

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

BRUNO VASCONCELLOS BARRETO

**IMPLANTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA EM MICROEMPRESA
VAREJISTA**

Porto Alegre

2016

BRUNO VASCONCELLOS BARRETO

IMPLANTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA EM MICROEMPRESA
VAREJISTA

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

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre

2016

Conceito Final:

Aprovado em ____ de _____ de ____

Banca Examinadora:

Nome:

Nome: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Resumo:

No intuito de contribuir com o sucesso da organização, a gestão dos recursos de curto prazo é essencial para a viabilização da operação da empresa. Um dos principais instrumentos para garantir a correta administração de tais recursos é o Fluxo de Caixa, uma vez que este disponibiliza uma visão ampla para o planejamento e controle das atividades financeiras. Ao apresentar o caso de uma microempresa varejista, o trabalho se propõe a implementar um Fluxo De Caixa como uma ferramenta de auxílio de tomada de decisões, que se adeque as necessidades da empresa. Para a realização do estudo de caso, foi imperativo que se realizasse uma revisão bibliográfica e uma análise econômico-financeira para melhor amparar as ações sugeridas.

Palavras Chave: Administração Financeira. Fluxo de Caixa. Ingressos e Desembolsos. Planejamento e Controle.

Abstract:

With the intent of contributing with the success of the organization, the management of short term resources is paramount to the upkeep of the company's operation. One of the main instruments to insure the correct administration of such resources is the Cash-Flow, once this allows an ample view of the management and control of financial activities. In presenting the case study of a small retail business, this paper proposes to implement a Cash-Flow as a tool of aid in the decision making process, that suits the company's needs. To be able to conclude this study it was of utmost importance that a bibliographical review and an economic-financial analysis was concluded to support the suggested courses of action.

Key words: Financial Administration, Cash-Flow. Incomes and Expenditures. Planning and Controlling.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de Fluxo de Caixa	29
Tabela 2 – Planilha de Prazo de Recebimentos	30
Tabela 3 – Planilha Clientes em Atraso Fluxo De Caixa	31
Tabela 4 – Mapa de Projeção de Compras	32
Tabela 5 – Mapa de Projeção de Compras	33
Tabela 6 – Planilha de Pagamentos	33
Tabela 7 – Faturamento Anual	49
Tabela 8 – Faturamento dos Últimos 6 Meses	53
Tabela 9 – Demonstrativo de Resultado do Exercício	55
Tabela 10 – Balanço Patrimonial da Eletric Masther	55
Tabela 11– Indicadores Eletric Masther LTDA	56
Tabela 12 – Percentual de Vendas a Vista e a Prazo	59
Tabela 13 – Faturamento Versus Entradas de Caixa	60
Tabela 14 – Planilha Auxiliar de Compras a Prazo	64
Tabela 15 – Salários	65
Tabela 16 – Despesas Operacionais	67
Tabela 17 – Fluxo de Caixa Realizado	68
Tabela 18 – Faturamento Projetado	71
Tabela 19 – Faturamento Realizado x Projetado	71
Tabela 20 – Vendas a Prazo x à Vista	73
Tabela 21 – Mapa Auxiliar de Vendas a Prazo	73
Tabela 22 – Planilha de Ingressos de Caixa	74

Tabela 23 – Mapa Auxiliar de Fornecedores	75
Tabela 24 – Salários Projetados	77
Tabela 25 – Despesas Operacionais Projetadas	77
Tabela 26 – Fluxo de Caixa Projetado	79

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Elementos de um Fluxo de Caixa	25
Figura 2 – Principais Ingressos e Desembolsos de um Fluxo de Caixa	27
Figura 3 – Ciclos Organizacionais	35
Figura 4 – Efeito Tesoura	40
Figura 5 – Faturamento Anual	49
Figura 6 - Faturamento Mensal	49
Figura 7 - Faturamento dos Últimos 6 Meses	52
Figura 8 - Faturamento x Entradas de Caixa	60
Figura 9 – Ingressos e Desembolsos	67
Figura 10 - Faturamento Nov/15 a Out/16	70
Figura 11 – Ingressos e Desembolsos	77

LISTA DE SIGLAS

ACO = Ativo Circulante Operacional

CCL = Capital Circulante Líquido

CDG = Capital de Giro

CE = Ciclo Econômico

CF = Ciclo Financeiro

CLT = Consolidação das Leis Trabalhistas

D = Despesas

DRE = Demonstrativo de Resultado do Exercício

FGTS = Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

I = Ingressos

IBGE = Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS= Instituto Nacional do Seguro Social

IPTU = Imposto Sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana

LTDA = Limitada

NCG = Necessidade de Capital de Giro

PCO = Passivo Circulante Operacional

PMC = Prazo Médio de Cobrança

PME(Mp) = Prazo Médio de Estocagem das Matérias Primas

PMF = Prazo Médio de Fabricação

PMP = Prazo Médio de Pagamentos

PMR = Prazo Médio de Recebimentos

PMV = Prazo Médio de Venda

ROA = Retorno Sobre Ativo

ROE = Retorno Sobre Patrimônio Líquido

SFC = Saldo Final de Caixa

SIC = Saldo Inicial de Caixa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL	12
1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	13
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
2 EMPRESA	15
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	17
3.2 FLUXO DE CAIXA	19
3.3 OS FLUXOS DE CAIXA DA EMPRESA	21
3.4 ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	22
3.5 MAPAS AUXILIARES	29
3.6 ANÁLISE HORIZONTAL E VERTICAL	33
3.7 CAPITAL DE GIRO	36
3.8 LIQUIDEZ	40
3.9 INDICADORES FINANCEIROS	43
3.10 INDICADORES ECONÔMICOS	45
4 PLANO DE AÇÃO	46
4.1 RELAÇÃO DE FATURAMENTO	48
4.2 DEMONSTRAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS	53
4.3 FLUXO DE CAIXA REALIZADO	57
4.3.1 INGRESSOS	57
4.3.2 DESEMBOLSOS	61
4.3.2.1 FORNECEDORES	62
4.3.2.2 SALÁRIOS	63
4.3.2.3 DESPESAS OPERACIONAIS	64

4.3.3 PLANILHA DO REALIZADO	66
4.4 FLUXO DE CAIXA PROJETADO	68
4.4.1 PROJEÇÃO DE FATURAMENTO	69
4.4.2 PROJEÇÃO DE INGRESSOS	71
4.4.3 PROJEÇÃO DOS DESEMBOLSOS	73
4.4.3.1 FORNECEDORES	74
4.4.3.2 SALÁRIOS	74
4.4.3.3 PROJEÇÃO DE DESPESAS OPERACIONAIS	75
4.4.4 PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA PROJETADO	76
5 CONCLUSÕES	79
6 REFERÊNCIAS	80
ANEXOS	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A atual conjuntura do mercado brasileiro de incerteza econômica alinhada com a turbulência política faz com que empresas, mais do que nunca, necessitem da maximização dos seus recursos para manterem-se competitivas. E é nesta escassez de recursos que as micro e pequenas empresas são forçadas a trabalhar. Devido a este cenário desfavorável, cabem as micro e pequenas empresas utilizarem de todas as instrumentos possíveis para o auxílio na tomada de decisões, processo que por si só é de extrema complexidade e alto risco.

No âmbito financeiro, a tomada de decisões não é diferente. É necessário minimizar o seu risco reunindo o máximo de informações disponíveis para analisá-las e assim chegar a um plano de ação adequado. E em ordem de facilitar esse processo, o estudo da Administração Financeira provê uma série de ferramentas a serem utilizadas, dentre elas o Fluxo de Caixa.

Para a manutenção da saúde financeira de toda e qualquer organização é importante que a mesma mantenha um compasso entre suas receitas e desembolsos o que somente pode ser obtido através de um extensivo planejamento e controle de entradas e saídas de recursos. Este processo muitas vezes passa a ser problemático para as micro e pequenas empresas uma vez que estas não possuem o conhecimento técnico para realiza-lo ou os recursos para superar eventuais equívocos.

Dessa forma, o presente estudo terá enfoque justamente sobre as dificuldades enfrentadas por empresas de pequeno porte em trabalhar com seus fluxos de caixa utilizando de um estudo de caso de uma microempresa varejista. A escolha foi realizada uma vez observada o planejamento e controle precários das movimentações financeiras da empresa que acarretam na má administração dos recursos da empresa logo de subsequentes prejuízos.

Em vista dos desafios gerados pelo fluxo de caixa para micro e pequenas empresas, este trabalho se propõe a estudar as dificuldades que a falta de um planejamento e controle eficaz de entradas e saídas pode ocasionar. Portanto, como deve uma microempresa operar o seu fluxo de caixa?

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem como objetivo ser o encerramento do Curso De Administração da Universidade Federal Do Rio Grande do Sul, desta forma ser o maior desafio do mesmo ao reunir todos os conhecimentos adquiridos ao longo da formação de graduação. Desta maneira ao realizar o trabalho, não somente espera-se a obtenção do grau de administrador, mas também a realização profissional de completar um relevante trabalho acadêmico.

Ao buscar a definição do tema de estudo, estudou-se o cenário de uma microempresa e as dificuldades que a mesma enfrenta em seu dia a dia. A empresa escolhida foi a Eletric Masther LTDA, uma revendedora de peças de eletroeletrônica, que devido a suas limitações de tamanho e organização propicia não somente a chance de um estudo teórico no campo de finanças, mas também a possibilidade de implementar o mesmo.

Uma breve análise da empresa constatou uma série de dificuldades de gestão financeira, em especial dentro das rotinas de gestão de caixa, fazendo da Eletric Masther LTDA, um caso de estudo pertinente. A acessibilidade da empresa também foi levada em consideração no momento de escolha, uma vez que devido a familiaridade do gestor da empresa com o autor, garante pleno acesso a informações da empresa. Desta forma, ao finalizar o trabalho, espera-se que este gere uma melhoria significativa para seu objeto de estudo.

É objetivo do trabalho, por consequência, resultar em conhecimento relevante a cerca da importância do planejamento e controle financeiro e seu fluxo de caixa, não somente para a empresa em questão, mas também para outros micros e pequenos negócios em similar situação. Dessa forma procura-se

demonstrar que o objeto de estudo é de extrema relevância para tais organizações, gerando por consequência vantagens competitivas cruciais.

1.3 OBJETIVOS

Após levantada a questão problemática do trabalho, cabe a definição dos resultados que se almejam alcançar para que o mesmo possa ser avaliado, assim é necessário estabelecer metas a serem cumpridas durante sua elaboração. Tais metas seriam o objetivo do trabalho, que segundo ROESCH (2005) Um objetivo é definido como alvo ou desígnio que se pretende atingir tendo duas implicações importantes, a primeira é que, ao formular objetivos, o autor do projeto está fixando padrões de sucesso pelos quais seu trabalho será avaliado; a segunda é que a formulação de objetivos leva o autor do projeto a perceber as etapas contidas em seu trabalho, ou seja, os objetivos orientam a revisão da literatura e a metodologia do projeto.

O apontamento dos objetivos, desta maneira, busca de forma clara e concisa definir um propósito de trabalho dentro do objetivo geral, e desdobra-lo de forma que seja possível a sua operacionalização dentro dos objetivos específicos. Assim, os objetivos do trabalho conduziram o estudo realizado.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral pretende solucionar a questão chave do trabalho, no caso o planejamento e controle do fluxo de caixa da empresa em estudo. Sua definição clara e concisa é necessária para apontar a literatura a ser revisada e a correta avaliação do trabalho. Para VERGARA (2007, p. 25) “[...] o objetivo é o resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema.”. ROESCH (2005) coloca o objetivo geral como a definição do propósito do trabalho de maneira ampla e abrangente. Assim é possível traçar o objetivo geral do trabalho como:

“Elaborar uma ferramenta de fluxo de caixa para uma microempresa.”

1.3.2 Objetivo específico

Enquanto o objetivo geral responde a pergunta chave gerada pela problemática, os objetivos específicos do trabalho são os passos necessários para obter tal resposta. VERGARA (2007, p. 25) define objetivos específicos como “Objetivos intermediários são metas de cujo atingimento depende o alcance do objetivo final”. Ao definir o objetivo geral, é possível delinear os objetivos específicos a serem cumpridos pelo trabalho, pois para ROESCH (2005) os objetivos gerais não são suficientes para darem a ideia de como o trabalho será desenvolvido, uma vez que este é dado de uma forma genérica a qual abrange diversos objetivos específicos. Estes sim operacionalizam o modo que se pretende atingir o objetivo geral, passando a serem etapas a cumprir. Segundo essa lógica, os objetivos específicos para o trabalho seriam:

- Coletar dados de caixa da empresa no período de Novembro de 2015 a Abril de 2016
- Montar o fluxo de caixa realizado da empresa para o período de Novembro de 2015 a Abril de 2016
- Projetar o fluxo de caixa para os próximos seis meses

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho apresenta os procedimentos metodológicos a seguir, utilizados para fundamentar a pesquisa realizada, pois para VERGARA (2007, p 47):

Pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. Construir um instrumento para avaliar o grau de descentralização decisória de uma organização é exemplo de pesquisa metodológica.

Portanto, ao realizar essa pesquisa, espera-se que com o correto estudo dos conhecimentos reunidos o presente trabalho possa construir um modelo de fluxo de caixa para a empresa Eletric Master LTDA.

O trabalho estruturou-se em um estudo de caso realizado na empresa Eletric Master LTDA. com o propósito de gerar uma melhoria em sua gestão financeira, através de uma estruturação de seu fluxo de caixa. O estudo de caso realizado foi de essencial para uma melhor compreensão do tema em estudo, uma vez que possibilitou o conhecimento prático dos tópicos estudados na academia. Sobre o estudo de caso YIN caput SCHRAMM (2010, p. 38) ressalva:

A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado.

Essa definição, assim cita casos de 'decisões' como principal enfoque de estudos de caso. Outros casos comuns incluem 'indivíduos', 'organizações', 'processos', 'programas', 'vizinhanças', instituições, e mesmo eventos.

A análise é pertinente ao trabalho realizado, pois no mesmo justamente foi estudado uma serie de decisões tomadas no passado, e como tais decisões deveriam ser tomadas no futuro para agregar valor a organização. YIN (2010) ainda coloca que o estudo de caso vai além da mera coleta de dados em um trabalho de campo. O escopo do estudo de caso, por sua vez, seria uma investigação realizada ao desejar entender um fenômeno da vida real em profundidade. Como o trabalho trata-se do entendimento da tomada de decisões para o planejamento e controle do fluxo de caixa de uma microempresa, conforme o autor, o método do estudo de caso é a metodologia mais adequada.

Ainda, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para embasar o conteúdo a ser desenvolvido no trabalho utilizando de livros e periódicos referentes ao tema de administração financeira, previamente indicados pelo orientador do trabalho. Sobre a revisão de literatura ROESCH caput DEMO (2005, p. 105) orienta:

A revisão da literatura permite entre outros propósitos levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática. Por exemplo, levantar dados e informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo; levantar métodos e instrumentos alternativos de análise e assegurar ao seu autor que o trabalho tem alguma originalidade. Do ponto de vista acadêmico, conforme Demo (1991), possibilita conhecer quadros de referência alternativos, atualizar-se na polêmica teórica, elaborar precisão conceitual e investir na consciência crítica.

Desta maneira, a revisão da literatura praticada buscou englobar todos os temas relevantes e necessários para a compreensão do trabalho, fortalecendo os argumentos desenvolvidos no texto. Portanto a bibliografia exposta tem como objetivo elucidar os pontos-chaves a respeito do tema de fluxo de caixa.

A coleta de dados foi realizada através da busca de dados primários, via observação dos processos e entrevistas com o proprietário, e secundários, através de esboços de relatórios e planilhas existentes. Assim familiarizando-se com o funcionamento da empresa, identificando os problemas decorrentes da falta de informações financeiras estruturadas. A análise dos dados coletados decorreu também em um exame dos demonstrativos financeiros apresentados pela empresa. Tal observação resultou na necessidade de elaborar um fluxo de caixa para a empresa, principal objetivo do trabalho.

2 EMPRESA

A Eletric Masther LTDA, situada na Rua Polônia número 530 do bairro São Geraldo de Porto Alegre, foi fundada em doze de novembro de 2003. Inicialmente do desejo do proprietário, Júlio Cezar Gerson Jardim, de deixar seu antigo emprego para possuir um negócio próprio, aliando a sua experiência de engenharia eletrônica com o setor de vendas a empresa iniciou as operações.

Hoje a Eletric Masther LTDA é uma microempresa varejista com renome no mercado e uma carteira de clientes sólida.

Ao início da operação em 2003, a empresa constituía de dois sócios, sendo que apenas um deles atuava no dia a dia da empresa, com um capital social de R\$ 70.000, faturando mensalmente em torno de R\$ 35.000,00. Em 2010 com a integralização do capital social, o segundo sócio deixou seu antigo emprego para assumir funções administrativas na empresa. Com maior controle da gerência no dia a dia a Eletric Masther LTDA prosperou alcançando anos de ótimos resultados, com médias mensais de R\$ 100.000,00 de faturamento entre 2011 a 2013.

Em Dezembro de 2013, o sócio Júlio Cezar Jardim teve que se afastar da empresa devido a problemas de saúde, o que acarretou em uma suspensão das atividades da empresa no mês de Dezembro daquele ano. Desde então a Eletric Masther LTDA tem perdido mercado e onde faturava R\$ 1.200.000,00 ano, hoje a empresa se encontra mais próxima da casa dos R\$ 900.000,00.

A composição social da empresa faz com que o sócio Júlio Cezar Gerson Jardim seja o controlador de 90% das quotas da empresa, tendo o amplo poder de diretor, enquanto a sócia Aura Rosana Jardim possua os 10% das quotas restantes não possuindo poderes de diretoria. Além dos dois sócios hoje a empresa conta com apenas 2 funcionários, porém no passado a empresa já chegou a ter seis. Os dois funcionários restantes da empresa são auxiliares administrativos contratados pelo regime CLT. Portanto hierarquicamente, a empresa possui o sócio Júlio Cezar Gerson Jardim como Diretor, a sócia Aura Rosana Jardim como superintendente, e dois cargos de auxiliares administrativos.

A empresa atua, sobretudo, no mercado de revenda de componentes eletrônicos, possuindo como principais produtos: relés, contadores, inversões de frequência, botões de acionamento, sensores de proximidade, disjuntores, termostatos, contadores, controles universais, torres de sinalização, sensores de segurança, fontes de alimentação entre outras peças e componentes de material eletrônico.

Seus principais clientes são empresas de automação industrial da região sul como, por exemplo, Fancontrol Importação e Exportação LTDA, BRF S.A,

Proeletro Comercio de Materias Eléctricas, Eletroeste Automação LTDA, Kleinhertz S.A. Laboratórios, Maquinas de Soldar Araújo, DW Comercio de Materiais Eléctricas S.A, Plenobrás Comercio de Materiais Eléctricos e Hidráulicos e CIGAME Comercio de Materiais Eléctricos. Enquanto os seus principais fornecedores são ABB S.A, COELMATIC LTDA, CLIP Automação, JNG LTDA, Metaltex, TURK, WEG e BHS.

Porém a Eletric Masther LTDA possui restrições devido ao seu tamanho de micro empresa. Apesar do gestor da empresa ter ampla experiência à frente da mesma e atuando no mercado, o setor financeiro dela é deficitário, uma vez que a funcionária responsável pelas rotinas financeiras se desligou da empresa, e tais rotinas são realizadas por funcionários que além de não terem pleno conhecimento, são responsáveis por realizar suas tarefas de outros setores, não focando apenas na realização das rotinas financeiras.

Tal dificuldade acaba por gerar problemas de controle do fluxo de caixa da empresa, já que por se tratar de uma empresa do setor de varejo, as entradas e saídas de caixa são constantes. A precariedade das atuais rotinas financeiras, levam a gastos desnecessários, evitáveis por um melhor planejamento financeiro e seu controle através de uma determinação do fluxo de caixa. Atualmente a empresa possui um gerenciamento de caixa feito pela listagem de entradas e saídas em uma única planilha de excel, e com a saída da funcionária responsável pela organização da mesma, o seu controle é feito conforme as necessidades diárias, sem uma pré-definição de um planejamento, ou um controle histórico. Ou seja, a empresa apresenta déficit tanto ao construir o fluxo de caixa planejado quanto ao analisar o fluxo de caixa realizado, dificultando a gestão do caixa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Considerações gerais

Para um melhor entendimento do estudo do caso da Eletric Masther LTDA, é necessária uma análise que fundamente o conteúdo a ser apresentado, definindo os conceitos a serem utilizados. Logo, uma revisão da literatura existente a respeito do tema trará a base dos estudos a serem praticados no campo. O entendimento básico de conceitos de fluxo de caixa é chave para futuramente elaborar um planejamento e controle de caixa coerente para a empresa.

A administração financeira estuda a correta utilização de recursos monetários dentro de uma organização em prol de uma finalidade. Para ROSS et al (2013 p. 10) “O objetivo da administração financeira é maximizar o valor unitário corrente das ações existentes.” Sendo a tomada de decisões que levem ao que o autor chama de maximizar o valor corrente a gestão financeira da empresa.

