

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

JOSÉ ANTÔNIO ALGARVES MIRANDA

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO APLICADO À CLARÍSSIMA  
MODA EM BRANCO**

Porto Alegre  
2005

José Antônio Algarves Miranda

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO APLICADO À CLARÍSSIMA  
MODA EM BRANCO**

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

Orientador: Prof. Dr. André Luis Martinewski

Porto Alegre  
2005

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
3.1	OBJETIVO GERAL.....	7
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
<b>4</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA PRELIMINAR.....</b>	<b>8</b>
4.1	A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	8
4.2	FUNÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS .....	8
4.3	CICLO ECONÔMICO E CICLO FINANCEIRO.....	10
4.4	ORÇAMENTO OPERACIONAL .....	10
4.4.1	Orçamento Vendas.....	11
4.4.2	Orçamento de Produção .....	13
4.4.3	Orçamento de Despesas Operacionais.....	14
4.4.4	Orçamento de Despesas Administrativas.....	14
4.4.5	Orçamento de Despesas com Vendas .....	15
4.4.6	Orçamento de Despesas Tributárias .....	15
4.4.7	Orçamento de Despesas Financeiras .....	16
4.5	DEFINIÇÃO DE FLUXO DE CAIXA .....	16
4.5.1	Elaboração do Fluxo de Caixa .....	18
4.5.2	Implantação do Fluxo de Caixa .....	19
4.5.3	Controle do Fluxo de Caixa .....	21
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>24</b>
5.1	ELABORAÇÃO DOS ORÇAMENTOS .....	25
5.1.1	Orçamento de Vendas.....	25
5.1.2	Orçamento de Compras .....	0
5.1.3	Orçamento de Despesas Operacionais.....	0
5.2	FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL SEGREGADO.....	0
5.3	FLUXO DE CAIXA PROJETADO.....	0
5.4	CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA.....	0
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>1</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>3</b>

## 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Claríssima Moda em Branco é uma micro-empresa fundada em vinte e três de maio de dois mil e dois, na cidade de Porto Alegre, onde comercializa roupas brancas para o público em geral, mas tendo um maior foco e especialização em profissionais das áreas da saúde.

A Claríssima, por ser uma microempresa familiar, conta no seu quadro pessoal, além do casal de proprietários, com apenas três funcionárias e centraliza todas as suas atividades nos controladores, tendo em vista a busca por um atendimento personalizado e de qualidade nos serviços fornecidos.

O portfólio de produtos brancos da Claríssima é composto por blusas, batas, camisas, camisetas, calças, jaquetas, sapatos e jalecos para o público feminino, enquanto que para o público masculino apresenta calças, camisas, sapatos e jalecos, além de acessórios para ambos os sexos. Os jalecos são o carro-chefe da empresa, pois é o produto de maior venda, sendo também um produto de qualidade com corte ergonômico e estilo.

Além de seu ponto fixo de venda, a Claríssima se faz presente nos maiores congressos de profissionais da saúde ocorridos no Rio Grande do Sul, tendo também visitas agendadas a consultórios e clínicas.

O capital da empresa é todo composto pelo capital integralizado pelos sócios na constituição da empresa, ou seja, a empresa não possui empréstimos e/ou financiamentos de nenhuma natureza com terceiros.

A Claríssima possui uma pessoa gerindo a área financeira, que para a atual nível de operação seria o adequado. Sua contabilidade é terceirizada. Não existe um planejamento financeiro seja de curto ou longo prazo, existe apenas uma planilha de controle de contas a pagar e a receber. As decisões são tomadas apenas pelo conhecimento dos administradores sem o apoio de uma fonte precisa. Os administradores não possuem informações que indiquem onde está sendo despendido mais recursos e quais produtos estão proporcionando maior entrada de caixa.

O mercado está cada vez mais competitivo e volátil, onde as empresas mais sólidas e com boa saúde financeira têm tendência a sobressair sobre as demais e conseguir se manter após oscilações de demanda que afetam diretamente o seu caixa.

As mudanças no ambiente externo das pequenas empresas no Brasil são constantes, consideravelmente no que toca à área financeira, e exigem que elas estejam preparadas para encarar tais fatos, tomando decisões que permitam-las honrar todas as suas obrigações financeiras para que possam perpetuar suas operações.

