responsáveis pelo processo de elaboração e execução;

- e) indicadores de controles financeiros adequados e confiáveis;
- f) definição do responsável de cada área à prestação de informações;
- g) sistema de comunicação informatizado, ágil e seguro.

Através das informações recebidas dos diversos setores que formam a empresa, pode-se iniciar o processo de construção das planilhas auxiliares e do fluxo de caixa propriamente dito.

3.2.5 Planejamento e controle financeiro

O planejamento e o controle financeiro são de fundamental importância para a gestão organizacional e devem indicar com antecedência as necessidades de caixa para saldar compromissos ou excessos a serem investidos na empresa ou no mercado.

Segundo Gitman (2010), o planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas, fornecendo um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos.

Uma das ferramentas mais importantes do planejamento e controle financeiro é o fluxo de caixa pois, se bem administrado, permite ao gestor financeiro manter a empresa em permanente situação de liquidez e administrar o capital de giro. No planejamento do fluxo de caixa, todos os departamentos devem estar comprometidos. Os dados coletados devem ser exatos, úteis e confiáveis.

Pode-se citar como principal vantagem do planejamento do fluxo de caixa a indicação antecipada de recursos para honrar compromissos com fornecedores e evitar desembolsos significativos em períodos em que os ingressos sejam escassos. Além disso, deve-se fixar um nível mínimo de caixa para atender às necessidades diárias.

O horizonte de planejamento depende do ramo de atividade e tamanho da empresa. Geralmente, as operações com vendas estáveis permitem uma projeção para períodos longos (trimestral, anual), ao passo que, para empresas com vendas sujeitas a oscilações frequentes, prefere-se realizar projeções para prazos curtos (dia, semana).

3.2.6 Projeções

Na empresa, não basta apenas saber o que entra e sai do caixa. É necessário também projetar o saldo disponível no futuro e um nível de caixa desejado. O objetivo básico ao se projetar o fluxo de caixa para um determinado período é diagnosticar a necessidade de captação de empréstimos para saldar dívidas ou procurar no mercado o melhor e mais seguro investimento para aplicar o capital excedente.

No intuito de verificar os excessos de caixa ou a escassez de recursos, faz-se a projeção de curto ou médio prazo. Já o fluxo projetado de longo prazo, tem como objetivo, segundo Sá (2009), obter e gerar as seguintes informações:

- a) se ocorre auto-geração de caixa;
- b) se o lucro de caixa está sendo devidamente distribuído;
- c) se a dependência da empresa de empréstimos de curto prazo está aumentando ou diminuindo;
- d) se a empresa possui garantias suficientes para levantar os empréstimos necessários ao financiamento do capital de giro;
- e) qual é o impacto que as políticas de financiamento aos clientes têm sobre o fluxo de caixa;
- f) quanto à empresa poderá comprometer com imobilizações e em que épocas estes investimentos poderão ser feitos, de forma a não fragilizar sua estrutura de capital de giro;

g) se a política de retirada dos sócios é compatível com a capacidade de geração de caixa e com a estrutura de capital de giro da empresa.

A falha ou ausência de recursos ao se projetar o fluxo de caixa poderá levar um negócio à falência. O aumento de vendas não garante necessariamente vida longa a uma empresa. A receita e os gastos devem ser devidamente projetados, permitindo com que o gestor da empresa tome medidas antecipadas, evitando surpresa na hora de honrar seus compromissos com fornecedores, empregados e governo.

4 SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA

4.1 Situação atual

Hoje, a estrutura organizacional da Vortigo é simples e composta por seus dois sócios, que são responsáveis pelas áreas gerencial e operacional da empresa. Embora o gerenciamento de projetos seja feito por um dos sócios, toda a parte técnica da empresa é terceirizada, sendo contratada para desenvolver produtos ou participar de projetos.

A sobrecarga de funções dos sócios levou à negligência em relação à área financeira da empresa. Atualmente, os proprietários fazem o acompanhamento do fluxo de entrada e saídas financeiras, tendo como base o saldo bancário. Uma planilha em *Excel* serve de apoio para avaliar a movimentação do saldo de caixa, na qual são computados todas as receitas e despesas que não passam pela conta bancária. Devido ao precário método de gestão financeira, a empresa não possui nenhuma ferramenta que possa auxiliar os sócios em sua tomada de decisão.