A gestão financeira é uma das áreas mais importantes de uma organização, seja ela uma multinacional, ou uma microempresa, a gestão dos recursos é a chave para a manutenção e o sucesso de qualquer empresa. Conforme BARBOSA, MACHADO E QUINTANA (2011, p. 3) gestão financeira pode ser entendida por:

Entende-se por gestão financeira, a administração dos recursos financeiros obtidos, aplicados e distribuídos pela empresa, no decorrer de suas atividades, como forma de honrar seus compromissos no prazo e ainda obter lucro.

Mesmo a administração financeira sendo onipresente no mercado, diferentes organizações mantêm diferentes objetivos. Os mesmos princípios válidos para empresas de grande porte muitas vezes diferem daqueles vistos em micro e pequenas empresas. Segundo SILVA (2005, p. 32):

O papel da administração financeira depende também do porte da empresa. Numa empresa pequena, muitas vezes não há um órgão específico responsável pelo gerenciamento das operações financeiras, ficando essas atribuições distribuídas entre a contabilidade e o proprietário. À medida que a empresa cresce torna-se necessária a profissionalização do gerenciamento das funções financeiras. Nas

grandes organizações normalmente há separação entre finanças e controladoria.

Portanto no caso em estudo, a microempresa deve adaptar diversos dos conceitos propostos para a sua realidade, uma vez que o administrador financeiro em pequenas empresas por muitas vezes acaba acumulando as funções financeiras e de contabilidade. Nesse caso cabe ao administrador financeiro distingui-las e tratar-lhes com as devidas responsabilidades.

O administrador financeiro, em ordem de desempenhar sua função, deve delinear possíveis metas para uma empresa, e através do controle de suas ações chegar a seus objetivos. Esse processo é conhecido como planejamento financeiro. Segundo ROSS et al (2013 p. 94): “O planejamento financeiro estabelece como os objetivos financeiros deve ser alcançados.” Para GITMAN (2010), o planejamento financeiro tem grande relevância uma vez que proporciona o rumo para a gerencia, coordenação e controle das ações da empresa. Sendo dois elementos essenciais para a formulação do planejamento financeiro, o planejamento de caixa e o planejamento de resultados.

Desta forma, para se traçar o planejamento financeiro de uma empresa, deve se definir os objetivos de longo prazo, e por sua vez os resultados a serem alcançados, planejamento de resultados, e o orçamento financeiro que será utilizado, planejamento de caixa. Nesse trabalho, o foco principal da revisão teórica será dado ao planejamento de caixa.

3.2 Fluxo de caixa

Para entender o planejamento e controle de caixa, é fundamental entender o seu conceito básico, o fluxo de caixa. Diversos autores possuem definições de tal conceito. Para ASSAF NETO (2012 p. 33): “O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo.” Segundo ROSS et al (2013 p. 37): “Fluxo de caixa é a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou e a

quantidade de dinheiro que saiu.” SÁ (2012 p. 19) define como fluxo de caixa o “Método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo do disponível e sua apresentação em relatórios estruturados de forma a permitir sua compreensão e análise.”

Segundo BARBOSA, MACHADO E QUINTANA (2011) caput GAZZONNI (2003), o mercado competitivo demanda a maior eficiência de gestão de recursos, sendo o fluxo de caixa instrumento de fundamental importância na tomada de decisões, uma vez que este ilustra o montante necessário para honrar os compromissos diários da empresa. Ainda BARBOSA, MACHADO E QUINTANA (2011 p. 4) caput FREZATTI (1997) aludem:

[...] com base nas informações evidenciadas pela análise dos fluxos de caixa, é possível descobrir, por exemplo, que a empresa apresenta falta de recursos monetários, podendo sinalizar que o negócio não está indo bem. O autor também salienta que estas informações, se interpretadas de forma correta, podem contribuir com a otimização dos resultados obtidos.

Para ZDANOWICZ (2002, p 179) dentre as finalidades do fluxo de caixa destacam-se:

- Controlar a atividade financeira, pois a noção de responsabilidade relaciona-se com todas as operações da empresa. O nível desejado de caixa fixado deve fazer frente às necessidades correntes da empresa, sem que haja preocupação de captar em fores de longo prazo, que poderá representar alto custo financeiro.
- Controlar a atividade da empresa, em geral, quando as faltas, antes relacionadas, não são apenas imputáveis às atividades financeiras; deve-se analisar todo o sistema operacional da empresa. [...]

Conforme BARBOSA, MACHADO E QUINTANA (2011) caput SILVA (2005) a análise do fluxo de caixa deve ser dividida em três etapas: Na operacional onde ocorrem os recebimentos de clientes e os pagamentos a fornecedores. Na parte estratégica que permite estimar a quantidade de recursos imobilizados. E na parte tática, que possibilita avaliar os juros pagos. Para ASSAF NETO (2012, p.36):

[...] o objetivo fundamental para o gerenciamento dos fluxos de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos ou, da mesma forma, otimizar a compatibilização entre a posição financeira e suas obrigações correntes.

Ainda sobre fluxo de caixa, ASSAF NETO (2012, p.36) discorre:

De maneira ampla, o fluxo de caixa é um processo pelo qual uma empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas. Neste enfoque, ainda, o fluxo de caixa é um processo pelo qual a empresa como um todo, tratando das mais diversas entradas e saídas (movimentações financeiras) de caixa refletidas por seus negócios.

Ao trazer tantas distintas acepções do mesmo tema, ressalta-se a fundamental importância do fluxo de caixa. Sem sua correta identificação, interpretação e subsequente gestão as decisões do administrador financeiro não terão total embasamento, podendo levar a equívocos.

Uma vez compreendido a definição do fluxo de caixa, é possível retomar a conceito de planejamento de caixa. Diferente do planejamento de objetivos, o planejamento de caixa possui uma implementação mais imediata, sendo uma ferramenta da gestão de planejamento de curto prazo.

Nesse contexto, uma das ferramentas básicas da gestão de planejamento de curto prazo é o orçamento de caixa. Este é uma estimativa das saídas e entradas dentro de um período e serve como apoio a tomada de decisões de um gestor. Conforme ROSS et al (2013 p. 639): “orçamento de caixa é uma previsão dos recebimentos e dos desembolsos de caixa para o próximo período de planejamento.” Deste modo, através da análise do fluxo de caixa é possível que uma microempresa tome as decisões necessárias para sua manutenção.

3.3 Os fluxos de caixa da empresa

Segundo apresentado, uma empresa operacional, ou seja, que efetue transações financeiras terá obrigatoriamente um fluxo de caixa, mesmo que não observado pelos gestores. Porém, a partir das informações de recebimentos e pagamentos de uma organização, é possível identificar diferentes fluxos de caixa. Conforme GITMAN (2010) o fluxo de caixa de uma empresa pode ser classificado em três divisões: Fluxos operacionais, fluxos de investimento e fluxos de financiamento.

Os fluxos operacionais: são os valores de caixa advindos da operação da empresa. Segundo ROSS et al (2013), Este é obtido através do cálculo das receitas menos os custos, não deduzindo a depreciação enquanto incluindo os impostos. Para ASSAF NETO (2012) este é um dos indicadores mais importantes de solvência de uma empresa, pois, quando positivo, indica a geração de receita com as suas operações.

Os fluxos de investimento envolvem a movimentação de ativos imobilizados e participações societárias. Define ASSAF NETO (2012 p. 56) “as atividades de investimento são aquelas oriundas das decisões de investimento de longo prazo como as decorrentes de compra de máquinas, terrenos, veículos, etc.” Normalmente esse fluxo de caixa tende a ser negativo acusando os investimentos para o crescimento da empresa.

Os fluxos de financiamento são referentes às movimentações de recursos de terceiros. Conforme ASSAF NETO (2012 p. 56) “o fluxo de financiamentos é oriundo da escolha da estrutura de capital da empresa. São as movimentações de caixa decorrentes do pagamento de empréstimos, integralização de capital, pagamento de dividendos, entre outras.” Este fluxo pode ser tanto negativo quanto positivo dependendo da situação de desenvolvimento ou estabilização da empresa.

3.4 Elaboração do fluxo de caixa

Como visto anteriormente, com o objetivo de delinear as ações futuras da empresa, a montagem do fluxo de caixa como uma ferramenta de planejamento e controle de gastos e recebimentos é vital para a tomada de decisões. Desta maneira, estruturar as entradas e saídas passadas e estimar os gastos e recebimentos futuros com acuidade conduzem o administrador financeiro a minimizar riscos, aproveitar oportunidades e agregar valor ao acionista.

Logo é de interesse ao gestor mensurar o fluxo de caixa. Conforme ZDANOWICZ (2002) este exercício pode ser calculado da seguinte maneira:

$$SFC = SIC + I - D$$

Onde:

SFC = saldo final de caixa

SIC = saldo inicial de caixa

I = ingressos

D = despesas

Ao utilizar essa fórmula para gerar um relatório de um período no passado o gestor estaria analisando o fluxo de caixa realizado, ou seja, as entradas e saídas para um determinado período ocorrido. Ao valer-se dessa fórmula para mensurar o comportamento futuro do fluxo de caixa, este possuiu a denominação de fluxo de caixa projetado.

Para SÁ (2012) o fluxo de caixa projetado é o mais importante instrumento do planejamento financeiro, porém por se tratar de uma previsão futura deve levar em conta a incerteza do mesmo. Em ordem de realizar essa previsão, cabe ao administrador financeiro coletar as informações referentes às movimentações de caixa de todos os setores da empresa. Segundo ZDANOWICZ (2002 p. 132) as seguintes informações são favoráveis para a construção do fluxo de caixa:

- Projeção das vendas, considerando-se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;

- Estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- Levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- Determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;
- Orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

Após a etapa de levantamento de dados cabe ao administrador financeiro identificar os elementos que irão compor o seu fluxo de caixa. ZDANOWICZ (2002) define os principais itens como:

Ingressos - correspondem a todas as entradas no caixa e bancos da empresa, como vendas a vista ou a prazo, receitas de aplicações, aportes de capital social, descontos de duplicatas, vendas do ativo permanente, empréstimos bancários, etc.

Desembolsos - compreendem a todas as saídas a serem realizadas pela empresa como compras a vista e a prazo, incluindo estoques e itens do ativo imobilizado salários e encargos sociais, despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais.

Saldo de caixa - é a diferença dos ingressos e saídas de do período apurado.

Saldo inicial - é igual ao saldo de caixa no período imediatamente anterior

Disponibilidade acumulada - é a diferença do saldo de caixa do período considerado somado ao saldo de caixa do período imediatamente anterior.

Nível desejado de caixa - é a determinação do capital de giro líquido necessária para a operação da empresa. No caso de um valor positivo considera-se a aplicação do mesmo. Se negativo, a empresa deve procurar fontes para captação menos custosas no mercado.

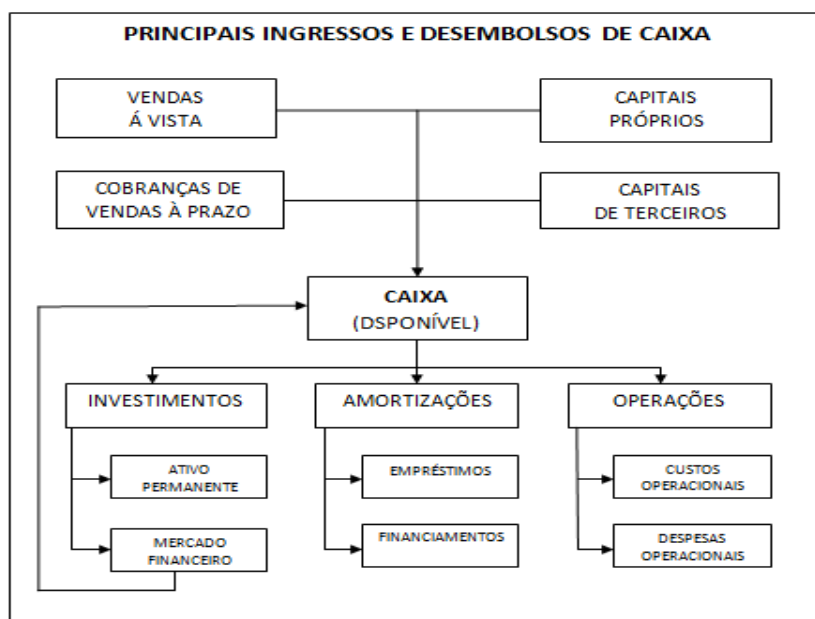
Saldo final de caixa - é o nível esperado de caixa projetado para o período subsequente.

Desta forma, o planejamento e o controle destes itens se torna tarefa de grande importância pela gestão. Devido a necessidade ininterrupta de movimentação de recursos pela organização, cabe ao administrador elaborar posições destas contas continuamente para criar projeções coerentes e um controle eficaz, mantendo dessa maneira um fluxo de caixa eficiente.

É importante a compreensão das relações entre as contas apresentadas no fluxo de caixa, uma vez que espera-se que uma parcela da receita gerada pela operação da empresa, seus recebimentos, retorne ao caixa para que esta possa honrar com suas obrigações. Apesar de diferentes empresas possuem diferentes entradas e saídas de caixa, o fluxo tende a ser contínuo, portanto esta relação cíclica está amplamente presente nas mais diversas organizações.

Para melhor compreensão dos principais elementos de um fluxo de caixa, utiliza-se conforme o fluxograma na Figura 1:

Figura 1 - Elementos de um fluxo de caixa



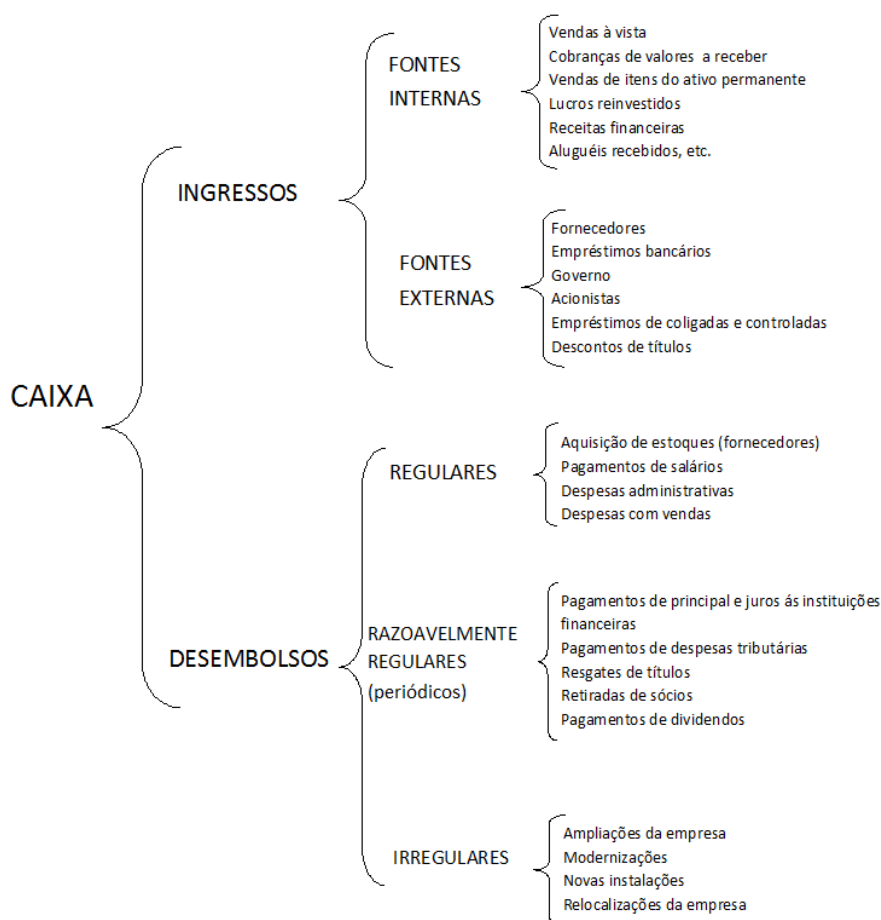
Como exemplificado acima, os ingressos de recursos da empresa, apesar de serem provenientes das mais diversas operações, irão, em algum momento, se tornar em caixa para que possam ser devidamente alocados aos eventuais desembolsos. Cabe aos gestores controlar o compasso que as entradas de caixa consigam cumprir com as obrigações da organização, mantendo a liquidez, conceito a ser abrangido posteriormente, da mesma.

Vale lembrar que a origem dos ingressos acarreta em diferentes consequências para a organização. Enquanto recursos oriundos de vendas tem geralmente maior liquidez, sendo mais facilmente utilizados para manter as operações, recursos advindos de capitais de terceiros geram endividamento para a empresa, e mesmo que estes se tornem parte do caixa, é aconselhável utilizá-los para financiar investimentos para que a consiga ampliar suas receitas de forma a sanar estes compromissos. Da mesma forma que a entrada de capitais próprios, pode ser decorrente de um reforço de caixa para empresa, ou até mesmo uma mudança societária. Assim é importante o planejamento e controle do fluxo de caixa de modo a alocar corretamente os recursos da organização.

Conforme elucidado, identificar os ingressos e desembolsos de caixa é necessário para um correto planejamento e controle do fluxo de caixa. Estimar ingressos é uma tarefa mais complexa devido à natureza externa dos recebimentos junto com o risco de inadimplência dos clientes. Enquanto a mensurar desembolsos tende a ser um trabalho mais simples uma vez que este advém do orçamento da operação.

Na figura 2 explica-se resumidamente os principais ingressos e desembolsos de caixa:

Figura 2 - Principais ingressos e desembolsos de um fluxo de caixa



Fonte: ZDANOWICZ (2002, p. 170)

Anteriormente, foi elucidado sobre as entradas e saídas de caixa e suas origens, porém na figura 2, acima, é demonstrado em maior detalhe tais movimentações. Identificar estes itens possibilita a tomada de ações corretivas se assim necessário para realizar o fluxo de caixa planejado, por exemplo, a cobrança de um cliente inadimplente no caso de um ingresso, ou um reajuste de orçamento para um desembolso inesperado.

Uma vez completa a coleta de informações, o administrador financeiro deve acomodar os valores providos conforme o regime de caixa, ou seja, os períodos

que deverão ser efetuados as entradas e os desembolsos de caixa. A estruturação dessas informações consiste na montagem do fluxo de caixa.

Tal estruturação para a melhor compreensão pode ser obtida através de planilhas, tais como a da tabela 1, a seguir:

Tabela 1- Modelo De Fluxo De Caixa

PERIODOS ITENS	JAN			FEV			MAR			ABR			MAI			JUN		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1- INGRESSOS																		
Vendas a Vista																		
Cobranças em Carteira																		
Cobranças bancárias																		
Descontos de Duplicatas																		
Vendas de itens do ativo Permanente																		
Aluguéis Recebidos																		
Aumentos do Capital Social																		
Receitas Financeiras																		
Outros																		
SOMA																		
2- DESEMBOLSOS																		
Compras a Vista																		
Fornecedores																		
Salários																		
Compras de itens do ativo permanente																		
Energia Elétrica																		
Telefone																		
Manutenção de Máquinas																		
Despesas Administrativas																		
Despesas com Vendas																		
Despesas Tributárias																		
Despesas Financeiras																		
Outros																		
SOMA																		
3- DIFERENÇA NO PERÍODO (1-2)																		
4- SALDO INICIAL DE CAIXA																		
5- DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+3 +4)																		
6- NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO																		
7- EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																		
8- APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO																		
9- AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS																		
10- RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS																		
11- SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO																		

P= PROJETADO; R= REALIZADO; D = DEFEASADO

Fonte: ZDANOWICZ (2002, p. 145)

Após o planejamento do caixa da empresa, cabe ao administrador financeiro o papel de controle sobre o mesmo. ZDANOWICZ (2002, p. 174) ressalta “O

controle diário diminui a margem de erros e permite acompanhar a performance, em tempo de aplicar eventuais medidas corretivas.” Através de uma planilha como o modelo apresentado é possível acompanhar mais claramente as contas que compõem o fluxo de caixa, destrinchando os campos em mapas auxiliares quando necessário.

3.5 Mapas auxiliares

Para o melhor planejamento e controle do fluxo de caixa, devem ser utilizadas planilhas que proporcionem informações mais detalhadas sobre os campos que compõem o fluxo de caixa. A disposição de tais informações irá repassar os dados levantados à planilha de fluxo de caixa principal, de modo a expor ações a serem tomadas e eventuais correções necessárias. Cada um dos campos do fluxo de caixa pode ser desdobrado em mapas auxiliares de forma a ampliar sua base para análise, porém, por efeitos de praticidade, a empresa pode limitar o número de mapas auxiliares conforme for necessário priorizando as informações mais relevantes e voláteis.

A utilização dos mapas auxiliares é especialmente útil ao tratar de recebimentos de valores a prazo. Como a projeção da entrada de valores é sempre mutável e de difícil mensuração, a criação de planilhas para o acompanhamento das mesmas é uma ferramenta bastante útil.