Portanto, um bom controle da situação financeira da empresa é fonte fundamental de informações para a tomada de decisão, tanto do dia-a-dia quanto de planejamento. Um fluxo de caixa projetado, com base em estimativas de entradas e desembolsos de caixa, serve como base para análise e controle da gestão dos recursos financeiros da organização.

A maioria das jovens pequenas empresas brasileiras encontram-se na mesma situação. Estas são criadas sem muito planejamento e suas finanças não são bem controladas durante seu crescimento. Isto devido, em grande parte dos casos, à dedicação quase que exclusiva do administrador, quase sempre o idealizador do negócio, a outras áreas da empresa, considerando a área financeira como secundária.

Segundo pesquisa de âmbito nacional sobre as causas de mortalidade das empresas brasileiras constituídas nos anos de 2000, 2001 e 2002, SEBRAE (2004), "o principal fator condicionante do insucesso, de acordo com os empresários que encerraram suas atividades, é falta de capital de giro, indicando descontrole do fluxo de caixa, com 42% das respostas".

Dessa forma identifica-se como uma séria carência, principalmente, das pequenas empresas brasileiras a falta de planejamento e controle financeiro. Essa necessidade seria suprida pela utilização da ferramenta de administração financeira, fluxo de caixa, que permitiria um acompanhamento e gerenciamento inteligente dos recursos financeiros.

Com propósito de sanar a dificuldade de gerenciamento racional dos recursos financeiros, constatada na grande maioria das pequenas empresas brasileiras, e de proporcionar um equilíbrio de caixa, estaremos implantando um Fluxo de Caixa Projetado em uma pequena empresa, a Claríssima Ind. e Com. Ltda. Tal dificuldade, se não combatida, transforma-se em fator de grande influência para o fracasso de um empreendimento.

## **2 JUSTIFICATIVA**

Por tudo o que foi exposto, percebe-se a importância de se controlar e analisar periodicamente a situação financeira da loja Claríssima Moda em Branco, buscando-se um melhor gerenciamento de seus recursos financeiros.

Como visto, o bom gerenciamento destes recursos é essencial para perpetuação de um negócio que deve ter sua área financeira bem organizada e focada na administração eficiente dos mesmos.

Assim, este trabalho tem por objetivo auxiliar na implantação de um fluxo de caixa projetado para que sirva de fonte de informação para o controle dos recursos financeiros e para tomada de decisão da administração financeira.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Implementar um sistema que sirva de apoio à gestão financeira da Claríssima.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar um orçamento operacional como fonte de informação de entradas e desembolsos;
- Definir a frequência do controle do fluxo de caixa;
- Implantar um modelo de fluxo de caixa projetado;
- Elaborar um controle para o fluxo de caixa;
- Projetar um Fluxo de Caixa Segregado comparativo entre as duas principais operações da empresa;
- Projetar a posição do caixa como resultado das operações estimadas para o período de doze meses.



## 4 REVISÃO TEÓRICA PRELIMINAR

### 4.1 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Encontrada em qualquer tipo de organização, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento. (Braga, 1989, p.23)

A maioria das decisões empresariais são tomadas em termos financeiros, levando a administração financeira a desempenhar um papel muito importante na operação da empresa. Todas as demais áreas da empresa, como o marketing, contabilidade, produção e recursos humanos, precisam interagir com área financeira para que possam realizar seu trabalho. Todas as áreas de uma empresa, ou melhor, seus responsáveis têm necessidade de justificar a gerencia financeira sobre possíveis aumentos de despesas de vendas, aumento do quadro de pessoal, entre outros fatores que afetam o planejamento realizado pela administração financeira da empresa.

Para Braga (1989, p.23) “todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para obtenção de lucros”. Podemos compreender que todas as empresas necessitam de recursos financeiros para operar, o que coloca a administração financeira em lugar de destaque na estrutura das organizações, pois ela será quem irá organizar, planejar e controlar de maneira inteligente a utilização destes recursos.

### 4.2 FUNÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS

As empresas buscam, de maneira intrínseca à sua existência, maximizar a riqueza de seus proprietários, ou seja, multiplicar os recursos nela investidos. Assim, a administração financeira se torna muito importante dentro das organizações, pois é esta área da administração que irá prover as condições financeiras necessárias para que isto aconteça.

Conforme Braga (1989, p.23), “a função financeira engloba um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos”.