Tendo como base o diagrama elaborado por Zdanowicz (2012), pode-se afirmar que o fluxo de receitas e despesas da Vortigo segue ao modelo abaixo:

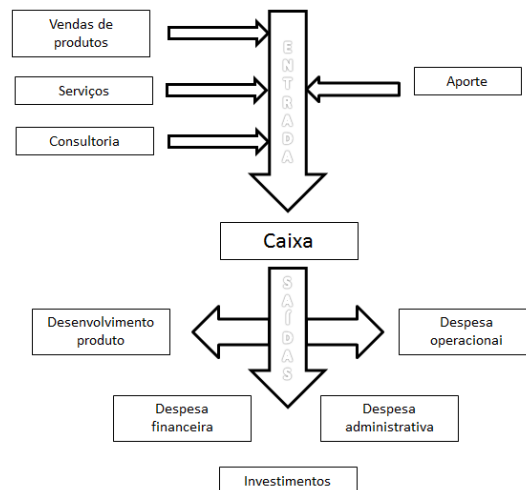


Figura 2 – Fluxo de Receitas e Despesas

As fontes de receitas são provenientes da venda de produtos, serviços executados e consultoria, além de aportes dos sócios e empréstimos bancários, caso for necessário. A geração de caixa tem como finalidade financiar as operações da empresa, bem como saldar as despesas administrativas, marketing, tributárias e financeiras, visando à manutenção de produtos existentes e ao desenvolvimento de novas soluções.

4.2 Receitas

As receitas da Vortigo são composta por vendas e suporte de produtos, serviços e consultoria. Foram eleitas duas datas mensais para o recebimento dos clientes: os dias

5 e 20 de cada mês. A liquidez da operação é um fator muito importante a ser considerada. A principal fonte de ingressos é a mensalidade proveniente das vendas e instalação dos produtos.

Atualmente, três produtos são ofertados. As plataformas podem ser modificadas ou integradas a um aplicativo já existente, de acordo com a necessidade de cada cliente. A venda de um produto é remunerada na implantação e é cobrada uma taxa mensal por dispositivo que utilize a solução. Um valor fixo é recebido por consultoria e serviços, sendo que o valor depende da complexibilidade do trabalho executado.

A principal fonte de financiamento da empresa provém de aportes dos sócios. Entretanto, não estão descartados os empréstimos bancários no futuro, caso for necessário. Estes valores não são contabilizados nas atividades do dia-a-dia da empresa.

4.3 Despesas

A principal despesa da empresa ocorre no desenvolvimento e na manutenção dos produtos que são vendidos. Deve ser ressaltado que em nenhum momento da operação da empresa há a venda de um produto físico, portanto não existe a compra de matéria-prima ou de mercadoria para revenda. Todas as receitas são provenientes de remuneração por serviço e consultoria, além das taxas de implantação, customização e mensalidade dos *apps*. Logo, a empresa não possui gastos recorrentes com estoque.

Os gastos de cada projeto são computados em uma planilha e os custos anotados conforme ocorrem por serviço prestado. Não há uma projeção de despesas a longo prazo, nem para o desenvolvimento de novos produtos ou para a manutenção dos já existentes. As despesas administrativas, marketing, tributárias e financeiras são anotadas na planilha do extrato bancário, sem uma classificação de origem e destino.

4.4 Proposta de Modelo de Fluxo de Caixa

A implantação do fluxo de caixa na empresa será de responsabilidade de um dos sócios que ocupará o cargo de diretor financeiro, sendo no futuro apoiado por um comitê de gestão. Todas as transações da empresa deverão ser documentadas em planilhas auxiliares, de acordo com a sua natureza. Essas planilhas estarão integradas e servirão de fonte de informação para uma planilha principal de fluxo de caixa.

4.4.1 Receitas

As receitas provenientes da venda de produtos, mensalidades, consultorias e serviços executados são pagas nos dias 5 e 20 de cada mês, de acordo com o acordado com o cliente no momento da contratação.

Sendo assim, sugere-se que a planilha auxiliar de recebimentos tenha a seguinte forma:

RECEBIMENTOS	Mês			
	Projetado		Real	
	5	20	5	20
Prod A - implementação				
Prod A - suporte/mensalidade				
Prod B - implementação				
Prod B - suporte/mensalidade				
Prod C - implementação				
Prod C - suporte/mensalidade				
Serviço				
Consultoria				
TOTAL				
Inadimplência				

Figura 3 – Planilha auxiliar de Recebimentos

Na planilha acima as receitas provenientes da venda dos três produtos ofertados, serviço e consultoria são observados de acordo com o dia do mês (5 ou 20) na qual a parcela vence e deve ser paga pelo cliente. Na coluna intitulada 'projetado' são anotadas as receitas projetadas e nas duas últimas colunas devem ser anotadas as parcelas conforme são quitadas.