Para tal controle, podem ser utilizados mapas de recebimento de vendas a prazo, para gerar posições dos recebimentos a serem expostas mensal e diariamente para serem inseridas ao fluxo de caixa. Um exemplo de tal planilha pode ser visto em anexo:

Tabela 2 - Planilha de Prazo de Recebimentos:

Além de auxiliar nas análises das entradas de caixa, os mapas auxiliares devem também informar sobre os desembolsos necessários para que haja um melhor planejamento e controle dos mesmos por parte do departamento financeiro. Portanto uma planilha que evidencie as compras a prazo da empresa de forma a auxiliar no planejamento de pagamentos também é uma ferramenta de grande importância. Um exemplo de tal planilha pode ser visto a seguir:

Tabela 4 - Planilha Compras A Prazo

Mês de compra	Mês de Vencimento												Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Março													
Abril													
Mai													
Junho													
Julho													
Agosto													
Setembro													
Outubro													
Novembro													
Dezembro													
Janeiro													
Fevereiro													
Total													

Adaptado de: ZDANOWICZ (2002, p. 184)

Um elemento importante de ser observado ao planejar o fluxo de caixa é a projeção de compras referentes ao ciclo operacional da empresa, justamente para adequar as projeções de fluxo de caixa a eventuais demandas de material, reservando assim valores futuros a estes desembolsos. Esta variável pode ser obtida através de um mapa de projeção de compras exemplificado a seguir:

Tabela 5 - Mapa De Projeção De Compras

3.6 Análise horizontal e vertical

Uma vez estruturado o fluxo de caixa, o administrador financeiro deve entender como interpretar as novas informações a ele disponíveis para a tomada de decisões. Conforme exposto, a obtenção do fluxo de caixa consta em monitorar as movimentações diárias do caixa, chamado de método direto.

Ao analisar índices referentes a uma data base como alicerce para a comparação de resultados obtêm-se o método que se denomina análise horizontal. O acompanhamento dos resultados por este meio demonstra a evolução, ou retração, dos números da empresa dentro de um período. Para MATARAZZO (2008, p. 245) a análise horizontal leva “a evolução de cada conta mostra os caminhos trilhados pela empresa e as possíveis tendências”. Índices obtidos através dessa análise são calculados da seguinte forma:

$$\frac{\text{Valor na data a comparar}}{\text{Valor na data base}} \times 100\%$$

A análise vertical trabalha com a escolha de um elemento principal do demonstrativo contábil e o relaciona com os demais subitens e porcentagens do grupo. A respeito da análise vertical, MATARAZZO (2008, p. 243) elucida “O percentual de cada conta mostra sua real importância para o conjunto.” A base de cálculo dos índices obtêm-se conforme:

$$\frac{\text{Valor do item}}{\text{Valor do principal}} \times 100\%$$

Segundo SÁ (2012) para se analisar o fluxo de caixa de uma empresa via método direto, deve-se primeiro separar o fluxo de caixa da empresa com o fluxo de caixa do negócio. O fluxo de caixa do negócio consideraria as atividades que visam atender clientes externos. Desta forma, obtêm-se a capacidade do negócio

de gerar caixa e a dependência do capital de terceiros no curto prazo. Tal fluxo de caixa é classificado como Fluxo operacional, conforme visto anteriormente.

Como também já citado, o fluxo de caixa pode estar dividido em três categorias, o operacionais, o de investimento e o de financiamento. Portanto a decomposição desses três fluxos de caixa levam as informações de geração de caixa, e conseqüentemente no ciclo financeiro.

Para exercer uma atividade, uma empresa precisa garantir a continuidade de seus processos, utilizando de suas matérias-primas para gerar receitas de forma cíclica. Seguindo essa lógica, é possível observar a movimentação dos recursos quando deixam o caixa para retornarem após o processo de produção ao se converterem em recebíveis. O intervalo de tempo decorrido nesse processo é conhecido como o já citado ciclo financeiro. Este compreende o tempo decorrido entre as movimentações de caixa para compra de insumos até o recebimento de seus produtos. SÁ (2012 p.129) define como:

Chamamos de ciclo financeiro ao tempo decorrido entre a saída do pagamento dos insumos necessários à geração da receita e os recebimentos do pagamento por parte dos clientes pelos produtos ou serviços adquiridos

O ciclo financeiro de uma empresa pode ser obtido pela seguinte expressão:

$$CF=CE+PMR-PMP$$

Onde:

CF = ciclo financeiro

CE = ciclo econômico

PMR = Prazo médio de recebimentos

PMP = Prazo médio de pagamentos

Junto do ciclo financeiro, existe o ciclo econômico, que segundo ZDANOWICZ (2002, p. 145): “[...] caracteriza-se pelo prazo decorrido entre entradas de matérias-primas (compras) e as saídas de produtos prontos

(vendas)[...]", também podendo ser obtido de forma aproximada pelo prazo médio de rotação de seus estoques.

Não menos importante ainda observa-se o ciclo operacional de uma empresa que consta no giro da operação da empresa, ou seja, na decorrência da sua atividade. Sobre o ciclo operacional LEMES, RIGO E CHEROBIM (2010, p.371) dissertam:

O ciclo operacional compreende o percurso constante, em dinheiro e em bens, de valores do caixa para os estoques e dos estoques retornando para o caixa, passando muitas vezes por duplicatas a receber ou recebimentos a vista. Esse percurso acontece na estrutura do capital circulante da empresa. O ciclo operacional, [...], compreende o período de tempo que vai desde o momento em que a empresa recebe suas instalações os produtos ou matérias primas, até o instante em que recebe o dinheiro pela venda do produto acabado resultante.

O ciclo operacional também destaca-se para ASSAF NETO (2012) como sendo a principal área a contribuir para um melhor desempenho do fluxo de caixa, acelerando os ingressos e retardando os desembolsos através de negociações com fornecedores, combate a inadimplentes, diminuição de estoques e redução dos prazos de recebimentos. O ciclo operacional pode ser mensurado por:

$$\text{Ciclo operacional} = \text{PME}(\text{Mp}) + \text{PMF} + \text{PMV} + \text{PMC}$$

Onde:

$\text{PME}(\text{Mp})$ = Prazo médio de estocagem das matérias primas

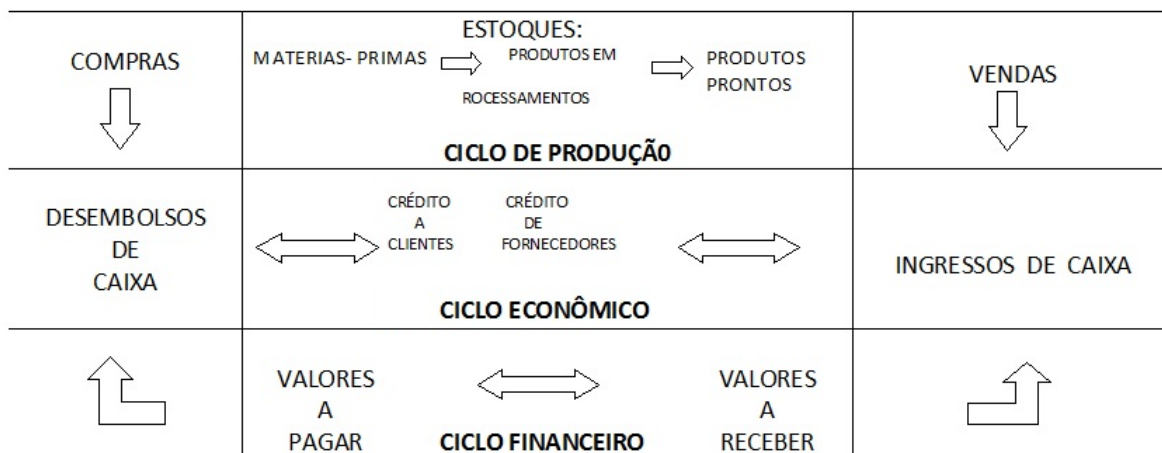
PMF = Prazo médio de fabricação

PMV = Prazo médio de venda

PMC = Prazo médio de cobrança

A figura 3 abaixo de ilustra os ciclos financeiro, econômico e operacional de uma empresa:

Figura 3 - Ciclos Organizacionais



Fonte: ZDANOWICZ (2002, p. 143)

A figura acima representa o caráter cíclico do fluxo de caixa através das etapas dos ciclos operacional, econômico e financeiro. Logo é fácil de compreender a relação do fluxo de caixa com o capital de giro, tópico que será revisado a seguir, uma vez que essa harmonia dos ciclos é a responsável pelo giro da empresa, sendo as movimentações de caixa o motor da mesma.

3.7 Capital de Giro

Ao trabalhar com as contas de curto prazo da empresa, normalmente as entradas e desembolsos de caixa dentro de um ano, trata-se de analisar as contas de ativo e passivo circulantes de forma que estas sustentem a operação da organização. Para facilitar o entendimento da medida em que os ativos da empresa são convertidos em caixa para sanar as suas obrigações, é necessário compreender o conceito de Capital de Giro.

O Capital De Giro é a demanda de recursos monetários necessários diariamente para a manutenção de uma empresa, de forma a financiar suas operações no curto prazo. Sua correta administração envolvem decisões de

aplicação e gestão dos recursos para obter e despender o caixa conforme as obrigações a serem quitadas.

Para ASSAF NETO (2012) a designação de Capital de Giro refere-se a disponibilidades dos recursos, ativos, em serem convertidos em caixa no curto prazo, representados pelo ativo circulante, referente a disponíveis, vendas a prazo e estoques, no balanço patrimonial. Nota-se também que a mesma medida que a empresa possui recursos passíveis de converterem-se a caixa, esta possui obrigações a pagar, como fornecedores, salários, empréstimos e afins, valores representados no passivo circulante. GITMAN (2010, p. 510) define capital de giro como:

Os ativos circulantes, comumente chamados de capital de giro, representam a proporção do investimento total da empresa que circula, de uma forma para a outra, na condução normal das operações. Essa ideia abrange a transição repetida de caixa para estoques para contas a receber e de volta para caixa.

Esta proporção conforme colocada pelo autor é a necessidade de recursos para a manutenção de operações no curto prazo, portanto a diferença entre as contas do ativo circulante e passivo circulante. Também pode ser designado de Capital Circulante Líquido, ou Capital Corrente Líquido.

$$\text{CDG} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Apesar da designação de Capital Circulante Líquido ser utilizada como sinônimo de Capital de Giro, devido as suas contas possuir mesmo valor, existe uma leve distinção entre seus conceitos. ROSS et al (2013) atenta que a igualdade entre as contas não significa que todo o recurso das contas circulantes é atendido pelo Capital de Giro, o que normalmente não ocorre. O Capital Circulante Líquido aponta o uso de recursos não financiados pelo passivo circulante, enquanto o Capital de Giro demonstra a demanda de recursos para manutenção das operações da empresa. As necessidades de suprir as obrigações que excedam o Capital de Giro deverão ser aportadas por empréstimos bancários de curto prazo, e como essas contas pertencem ao passivo circulante os saldos

dentre Capital de Giro e Capital Circulante Líquido serão os mesmos, porém os custos do financiamento de recursos podem acarretar em dificuldades financeiras, necessitando ser consideradas antes da decisão de prover o Capital de Giro com empréstimos bancários.

As decisões das fontes de recurso das operações, ou seja, a administração das contas de Ativo Circulante e Passivo Circulante consistem na gerência do Capital de Giro. Assim, prejuízos acumulados, aquisição de imobilizado, distribuição de lucros entre outros são atividades que reduzem o Capital De Giro da empresa, enquanto venda do ativo permanente, aportes de capital, amortização ou depreciação de ativos entre outros aumentam o nível de Capital De Giro. O Fluxo de Caixa de uma empresa é um instrumento de grande importância para, justamente, evidenciar as necessidades de Capital de Giro e auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões.

O Capital de Giro evidencia uma das contas mais importantes para a tomada de decisões financeiras na empresa que é a Necessidade de Capital de Giro. A Necessidade de Capital de Giro é composta pelo saldo das contas do Ativo Circulante Operacional com o Passivo Circulante Operacional. Podendo ser calculado da seguinte forma:

$$\text{NCG} = \text{ACO} - \text{PCO}$$

Para:

NCG = Necessidade de Capital de Giro

ACO = Ativo Circulante Operacional

PCO = Passivo Circulante Operacional

Este valor está atrelado ao ciclo financeiro da empresa sendo que quanto maior os prazos de recebimento, giro e pagamento, maior será o resultado da Necessidade de Capital de Giro. Portanto uma empresa que aumenta seu volume de vendas necessitará de um investimento cada vez maior na sua Necessidade de Capital de Giro. Quando o Ativo Circulante Operacional for superior ao Passivo Circulante Operacional, é necessário que a empresa encontre fontes adequadas

para financiar a sua operação. Ao Passivo Circulante Operacional ser maior que o Ativo Circulante Operacional, a empresa possui um excesso dos recursos operacionais que podem ser aplicados no mercado financeiro ou utilizados para a ampliação das operações. Sobre a Necessidade de Capital De Giro, SÁ (2012 p. 256) atenta:

Em uma empresa bem administrada e com as vendas em expansão, a variação da necessidade de capital de giro tende a ser ligeiramente positiva, ou seja, a necessidade de capital de giro aumenta com as vendas. Isto se explica por que, nestes casos, os estoques aumentam e o saldo na conta Recebíveis, também. Embora os fornecedores financiem no todo ou em parte os estoques de matérias-primas é provável que uma parte dos estoques de produtos em elaboração e de produtos acabados (no caso de empresas industriais) e os Recebíveis tenham que ser financiados pelo fluxo da atividade principal ou por empréstimos de curto prazo. [...]

O oposto também é verdade. Em empresas bem administradas, em períodos de retração de vendas, a variação da necessidade de capital de giro tende a ser ligeiramente negativa (ou seja, a necessidade de capital de giro diminui) porque o nível dos estoques diminui e o volume de recebíveis também.

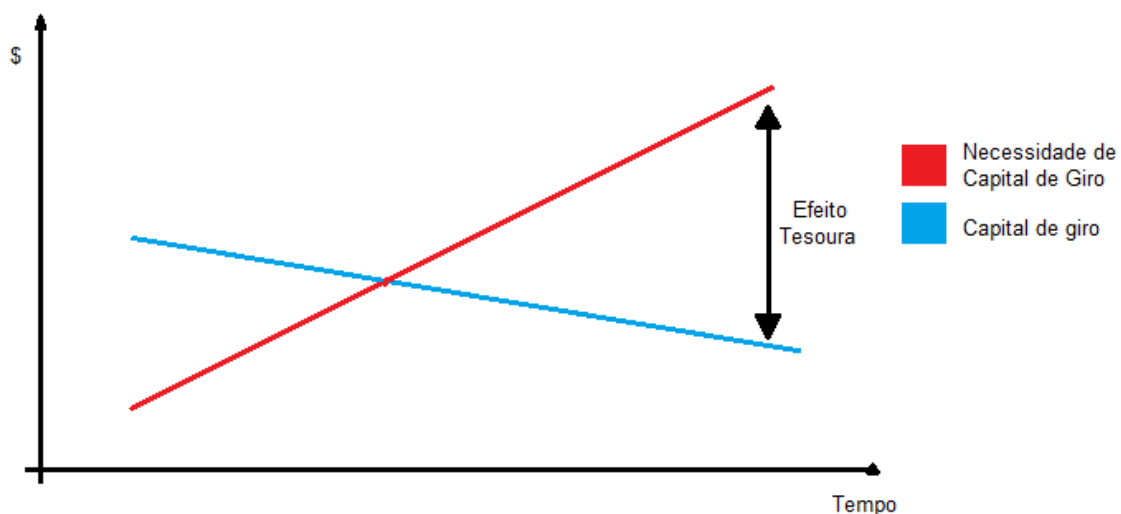
Através da análise da necessidade de capital de em relação à operação da empresa, conforme exposto, é possível observar uma das dificuldades mais recorrentes, o chamado efeito tesoura. Este consiste em um processo no qual a empresa não consegue fazer com que seu Capital de Giro aumente no mesmo ritmo que a Necessidade do Capital De Giro o que faz que a empresa utilize dos recursos de curto prazo cada vez mais para financiar as suas atividades. Sobre o efeito tesoura SÁ (2012 p. 262) considera:

O efeito tesoura ocorre quando o aumento da necessidade de capital de giro (geração operacional de caixa negativa) é maior que a Geração interna de caixa. Além disto, é necessário que a Geração não operacional de caixa seja muito pequena o nula. [...]

O efeito tesoura faz com que quanto maior for o faturamento, maior seja o déficit de caixa da empresa em consequência do aumento da necessidade de capital de giro.

O efeito tesoura pode ser evidenciado também graficamente. Conforme a figura 4, o Capital de Giro e a Necessidade do Capital De Giro se distanciam, de forma a se assemelhar com uma tesoura, evidenciando o nome do processo.

Figura 4 – O efeito tesoura



3.8 Liquidez

O estudo do capital de giro faz com que a empresa possa avaliar a sua capacidade de sanar suas dívidas, tal estudo é chamado de análise de liquidez. Contabilmente, a liquidez é a disponibilidade de tornar ativos em caixa, ou seja, a competência de uma organização em honrar seus compromissos financeiros. Para Ross et al (2013, p. 27) liquidez define-se por:

A liquidez se refere à velocidade e à facilidade com as quais um ativo pode ser convertido em caixa. [...] Na verdade, liquidez tem duas dimensões: facilidade de conversão versus perda de valor. Todo ativo pode ser convertido em caixa de maneira rápida se reduzirmos suficientemente o seu preço. Um ativo com alta liquidez, portanto, é aquele que pode ser vendido rapidamente sem perda de valor. Um ativo sem liquidez é aquele que não pode ser convertido rapidamente em caixa sem uma redução substancial no seu preço. [...]

A liquidez é valiosa. Quanto maior a liquidez de um negócio, menor a probabilidade de passar por problemas financeiros (ou seja, de ter dificuldades em pagar as dívidas ou comprar os ativos necessários). Infelizmente, a manutenção de ativos líquidos, em geral, é pouco lucrativa. Por exemplo, o caixa é o mais líquido de todos os investimentos, mas, as vezes, não resulta em lucro algum – ele só fica lá, parado. Portanto, é preciso ponderar as vantagens da liquidez com perda de lucros potenciais.

Um dos indicadores mais comuns de liquidez é o volume de Capital Circulante Líquido, ou CCL, obtido pela diferença das contas de ativo circulante e o passivo circulante. Portanto, em tese, quanto maior for este valor, melhor será a capacidade de pagamento de uma empresa no curto prazo. Porém o CCL não é um indicador absoluto, não devendo ser utilizado isoladamente, uma vez que diversas empresas poderão apresentar situações particulares e condições específicas que por sua vez acabam em um descompasso entre os vencimentos das obrigações e os prazos de recebimentos. Sobre esse fenômeno ASSAF NETO (2012, p. 20) alenta:

É importante destacar a avaliação da liquidez com base no valor do CCL não é suficiente para conclusões mais definitivas, o que é explicado principalmente por seu volume depender das características operacionais da atuação da empresa (política de estocagem, prazo de produção e venda etc.), das condições do seu setor de atividade e da sincronização entre pagamentos e recebimentos.

Ná prática é possível deparar com empresas que apresentam um CCL baixo ou eventualmente negativo, mas que convivem com boa liquidez de

caixa. Ao contrário, também podem ser verificadas empresas com CCL mais elevado mas que trabalham em situação de restrição de caixa (dificuldade financeira), refletindo um nível desfavorável de sincronização entre os prazos de realização de seus ativos e pagamento de seus passivos circulantes.

[...] Deve ser acrescentado também que o crescimento absoluto ou percentual do CCL não fornece base adequada para conclusões a respeito de liquidez de uma empresa. É importante que se trabalhe complementarmente com índices financeiros de liquidez, que relacionam também valores correntes compatíveis entre si.

Conforme a literatura apresenta a análise de liquidez deve ser realizada junto a índices obtidos através de dados do balanço patrimonial da empresa. Os principais utilizados segundo ASSAF NETO (2012):

- Liquidez Imediata: refere-se a capacidade da empresa em pagar seus compromissos de correntes utilizando apenas recursos do disponível, ou seja, o percentual das dívidas que podem ser liquidadas de maneira imediata. É calculado por:

$$Liquidez\ Imediata = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

- Liquidez Seca: mede a razão das dívidas de curto prazo que podem ser pagas utilizando os ativos de maior liquidez em um período dado. É obtido por:

$$Liquidez\ Seca = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$$

- Liquidez Corrente: índice que mensura a razão da capacidade de pagamento das obrigações de curto prazo em relação a seus ativos de curto prazo. Vale lembrar que a liquidez corrente não é um índice absoluto, pois conglomeram contas de giro com diferentes níveis de liquidez. É medido por:

$$Liquidez\ Corrente = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

- Liquidez Total: refere-se ao quadro de longo prazo da empresa ao considerar os ativos e passivos de curto e longo prazo. É avaliado por:

$$Liquidez\ Total = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável de Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Realizável de Longo Prazo}}$$

3.9 Indicadores Financeiros

De forma a facilitar a análise financeira, cabe o uso de recursos para destacar as perspectivas encontradas pela empresa e as devidas ações a serem tomadas pelos gestores. Para ZDANOWICZ (2002) a utilização de indicadores além de demonstrarem as ações necessárias a serem tomadas para obtenção de melhorias, são as bases para o desenvolvimento de planos estratégicos. Desta forma tais indicadores de ilustrariam o progresso ou retrocesso da organização.