Com vistas a garantir um maior retorno nos investimentos da organização o administrador financeiro deve alocar os recursos financeiros da empresa da melhor forma possível. Os investimentos podem ser desde equipamentos para aumento da produção até ações no mercado internacional.

Entretanto, deve-se ter em mente que uma empresa precisa de recursos para seu perfeito funcionamento. Por este motivo, ele também deve se preocupar em ter ou obter recursos quando estes forem necessários. A obtenção pode se dar de diversas maneiras, como, lucros, empréstimos, ações, entre outros.

O profissional, administrador financeiro, tem, assim, a árdua tarefa de gerenciar os recursos financeiros das empresas, atuando de forma a planejar, controlar e organizar os recursos desde a captação até a sua utilização nas operações da organização.

O papel do contador é fornecer dados consistentes e de fácil interpretação sobre as operações passadas, presentes ou futuras da empresa. O administrador financeiro utiliza esses dados, na forma como se apresentam ou após realizar alguns ajustes, e os toma como um importante insumo ao processo de tomada de decisão". Esta afirmação mostra a importância de se ter informações financeiras confiáveis, para que não afetem negativamente a tomada de decisão. (Gitman, 1997, p.13).

Percebemos que este tipo de estrutura cabe muito às grandes empresas, nas pequenas empresas dificilmente encontraremos uma divisão tão clara entre a contabilidade e a administração financeira. Caberá ao próprio administrador financeiro a coleta das informações e dados úteis para sua tomada de decisão.

Para que tenha uma visão das atividades desenvolvidas pela empresa, é essencial que o administrador financeiro seja portador de uma ferramenta de controle de fluxo de caixa eficiente. Esta deve possibilitar o monitoramento dos recursos financeiros que são utilizados diariamente e que representam o grau de liquidez da empresa.

Controles de monitoramento financeiro, como o fluxo de caixa, tornam possível a utilização e análise inteligente dos recursos financeiros que circulam na operação da empresa.

### 4.3 CICLO ECONÔMICO E CICLO FINANCEIRO

O ciclo econômico corresponde ao prazo decorrido entre as compras e as vendas, enquanto que o ciclo financeiro caracteriza-se pelo prazo entre o pagamento das compras e o recebimento das vendas.

Existe uma diferença entre os ciclos econômicos e financeiros, visto que os movimentos de caixa ocorrem em datas posteriores às datas das compras e das vendas, a não ser que empresa só trabalhe com pagamentos e recebimentos à vista, o que raramente existe.

A sincronia entre tempo e formação de recursos é que garantirá a sobrevivência da empresa e, conseqüentemente, seu poder de realizar seus pagamentos e gerar caixa. Dessa forma, uma boa gestão do capital de giro, passa, necessariamente, por entender, analisar, controlar e avaliar as decisões que envolvam estes fatores.

### 4.4 ORÇAMENTO OPERACIONAL

Para a elaboração do Fluxo de Caixa é necessário que se utilize uma ferramenta suporte que tenha o papel de fornecer os valores a serem utilizados no fluxo de caixa. A principal ferramenta utilizada para tanto é o Orçamento Operacional. Com sua utilização é possível conseguir números refinados e lapidados para a elaboração do Fluxo de Caixa.

O sistema orçamentário traduz, em quantidades físicas e valores monetários, o desenvolvimento e os resultados de todos os planos das unidades operacionais da empresa. Os dados são corroborados em um conjunto de quadros orçamentários.

Conforme Moreira (1989), sistema orçamentário é um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros permite à administração conhecer, *a priori*, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

O orçamento operacional é um instrumento utilizado para elaborar o planejamento e o controle financeiros das atividades da empresa e que serve como fonte de informações e números para a elaboração do Fluxo de Caixa Projetado. As

projeções realizadas para os orçamentos das diversas áreas da empresa são a fonte principal das informações.

No entanto, normalmente os orçamentos são realizados utilizando-se o princípio da competência, que leva em consideração a data do fato gerador e não a data do ingresso e desembolso de caixa, como o princípio de caixa. Neste trabalho utilizaremos o princípio de caixa, pois nosso objetivo é monitorar o caixa da empresa, que não pode ser avaliado por competência.

Segundo Zdanowicz (2001), orçamento é a expressão quantitativa e qualitativa, em unidades físicas, medidas no tempo, dos valores monetários.