Os aportes dos sócios, bem como os empréstimos e outras fontes de receitas devem ser devidamente projetados e documentados, de acordo com a data da transação:

APORTES	Mês	
	Projetado	Real
Rendimento		
Aporte sócio		
Empréstimo		
Resgate aplicação		
TOTAL		

Figura 4 – Planilha auxiliar de Aportes

Caso houver necessidade de caixa, os empréstimos deverão ser antecipadamente previstos e as opções no mercado analisadas. Os excessos de caixa serão aplicados em investimentos seguros e resgatados conforme a necessidade de honrar compromissos. Os rendimentos decorrentes das aplicações deverão ser devidamente lançados na planilha auxiliar de ingressos.

4.4.2 Despesas

Todos as despesas da empresa deverão ser classificados de acordo com seu destino e lançadas em planilhas auxiliares, que servirão de fonte para a planilha de fluxo de caixa principal.

Sendo assim, sugere-se que sejam construídas planilhas para despesas relativas ao desenvolvimento dos produtos, departamento pessoal, despesas administrativas e financeiras, conforme ilustrado abaixo:

DESENVOLVIMENTO	Mês	
	Projetado	Real
Empresa A		
Empresa B		
Empresa C		
Empresa D		
TOTAL		

Figura 5 – Planilha auxiliar de pagamentos a desenvolvedores

Os pagamentos aos desenvolvedores dos produtos e serviços deverão ser lançados e posteriormente projetados, utilizando a planilha auxiliar acima. Os gastos de manutenção dos produtos serão considerados como assinaturas de serviços de terceiros e, portanto, devem ser computados na planilha de despesas administrativas, mostrada abaixo.

DESPESAS ADMINISTRATIVAS	Mês	
	Projetado	Real
Aluguel		
Assinaturas		
Celular		
Condomínio		
Contador		
Correio		
Equipamento		
Internet/telefone		
IPTU		
Limpeza		
Luz		
Material escritório		
Outras despesas admin		
TOTAL		

Figura 6 – Planilha auxiliar de Despesas Administrativas

Além dos gastos de manutenção, todas as outras despesas referentes ao escritório, como aluguel, IPTU, condomínio e material de escritório, deverão ser inseridas.

As despesas que correspondem à atividade operacional da empresa serão adicionadas na planilha abaixo.

DESPESA OPERACIONAL	Mês	
	Projetado	Real
Material publicitário		
Propaganda		
Feiras		
Refeição cliente		
Prospecção		
Royalties Prod. A		
Alimentação viagem		
Gasolina		
Hotel		
Passagem		
Pedágio		
Estacionamento		
Taxi/Ônibus/Metrô		
TOTAL		

Figura 7 – Planilha auxiliar de despesas operacionais

Todos os custos relacionados com prospecção e venda, como viagens e refeições comerciais, devem estar relacionadas nesta planilha. A propaganda hoje corresponde basicamente a anúncios *online*.

Na planilha referente ao Departamento Pessoal são consideradas a contratação de funcionários, embora hoje a empresa contrate terceiros para realizar o desenvolvimento dos produtos. Entretanto, como a empresa projeta um crescimento de vendas no início de 2014, serão necessários funcionários para dar apoio técnico aos produtos comercializados.

DEPTO PESSOAL (pgto dia 5)	Mês	
	Projetado	Real
Pró-labore		
Salário		
Férias		
13ª		
Bônus		
FGTS		
INSS		
Ticket refeição		
Vale-transporte		
Plano de saúde		
Rescisões Contratuais		
Treinamento		
TOTAL		

Figura 8 – Planilha auxiliar de gastos com o departamento pessoal

As despesas financeiras, como imposto a pagar e taxas bancárias, deverão ser adicionadas na planilha auxiliar correspondente, disposta abaixo.

DESPESAS FINANCEIRAS	Mês	
	Projetado	Real
Custo desconto duplicata		
Imposto simples		
Juros pagos		
Taxa banco		
Taxa cartão de crédito		
Taxa cobrança boleto		
TOTAL		

Figura 9 – Planilha auxiliar de despesas financeiras

As planilhas auxiliares listadas acima deverão ser preenchidas diariamente, conforme a ocorrência da despesa. Elas serão utilizadas para a projeção do fluxo de caixa para o período de setembro a dezembro de 2013 e I semestre de 2014.