Portanto ao relacionar índices econômicos financeiros com o fluxo de caixa, busca-se ilustrar os possíveis gargalos que venham a restringir a empresa. A fonte de obtenção das informações será primariamente interna através de balanços, demonstrações financeiras e de resultado, e em um segundo momento, externas, que se referem a análise por comparação com concorrentes.

Dentro da análise do fluxo de caixa duas grandes variáveis irão reger as decisões de planejamento e controle do mesmo, são elas a liquidez e a rentabilidade dos ativos. A análise de índices financeiros focam liquidez e a capacidade da empresa em honrar seus compromissos em seus determinados vencimentos. Enquanto a análise de índices econômicos focam na rentabilidade, relacionando o rendimento sobre o capital aplicado na organização. Sobre estas duas variáveis ZDANOWICZ (2002, p. 58) ressalva:

Quanto maior for o disponível, melhor será a liquidez e maior será a capacidade da empresa em saldar suas exigibilidades. Contudo deve-se

estar atento até que ponto este grau de liquidez afetará o processo operacional, se for carente de recursos e prejudicar a rentabilidade da empresa.

Cabe ressaltar, quer a análise de um único índice não traz plenos resultados, uma vez que sua aplicação permite somente a visualização de uma faceta da empresa, enquanto possa negligenciar outros. Portanto, para fortalecer o diagnóstico, cabe a organização mensurar quais índices são relevantes ao seu estudo, podendo criar seus próprios se assim achar necessário. Os índices de liquidez foram apresentados previamente, então o foco momentâneo ocorrerá nos seguintes indicadores.

Solvência Geral:

A solvência demonstra a cobertura total das dívidas da empresa a qualquer determinado momento. Sobre solvência ZDANOWICZ (2012) afirma que é uma medida de avaliação de uma empresa de longo prazo satisfazer seus compromissos com terceiros a qualquer momento. É calculada por:

$$\text{Solvência Geral} = \frac{\text{Ativo Total}}{\text{Passivo Exigível}}$$

Endividamento:

Outro índice relevante para a análise é o grau de endividamento. Ele é a relação inversa a solvência geral, e representa a habilidade da empresa em pagar seus compromissos independente da data de vencimento. Para ZDANOWICZ (2012) o grau de endividamento é relevante para avaliar possíveis problemas de liquidez e solubilidade. É obtido por:

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo Exigível}}{\text{Ativo Total}}$$

Garantia de Capitais de Terceiros:

Este índice revela a segurança para credores a emprestarem dinheiro para a empresa, uma vez que determina a cobertura dos capitais de terceiros alocados nela. Tem como fórmula:

$$\text{Garantia de Capitais de Terceiros} = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Exigível}}$$

Imobilização de Capitais Próprios:

Para analisar os recursos utilizados para financiar o ativo imobilizado da empresa, se utiliza o índice de imobilização de capitais próprios. Sua observação é importante uma vez que é desejado que os investimentos em ativos imobilizados fossem realizados por capitais de terceiros no longo prazo, somente sendo complementados por recursos próprios. É dado por:

$$\text{Imobilização de Capitais Próprios} = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Ativo Imobilizado}}$$

3.10 Indicadores Econômicos

Apesar de extrema importância os indicadores financeiros trabalham com a ideia de liquidez e solvência da empresa, dessa forma não contemplando o retorno dos capitais investidos na mesma. A análise desta variável é obtida através dos índices ditos como indicadores econômicos. ZDANOWICZ (2002) define indicadores econômicos como aqueles que refletem o dinamismo da empresa decorrente da sua atividade em determinado período de tempo. Assim é possível através desses indicadores obter a relação entre os investimentos realizados na empresa e os resultados obtidos. Dentre os indicadores econômicos é possível ressaltar três grupos principais

Margem das Vendas Líquidas:

Também conhecida como taxa de lucratividade, ou simplesmente lucratividade, visa examinar o retorno dos investimentos da empresa. É obtido por

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

Giro do Ativo:

Denominado também como rotação das vendas líquidas, apresenta o montante vendido pela empresa para cada unidade monetária investida. É dado por:

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Total}}$$

Retorno Sobre Ativo e Patrimônio Líquido:

São índices que mensuram a relação de lucro em potencial para os Ativos, utilizada a abreviação ROA do inglês, e o Patrimônio Líquido, ROE, da empresa e aferem a eficiência da empresa para gerenciar suas operações. Não são indicadores de rentabilidade propriamente ditos, pois são índices de retorno contábil. Suas razões são tidas por:

$$ROA = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100\%$$

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100\%$$

4 PLANO DE AÇÃO

Ao trabalhar com as informações coletadas da Eletric Masther LTDA tornou-se clara a necessidade de intervenção nos processos de planejamento e controle de fluxo de caixa. Atualmente o fluxo de caixa da empresa realizado da empresa consiste apenas em um de registros de movimentações financeiras, o livro registro, e a projeção para entradas e saídas futuras é baseado no arrolamento das contas fixas da empresa com a experiência do proprietário em conhecer os produtos mais vendidos e seus volumes de vendas. Dessa forma, é fácil perceber a precariedade do registro do fluxo de caixa realizado, tal como um planejamento do pouco substancial do fluxo de caixa projetado da empresa, situações que podem acarretar em diversos problemas de desequilíbrio financeiro para a empresa, seja na dificuldade de geração de capital de giro e subsequentemente caixa, ou seja, no descompasso das vendas a prazo e suas obrigações a cumprir.

A necessidade da criação de um instrumento tanto de planejamento quanto de controle das atuais entradas e saídas da empresa levou a proposta da implementação de um fluxo de caixa conforme adaptado do modelo de ZDANOWICZ (2002). A apresentação das contas levantadas mensalmente pela empresa serão distribuídas em um sistema de planilhas integradas de forma que seja possível compor através dos ingressos e desembolsos o saldo de caixa final do período.

A empresa utiliza um controle de entradas e saídas de caixa através do registro das movimentações financeiras de pagamento em seu livro de registro diário. Tal livro é composto por uma planilha em Excel separada em recebimentos e pagamentos para que os totais de cada dia possam ser mais facilmente calculados, de forma que todas as movimentações financeiras são registradas por parte de um dos funcionários. Em uma planilha separada a empresa monitora as vendas realizadas e suas condições de recebimento, no caso se a venda consiste em uma fatura a prazo, com dados de sua data de venda e sua data de vencimento, ou uma venda a vista. A planilha de livro registro está exemplificada conforme tabela no anexo 1, enquanto a planilha de vendas está disposta no anexo 2.

Os saldos finais e iniciais de caixa disponíveis são obtidos via análise dos extratos bancários, retirados diariamente, que disponibilizam os saldos disponíveis de cada dia. Dessa forma, nota-se que a empresa possui uma ideia rudimentar de fluxo de caixa, porém ainda muito aquém do necessário, pois através do processo atual, não há um controle rígido do disponível, muito menos uma projeção do mesmo para períodos seguintes.

Para compilar um melhor entendimento do fluxo de caixa da empresa, através de uma análise do livro registro, foi necessário gerar novas planilhas de forma a separar em um primeiro momento os ingressos e os desembolsos de caixa. Logo após, dentre os desembolsos, agrupou-se as movimentações referentes às contas de fornecedores, custos fixos da empresa e custos variáveis, posteriormente organizando as despesas em financeiras, administrativas. Para as contas de ingresso foram separadas as vendas a vista e a prazo. Esse levantamento foi realizado para os últimos seis meses de atividade da empresa, período correspondente a Novembro de 2015 a Abril de 2016. As informações assim obtidas serão as bases para averiguar os saldos das contas mensais do fluxo de caixa realizado, e para ser possível criar uma projeção do fluxo de caixa futuro.

4.1 Relação de Faturamento

Outro dado importante para a análise da empresa e a projeção do seu fluxo de caixa é a sua relação de faturamento mensal. Apesar de o trabalho tomar como período base de Novembro de 2015 a Abril de 2016, julgou-se pertinente para a avaliação da situação da empresa expor, em um primeiro momento, a relação de faturamento dos últimos cinco anos, de 2011 a 2015, e, posteriormente, os quatro primeiros meses de 2016. A evolução do faturamento anual exposto mensalmente da Eletric Masther LTDA pode ser observado na tabela 7 e nas figuras 5 e 6 abaixo.

Tabela 7 – Faturamento Anual Eletric Masther LTDA

Mês	2011	2012	2013	2014	2015
Jan	R\$ 122.515,96	R\$ 120.190,26	R\$ 101.506,25	R\$ 75.873,19	R\$ 111.327,83
Fev	R\$ 88.187,61	R\$ 83.068,54	R\$ 85.078,24	R\$ 73.648,27	R\$ 55.845,76
Mar	R\$ 87.462,15	R\$ 117.500,00	R\$ 117.005,62	R\$ 56.009,92	R\$ 89.575,72
Abr	R\$ 101.009,52	R\$ 79.139,98	R\$ 122.693,34	R\$ 80.039,08	R\$ 64.625,59
Mai	R\$ 97.411,55	R\$ 95.777,65	R\$ 95.799,27	R\$ 74.010,21	R\$ 81.777,53
Jun	R\$ 79.920,37	R\$ 86.322,85	R\$ 99.580,67	R\$ 75.593,18	R\$ 58.728,96
Jul	R\$ 109.503,89	R\$ 111.681,43	R\$ 106.577,28	R\$ 81.566,89	R\$ 64.196,86
Ago	R\$ 91.867,08	R\$ 116.231,89	R\$ 89.264,20	R\$ 81.634,28	R\$ 89.623,32
Set	R\$ 94.967,43	R\$ 146.155,63	R\$ 108.258,53	R\$ 60.174,31	R\$ 69.488,13
Out	R\$ 92.830,11	R\$ 107.362,51	R\$ 82.468,64	R\$ 92.528,88	R\$ 70.218,72
Nov	R\$ 135.632,99	R\$ 88.637,35	R\$ 98.741,40	R\$ 103.385,78	R\$ 73.907,20
Dez	R\$ 94.063,22	R\$ 90.395,85	R\$ -	R\$ 57.513,17	R\$ 54.394,61
Total	R\$ 1.195.371,88	R\$ 1.242.463,94	R\$ 1.106.973,44	R\$ 911.977,16	R\$ 883.710,23
Media	R\$ 99.614,32	R\$ 103.538,66	R\$ 92.247,79	R\$ 75.998,10	R\$ 73.642,52

Figura 5 - Faturamento Anual

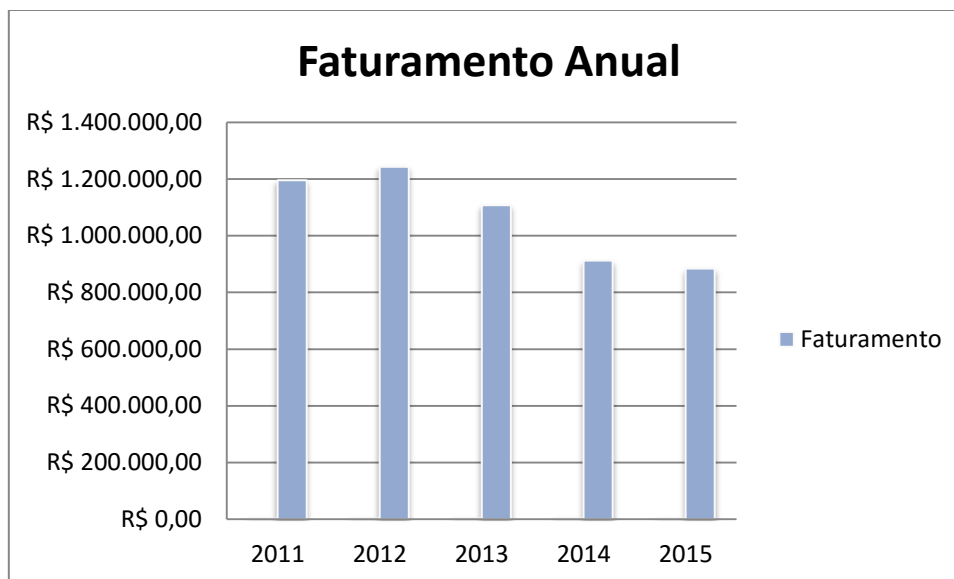
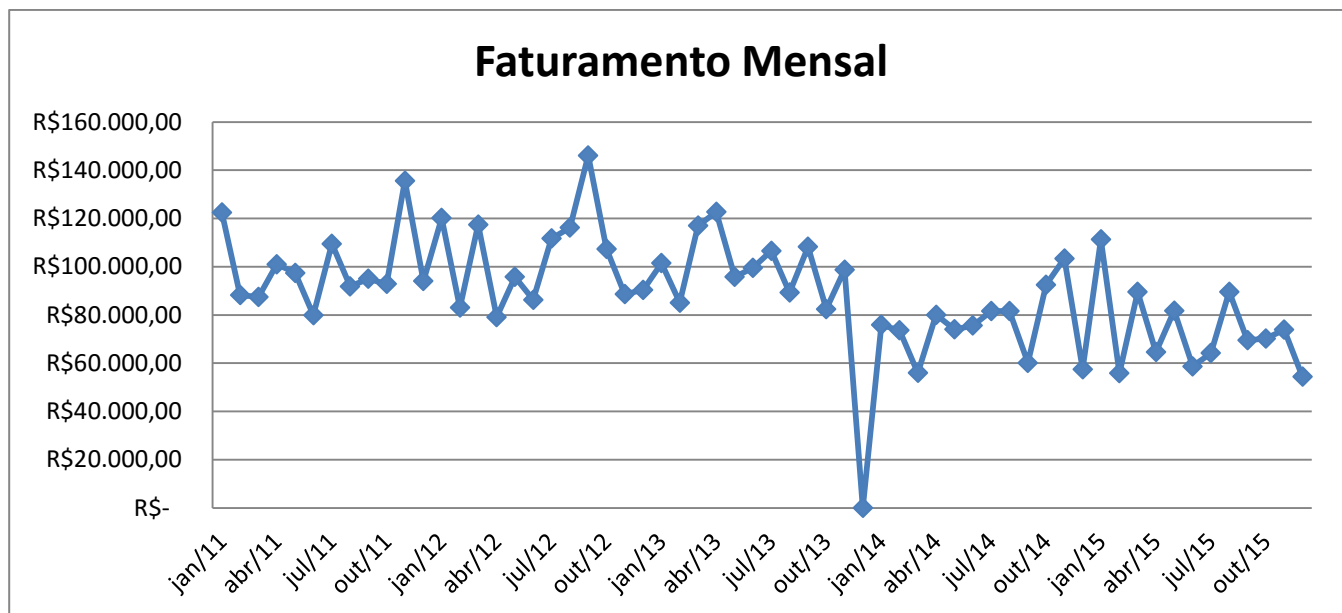


Figura 6 - Faturamento Mensal



Através da análise dos últimos cinco anos, é possível notar que a empresa passa por um momento de dificuldade devido a sua diminuição no volume de vendas. Enquanto no passado os números apurados superaram a casa de 1 milhão de reais, em 2015 a empresa viu seu faturamento retrair 27,4% em relação a 2012, o seu melhor resultado de exercício. Apesar dessa queda de vendas, é possível notar que a empresa possui um faturamento altamente volátil, sofrendo grandes alterações mês a mês. Devido a grande parte dos clientes da Eletric Masther LTDA atuarem no ramo industrial, um bom momento do mercado tem grande repercussão nas vendas da empresa. O proprietário assume normalmente uma meta mensal de R\$ 100.000,00, e consequentemente R\$ 1,2 milhão anuais, de faturamento. Nota-se que essa meta era cumprida até 2013 quando a iniciou um período de resultados adversos.

No ano de 2011 o faturamento total da empresa foi de R\$ 1,195 milhão de reais, e pode se notar o mês de novembro como um mês de alta, com um faturamento correspondente a 11,3% do total anual. Da mesma maneira pode se observar o faturamento do mês de junho como um mês de extrema baixa com um faturamento de somente 6,7% dentro do ano. Ainda assim, a média de faturamento mensal ficou levemente abaixo da meta estabelecida pelo

proprietário, com R\$ 99.614,32, porém a diferença foi tão pequena que o ano foi considerado como satisfatório.

Em 2012 pode se observar o melhor resultado da empresa até então com um faturamento total de R\$ 1,242 milhão de reais. Impulsionada por um mês de setembro muito forte que representou 11,8% das vendas anuais, a empresa fechou o ano acima da meta de faturamento, uma vez que sua média mensal foi de R\$ 103.538,66. Apesar de meses mais fracos como fevereiro, abril e junho ficaram abaixo dos 7% das vendas anuais, picos de vendas em meses como janeiro, março e no período de julho a outubro proporcionaram um ano extremamente positivo para a empresa.

No ano de 2013 a empresa teve um faturamento total de R\$ 1,106 milhão de reais, com uma média mensal de R\$ 92.247,79. O ano foi marcado por uma regularidade nas vendas, pois mesmo com altas nas vendas em alguns meses, principalmente no mês de abril representando 11,1% das vendas anuais, com exceção do mês de dezembro, todos os outros meses do ano se mantiveram em um patamar acima de 7,4% das vendas. É de se observar que no último mês do ano, a empresa entrou em um recesso coletivo devido a um problema de saúde do proprietário o que fez da mesma suspender as suas atividades até Janeiro de 2014. Se desconsiderado o mês de dezembro o faturamento mensal se manteve bem próximo da meta de atingindo R\$ 100.633,95 reais, demonstrando a regularidade das vendas até então, porém esse ano deu início a um período turbulento para a empresa.

De 2014 em diante a Eletric Masther LTDA nunca chegou a atingir a casa de um milhão de faturamento. Nota-se também que a meta de R\$ 100.000,00 mensais raramente é alcançada, sendo obtida apenas duas vezes nos próximos dois anos. No ano de 2014 o faturamento total da empresa foi de R\$ 911.977,16, acarretando em uma média mensal de R\$ 75.998,10. É possível observar que os faturamentos mensais se tornam cada vez mais erráticos, meses com resultados mensais abaixo de R\$ 60.000,00 ficam mais frequentes, enquanto um mês como novembro, único que ficou a cima da meta, representando por si só 11,3% das vendas anuais, se torna cada vez mais raro. A queda nominal das vendas da

empresa no período chegou a 17,5% em relação ao ano anterior culminando na redução da operação da empresa, que foi forçada a demitir funcionários para cortar gastos.

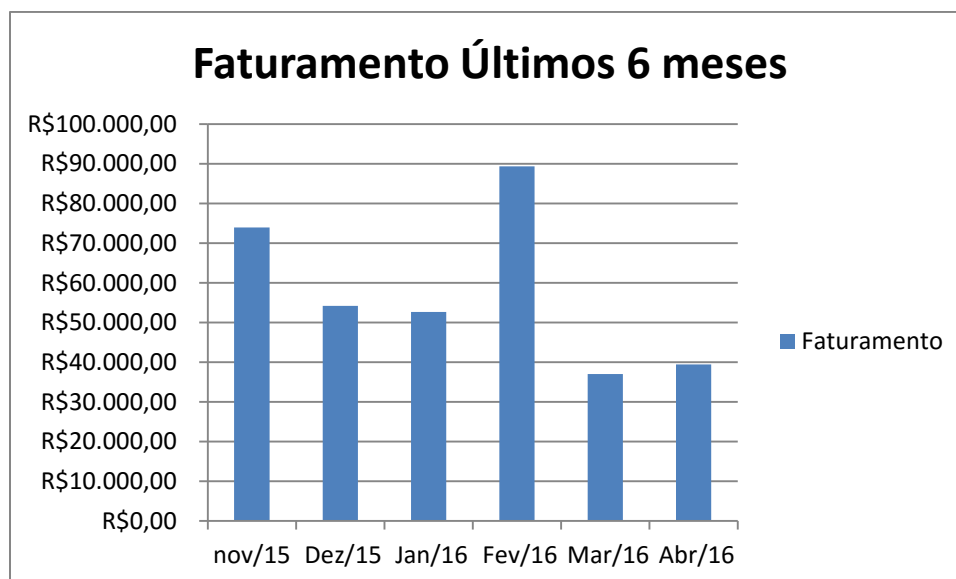
Em 2015, houve uma nova queda das vendas, o faturamento total do ano totalizou R\$ 883.710,23, com uma média mensal de R\$ 73.642,52, uma queda de 3,1% em relação a 2014, e uma redução nominal de 26% das vendas se comparada com o resultado de 2011, primeiro ano dessa apuração. Mesmo em 2015, é possível observar meses de bom resultado como Janeiro, único mês o qual excedeu a meta dos R\$ 100.000,00 de faturamento, que representou 12,6% das vendas do período, porém meses como fevereiro e dezembro, tiveram resultados muito fracos, e juntos ficando abaixo de 12,5% das vendas anuais. A nova contração da empresa foi muito ligada ao momento de crise econômica vivida pelo setor industrial no período, uma vez que clientes diminuíram o volume de pedidos. Devido a um novo resultado insatisfatório nas vendas a empresa foi forçada no início de 2016 a buscar recursos no mercado para suprir seu caixa, pois foi constatada a insuficiência de capital de giro para a manutenção das operações.