O sistema orçamentário abrange o planejamento e controle dos subsistemas de vendas, produção e despesas operacionais da empresa. Cada um destes é dividido e detalhado de acordo com a complexidade da empresa e do nível de detalhamento que se espera atingir com o sistema orçamentário.

#### **4.4.1 Orçamento Vendas**

O plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento desta baseia-se nas estimativas de vendas. Estas representam a fonte básica de entradas de recursos monetários; os investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes dependem deste orçamento. (Welsh, 1996)

O orçamento de vendas é uma das peças mais importantes da empresa pois está diretamente relacionado com a capacidade do mercado em absorver produtos e/ou serviços, o nível de demanda futura, o potencial da equipe de vendas, bem como o dimensionamento da produção. O orçamento de vendas reveste-se de especial significado dentro do sistema de planejamento financeiro global, por estar diretamente ligado com as outras funções da empresa. (Zdanowicz, 2001)

Na elaboração do orçamento de vendas deve-se considerar todo o ambiente ao qual a empresa está inserida, analisando a concorrência, o cenário político, a sazonalidade das vendas, o potencial do mercado, assim como o potencial da empresa.

A administração da empresa deve tomar uma decisão muito importante quando da elaboração do orçamento de vendas, ela deve optar entre a maximização da margem de lucro e a maximização do volume de vendas. Evidente, que

difícilmente consegue-se atingir os dois objetivos ao mesmo tempo, por tanto trata-se de uma decisão que depende dos objetivos e das estratégias da empresa.

Para a maximização do volume de vendas a empresa trabalha com preços baixos, produtos populares, maior número de funcionários e postos de atendimento. Já na maximização da margem lucro, a empresa trabalha com produtos de maior valor agregado, de maior qualidade e de menor volume de vendas. Porém tende a investir mais em desenvolvimento de produto melhorando sempre a sua qualidade.

Como forma de se obter mais confiança na elaboração das previsões de vendas é mais prudente a utilização de técnicas estatísticas que proporcionam informações mais confiáveis e que não são fruto da cabeça de administradores sonhadores.

Podemos elaborar orçamento de vendas de várias formas. Resolvemos seguir os métodos descritos por Zdanowicz (2001):

- a) Decisão do júri ou fusão de opinião – que consistirá na elaboração do orçamento de vendas através de sugestões, ou experiências passadas vivenciadas pelo fundadores da empresa. Este método é bastante amador, mas se caso o conhecimento dessas pessoas em relação ao mercado e a empresa for realmente valioso, é de grande valia.
- b) Agregação da força de vendas da empresa – cada vendedor isoladamente projeta as unidades dos produtos que espera vender no período orçado. Os vendedores da empresa por estarem em contato direto com os clientes , poderão melhor avaliar as tendências do mercado consumidor.
- c) Análise histórica das vendas de empresa – método que se constitui na projeção das expectativas de crescimento ou não do mercado, considerando os estudos prévios realizados em séries históricas de dados compilados ba empresa e em órgãos de classe que pertençam às mesmas.
- d) Evolução da indústria – se baseia na projeção das vendas na mesma proporção ao crescimento da industria a qual pertence.

- e) Analogia histórica – projeta as vendas da empresa de acordo com os níveis de demanda e as condições de mercado analisadas na série histórica. Este método pressupõe certa estabilidade da economia e do mercado de atuação.
- f) Estatísticos – a estimativa das vendas de empresa por esse método pressupõe conhecimentos estatísticos, em termos das medidas de tendência central, dos cálculos de variância, covariância e desvio padrão.

Como forma de melhor elaborar o orçamento de vendas da empresa Claríssima, utilizaremos uma mistura de do método da análise histórica das vendas e do método de decisão do júri ou fusão de opinião. Não teremos informações de órgãos de classe, porém teremos informações das vendas históricas até o momento e o conhecimento dos administradores que é de muita valia para a elaboração de uma projeção de vendas para um mercado tão recente.

#### **4.4.2 Orçamento de Produção**

O orçamento de produção refere-se a projeção dos custos e despesas de produção necessários para o atendimento da projeção de vendas, realizada para o orçamento de vendas, e a política de estoques da empresa.