4.5 – Situação Financeira Atual

O fluxo de caixa atualizado com os dados financeiros disponíveis até o momento, utilizando as planilhas listadas nas seções 4.4.1 e 4.4.2, ficaria na seguinte forma:

RESUMO	2013															
	Jan		Fev		Mar		Abr		Maio		Jun		Jul		Ago	
	Proj	Real	Proj	Real	Proj	Real	Proj	Real	Proj	Real	Proj	Real	Proj	Real	Proj	Real
RECEBIMENTOS	7,621.67	7,621.67	10,306.67	10,306.67	12,496.67	12,496.67	12,761.00	12,761.00	10,886.00	10,886.00	13,311.00	13,311.00	17,551.00	17,551.00	20,726.00	20,726.00
APORTE							5,000.00	5,000.00	17,000.00	17,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	7,000.00	7,000.00
DEPTO PESSOAL	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	5,000.00	5,000.00										
DESENVOLVIMENTO							3,440.00	3,440.00	26,350.00	26,350.00	26,200.00	26,200.00	28,125.00	28,125.00	19,000.00	19,000.00
DESPESA ADMINISTRATIVA	2,112.81	2,112.81	1,144.95	1,144.95	2,233.43	2,233.43	2,513.88	2,513.88	2,830.32	2,830.32	1,844.50	1,844.50	1,774.43	1,774.43	1,632.83	1,632.83
DESPESA FINANCEIRA	574.85	574.85	741.65	741.65	878.75	878.75	897.46	897.46	776.41	776.41	919.06	919.06	1,182.01	1,182.01	1,369.66	1,369.66
DESPESA OPERACIONAL	1,403.80	1,403.80	4,737.46	4,737.46	3,698.96	3,698.96	4,831.77	4,831.77	5,094.14	5,094.14	2,070.46	2,070.46	3,918.52	3,918.52	862.60	862.60
Dif do período	469.79	469.79	317.39	317.39	685.53	776.13	6,077.89	6,077.89	7,164.87	7,164.87	276.98	276.98	551.04	551.04	4,860.91	4,860.91
Saldo inicial	1,000.00		530.21		212.81		898.34		6,976.23		188.64		88.34		639.38	
Disponibilidade acumulada	530.21		212.81		898.34		6,976.23		188.64		88.34		639.38		5,500.29	
Nível desejado de caixa																
Aplicações																
Empréstimos																
Resgates																
Amortizações																
Saldo final de caixa	530.21		212.81		898.34		6,976.23		188.64		88.34		639.38		5,500.29	

Figura 10 – Planilha de fluxo de caixa

Todas as receitas, aportes e despesas foram classificadas de acordo com o seu destino e listadas na planilha de fluxo de caixa. Pode se observar que até o mês de agosto a empresa não havia fixado um nível de caixa desejado ou seu encaixe mínimo.

5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Após a organização dos dados até o mês de agosto de 2013 e a elaboração do fluxo de caixa, projetaram-se as receitas e despesas até junho de 2014 para que os sócios possam tomar decisões de acordo com a situação planejada da empresa.

Para análise e projeção, consideraram-se todos os aportes, despesas e receitas da empresa, não importante o valor ou sua relevância. As vendas são projetadas de acordo com a demanda estimada pelos sócios para cada produto, consultoria e serviço. Os prazos de pagamento são estimados, tendo como base os negócios fechados até o final do mês de agosto.

Com base nas vendas projetadas, pode-se realizar a projeção de desenvolvimento e manutenção dos produtos e serviços e os consequentes pagamentos às empresas prestadoras de serviço. O custo para desenvolver cada produto é fixo e definido. Após o término de desenvolvimento e consequente início de comercialização, o custo mensal será proporcional às vendas, ou seja, vendas baixas - custos baixos, vendas altas - custos altos. Isso se deve ao suporte necessário aos usuários e pagamentos de taxa de tráfego de dados. As despesas operacionais também foram dimensionadas de acordo com o aumento das vendas projetado.

Em relação aos salários e pró-labore, estima-se que, a partir de dezembro de 2013, os sócios deverão retirar um valor proporcional ao crescimento das vendas. No mesmo mês, a Vortigo contratará um funcionário que auxiliará no serviço prestado aos clientes.