Ainda é pertinente observar o faturamento dos últimos seis meses no período de Novembro de 2015, até o mês de Abril de 2016. Esse posicionamento ajudará a analisar as entradas de caixa para obter-se o fluxo realizado. Os dados podem ser conferidos conforme a tabela 8 e na figura 7 abaixo.

Tabela 8 – Faturamento dos Últimos 6 Meses

Faturamento	Valor
Nov/15	R\$ 73.907,20
Dez/15	R\$ 54.153,17
Jan/16	R\$ 52.644,42
Fev/16	R\$ 89.325,81
Mar/16	R\$ 36.984,67
Abr/16	R\$ 39.451,47
Total	R\$ 346.466,74

Figura 7 - Faturamento dos Últimos 6 Meses



Para o período de estudo, segundo demonstrado, a Eletric Masther LTDA atravessa um momento de clara regressão das vendas com um total de R\$ 346.466,74. Ao comparar com o mesmo período de 2014 a 2015, houve uma regressão nominal de 28,2% nas vendas, e mesmo o melhor mês da empresa, Fevereiro de 2016, ainda fica abaixo muito abaixo da meta dos R\$ 100.000,00 mensais pretendidos pelo proprietário.

O momento de queda abrupta de vendas é oriundo do agravamento do cenário econômico de crise, onde vários clientes restringiram suas compras afetando severamente a operação da empresa. O proprietário inclusive vem estudando medidas de oferecer melhores condições de pagamento aos clientes na esperança de aumentar o volume de vendas que nos casos de Março e Abril chegou a ficar 60% abaixo da meta proposta. Portanto, os baixos faturamentos do período terão de ser recuperados ao longo do resultado de 2016.

4.2 Demonstrações Econômico-financeiras

Com o intuito de ampliar as informações disponíveis para a análise econômico-financeira da empresa, levantou-se as demonstrações do ano de 2014, ultimo período que a empresa havia concluído seu balanço patrimonial, vale

lembrar que empresas optantes pelo simples estão dispensadas de fazê-lo, e devido a contabilidade não concluir as demonstrações do ano de 2015 até a realização desse trabalho. Os últimos demonstrativo de resultado de exercício e balanço patrimonial obtidos são expostos abaixo.

Tabela 9 – Demonstrativo de Resultado do Exercício

Receita Operacional	R\$ 1.170.496,96
- Deduções	R\$ 64.081,70
Receita Líquida	R\$ 1.106.415,26
- Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 781.234,59
Lucro Bruto	R\$ 325.180,67
- Despesas Operacionais	R\$ 239.938,27
LAJIR	R\$ 85.242,40
Resultado Do Exercício	R\$ 85.242,40

Tabela 10 – Balanço Patrimonial da Eletric Masther

Ativo		Passivo	
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Disponível	R\$ 49.894,24	Fornecedores a Pagar	R\$ 344.374,90
Clientes	R\$ 405.246,21	Salários a Pagar	R\$ 30.951,19
Estoques	R\$ 367.019,55	Impostos a Recolher	R\$ 66.970,32
		Financiamentos a Pagar	R\$ 66.859,51
		Passivo Não Circulante	
		Exigível a Longo Prazo	R\$ 80.730,09
		Total do Passivo	R\$ 589.886,01
Não Circulante		Patrimônio Líquido	
Realizável a Longo prazo	R\$ 95.510,76	Capital Social	R\$ 70.000,00
Imobilizado	R\$ 76.244,00	Lucros Acumulados	R\$ 334.028,75
		Total do Patrimônio Líquido	R\$ 404.028,75
Total	R\$ 993.914,76	Total	R\$ 993.914,76

Com as informações provenientes do Demonstrativo de Resultado do Exercício, ou DRE, e do Balanço Patrimonial, é possível realizar uma rápida avaliação da situação financeira e econômica da Eletric Masther LTDA através de

indicadores de sua operação. Lembrando que ambas as demonstrações contábeis possuem um ano de defasagem, pertencendo ao resultado de 2014, devido ao ano de 2015 não ter sido encerrado no momento de realização deste trabalho pelo serviço de contabilidade da empresa. Os índices para a avaliação da organização e seus respectivos resultados, estão expostos na tabela 11 a seguir.

Tabela 11 – Indicadores Eletric Masther LTDA

Indicadores de Liquidez	Resultado
Liquidez Imediata	0,10
Liquidez Seca	0,89
Liquidez Corrente	1,61
Liquidez Total	1,56
Indicadores de Endividamento	
Solvência Geral	1,68
Endividamento	0,59
Garantia de Capital de Terceiros	0,68
Imobilização do Capital Próprio	5,30
Indicadores Econômicos	
Margem Líquida	7,7%
Giro do Ativo	1,11
ROA	8,6%
ROE	21,1%

Ao analisar os indicadores de liquidez da Eletric Masther LTDA é possível averiguar números próximos das médias esperadas para empresas de comércio varejista. O índice de Liquidez imediata para empresas de comércio segundo Zdanowicz (2002) situa-se em torno de 0,10, por causa da necessidade de um volume maior de recursos para financiar clientes. O índice de liquidez seca demonstra uma situação ainda cômoda para empresa, uma vez que as contas de recebíveis garantem 0,89 das obrigações correntes. Esse resultado demonstra uma boa rotação das vendas e sua subsequente transformação em disponibilidades para sanar as dívidas de curto prazo.

Sobre a liquidez corrente o índice de 1,61 demonstra uma boa capacidade da Eletric Masther LTDA em sanar suas dívidas de curto prazo, uma vez que o aconselhável para uma empresa é manter este índice na casa de 1,50 para assegurar uma boa capacidade de pagamento através do giro de seu estoque evitando problemas com o atraso de recebíveis. A liquidez total da organização

demonstra um índice confortável de 1,56, uma vez que não há o desejo de expansão com a aquisição de ativo imobilizado através de financiamentos, garantindo uma situação financeira a longo prazo é favorável.

Nos indicadores de endividamento, busca-se analisar a capacidade financeira da empresa de cumprir com os compromissos tomados perante terceiros. A solvência mensura justamente a disposição da organização em honrar com tais dívidas em qualquer prazo, e para este indicador a Eletric Masther LTDA possui um índice de 1,68, o que representa um ativo não totalmente comprometido com o capital de terceiros, porém abaixo da literatura recomendada, que relaciona como valor aceitável um grau de solvência de no mínimo 2,00.

Para o indicador de endividamento, obteve-se o valor de 0,59, devido o endividamento ser uma relação inversa ao grau de solvência, o seu valor também se encontra levemente elevado, uma vez que o recomendado seria um valor próximo a 0,5. Isso demonstra uma leve alta nos recursos de terceiros dentro da empresa ao invés de recursos próprios.

A análise do indicador de Garantia de Capital de Terceiros demonstra um valor de 0,68, o que significa que a Eletric Masther LTDA não oferece a cobertura dos capitais de terceiros nela alocados. Ou seja, demonstra a segurança dos credores ao aportar dinheiro a empresa, no caso o índice pode ser considerado baixo, uma vez que um índice satisfatório seria um valor maior que 1,00. Devido ao fato da empresa possuir um ativo imobilizado relativamente pequeno, o indicador de Imobilização do Capital Próprio representa um valor muito elevado, no caso 5,30. Isto permite que os capitais próprios sejam aplicados nas contas de ativo circulante de forma a financiar a operação da empresa.

Os índices econômicos analisados demonstram a capacidade da empresa de obter retorno nos recursos aplicados. Para observar o retorno sob o aspecto operacional, é utilizado o índice da margem líquida, que no caso representa 7,7%. Este índice representa o acréscimo de cada unidade investida que retorna a empresa, o que na avaliação do gestor, ainda é um índice que pode ser melhorado com uma redução das despesas operacionais.

Outro indicador relevante para a análise econômica é o giro do ativo, que demonstra se o investimento realizado sob a organização é suficiente para sua operação. No caso da Eletric Masther LTDA, o valor resultante de 1,11 evidencia uma operação muito custosa, pois significa que a empresa recuperou seu ativo pouco mais de uma vez durante o período de exercício.

Ainda é possível realizar a análise de outros dois indicadores, sendo eles o retorno sobre o ativo e retorno sobre patrimônio líquido. O primeiro também adverte a empresa de uma operação muito custosa, uma vez que os resultados de sua mensuração 8,6% apontam para um retorno baixo para os seus ativos. O índice de retorno sobre patrimônio líquido, 21,1%, já apresenta um melhor resultado devido à apropriação dos lucros acumulados do exercício.

Vale ressaltar que no período avaliado, 2014, a empresa não registrou prejuízos. Porém a data do exercício gera dados defasados, a situação encontrada na empresa hoje é diferente do que apontam os indicadores, principalmente devido ao péssimo período de vendas do primeiro semestre de 2016. A atualização do exercício de 2016 provavelmente indicará resultados de prejuízo, com aumento nos índices de insolvência e queda nos de liquidez.

4.3 Fluxo de Caixa Realizado

Conforme exposto anteriormente foi necessária uma organização dos dados coletados dentro do livro registro, separando as entradas e saídas de caixa de modo a facilitar a sua compreensão. A apresentação desse levantamento é de extrema relevância para obter-se uma real noção da evolução das movimentações de caixa dentro do período de análise. Em um primeiro momento serão expostas as entradas de caixa e subsequentemente os desembolsos.

4.3.1 - Ingressos

Como de se esperar de uma microempresa, a principal receita da Eletric Masther LTDA advém do volume de suas vendas. Quando necessário, a empresa busca recursos no mercado de forma a reforçar seu capital de giro para sua operação, porém estas entradas são ocasionais ocorrendo quando é imprescindível recuperar períodos de baixa nas vendas.

Sobre o volume de vendas, dentro de um mês, a empresa chega a receber mais de 150 ingressos de diferentes clientes. A grande maioria das vendas é realizada através de faturas cobradas via boleto bancário, enquanto recebimentos a vista geralmente são efetivados via transferência bancária para as contas da empresa. Outras formas de pagamento como dinheiro em espécie ou cartões de crédito e débito correspondem a uma parcela muito pequena dos recebimentos por razões de segurança.

A empresa trabalha com dois bancos, Banco do Brasil e Banrisul, primariamente emitindo seus títulos através do ultimo. A escolha foi feita devido a acordos bancários para taxas mais favoráveis, porém caso o cliente necessite de uma praça diferente a Eletric Masther LTDA pode emitir um boleto pelo Banco do Brasil mediante o repasse dos custos ao cliente. A tabela 12 abaixo representa o percentual das condições de vendas dos últimos seis meses:

Tabela 12 – Percentual de Vendas a Vista e a Prazo

Período	Vendas a Prazo	Percentual de Vendas a Prazo	Vendas a Vista	Percentual de Vendas a Vista	Faturamento
Nov	R\$ 57.971,01	16,7%	R\$ 15.936,19	4,6%	R\$ 73.907,20
Dez	R\$ 50.241,44	14,5%	R\$ 3.911,73	1,1%	R\$ 54.153,17
Jan	R\$ 47.857,86	13,8%	R\$ 4.786,56	1,4%	R\$ 52.644,42
Fev	R\$ 81.234,41	23,4%	R\$ 8.091,40	2,3%	R\$ 89.325,81
Mar	R\$ 32.334,79	9,3%	R\$ 4.649,88	1,3%	R\$ 36.984,67
Abr	R\$ 36.313,15	10,5%	R\$ 3.138,32	0,9%	R\$ 39.451,47
Total	R\$ 305.952,66	88,3%	R\$ 40.514,08	11,7%	R\$ 346.466,74

Como demonstrado na tabela, mais de 88% das vendas da empresa nos últimos seis meses foram a prazo, devido à política da empresa. Apesar de essa prática custosa aumentar o prazo médio de recebimentos, a empresa acredita que a vantagem competitiva obtida com melhores condições de pagamento para os

clientes acarreta em um retorno em um maior número de vendas. Conhecendo os valores de faturamento do período, é possível montar uma planilha auxiliar de vendas a prazo, para monitorar se as mesmas se convertem em caixa nos próximos períodos, este mapa auxiliar é exposto no anexo 3.

Ao operar a maior parte de suas vendas via faturas, existe um cuidado rigoroso para evitar clientes inadimplentes. Através de consultas a bancos de dados como o cadastro do Serviço Central de Proteção ao Crédito, a empresa procura sempre elaborar propostas de venda de acordo com a capacidade de pagamento de seus clientes dessa forma repassando os custos de prazo e parcelamento dentro de suas propostas. A condição de venda padrão da empresa é o faturamento para 30 dias, porém a negociação de parcelamento com clientes regulares e bons pagadores pode se entender até 90 dias, enquanto vendas para clientes que possuam registros de protesto de dívidas são somente realizadas mediante pagamento antecipado da mercadoria.

Devido a esse controle rígido, a empresa possui um coeficiente de inadimplência relativamente baixo, tendo seus títulos raramente excedendo 30 dias de inadimplência. Os pagamentos antecipados para clientes de crédito duvidoso são realizados mediante transferência bancária para a praça de conveniência do cliente. Ainda a empresa trabalha junto aos seus clientes oferecendo opções de parcelamento de dívidas para recuperar eventuais recebíveis em atraso. A tabela do anexo 4 demonstra os títulos vencidos emitidos pela empresa, porém vale ressaltar que o número de clientes inadimplentes da empresa não chega a representar 1% do faturamento total do ano.

Ao compreender a forma a qual a empresa opera para administrar suas receitas, nota-se que o faturamento mensal não representa a totalidade das entradas de caixa daquele mês, uma vez que o recebimento da parte mais significativa das vendas se dará no mês seguinte. A tabela 13 abaixo compara o faturamento mensal dos últimos seis meses com as entradas de caixa realizadas no período.

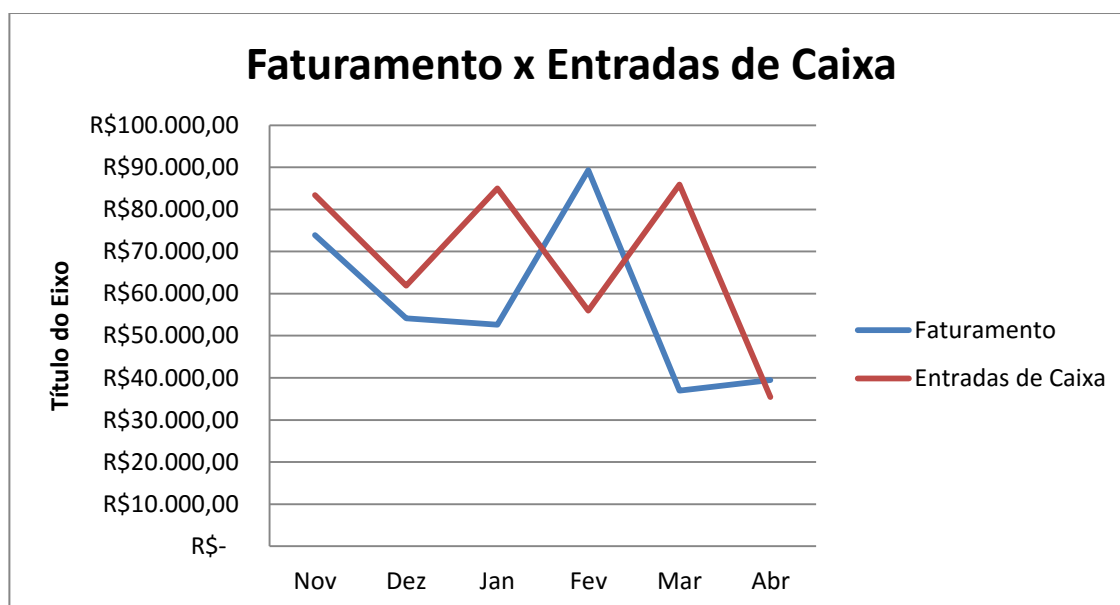
Tabela 13 – Faturamento versus Entradas de Caixa

Mês	Valor Faturamento	Valor Entradas de Caixa
------------	--------------------------	--------------------------------

Nov	R\$	73.907,20	R\$	83.412,70
Dez	R\$	54.153,17	R\$	61.882,74
Jan	R\$	52.644,42	R\$	85.028,00
Fev	R\$	89.325,81	R\$	55.949,26
Mar	R\$	36.984,67	R\$	85.884,29
Abr	R\$	39.451,47	R\$	35.473,11
Total	R\$	346.466,74	R\$	407.630,10

Ao analisar o faturamento mensal versus as entradas de caixa do período, nota-se claramente que as vendas realizadas a prazo irão se converter no caixa da empresa somente no próximo período. Vale ressaltar também que o acréscimo de caixa no mês de janeiro não correspondente ao faturamento do período anterior, foi proveniente de uma captação de recursos via empréstimo bancário para reforço do capital de giro da empresa. É possível observar a conversão do faturamento no caixa da empresa segundo a figura 8 a seguir.

Figura 8 - Faturamento x Entradas de Caixa



O gráfico mostra claramente o compasso das entradas de caixa se concretizar no período seguinte ao faturamento da empresa, o que acaba em acarretar um ciclo financeiro dispendioso. Portanto o Fluxo De Caixa da Eletric Masther LTDA deve ser planejado de forma que os desembolsos do mês seguinte acompanhem os valores faturados no mês corrente.

4.3.2 Desembolsos

Os desembolsos representam as saídas de caixa da empresa. Sua apuração se deu necessária para acompanhar com precisão o Fluxo De Caixa da Eletric Masther LTDA. Devido ao seu ramo de atuação, varejo, o principal volume de pagamentos da empresa são as suas dívidas com fornecedores. Para a organização dos desembolsos da empresa, foram apropriados da planilha do livro registro todas as saídas de caixa dos últimos seis meses para mensurar os gastos da empresa no período e assim obter-se seu saldo de caixa. Em um primeiro momento foi necessário à separação dos desembolsos da empresa em:

- Fornecedores: separou-se na conta de fornecedores todas as saídas de caixa referentes a compra de material para revenda. Corresponde a principal utilização de recursos da empresa.
- Salários e encargos: esta conta abrange os salários e encargos de folha salarial pagos pela empresa mensalmente. Os valores levantados são obtidos através do serviço de contabilidade que provém os valores prontos para pagamento.
- Energia Elétrica: expõe o valor da conta de energia elétrica mensal paga pela empresa.
- Telefone: representa as contas de telefonia, móvel, fixa e internet pagas pela empresa. Representam um custo mensal variável, portanto foi necessário identificá-lo no fluxo de caixa.
- Aluguel: a empresa atua em duas salas comerciais paralelas onde mantém suas operações administrativas e seu estoque. A conta de aluguel representa o valor pago mensalmente pelo aluguel das mesmas a imobiliária, como também as taxas de condomínio, seguro e IPTU.
- Despesas Administrativas: nesta conta foram alocadas todas as despesas referentes a gastos com as operações diárias da empresa.

Como os serviços de contabilidade, assistência técnica e limpeza utilizados.

- Despesas com Vendas: as despesas referentes a fretes pagos pela empresa para envio de mercadorias a clientes foram separados nesta conta.
- Despesas Tributárias: os impostos pagos diretamente pela empresa, sejam do âmbito federal, estadual ou municipal foram alocados nesta conta.
- Despesas Financeiras: para esta conta foram incluídos os pagamentos para a quitação de financiamentos, e as tarifas bancárias de manutenção e operação.

4.3.2.1 Fornecedores

As compras de mercadoria para estoque e posterior revenda costumam acontecer via faturas de prazos variáveis obtidos através da negociação com fornecedores. A maioria das faturas a pagar tem vencimento para 30 dias, porém existe ainda uma significativa variação de prazos devido ao volume de compras e condições de pagamento, sendo que os prazos podem chegar a até 90 dias.

Pagamentos a vista ocorrem esparsamente enquanto antecipações de faturas mediante a descontos concedidos raramente acontecem. A estratégia da empresa é postergar seu endividamento com fornecedores o máximo possível para que essa possa girar seus estoques.

Os pedidos de compra são realizados conforme a experiência do sócio proprietário e conforme a demanda dos clientes. Produtos que estão em baixa no estoque tem prioridade para serem repostos. Como para a efetuação das vendas da empresa é imperativo que o produto se encontre disponível em estoque, uma vez que clientes irão se direcionar a concorrência caso haja a falta, há sempre um estoque mínimo dos itens mais comercializados.

Para um melhor acompanhamento dos desembolsos realizados para fornecedores, foi necessária a criação de uma planilha auxiliar que expressasse a

estruturação das compras a prazo realizadas pela empresa. A Tabela 14 abaixo demonstra os resultados dessa análise.