Conforme Welsh (1996), “No caso de uma empresa prestadora de serviços, o plano de vendas pode ser convertido em necessidade de capacidade de prestação de serviços; no caso de um estabelecimento varejista ou atacadista, o plano de vendas deve ser transformado em exigências de compra de mercadorias; e no caso de uma empresa industrial o plano de vendas dever ser convertido em exigências de produção”.

O trabalho será realizado em uma empresa varejista, que compra e vende produtos, por tanto nosso orçamento de produção será focado na compra de mercadorias para comercialização e será tratado como Orçamento de Compras.

No nosso orçamento de compras temos que projetar as compras de mercadorias que atendam o nosso orçamento de vendas, considerando sempre o tempo de entrega das mesmas, prazo de pagamento e estoque mínimo necessário para o atendimento das necessidades dos clientes.

#### **4.4.3 Orçamento de Despesas Operacionais**

O orçamento de despesas operacionais abrange as despesas administrativas, com vendas, tributárias e financeiras, ou seja todas as despesas que irão incorrer no período projetado.

O orçamento de despesas operacionais será constituído por todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos aos clientes. Através deste, a empresa objetiva saber, antecipadamente, de que maneira poderá alterar, modificar, reduzir ou incrementar o nível de suas atividades operacionais, em função dos aspectos conjunturais internos externos. (Zdanowicz, 2001)

#### **4.4.4 Orçamento de despesas administrativas**

O orçamento de despesas administrativas, geralmente estará relacionado a itens classificados na empresa como custos fixos, ou seja, via de regra, não apresentarão grandes flutuações, pois não estarão vinculados aos processos operacionais de vendas ou produção da organização. As despesas administrativas poderão ser identificadas como custos fixos, concretizando-se na supervisão, no apoio e na prestação de serviços a todas as áreas afins da empresa, bem como poderão se constituir em custos, em determinadas situações. (Zdanowicz, 2001)

Como forma de projetar as despesas administrativas pode-se utilizar uma média, de períodos passados, da representação destas despesas em relação a receita bruta de vendas, pois são despesas que se relacionam com o desempenho da empresa.

As despesas administrativas podem ser resumidas em:

- aluguel;
- salários e encargos;
- material de expediente;
- telefone e Internet;
- manutenção
- energia elétrica;
- depreciação do imobilizado;
- seguros.

Desta forma, o orçamento das despesas administrativas decorre das diversas atividades de apoio e supervisão, e irão beneficiar ao desenvolvimento de produtos da empresa. (Zdanowicz, 2001)

#### **4.4.5 Orçamento de despesas com vendas**

As despesas com vendas compreendem todos os gastos efetuados com a venda e a distribuição dos produtos. (Sanvicente, 1989)

Os itens a serem desembolsados no orçamento de vendas deverão ser analisados, criteriosamente, observando a contribuição que cada item dará para o todo, isto é, para incrementar as vendas da empresa no período projetado. (Zdanowicz, 2001)

Os principais itens que deverão compor o orçamento de vendas são os seguintes:

- anúncios de publicidade;
- comissões, salário e encargos dos vendedores;
- despesas com vendedores;
- embalagens;
- brindes, cartões de visita, talões de notas fiscais;
- promoções;
- despesas de transporte de produtos vendidos.

#### **4.4.6 Orçamento de Despesas Tributárias**

O orçamento de despesas tributárias projetará todos os impostos e taxas que a empresa deverá recolher no período orçado. É de grande valia, principalmente, nas empresas brasileiras que estão expostas a altas cargas tributárias.

Segundo Zdanowicz (2001), este orçamento serve também para analisar a participação dos tributos incidentes sobre ela, definir, de forma explícita, a implantação da contabilidade tributaria na empresa, a fim de obter benefícios fiscais.



#### **4.4.7 Orçamento de Despesas Financeiras**

Por fim, o orçamento de despesas financeiras é o instrumento que irá relacionar os futuros desembolsos de caixa decorrentes de captações de recursos financeiros para financiar as imobilizações, capital de giro e modernização. E também irá orçar as futuras entradas de caixa decorrente de aplicações financeiras que por ventura a empresa venha a ter.