O nível de caixa desejado, antes ignorados pelos sócios da Vortigo, foi estipulado em R\$1.800,00. Esse valor foi definido tendo como base os custos fixos da empresa (despesas administrativas). Todo o saldo que exceder a R\$1.800,00 será aplicado no mercado de acordo com o acordado entre os sócios e o administrador financeiro da empresa.

Caso houver a necessidade de aporte de capital de giro, a primeira fonte de captação serão os aportes dos sócios, seguido por empréstimos bancários

Abaixo está disposto o fluxo de caixa pelo método direto para o período de setembro de 2013 a junho de 2014, em R\$:

RESUMO	2013				2014					
	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
RECEBIMENTOS	13,856.00	23,026.00	26,096.00	27,039.33	21,374.33	19,779.33	19,246.00	24,296.00	25,646.00	31,936.00
APORTE										
DEPTO PESSOAL				4,700.00	6,700.00	6,700.00	7,700.00	10,700.00	12,700.00	14,700.00
DESENVOLVIMENTO	11,400.00	4,100.00	4,150.00	5,480.83	3,833.33	4,458.33	800.00	1,725.00	1,287.50	1,487.50
DESPESA ADMINISTRATIVA	1,656.60	1,656.60	1,656.60	5,656.60	1,656.60	1,656.60	1,656.60	1,656.60	1,656.60	1,656.60
DESPESA FINANCEIRA	960.31	1,519.06	1,706.11	1,774.11	1,428.51	1,335.66	1,306.51	1,620.91	1,707.61	2,090.71
DESPESA OPERACIONAL	2,826.80	5,705.60	7,086.80	7,155.60	12,986.80	7,968.00	11,305.60	7,536.80	6,986.80	6,936.80
Dif do período	2,987.71	10,044.74	11,496.49	2,272.19	5,230.91	2,339.26	3,522.71	1,056.69	1,307.49	5,064.39
Saldo inicial	5,500.29	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Disponibilidade acumulada	2,512.58	11,844.74	13,296.49	4,072.19	3,430.91	539.26	1,722.71	2,856.69	3,107.49	6,864.39
Nível desejado de caixa	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Aplicações	712.58	10,757.32	22,253.81	24,526.00	19,295.09	16,955.83	13,433.12	14,489.81	15,546.50	16,603.19
Empréstimos										
Resgates					5,230.91	2,339.26	3,522.71			
Amortizações										
Saldo final de caixa	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a elaboração desse trabalho, conclui-se que o fluxo de caixa consiste em um instrumento gerencial que organiza e projeta as entradas e saídas financeiras da empresa, sendo essencial para o sucesso de uma organização. O desconhecimento ou a falta de planejamento, não utilizando essa ferramenta, pode significar a falência da organização.

Esse artigo teve como principal objetivo propor um modelo de planejamento e controle financeiro da empresa Vortigo Soluções em Mobilidade LTDA através da elaboração de uma planilha de fluxo de caixa, sendo alimentada por planilhas auxiliares integradas, utilizando o método direto. Os dados foram coletados até o final do mês de agosto de 2013 que serviram como base para projetar as vendas da empresa para restante do ano e o I semestre de 2014. O instrumento servirá de base para que os sócios tomem decisões operacionais, visando maximizar o resultado da Vortigo.

Dentre os resultados na projeção de caixa proposta, observa-se uma reserva de capital que pode ser aplicada pela empresa em serviços de prospecção ou propaganda, visando o aumento de vendas.

Futuros trabalhos poderão verificar o quão precisas foram as projeções realizadas e novas projeções poderão ser realizadas utilizando diferentes cenários econômicos de crescimento para empresa ou aplicar a mesma solução para organizações do mesmo porte da Vortigo.

Referências:

GITMAN, Lawrence J., Princípios de Administração Financeira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

ROSS, Stephan A., WESTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D., LAMB, Roberto. Fundamentos de Administração Financeira. São Paulo: McGraw Hill, 2013

SÁ, Carlos Alexandre. Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria. São Paulo: Atlas 2009

YIN, Robert K., Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Finanças Aplicadas para Empresas de Sucesso. São Paulo: Atlas, 2012

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2000

www.gartner.com – visto em 17 de agosto de 2013

www.ibqb.org.br – visto em 16 de agosto de 2013

www.idc.com – visto em 17 de agosto de 2013