Tabela 14 – Planilha Auxiliar de Compras a Prazo

Mês de compra	Mês de Vencimento							Total
	Nov/15	Dez/15	Jan/16	Fev/16	Mar/16	Abr/16	Mai/16	
Nov/15		R\$ 23.445,98						R\$ 23.445,98
Dez/15			R\$ 57.311,96					R\$ 57.311,96
Jan/16				R\$ 31.249,76				R\$ 31.249,76
Fev/16					R\$ 30.062,69			R\$ 30.062,69
Mar/16						R\$ 18.148,66		R\$ 18.148,66
Abr/16							R\$ 16.694,26	R\$ 16.694,26
Total	R\$ -	R\$ 23.445,98	R\$ 57.311,96	R\$ 31.249,76	R\$ 30.062,69	R\$ 18.148,66	R\$ 16.694,26	

Depois de estruturada a composição dos fornecedores mensalmente, foi possível perceber que os mesmos representam aproximadamente 54,7% do total de pagamentos realizados pela empresa, porém 61,3% do seu faturamento. O peso dos custos dos produtos dessa forma tem que ser compensado através do giro. Os desembolsos representados dessa forma foram alocados no Fluxo De Caixa Realizado.

4.3.2.2 Salários

Os desembolsos referentes à remuneração dos funcionários estão explícitos no Fluxo De Caixa Realizado como “Salários e Encargos”. Os valores mensais são calculados pelo serviço de contabilidade contratado pela empresa que mensura os montantes a serem descontados de INSS, férias, contribuições sindicais, descontos de transporte, alimentação e auxílios educação e creche ao salário base, e as guias de FGTS, para emitir os totais a serem pagos pela empresa. Atualmente a folha salarial é composta conforme explicito na tabela 15 abaixo:

Tabela 15 - Salários

Salários	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR
	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
PRO LABORE	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Funcionários	3.016,79	3.541,17	2.160,44	2.895,48	2.833,28	2.251,04
	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
FGTS	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Total	8.716,79	9.241,17	7.860,44	8.595,48	8.533,28	7.951,04

O quadro funcional da empresa consta presentemente de dois funcionários e os dois sócios. Os dois funcionários recebem seus vencimentos conforme a base salarial diminuídos de eventuais descontos e acrescidos de eventuais bonificações. Os sócios recebem seus vencimentos via pró labore, mais eventuais retiradas dos lucros da empresa, prática que nos últimos anos não foi realizada devido a resultados adversos obtidos.

As despesas de salários tendem a se manter constantes pela baixa rotatividade de funcionários da empresa, sendo acrescidas para eventuais dissídios, comissões, horas extras ou subtraídas por ocasionais descontos. Os valores expostos na tabela 15 foram apropriados no Fluxo De Caixa Realizado.

4.3.2.3 Despesas Operacionais

As despesas operacionais englobam todos os desembolsos referentes a operação da empresa. Salários, aluguéis, contas de luz, água e telefone, impostos, financiamentos, gastos com manutenção, serviços contratados, todas as movimentações referentes a essas despesas são classificadas como despesas operacionais. Segundo exposto, adotou-se a divisão despesas entre Administrativas, conta que foi aberta em salários, telefone, aluguel, energia elétrica, e demais despesas, Vendas, Tributárias e Financeiras para a melhor compreensão do fluxo de caixa.

O controle das despesas da empresa se dá de maneira muito precária, pois as faturas são guardadas em uma pasta arquivo conforme os dias de seu

vencimento. A contabilização dessas despesas ocorre conforme o regime de caixa na Planilha Livro Registro.

As despesas administrativas consistem na maior parte das despesas operacionais devido aos valores de folha que representam mais da metade de sua totalidade. Contas de luz, telefone e aluguel representam saídas mensais, as quais se julgou pertinente de representar separadamente. As outras despesas administrativas não abertas no fluxo consistem em serviços contratados eventualmente para limpeza e manutenção, benefícios pagos aos funcionários.

No campo de despesas com vendas foram reunidas todas as saídas de caixa referente a fretes de entrega de material. Normalmente a empresa adota uma política de frete que coloca o ônus da entrega de mercadorias para os clientes, porém em alguns casos, decorrente de negociações com os clientes a empresa arca com os custos de frete.

A empresa é optante do Simples nacional, então as despesas tributárias são referentes aos impostos atribuídos a esse regime. O cálculo do montante a ser recolhido é realizado pelo serviço de contabilidade da empresa. Atualmente a empresa se encontra na sexta faixa de classificação do Simples, de faturamento entre R\$ 720.000,01 a R\$ 900.000,00, possuindo uma alíquota de 7,6%.

As despesas financeiras consistem no pagamento de financiamentos e tarifas de administração de contas bancárias. Atualmente a empresa paga um montante de R\$ 6.700,00 mensalmente a instituições financeiras. Um empréstimo bancário para o reforço do caixa foi tomado em Janeiro de 2016 devido à necessidade de reforço do Capital De Giro. A carência desse empréstimo foi estipulada junto à instituição financeira para que suas parcelas iniciem a ser quitadas após a liquidação total de um empréstimo anterior da empresa, o que ocorrerá no mês de Maio de 2016.

O quadro da Tabela 16 abaixo foi elaborado para auxiliar a compreensão dos valores das despesas operacionais da empresa. A segregação dos custos operacionais em administrativos, vendas, tributários e financeiros explicita as principais contas mensais da empresa.

Tabela 16 - Despesas Operacionais

Despesas Operacionais	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR
Despesas Administrativas						
Fornecedores	R\$ 52.183,79	R\$ 23.445,98	R\$ 57.311,96	R\$ 31.249,76	R\$ 30.062,69	R\$ 18.148,66
Salários e encargos	R\$ 8.716,79	R\$ 9.241,17	R\$ 7.860,44	R\$ 8.595,48	R\$ 8.533,28	R\$ 7.951,04
Energia Elétrica	R\$ -	R\$ 228,68	R\$ 354,50	R\$ 462,75	R\$ 481,26	R\$ 434,78
Telefone	R\$ 484,88	R\$ 731,22	R\$ 673,70	R\$ 772,57	R\$ 887,43	R\$ 695,30
Aluguel	R\$ 1.782,03	R\$ 1.849,54	R\$ 1.849,54	R\$ 1.813,34	R\$ 1.933,34	R\$ 1.933,34
Demais Despesas Administrativas	R\$ 6.879,97	R\$ 2.568,99	R\$ 3.516,02	R\$ 1.614,50	R\$ 6.022,10	R\$ 2.427,94
Subtotal Despesas Administrativas	R\$ 70.047,46	R\$ 38.065,58	R\$ 71.566,16	R\$ 44.508,40	R\$ 47.920,10	R\$ 31.591,06
Despesas com Vendas						
Fretes	R\$ 1.677,15	R\$ 803,76	R\$ 104,34	R\$ 568,34	R\$ 924,14	R\$ 574,59
Subtotal Despesas com Vendas	R\$ 1.677,15	R\$ 803,76	R\$ 104,34	R\$ 568,34	R\$ 924,14	R\$ 574,59
Despesas Tributárias						
Guias de arrecadação	R\$ 1.717,46	R\$ 2.593,68	R\$ 2.576,12	R\$ 15.086,09	R\$ 8.137,65	R\$ 7.785,94
Subtotal Despesas Tributárias	R\$ 1.717,46	R\$ 2.593,68	R\$ 2.576,12	R\$ 15.086,09	R\$ 8.137,65	R\$ 7.785,94
Despesas Financeiras						
Financiamentos a pagar	R\$ 6.700,00	R\$ 6.700,00	R\$ 6.700,00	R\$ 6.700,00	R\$ 6.700,00	R\$ 6.700,00
Tarifas Bancárias	R\$ 259,00	R\$ 268,00	R\$ 294,00	R\$ 273,00	R\$ 265,00	R\$ 252,00
Subtotal Despesas Financeiras	R\$ 6.959,00	R\$ 6.968,00	R\$ 6.994,00	R\$ 6.973,00	R\$ 6.965,00	R\$ 6.952,00
TOTAL	R\$ 80.401,07	R\$ 48.431,02	R\$ 81.240,62	R\$ 67.135,83	R\$ 63.946,89	R\$ 46.903,59

4.3.3 Planilha do Realizado

Com os dados obtidos, foi possível estruturar o fluxo de caixa realizado pela empresa no período de Novembro de 2015 a Abril de 2016 conforme os ingressos

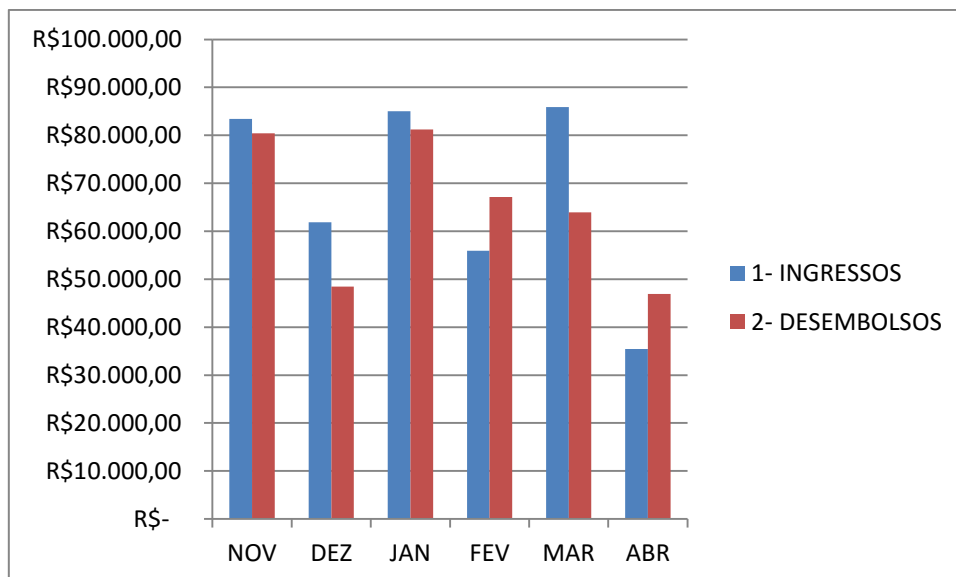
e desembolsos expostos anteriormente. O saldo inicial de caixa foi obtido via a posição do Disponível para Novembro de 2015. A planilha montada pode ser vista a seguir na Tabela 17.

Tabela 17 - Fluxo de Caixa Realizado

ITENS/PERÍODO	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR
1- INGRESSOS						
Vendas a Vista	R\$ 15.936,19	R\$ 3.911,73	R\$ 4.786,56	R\$ 8.091,40	R\$ 4.649,88	R\$ 3.138,32
Vendas a prazo	R\$ 67.476,51	R\$ 57.971,01	R\$ 50.241,44	R\$ 47.857,86	R\$ 81.234,41	R\$ 32.334,79
Empréstimos bancários	R\$ -	R\$ -	R\$ 30.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SOMA	R\$ 83.412,70	R\$ 61.882,74	R\$ 85.028,00	R\$ 55.949,26	R\$ 85.884,29	R\$ 35.473,11
2- DESEMBOLSOS						
Fornecedores	R\$ 52.183,79	R\$ 23.445,98	R\$ 57.311,96	R\$ 31.249,76	R\$ 30.062,69	R\$ 18.148,66
Salários e encargos	R\$ 8.716,79	R\$ 9.241,17	R\$ 7.860,44	R\$ 8.595,48	R\$ 8.533,28	R\$ 7.951,04
Energia Elétrica	R\$ -	R\$ 228,68	R\$ 354,50	R\$ 462,75	R\$ 481,26	R\$ 434,78
Telefone	R\$ 484,88	R\$ 731,22	R\$ 673,70	R\$ 772,57	R\$ 887,43	R\$ 695,30
Aluguel	R\$ 1.782,03	R\$ 1.849,54	R\$ 1.849,54	R\$ 1.813,34	R\$ 1.933,34	R\$ 1.933,34
Despesas Administrativas	R\$ 6.879,97	R\$ 2.568,99	R\$ 3.516,02	R\$ 1.614,50	R\$ 6.022,10	R\$ 2.427,94
Despesas com Vendas	R\$ 1.677,15	R\$ 803,76	R\$ 104,34	R\$ 568,34	R\$ 924,14	R\$ 574,59
Despesas Tributárias	R\$ 1.717,46	R\$ 2.593,68	R\$ 2.576,12	R\$ 15.086,09	R\$ 8.137,65	R\$ 7.785,94
Despesas Financeiras	R\$ 6.959,00	R\$ 6.968,00	R\$ 6.994,00	R\$ 6.973,00	R\$ 6.965,00	R\$ 6.952,00
SOMA	R\$ 80.401,07	R\$ 48.431,02	R\$ 81.240,62	R\$ 67.135,83	R\$ 63.946,89	R\$ 46.903,59
3-DIFERENÇA NO PERÍODO (1-2)	R\$ 3.011,63	R\$ 13.451,72	R\$ 3.787,38	-R\$ 11.186,57	R\$ 21.937,40	-R\$ 11.430,48
4-SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 7.209,15	R\$ 10.220,78	R\$ 23.672,50	R\$ 27.459,88	R\$ 16.273,31	R\$ 38.210,71
5-SALDO FINAL DE CAIXA (4+3)	R\$ 10.220,78	R\$ 23.672,50	R\$ 27.459,88	R\$ 16.273,31	R\$ 38.210,71	R\$ 26.780,23

Através da análise do Fluxo de Caixa do período analisado, é possível verificar que existem meses com maiores desembolsos do que ingressos. Como nos meses de Fevereiro e Abril, quais sofreram com vendas fracas de meses anteriores. Vale salientar que Janeiro sofreria de semelhante diferença se não fosse a tomada de um empréstimo para suprir a necessidade de capital de giro da empresa. O descompasso de ingressos e desembolsos pode ser observado no gráfico da figura 9 abaixo.

Figura 9 - Ingressos e Desembolsos



O gráfico ilustra a dificuldade da empresa em administrar seu Fluxo de Caixa. Devido a falta de planejamento e controle para suas despesas, a Eletric Masther LTDA não consegue criar um compasso entre suas obrigações e seus recebíveis, gerando uma necessidade de completar o caixa da empresa com recursos de terceiros conforme feito no início do ano.

A estruturação de um Fluxo de Caixa auxilia a empresa a planejar e controlar seus gastos para que esta não necessite de recursos externos para financiar seu Capital de Giro, evitando a armadilha do Efeito Tesoura. O que para uma microempresa de varejo que obtém sua rentabilidade no volume de vendas, e consequentemente no giro do seus estoques, é uma situação catastrófica.

4.4 Fluxo de Caixa Projetado

Para auxiliar a tomada de decisões da empresa, especialmente no momento complicado que esta atravessa, foi elaborada a proposta de uma projeção do fluxo de caixa da empresa para os próximos seis meses da sua atividade. Com esse instrumento é esperado que a Eletric Masther LTDA consiga planejar e controlar seu caixa no curto prazo, assim evitando a falta de recursos, e quando possível, identificar e reduzir gastos. A queda de vendas da empresa apenas reforça a

necessidade de um mecanismo de planejamento e controle de suas contas, uma vez que esta precisa despender seus recursos para poder movimentar seu estoque e conseqüentemente gerar sua receita.

O período de projeção são os meses de Maio a Outubro de 2016, apresentados de maneira mensal. Tal modelo foi escolhido devido a complexidade da empresa. No futuro, caso um aumento no volume de entradas faça pertinente, é possível implementar um ciclo ainda menor como quinzenal ou semanal para acompanhar de maneira mais próxima as entradas e saídas realizadas pela Eletric Masther LTDA.

4.4.1 Projeção de Faturamento

Seguindo a tendência dos últimos meses, as vendas realizadas em Abril com vencimento em Maio continuam em baixa totalizando apenas R\$ 36.313,15. Portanto a empresa contará com mais um mês de baixa em vendas, e como as vendas a vista raramente representam mais que 12% da receita mensal, espera-se um semestre de retração das atividades se comparado com anos anteriores.

A empresa costuma vivenciar meses anômalos tanto de altas quanto de baixas nas vendas, mas a falta de Capital de Giro pode impedir que a empresa consiga manter um número elevado de vendas sem ter problemas com a Necessidade de Capital De Giro e o Efeito Tesoura. Somando as dificuldades de Capital de Giro com a tendência do mercado de retração devido ao péssimo momento da economia brasileira, é imperativo que os cenários adotados para uma projeção sejam extremamente cautelosos.

Para calcular as vendas do período então adotou-se o histórico de faturamento da empresa para o período de Maio a Outubro do ano de 2015 levando em conta uma redução de 10%, conforme dados do recuo das vendas do comércio varejista segundo levantamento IBGE. Mesmo com a redução das vendas esse cenário traria uma maior estabilidade a empresa, pois no ano de 2015, apesar de um número de vendas fraco, este ainda foi muito melhor do que os números obtidos entre Março e Abril de 2016. Portanto, apesar de ainda fechar

o período em baixa, a Eletric Masther LTDA acabaria por recuperar parte do seu faturamento dos últimos seis meses. A demonstração pode ser observada na tabela a seguir.

Tabela 18 - Faturamento Projetado

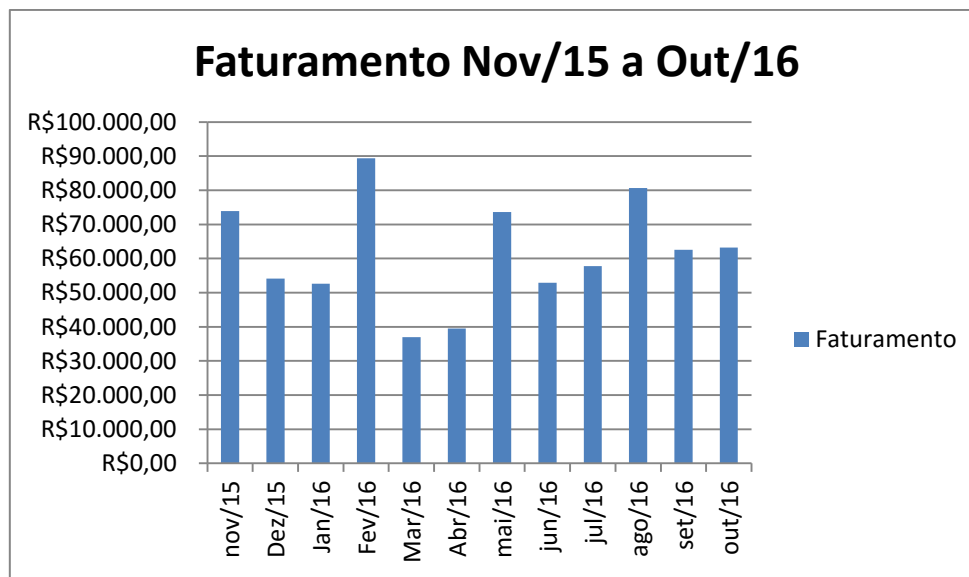
Mês	Faturamento	Mês	Faturamento
Mai/15	R\$ 81.777,53	Mai/16	R\$ 73.599,77
Jun/15	R\$ 58.728,96	Jun/16	R\$ 52.856,06
Jul/15	R\$ 64.196,86	Jul/16	R\$ 57.777,17
Ago/15	R\$ 89.623,32	Ago/16	R\$ 80.660,99
Set/15	R\$ 69.488,13	Set/16	R\$ 62.539,32
Out/15	R\$ 70.218,72	Out/16	R\$ 63.196,85
Total	R\$ 434.033,52	Total	R\$ 390.630,17

Ao obter esta projeção de faturamento, é pertinente comparar os valores com os levantados no período de Novembro de 2015 a Abril de 2016, qual fora analisado previamente. A tabela e o gráfico a seguir demonstram expõem o faturamento realizado dos seis últimos meses, e o projetado para os seis meses seguintes.

Tabela 19 - Faturamento Realizado x Projetado

Mês	Faturamento	Mês	Faturamento
Nov/15	R\$ 73.907,20	Mai/16	R\$ 73.599,77
Dez/15	R\$ 54.153,17	Jun/16	R\$ 52.856,06
Jan/16	R\$ 52.644,42	Jul/16	R\$ 57.777,17
Fev/16	R\$ 89.325,81	Ago/16	R\$ 80.660,99
Mar/16	R\$ 36.984,67	Set/16	R\$ 62.539,32
Abr/16	R\$ 39.451,47	Out/16	R\$ 63.196,85
Total	R\$ 346.466,74	Total	R\$ 390.630,17

Figura 10 - Faturamento Nov/15 a Out/16



O resultado da projeção do faturamento conta com uma retomada das vendas em Maio, o que daria folego para empresa se recuperar dos terríveis meses de Março e Abril. No total, a projeção para os próximos seis meses prevê um faturamento total de R\$ 390.630,17, com média de R\$ 65.105,03. Os resultados obtidos são ainda muito abaixo de anos anteriores, porém contribuiriam para a empresa montar uma recuperação.

Como é possível observar, o faturamento projetado através do mesmo período de anos anteriores é superior ao faturamento dos seis últimos meses, o que só demonstra o péssimo momento atravessado pela empresa. A alta nominal de 12% entre os períodos pode não ser significativa o suficiente para salvar o ano da empresa, mas a garantia da estabilidade das vendas desse cenário permite uma projeção melhor dos gastos e recebimentos a serem realizados, facilitando seu planejamento e controle.