Conforme Zdanowicz (2001), as despesas de financiamento consistirão nas aquisições de ativos fixos, nas operações de reforço de capital de giro de longo prazo e nos contratos firmados de arrendamento mercantil. Essas operações não serão respaldadas por duplicatas a receber e sim por garantias reais que a empresa pode oferecer. Dessa maneira, as principais despesas financeiras serão: juros, imposto sobre operação de crédito, CPMF, taxas de abertura de crédito, atualizações monetárias, avais, fianças e comissões bancárias.

#### **4.5 DEFINIÇÃO DE FLUXO DE CAIXA**

Na atual situação do mercado brasileiro, onde o cenário econômico fornece às empresas de todos os segmentos, pequenas ou grandes, um ambiente de incerteza e turbulência, a preservação da capacidade de honrar seus compromissos torna-se de grande importância.

A capacidade de honrar seus compromissos também pode ser chamada de liquidez. Conforme Zdanowicz (2004, pg.15), “para a análise e a segurança da mesma, o instrumento estratégico que pode e deve ser amplamente utilizado é o fluxo de caixa”.

O fluxo de caixa constitui-se em instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Logo, o fluxo de caixa deverá refletir, com precisão, a situação econômica da empresa, em termos financeiros.

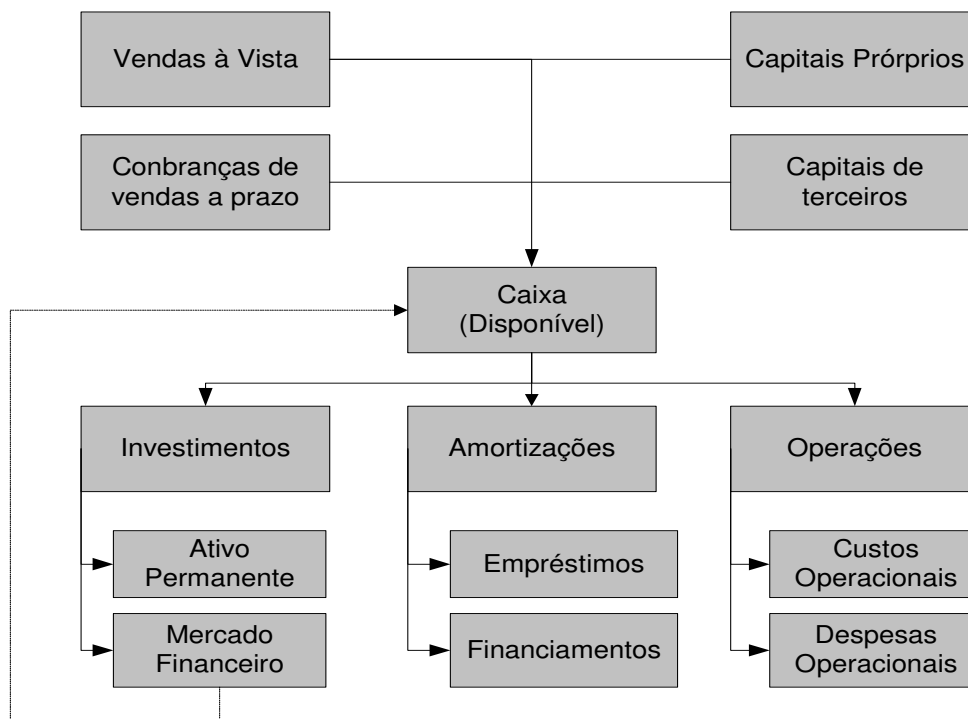
Esta ferramenta pode ser também conceituada como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando

assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.

O fluxo de caixa pode ser elaborado em função do tempo de sua projeção. A curto prazo para atender as necessidades da empresa, principalmente, de capital de giro, que é o caso de nosso estudo, e a longo prazo para fins de investimento em bens do ativo permanente.

O fluxo de caixa tem como propósito básico a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, proporcionando dessa maneira um planejamento do fluxo de recursos, tendo como resultado o diagnóstico da necessidade de se captar empréstimos ou disponibilidade de aplicar o excedente nas atividades mais rentáveis da empresa.

As principais entradas e saídas de caixa são demonstradas no fluxograma abaixo, conforme Zdanowicz (2004, p.39).



Entradas de caixa são todas as operações que ingressam com recursos financeiros à empresa. Estes ingressos podem ser de fontes externas ou internas. Os ingressos de fontes internas podem ser originados por venda à vista, recebimentos de vendas a prazo, vendas de itens do ativo permanente; enquanto as fontes externas são originadas de fornecedores, instituições financeiras (empréstimos e financiamentos), emissão de ações e governo.