4.4.2 Projeção de Ingressos

Com os dados de faturamento em mãos, é possível mensurar de que maneira eles devem ocorrer. Mantendo a política praticada pela empresa, a maior parte das vendas ainda se realizará a prazo, apenas com uma pequena parcela a

vista. Seguindo o histórico da empresa, quase 90% das vendas são realizadas a prazo, portanto, ao manter as projeções nesta proporção é possível obter o volume de vendas conforme suas condições de pagamento na tabela abaixo:

Tabela 20 - Vendas a Prazo x à Vista

Período	Vendas a Prazo	Percentual de Vendas a Prazo	Vendas a Vista	Percentual de Vendas a Vista	Faturamento
Mai	R\$ 66.239,80	17,0%	R\$ 7.359,98	1,9%	R\$ 73.599,78
Jun	R\$ 47.570,46	12,2%	R\$ 5.285,61	1,4%	R\$ 52.856,06
Jul	R\$ 51.999,46	13,3%	R\$ 5.777,72	1,5%	R\$ 57.777,17
Ago	R\$ 72.594,89	18,6%	R\$ 8.066,10	2,1%	R\$ 80.660,99
Set	R\$ 56.285,39	14,4%	R\$ 6.253,93	1,6%	R\$ 62.539,32
Out	R\$ 56.877,16	14,6%	R\$ 6.319,68	1,6%	R\$ 63.196,85
Total	R\$ 351.567,15	90,0%	R\$ 39.063,02	10,0%	R\$ 390.630,17

Observando a tabela proposta, e conhecendo a baixa taxa de inadimplência dos clientes da empresa, pode-se compor uma planilha auxiliar para planejar e controlar as entradas de recursos da empresa para o fluxo de caixa. Essa planilha auxiliar pode ser vista na tabela 21 abaixo.

Tabela 21 - Mapa Auxiliar De Vendas A Prazo

Mês de venda	Mês de Recebimento							Total
	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	
Abr	R\$ 36.313,15							R\$ 36.313,15
Mai		R\$ 66.239,80						R\$ 66.239,80
Jun			R\$ 47.570,46					R\$ 47.570,46
Jul				R\$ 51.999,46				R\$ 51.999,46
Ago					R\$ 72.594,89			R\$ 72.594,89
Set						R\$ 56.285,39		R\$ 56.285,39
Out							R\$ 56.877,16	R\$ 56.877,16
Nov								R\$ -
Total	R\$ 36.313,15	R\$ 66.239,80	R\$ 47.570,46	R\$ 51.999,46	R\$ 72.594,89	R\$ 56.285,39	R\$ 56.877,16	R\$ 387.880,30

Ao conhecer as vendas a prazo da empresa, é possível alocar seus futuros ingressos de caixa. O acompanhamento dos recebíveis é imperativo para o controle do Fluxo de Caixa, uma vez que estes expõem as medidas corretivas a serem tomadas. Seja para recuperar recebíveis inadimplentes, elaborar promoções para aumentar os volumes de vendas, ou buscar recursos de Capital de Giro no mercado financeiro, a projeção exposta irá auxiliar os gestores nas tomadas de decisões. As entradas de caixa podem ser observadas na tabela 22 conforme a seguir.

Tabela 22 - Planilha de Ingressos De Caixa

Mês de venda	Mês de Recebimento							
	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Total
Abr	R\$ 36.313,15							R\$ 36.313,15
Mai	R\$ 7.359,98	R\$ 66.239,80						R\$ 73.599,78
Jun		R\$ 5.285,61	R\$ 47.570,46					R\$ 52.856,06
Jul			R\$ 5.777,72	R\$ 51.999,46				R\$ 57.777,17
Ago				R\$ 8.066,10	R\$ 72.594,89			R\$ 80.660,99
Set					R\$ 6.253,93	R\$ 56.285,39		R\$ 62.539,32
Out						R\$ 6.319,68	R\$ 56.877,16	R\$ 63.196,85
Total	R\$ 43.673,13	R\$ 71.525,41	R\$ 53.348,18	R\$ 60.065,56	R\$ 78.848,82	R\$ 62.605,07	R\$ 56.877,16	R\$ 426.943,32

Novamente, é imprescindível acompanhar as entradas de caixa devido ao descompasso do faturamento mensal com a sua efetiva conversão em caixa. Como as receitas da empresa somente se convertem em caixa no próximo mês de resultado, planejar e controlar os gastos de acordo para que não haja uma Necessidade de Capital de Giro muito alta é fundamental.

4.4.3 Projeção dos Desembolsos

Com base no faturamento projetado, foram calculados os desembolsos da empresa conforme o seu histórico de gastos. Algumas despesas futuras da empresa já são conhecidas devido a já terem sido apropriadas em meses anteriores, portanto serão alocadas de acordo.

As despesas com fornecedores, salários a pagar e outras despesas operacionais serão projetadas a seguir, porém vale ressaltar que as despesas com vendas e as despesas tributárias irão variar conforme o volume de vendas realizado. Os valores obtidos para as projeções serão propriamente inseridos no Fluxo de Caixa Projetado.

4.4.3.1 Fornecedores

O histórico da empresa demonstra que cerca de 60% do seu faturamento é gasto com as contas de fornecedores. Também é conhecido os valores a pagar de fornecedores para o mês de Maio, faturados em Abril. Seguindo esse comportamento, é possível ilustrar os desembolsos previstos para o período conforme o mapa auxiliar abaixo.

Tabela 23 - Mapa Auxiliar de Fornecedores

Mês de compra	Mês de Vencimento							Total
	Mai/16	Jun/16	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	
Abr/16	R\$ 16.694,26							R\$ 16.694,26
Mai/16		R\$ 44.159,87						R\$ 44.159,87
Jun/16			R\$ 31.713,64					R\$ 31.713,64
Jul/16				R\$ 34.666,30				R\$ 34.666,30
Ago/16					R\$ 48.396,59			R\$ 48.396,59
Set/16						R\$ 37.523,59		R\$ 37.523,59
Out/16							R\$ 37.918,11	R\$ 37.918,11
Total	R\$ 16.694,26	R\$ 44.159,87	R\$ 31.713,64	R\$ 34.666,30	R\$ 48.396,59	R\$ 37.523,59	R\$ 37.918,11	

A tabela demonstra um nível desejado a ser adquirido mensalmente de forma a operacionalizar a empresa. As quedas vertiginosas nas vendas de Abril levaram a uma redução das contas de fornecedores o para o mês de Maio, porém prevendo uma retomada das vendas, os valores tendem a crescer na mesma medida que o faturamento seja retomado.

4.4.3.2 Salários

A folha salarial da empresa é calculada pelo serviço de contabilidade da empresa. Esta sofre variações devido aos descontos e abonos aos funcionários mensalmente. Tomando como uma média dos valores pagos de Novembro de 2015 a Abril de 2016, é possível projetar os valores a serem pagos nos próximos seis meses. A tabela 24 a seguir ilustra os valores a serem pagos.

Tabela 24 - Salários Projetados

Salários	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
PRO LABORE	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Funcionários	R\$ 2.783,03	R\$ 2.783,03	R\$ 2.783,03	R\$ 2.783,03	R\$ 2.783,03	R\$ 2.783,03
FGTS	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Total	R\$ 8.483,03	R\$ 8.483,03	R\$ 8.483,03	R\$ 8.483,03	R\$ 8.483,03	R\$ 8.483,03

A média dos salários foi adotada devido à volatilidade dos valores de folha a serem pagos. Os descontos sejam por faltas e benefícios, ou abonos, oriundos de dissídios, horas extras, décimo terceiro, e comissões, oneram a empresa com um gasto mensal, porém irregular, portanto, julgou-se prudente trabalhar com a média do último período apurado.

4.4.3.3 Projeção de Despesas Operacionais

As despesas operacionais foram provisionadas de acordo com o sócio para os gastos já conhecidos e apropriados, como serviços já contratados e empréstimos tomados, e para os gastos fixos como aluguel. Porém, para as demais despesas foram mensuradas através de uma média dos últimos seis meses de forma a garantir a empresa de onerar sua operação.

Tabela 25 - Despesas Operacionais Projetadas

Despesas Operacionais	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
Despesas Administrativas						

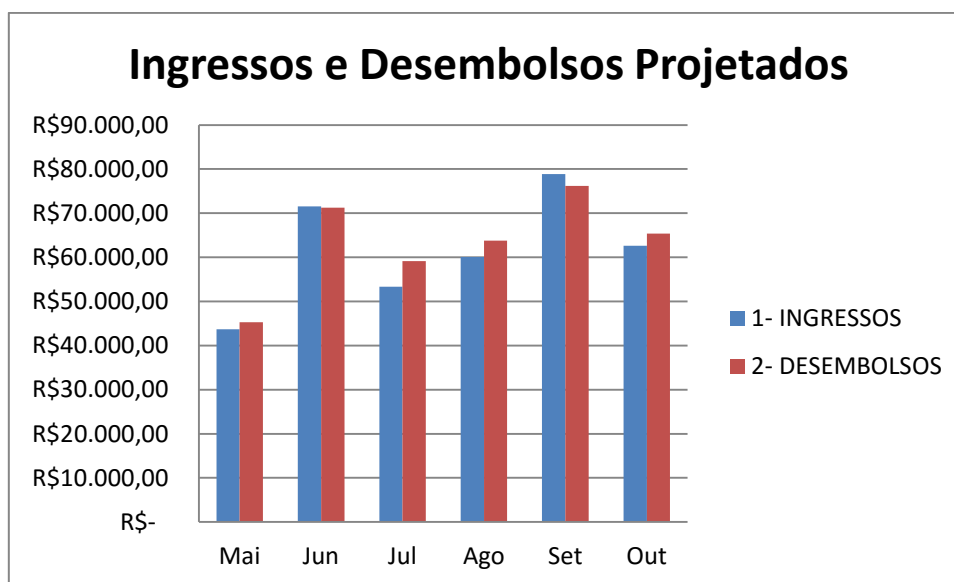
Fornecedores	R\$ 44.159,87	R\$ 31.713,64	R\$ 34.666,30	R\$ 48.396,59	R\$ 37.523,59	R\$ 37.918,11
Salários e encargos	R\$ 8.483,03	R\$ 8.483,03	R\$ 8.483,03	R\$ 8.483,03	R\$ 8.483,03	R\$ 8.483,03
Energia Elétrica	R\$ 392,39	R\$ 392,39	R\$ 392,39	R\$ 392,39	R\$ 392,39	R\$ 392,39
Telefone	R\$ 707,52	R\$ 707,52	R\$ 707,52	R\$ 707,52	R\$ 707,52	R\$ 707,52
Aluguel	R\$ 1.933,34	R\$ 1.933,34	R\$ 1.933,34	R\$ 1.933,34	R\$ 1.933,34	R\$ 1.933,34
Demais Despesas Administrativas	R\$ 3.838,25	R\$ 3.838,25	R\$ 3.838,25	R\$ 3.838,25	R\$ 3.838,25	R\$ 3.838,25
Subtotal Despesas Administrativas	R\$ 59.514,40	R\$ 47.068,17	R\$ 50.020,83	R\$ 63.751,12	R\$ 52.878,12	R\$ 53.272,64
Despesas com Vendas						
Fretes	R\$ 775,39	R\$ 775,39	R\$ 775,39	R\$ 775,39	R\$ 775,39	R\$ 775,39
Subtotal Despesas com Vendas	R\$ 775,39	R\$ 775,39	R\$ 775,39	R\$ 775,39	R\$ 775,39	R\$ 775,39
Despesas Tributárias						
Guias de arrecadação	R\$ 5.519,98	R\$ 3.964,20	R\$ 4.333,29	R\$ 6.049,57	R\$ 4.690,45	R\$ 4.739,76
Subtotal Despesas Tributárias	R\$ 5.519,98	R\$ 3.964,20	R\$ 4.333,29	R\$ 6.049,57	R\$ 4.690,45	R\$ 4.739,76
Despesas Financeiras						
Financiamentos a pagar	R\$ 6.700,00	R\$ 6.700,00	R\$ 6.700,00	R\$ 6.700,00	R\$ 6.700,00	R\$ 6.700,00
Tarifas Bancárias	R\$ 268,50	R\$ 268,50	R\$ 268,50	R\$ 268,50	R\$ 268,50	R\$ 268,50
Subtotal Despesas Financeiras	R\$ 6.968,50	R\$ 6.968,50	R\$ 6.968,50	R\$ 6.968,50	R\$ 6.968,50	R\$ 6.968,50
TOTAL	R\$ 72.778,27	R\$ 58.776,26	R\$ 62.098,00	R\$ 77.544,58	R\$ 65.312,46	R\$ 65.756,29

Os gastos de financiamentos a pagar se mantiveram constantes devido a um acordo para um novo empréstimo bancário para começar a ser pago quando liquidado um empréstimo passado, o que ocorreu no mês de Maio. As despesas tributárias foram calculadas em função da alíquota de 7,5% do faturamento da empresa. A conta de aluguel foi tomada como base o ultimo valor pago para a imobiliária. Para as demais contas foram utilizadas médias dos valores pagos nos últimos seis meses.

4.4.4 Planilha de Fluxo de Caixa Projetado

Depois de obtidas as informações de fluxo de caixa apropriou-se os valores nas suas respectivas contas para a montagem de uma planilha de Fluxo de Caixa Projetado para o período de Maio a Outubro de 2016. Os ingressos relacionados são referentes as entradas de caixa estimadas de vendas a vista e a prazo, enquanto os desembolsos se referem as saídas mensuradas de fornecedores e despesas operacionais. O saldo inicial foi obtido do saldo final de caixa do mês de Abril conforme o fluxo de caixa realizado. O ritmo projetado de entradas e saídas de caixa podem ser vistos na figura a seguir.

Figura 11- Ingressos e Desembolsos Projetados



Através do levantamento realizado, é possível projetar um cenário nada positivo para a empresa. Conforme demonstrado no gráfico da figura 11, espera-se que a empresa tenha quatro meses de despesas maiores que suas receitas, com seus outros dois meses não conseguem cobrir o déficit do período. A Eletric Masther LTDA terminaria o mês de Outubro com uma redução de 40% do seu caixa inicial.

Devido à tomada de recursos ocorrida em Janeiro, a empresa tem seu crédito limitado, o que restringe a capacidade de obter um novo empréstimo de capital de giro com condições razoáveis. Portanto, cabe a empresa planejar muito

minunciosamente seus gastos de para que esta não precise ir além da sua operação, se desfazendo de ativos do imobilizado, para quitar suas obrigações.

O período de dificuldade previsto para a empresa acarreta na escolha por não trabalhar com um nível desejado de caixa nesse momento. O caixa atual é muito aquém do requisitado para uma manutenção saudável da empresa. De maneira que esta possa despender recursos para a aplicação financeira. A planilha com o fluxo projetado pode ser observada na tabela 26 abaixo.

Tabela 26 - Fluxo de Caixa Projetado

PERIODOS	MAI			JUN			JUL			AGO			SET			OUT		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1- INGRESSOS																		
Vendas a Vista	R\$ 7.359,98			R\$ 5.285,61			R\$ 5.777,72			R\$ 8.066,10			R\$ 6.253,93			R\$ 6.319,68		
Vendas a prazo	R\$ 36.313,15			R\$ 66.239,80			R\$ 47.570,46			R\$ 51.999,46			R\$ 72.594,89			R\$ 56.285,39		
Empréstimos bancários																		
SOMA	R\$ 43.673,13			R\$ 71.525,41			R\$ 53.348,18			R\$ 60.065,56			R\$ 78.848,82			R\$ 62.605,07		
2- DESEMBOLSOS																		
Fornecedores	R\$ 16.694,26			R\$ 44.159,87			R\$ 31.713,64			R\$ 34.666,30			R\$ 48.396,59			R\$ 37.523,59		
Salários e encargos	R\$ 8.483,03			R\$ 8.483,03			R\$ 8.483,03			R\$ 8.483,03			R\$ 8.483,03			R\$ 8.483,03		
Energia Elétrica	R\$ 392,39			R\$ 392,39			R\$ 392,39			R\$ 392,39			R\$ 392,39			R\$ 392,39		
Telefone	R\$ 707,52			R\$ 707,52			R\$ 707,52			R\$ 707,52			R\$ 707,52			R\$ 707,52		
Aluguel	R\$ 1.933,34			R\$ 1.933,34			R\$ 1.933,34			R\$ 1.933,34			R\$ 1.933,34			R\$ 1.933,34		
Despesas Administrativas	R\$ 3.838,25			R\$ 3.838,25			R\$ 3.838,25			R\$ 3.838,25			R\$ 3.838,25			R\$ 3.838,25		
Despesas com Vendas	R\$ 775,39			R\$ 775,39			R\$ 775,39			R\$ 775,39			R\$ 775,39			R\$ 775,39		
Despesas Tributárias	R\$ 5.519,98			R\$ 3.964,20			R\$ 4.333,29			R\$ 6.049,57			R\$ 4.690,45			R\$ 4.739,76		
Despesas Financeiras	R\$ 6.968,50			R\$ 6.968,50			R\$ 6.968,50			R\$ 6.968,50			R\$ 6.968,50			R\$ 6.968,50		
SOMA	R\$ 45.312,66			R\$ 71.222,49			R\$ 59.145,34			R\$ 63.814,29			R\$ 76.185,46			R\$ 65.361,77		
3- DIFERENÇA NO PERÍODO (1-2)	-R\$ 1.639,53			R\$ 302,91			-R\$ 5.797,17			-R\$ 3.748,74			R\$ 2.663,37			-R\$ 2.756,70		
4- SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 26.780,23			R\$ 25.140,70			R\$ 25.443,61			R\$ 19.646,45			R\$ 15.897,71			R\$ 18.561,08		
5- SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 25.140,70			R\$ 25.443,61			R\$ 19.646,45			R\$ 15.897,71			R\$ 18.561,08			R\$ 15.804,37		

P= Projetado; R= Realizado; D = Defasado

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou analisar o caso da empresa Eletric Masther LTDA, uma microempresa varejista localizada na região norte de Porto Alegre, elaborando uma proposta de Fluxo de Caixa como um mecanismo de auxílio a tomada de decisões da empresa. Através da avaliação dos meses de Novembro de 2015 a Abril de 2016, foi possível a projeção dos seis meses seguintes para a empresa.

A análise da empresa, tão como a revisão teórica elaborada, contextualizaram os caminhos tomados pelo trabalho. Um breve estudo da situação econômica da organização através de seus indicadores, também se fez necessário para situar o cenário de turbulência vivido pela empresa devido a sua redução de vendas.

As quedas de vendas abruptas no período de Novembro a Abril acarretou em uma operação onerosa para o segundo semestre, fazendo com que a necessidade de capital de giro se torne um problema com o chamado efeito tesoura. A Eletric Masther LTDA terá problemas ao conciliar seu Capital de Giro com a sua Necessidade de Capital de Giro, uma vez que esta é maior que a capacidade da empresa de gerar seu caixa.

Dessa forma, o planejamento e controle do Fluxo de Caixa da Eletric Masther LTDA são de fundamental importância, pois a escassez de recursos disponíveis faz com que a margem de erro para tomada de decisões seja muito pequena. Portanto o trabalho procurou gerar uma ferramenta de auxílio de tomada de decisões que possa permitir à empresa a capacidade de planejar e controlar excessos ou faltas de recurso com antecedência de forma a não prejudicar sua operação.

Com o encerramento do trabalho, através do estudo de caso realizado, foi possível concluir que o objetivo geral de elaborar uma ferramenta de Fluxo de Caixa para a empresa em questão foi cumprido, assim como os objetivos específicos que auxiliaram a atingir o objetivo geral. Espera-se que com a exposição da situação atual e um possível cenário futuro, a ferramenta elaborada

seja utilizada pelo gestor da empresa de forma que ele possa mapear para onde são direcionados os seus recursos para otimizar a sua gestão.

Por fim, vale ressaltar que a oportunidade de colocar em prática o conhecimento adquirido no curso de administração serve como uma preparação para a imersão na realidade do mercado de trabalho. E que com os conhecimentos obtidos durante o estudo do Fluxo de Caixa da Eletric Masther LTDA é possível agregar valor através do planejamento financeiro a diversas outras empresas.

6 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBOSA, Daiane dos Santos; MACHADO, Débora Gomes e QUINTANA, Alexandre Costa. **Análise da Produção Científica Sobre os Fluxos de Caixa e a Demonstração dos Fluxos de Caixa: um Estudo da Revista de Contabilidade e Finanças da Universidade de São Paulo no Período de 1989 a 2009**. Rio Grande, 2011.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Mensal de Comércio**. Disponível em:

<ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Comentarios/pmc_201601comentarios.pdf>. Acesso em 29 de mai. 2016

_____. **Pesquisa Mensal de Comércio**. Disponível em:

<ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Comentarios/pmc_201603comentarios.pdf>. Acesso em 29 de mai. 2016

LEMES, Junior Antônio B; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula **Administração Financeira Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MATARAZZO, Dante; **Análise Financeira de Balanços**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2005.