Os desembolsos, ou saídas de caixa, são classificados como: regulares, periódicos e irregulares. Os regulares são os do cotidiano da empresa, como salários, fornecedores, despesas administrativas e de vendas. Os desembolsos periódicos correspondem aos pagamentos de juros a terceiros por operação financeira, dividendos aos acionistas, retiradas feitas pelos proprietários, despesas tributárias, amortizações de empréstimos ou financiamentos e pagamento de dívidas da empresa. Já os irregulares são as saídas por aquisição de itens do ativo imobilizado e outras despesas não esperadas pela empresa.

Resumindo-se o que foi abordado até o momento, o fluxo de caixa é o conjunto de entradas e saídas de recursos financeiros no decorrer de um período projetado. O fluxo de caixa representa de forma dinâmica a situação financeira da empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as formas de desembolsos.

#### **4.5.1 Elaboração do Fluxo de Caixa**

A elaboração do fluxo de caixa corresponde à etapa de planejamento do mesmo, quando é necessário que seja definido prazo do planejamento de fluxo e as fontes de informações, que devem ser seguras e precisas.

O prazo de planejamento de fluxo de caixa pode variar de acordo com as necessidades e objetivos que a empresa busca e depende muito do tamanho do negócio. Quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações segue-se uma tendência de prazos mais curtos de planejamento (diário, semanal, mensal), como forma de se ter mais precisão nas estimativas. Já as organizações que possuem operações mais estáveis e não tão vulneráveis, preferem fazer estimativas mais de longo prazo (trimestral, semestral ou anual).

As informações para a elaboração do fluxo de caixa devem ser provenientes de todas as áreas da empresa. As diversas áreas devem informar um cronograma estimado, com frequência diária, mensal ou anual das entradas e dos desembolsos, à equipe da administração financeira responsável pelo gerenciamento do fluxo de caixa. Algumas informações são de grande importância, como projeção de vendas, projeção de recebimento das vendas, estimativas de compras e projeção de pagamento das compras.

Estas informações podem ser obtidas através de um orçamento operacional bem elaborado, dividido entre as áreas de vendas, produção e despesas operacionais.

#### **4.5.2 Implantação do Fluxo de Caixa**

Conforme Zdanowicz (2004, p.133), “a etapa de implantação do fluxo de caixa consiste em apropriar os valores fornecidos pelas demais áreas da empresa segundo o regime de caixa”.

Na fase de implantação cabe à administração financeira da empresa compilar as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes grupos de ingressos e desembolsos que poderão ser subdivididos em fluxo operacional e fluxo extra-operacional.

O fluxo operacional de caixa é composto de ingressos e desembolsos estritamente decorrentes da atividade fim da empresa. Enquanto que o fluxo extra-operacional de caixa corresponde as entradas e saídas não relacionadas à atividade principal da organização.

Abaixo listamos alguns exemplos de itens relacionados com o fluxo operacional de caixa:

##### Ingressos

- Vendas à vista
- Cobrança de duplicatas
- descontos de duplicatas

## Desembolsos

- Pagamento de compra Matérias-primas
- Salário e encargos sociais
- Despesas indiretas de fabricação
- Despesas operacionais

Os ingressos operacionais de caixa, em uma empresa com boa saúde financeira, são basicamente compostos pelo recebimento das vendas. A partir das estimativas de vendas são feitas as apropriações dos valores a receber pela empresa no fluxo de caixa. Dessa forma, torna-se muito importante que as estimativas sejam feitas de forma coerente e baseadas em informações precisas.

Em uma empresa com certa estabilidade de vendas e de posse de estatísticas das vendas passadas, podemos realizar uma estimativa da quantidade a ser vendida no próximo período e como serão os recebimentos das vendas. Assim, poderemos apropriar os valores ao fluxo de caixa projetado.

Os desembolsos operacionais de caixa seguem a mesma sistemática da projeção dos ingressos, ou seja, verificando-se o histórico e as estimativas. Cada grupo de desembolso poderá ser estruturado em um orçamento de despesas operacionais e ao final ser transportado para o fluxo de caixa.

Citamos abaixo relação de itens relacionados com o fluxo extra-operacional de caixa.