ROSS, Stephen A. Et all. **Administração Financeira**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo : Atlas, 2009.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre : Bookman, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma Decisão de Planejamento e Controle Financeiros**. 9ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

_____. **Finanças Aplicadas para Empresas de Sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012

7 ANEXOS

Anexo 1: Planilha Mestra de Pagamentos

Data	Doc.	Vencimento	Nome do devedor	Referência	Valor	Pagtos.	Correção	Desconto	Praça de pagamento
04/01/2016	118492	04/01/2016	MESASUL COM E IND ALIMENTOS LTDA	ALIMENTAÇÃO ND 337808A	R\$ 175,90	R\$ 175,90	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
04/01/2016	118501	04/01/2016	MESASUL COM E IND ALIMENTOS LTDA	ALIMENTAÇÃO ND VARIOS	R\$ 466,30	R\$ 466,30	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
04/01/2016	118503	04/01/2016	PONTIFICIA UNIVERSIDADE CATOLICA -	EDUCAÇÃO ND 13102914.2	R\$ 2.055,82	R\$ 2.055,82	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
04/01/2016	118406	04/01/2016	COELMATIC LTDA	COMPRA N.F.: 012230	R\$ 356,01	R\$ 356,01	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
04/01/2016	118410	04/01/2016	COELMATIC LTDA	COMPRA N.F.: 038962	R\$ 1.026,67	R\$ 1.026,67	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
04/01/2016	118440	04/01/2016	CROWAT COML ELETROICA LTDA	COMPRA N.F.: 010770	R\$ 376,05	R\$ 376,05	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
04/01/2016	118463	01/01/2016	COELMATIC LTDA	COMPRA N.F.: 039386	R\$ 1.474,86	R\$ 1.474,86	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
04/01/2016	118466	01/01/2016	COELMATIC LTDA	COMPRA N.F.: 039395	R\$ 505,32	R\$ 505,32	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
04/01/2016	118500	03/01/2016	CLIP IND IMP E EXPORTACAO LTDA	COMPRA ND 000006037 SEGU	R\$ 568,96	R\$ 568,96	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
04/01/2016	118518	02/01/2016	CLARO S/A	TELEFONE CLARO DEZ/15	R\$ 273,41	R\$ 273,41	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
05/01/2016	118519	05/01/2016	EXPANSÃO IMÓVEIS LTDA	ALUGUEL ND 1512040100112	R\$ 683,50	R\$ 683,50	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
05/01/2016	118520	05/01/2016	EXPANSÃO IMÓVEIS LTDA	ALUGUEL SALAS 603 E 604 ND	R\$ 1.166,04	R\$ 1.166,04	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
05/01/2016	118484	05/01/2016	THERMOMAX COMÉRCIO E MONTAGEM L	COMPRA N.F.: 017269	R\$ 617,69	R\$ 617,69	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
05/01/2016	118372	24/12/2015	METALTEX - PRODUTOS ELET. METALTEX	COMPRA N.F.: 166728	R\$ 802,10	R\$ 811,46	R\$ 9,36	R\$ -	BANRISUL
05/01/2016	118388	05/01/2016	WEG DRIVES & CONTROLS AUTOMACAO	COMPRA N.F.: 64737001	R\$ 2.194,17	R\$ 2.252,57	R\$ 58,40	R\$ -	BANRISUL
05/01/2016	118148	05/01/2016	COELMATIC LTDA	COMPRA N.F.: 037327.3	R\$ 2.482,58	R\$ 2.824,18	R\$ 341,60	R\$ -	BANRISUL
07/01/2016	118524	07/01/2016	SINDEC-SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS	CONTRIB SINDICAL ND CF2015	R\$ 20,59	R\$ 20,59	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
07/01/2016	118528	07/01/2016	FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SE	FGTS12/2015	R\$ 230,70	R\$ 230,70	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
07/01/2016	118338	07/01/2016	METALTEX - PRODUTOS ELET. METALTEX	COMPRA N.F.: 165667	R\$ 1.562,31	R\$ 1.562,31	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
08/01/2016	118251	01/01/2016	VITOR FILHO DUARTE SOARES	ASSISTENCIA TECNICA	R\$ 788,00	R\$ 788,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
08/01/2016	118488	08/01/2016	BRASPRESS - BRASIL TRANS. INTERMOD	FRETE ND 1512042414	R\$ 29,54	R\$ 29,90	R\$ 0,36	R\$ -	BANRISUL
08/01/2016	118491	08/01/2016	BRASPRESS - BRASIL TRANS. INTERMOD	FRETE ND 1512047607	R\$ 41,64	R\$ 42,15	R\$ 0,51	R\$ -	BANRISUL
08/01/2016	118498	08/01/2016	BRASPRESS - BRASIL TRANS. INTERMOD	FRETE ND 1512059691	R\$ 31,90	R\$ 32,29	R\$ 0,39	R\$ -	BANRISUL
08/01/2016	JAN	08/01/2016	ELETRIC MASTHER	FOLHA JAN	R\$ 7.860,44	R\$ 7.860,44	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
08/01/2016	118408	08/01/2016	METALTEX - PRODUTOS ELET. METALTEX	COMPRA N.F.: 167757	R\$ 503,77	R\$ 505,24	R\$ 1,47	R\$ -	BANRISUL
08/01/2016	118414	08/01/2016	CLIP IND IMP E EXPORTACAO LTDA	COMPRA N.F.: 000363	R\$ 364,66	R\$ 373,81	R\$ 9,15	R\$ -	BANRISUL
12/01/2016	118404	11/01/2016	WEG DRIVES & CONTROLS AUTOMACAO	COMPRA N.F.: 650269	R\$ 2.843,23	R\$ 2.922,82	R\$ 79,59	R\$ -	BANRISUL
12/01/2016	118166	08/01/2016	COELMATIC LTDA	COMPRA N.F.: 037472.2	R\$ 1.806,67	R\$ 1.962,87	R\$ 156,20	R\$ -	BANRISUL
12/01/2016	118276	13/01/2016	METALTEX - PRODUTOS ELET. METALTEX	COMPRA N.F.: 163689.1	R\$ 1.353,44	R\$ 1.450,38	R\$ 96,94	R\$ -	BANRISUL
12/01/2016	118526	11/01/2016	COMPANHIA ESTADUAL DE GERACAO E T	ENERGIA ELETRICA DEZ/15	R\$ 354,50	R\$ 354,50	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
14/01/2016	118538	14/01/2016	MINISTÉRIO DA FAZENDA	PARCELAMENTO DO SIMPLES	R\$ 708,20	R\$ 708,20	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
14/01/2016	118535	14/01/2016	BRASIL TELECOM S.A.	TELEFONE REF JAN/16	R\$ 224,81	R\$ 224,81	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
14/01/2016	118429	13/01/2016	CLIP IND IMP E EXPORTACAO LTDA	COMPRA N.F.: 000404	R\$ 570,63	R\$ 570,63	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
14/01/2016	118265	10/01/2016	COELMATIC LTDA	COMPRA N.F.: 037770	R\$ 2.821,58	R\$ 3.104,63	R\$ 283,05	R\$ -	BANRISUL
14/01/2016	118262	08/01/2016	COELMATIC LTDA	COMPRA N.F.: 037769	R\$ 2.204,74	R\$ 2.426,08	R\$ 221,34	R\$ -	BANRISUL
14/01/2016	118344	09/01/2016	METALTEX - PRODUTOS ELET. METALTEX	COMPRA N.F.: 166050.1	R\$ 1.427,40	R\$ 1.486,74	R\$ 59,34	R\$ -	BANRISUL
14/01/2016	118345	13/01/2016	METALTEX - PRODUTOS ELET. METALTEX	COMPRA N.F.: 16605	R\$ 686,63	R\$ 687,29	R\$ 0,66	R\$ -	BANRISUL
14/01/2016	118085	12/01/2016	COELMATIC LTDA	COMPRA N.F.: 0369672	R\$ 1.806,67	R\$ 2.076,47	R\$ 269,80	R\$ -	BANRISUL
15/01/2016	118469	13/01/2016	METALTEX - PRODUTOS ELET. METALTEX	COMPRA N.F.: 169170	R\$ 737,64	R\$ 737,64	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
18/01/2016	118539	18/01/2016	CHECK OK SOLUCOES	ASSESSORIA ND 0004812290	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
18/01/2016	118225	11/01/2016	METALTEX - PRODUTOS ELET. METALTEX	COMPRA N.F.: 163060.3	R\$ 1.081,18	R\$ 1.129,48	R\$ 48,30	R\$ -	BANRISUL
18/01/2016	118352	15/01/2016	METALTEX - PRODUTOS ELET. METALTEX	COMPRA N.F.: 166277	R\$ 414,37	R\$ 415,57	R\$ 1,20	R\$ -	BANRISUL
18/01/2016	118438	16/01/2016	COELMATIC LTDA	COMPRA N.F.: 039178	R\$ 1.038,19	R\$ 1.038,19	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
18/01/2016	118441	17/01/2016	COELMATIC LTDA	COMPRA N.F.: 012389	R\$ 125,66	R\$ 125,66	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
18/01/2016	118515	15/01/2016	CLIP IND IMP E EXPORTACAO LTDA	COMPRA N.F.: 000484	R\$ 807,69	R\$ 807,69	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
19/01/2016	118371	15/01/2016	METALTEX - PRODUTOS ELET. METALTEX	COMPRA N.F.: 166728	R\$ 1.613,73	R\$ 1.676,13	R\$ 62,40	R\$ -	BANRISUL
19/01/2016	118337	17/01/2016	METALTEX - PRODUTOS ELET. METALTEX	COMPRA N.F.: 165667	R\$ 1.562,29	R\$ 1.622,69	R\$ 60,40	R\$ -	BANRISUL
20/01/2016	118514	20/01/2016	SECRETARIA DA FAZENDA - RS	ICMS JAN/16	R\$ 406,12	R\$ 406,12	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
20/01/2016	118530	20/01/2016	MINISTÉRIO DA FAZENDA	GPS 12/2015	R\$ 1.210,51	R\$ 1.210,51	R\$ -	R\$ -	BANRISUL

Anexo 2: Planilha Mestra de Recebimentos

Data	Doc.	Vencimento	Nome do devedor	Referência	Valor	Pagtos	Correção	Desconto	Praça de pagamento
04/01/2016	26891	03/01/2016	TRAMONTINA BELEM SA	VENDA NF.: 012560	R\$ 1.057,00	R\$ 1.057,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
04/01/2016	26903	04/01/2016	TECNOSUL MAQ COMERCIAIS LTDA	VENDA NF.: 012570	R\$ 2.491,33	R\$ 2.491,33	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26920	07/01/2016	CIGAME COM DE MATS ELETRICOS LTDA	VENDA NF.: 012585	R\$ 464,00	R\$ 464,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26906	04/01/2016	DARCY PACHECO SOLUCOES DE PESO L	VENDA NF.: 012571	R\$ 174,00	R\$ 174,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26910	07/01/2016	PLENOBRAS DISTRIB ELETRICA LTDA	VENDA NF.: 012575	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26913	07/01/2016	ALTUS SISTEMAS DE AUTOMACAO LTDA	VENDA NF.: 012578	R\$ 2.850,00	R\$ 2.850,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26914	07/01/2016	BAZZE IND DE PERFIS EM PVC LTDA	VENDA NF.: 012579	R\$ 692,00	R\$ 692,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26915	07/01/2016	ALTEC COML ELETRICA LTDA	VENDA NF.: 012580	R\$ 495,00	R\$ 495,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26924	07/01/2016	PRO ELETRO COML LTDA	VENDA NF.: 012592	R\$ 512,00	R\$ 512,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26931	08/01/2016	EMPRESA JORNALISTICA PLANALTO MEDI	VENDA NF.: 012597	R\$ 915,00	R\$ 915,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26954	07/01/2016	DEUTSCHSUL ECOWOOD INDL LTDA	VENDA NF.: 012615	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26892	03/01/2016	AUGUSTO GOMEZ CANABARRO CUNHA	VENDA NF.: 012561	R\$ 1.086,40	R\$ 1.086,40	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26893	03/01/2016	CIGAME COM DE MATS ELETRICOS LTDA	VENDA NF.: 012562	R\$ 188,00	R\$ 188,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26897	04/01/2016	NELSON WENDT E CIA LTDA	VENDA NF.: 012566	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26992	08/01/2016	AUGUSTO GOMEZ CANABARRO CUNHA	VENDA NF.: 012567	R\$ 582,00	R\$ 582,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26899	04/01/2016	ELETROESTE MAT ELETRICOS LTDA	VENDA NF.: 012568	R\$ 586,67	R\$ 586,67	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26823	03/01/2016	BRF BRASIL FOODS SA	VENDA NF.: 012491	R\$ 707,00	R\$ 707,00	R\$ -	R\$ -	BB-BANCO DO BRASIL
05/01/2016	26837	03/01/2016	ELETROESTE MAT ELETRICOS LTDA	VENDA NF.: 012506	R\$ 543,33	R\$ 543,33	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26859	03/01/2016	CONSERVAS ODERICH S/A	VENDA NF.: 012527	R\$ 128,00	R\$ 128,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26889	03/01/2016	POLO SUL COMERCIO E SERVICOS DE M	VENDA NF.: 012558	R\$ 165,00	R\$ 165,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26981	04/01/2016	ERPLASTI IND E COM DE PLASTICOS LTD	VENDA NF.: 012642	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
05/01/2016	26992	08/01/2016	EPCOS DO BRASIL LTDA	VENDA NF.: 012653	R\$ 67,95	R\$ 67,95	R\$ -	R\$ -	DINHEIRO
06/01/2016	26998	09/01/2016	SIDFRAN COM DE MAQ E EQUIP EMBALL	VENDA NF.: 012660	R\$ 47,00	R\$ 47,00	R\$ -	R\$ -	DINHEIRO
06/01/2016	27002	09/01/2016	SIMILAR EQUIP E MOTORES LTDA	VENDA NF.: 012664	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ -	R\$ -	DINHEIRO
06/01/2016	26968	08/01/2016	DALLEACO SOLUCOES EM ACOS PLANOS	VENDA NF.: 012629	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
06/01/2016	26879	08/01/2016	R TREICHEL COMERCIAL LTDA	VENDA NF.: 012547	R\$ 405,40	R\$ 405,40	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
06/01/2016	26929	08/01/2016	DIDIO E SORDI DISTRIB DE MATS ELETRI	VENDA NF.: 012595	R\$ 319,00	R\$ 319,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
06/01/2016	26925	09/01/2016	USINA INDUSTRIA E COM DE EQUIP ELET	VENDA NF.: 012589	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
07/01/2016	26919	09/01/2016	MX INSTALACOES ELETRICA LTDA	VENDA NF.: 012584	R\$ 1.392,00	R\$ 1.392,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
07/01/2016	26933	09/01/2016	STRESSTEC ENGENHARIA	VENDA NF.: 012599	R\$ 320,00	R\$ 320,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
07/01/2016	26944	10/01/2016	HOXI SERVICOS INDUSTRIAIS LTDA - ME	VENDA NF.: 012609	R\$ 204,38	R\$ 204,38	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
07/01/2016	26938	10/01/2016	POLO SUL COMERCIO E SERVICOS DE M	VENDA NF.: 012604	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
07/01/2016	26939	10/01/2016	PRO ELETRO COML LTDA	VENDA NF.: 012606	R\$ 603,00	R\$ 603,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
07/01/2016	26940	10/01/2016	BEB COM DE MATERIAS ELETRICOS LTDA	VENDA NF.: 012605	R\$ 424,00	R\$ 424,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
07/01/2016	26888	10/01/2016	FERRAGEM MATTEI LTDA	VENDA NF.: 012557	R\$ 581,00	R\$ 581,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
07/01/2016	26726	09/01/2016	HOXI SERVICOS INDUSTRIAIS LTDA - ME	VENDA NF.: 012397	R\$ 565,05	R\$ 565,05	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
07/01/2016	26991	08/01/2016	FOUNDRYX IND COM E DIST LTDA	VENDA NF.: 012652	R\$ 138,00	R\$ 131,57	R\$ -	R\$ 6,43	MAESTRO/REDESHOP
07/01/2016	27006	10/01/2016	ELETROMAX SOLUCOES ELETRICAS CO	VENDA NF.: 012668	R\$ 269,00	R\$ 269,00	R\$ -	R\$ -	DINHEIRO
07/01/2016	27146	08/02/2016	HELIO MERZZONO	VENDA NF.: 012802	R\$ 166,00	R\$ 166,00	R\$ -	R\$ -	BB-BANCO DO BRASIL
08/01/2016	27047	21/01/2016	BALANCAS SATURNO SA	VENDA NF.: 012704	R\$ 1.006,00	R\$ 1.006,00	R\$ -	R\$ -	BB-BANCO DO BRASIL
08/01/2016	27004	09/01/2016	DOUGLAS ARNO PHILIPP	VENDA NF.: 012666	R\$ 32,00	R\$ 31,22	R\$ -	R\$ 0,78	MAESTRO/REDESHOP
08/01/2016	26997	09/01/2016	METALURGICA DRAWANZ LTDA	VENDA NF.: 012659	R\$ 56,00	R\$ 54,60	R\$ -	R\$ 1,40	MAESTRO/REDESHOP
08/01/2016	26949	08/01/2016	IMECO IND MECANICA OLIVEIRA LTDA	NF 12755 PRESTAÇÃO DE SER	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL
11/01/2016	26942	13/12/2015	ELIAS GUIMARAES MARIGA	VENDA NF.: 012608	R\$ 177,50	R\$ 170,97	R\$ -	R\$ 6,53	BANRISUL
11/01/2016	26949	11/01/2016	R TREICHEL COMERCIAL LTDA	VENDA NF.: 012613	R\$ 419,00	R\$ 419,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
11/01/2016	26951	11/01/2016	HOXI SERVICOS INDUSTRIAIS LTDA - ME	VENDA NF.: 012614	R\$ 468,00	R\$ 468,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
11/01/2016	26937	10/01/2016	CCM AUTOMACAO INDL LTDA	VENDA NF.: 012603	R\$ 1.006,00	R\$ 1.006,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
12/01/2016	26956	14/01/2016	ALIGERA EQUIPAMENTOS DIGITAIS LTDA	VENDA NF.: 012617	R\$ 2.240,00	R\$ 2.240,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
12/01/2016	26957	14/01/2016	WALMUR INSTRUMENTOS VETS LTDA	VENDA NF.: 012618	R\$ 154,00	R\$ 154,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
12/01/2016	26918	14/01/2016	PRO ELETRO COML LTDA	VENDA NF.: 012583	R\$ 2.362,50	R\$ 2.362,50	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
12/01/2016	26921	14/01/2016	HOXI SERVICOS INDUSTRIAIS LTDA - ME	VENDA NF.: 012586	R\$ 737,90	R\$ 737,90	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
12/01/2016	26922	14/01/2016	TEUTOLUZ - COM DE MATS ELETRICOS L	VENDA NF.: 012587	R\$ 635,00	R\$ 635,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL
12/01/2016	26987	14/01/2016	PLENOBRAS DISTRIB ELETRICA LTDA	VENDA NF.: 012647	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ -	R\$ -	BANRISUL - ESCRITURAL

Anexo 3: Planilha de Vendas a Prazo

Mês de venda	Mês de Recebimento							
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Total
Out	R\$ 67.476,51							R\$ 67.476,51
Nov		R\$ 57.971,01						R\$ 57.971,01
Dez			R\$ 50.241,44					R\$ 50.241,44
Jan				R\$ 47.857,86				R\$ 47.857,86
Fev					R\$ 81.234,41			R\$ 81.234,41
Mar						R\$ 32.334,79		R\$ 32.334,79
Abr							R\$ 36.313,15	R\$ 36.313,15
Mai								R\$ -
Total	R\$ 67.476,51	R\$ 57.971,01	R\$ 50.241,44	R\$ 47.857,86	R\$ 81.234,41	R\$ 32.334,79	R\$ 36.313,15	R\$ 373.429,17

Anexo 4: Planilha de Recebimentos Inadimplentes

Período: Clientes em inadimplentes até 01/05/16					
Clientes	Recebimentos a realizar	Vencimentos Originais	Vencido em até 30 dias	Vencido em até 60 dias	Problemáticos
ISRAEL WAGNER GROSS DA COSTA	R\$ 162,00	24/11/2014			R\$ 162,00
D E S ELETRO INDL LTDA	R\$ 165,00	25/04/2015			R\$ 165,00
REAL CENTER	R\$ 141,90	15/11/2015			R\$ 141,90
LACADOR COM DE ALIM LTDA	R\$ 195,00	18/02/2016			R\$ 195,00
LACADOR COM DE ALIM LTDA	R\$ 340,00	05/03/2016		R\$ 340,00	
FOCKINK INDS ELETRICAS LTDA	R\$ 210,00	14/03/2016		R\$ 210,00	
NSR COML ELETRICA LTDA	R\$ 78,00	31/03/2016		R\$ 78,00	
NSR COML ELETRICA LTDA	R\$ 146,60	07/04/2016	R\$ 146,60		
DOUGLAS ARNO PHILIPP	R\$ 76,00	13/04/2016	R\$ 76,00		
DOUGLAS ARNO PHILIPP	R\$ 144,60	18/04/2016	R\$ 144,60		
REAL CENTER	R\$ 110,00	25/04/2016	R\$ 110,00		
JVB COMERCIO	R\$ 202,00	29/04/2016	R\$ 202,00		
Totais	R\$ 1.971,10		R\$ 679,20	R\$ 628,00	R\$ 663,90