## Ingressos

- Vendas de itens do ativo permanente
- Receitas Financeiras
- Aluguéis recebidos
- Empréstimos

## Desembolsos

- Imobilizações
- Amortização de empréstimos ou de financiamentos
- Pagamento de contraprestações de operações de leasing
- Pagamento de aluguéis

Conforme Zdanowicz (2004, p.141) a fim de facilitar a estimativa dos desembolsos extra-operacionais, recomenda-se manter um planilha ou mapa de acompanhamento para cada contrato assinado pela empresa com as instituições financeiras, bem como as projeções das parcelas com seus respectivos valores e vencimentos.

### **4.5.3 Controle do Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa projetado pela empresa está exposto a oscilações de mercado e a imprevistos inerentes à atividade da empresa. Para que estes imprevistos não tragam efeitos danosos à saúde financeira da empresa, cabe ao administrador financeiro acompanhar o desempenho dos planos, verificando o realizado e quanto ainda falta por realizar. O administrador financeiro deve manter a par da situação os responsáveis por cada área da organização.

Os planos deverão ser revistos e atualizados mensalmente, ou em períodos mais curtos quando for necessário. A revisão do fluxo de caixa compreende os seguintes controles, conforme Zdanowicz (2004, p.174):

- controle diário da movimentação bancária;
- boletim diário de caixa e bancos;
- controle financeiro diário de ingressos e desembolsos de caixa.

Conforme Zdanowicz (2004, p.174), “recomenda-se que o controle do realizado com o orçado seja efetuado diariamente, pois tem a vantagem de aliviar os acúmulos normais de final de mês”. Os levantamentos efetuados apenas no

encerramento do mês tornam-se demorados e improdutivos, retardando a elaboração do novo fluxo de caixa da empresa. O controle diário minimiza a possibilidade de erro e permite o acompanhamento dos resultados em tempo de aplicar eventuais medidas corretivas.

As fontes de informação para o controle do realizado até determinado momento são o movimento internos de caixa e extra-caixa e o movimento das contas bancárias da empresa.

Cabe salientar que se a empresa necessitar de estimativas para períodos mais curtos e revisões mais rápidas, pode-se projetar o fluxo de caixa para o mês e sua revisão ser semanal ou diária. Principalmente as micro e pequenas empresas necessitam de projeções e revisões mais curtas, pois normalmente sua maior necessidade é de controle financeiro de suas atividades diárias, atividades que afetam sua liquidez.

O controle do fluxo de caixa pode ser considerado com um fator auxiliar do processo decisório. As projeções e estimativas poderão indicar escassez ou excedente de recursos. Nos dois casos, o controle do fluxo de caixa pode permitir que se tomem providências em tempo hábil, permitindo assim a escolha da alternativa mais viável e adequada para a empresa. Segundo Zdanowicz (2004, p.178), “a prática de buscar recursos depois de ter surgido a necessidade, denota a falta de planejamento e controle financeiro na empresa.

Quando realizado o controle do fluxo de caixa é requerida uma análise da performance do período, a fim de se verificar as causas eventuais e defasagens apresentadas em função do que foi planejado. Dessa maneira, podem ser analisadas as causas dos atrasos nos pagamentos e as dificuldades encontradas nos recebimentos. Enfim, destacar os fatores que contribuíram positivamente e negativamente para o desempenho do fluxo de caixa.

Para que as estimativas se mantenham atualizadas devem ser revisadas de forma periódica, ou seja, sistematicamente, todos os meses ou cada trimestre, conforme as necessidades da organização. Devem ser compilados os ingressos e desembolsos realizados de caixa ao lado dos valores orçados, para que as defasagens sejam mais facilmente percebidas.

As revisões esporádicas são importantes quando surgirem circunstâncias imprevistas que podem produzir efeitos significativos no fluxo de caixa. Dessa forma, as revisões possibilitarão uma melhor compreensão das divergências que irão surgir no final do período projetado.

Assim, o correto controle do fluxo de caixa permite revisar os planos e auxiliar nas futuras projeções da empresa. Manter um fluxo de caixa significa estabelecer um controle rígido dos recursos financeiros da empresa, de forma a permitir antecipadamente, qual o destino a ser dados às receitas, bem como determinar como serão pagas as despesas da mesma.



## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme observado por Roesh (1999), o trabalho realizado consiste num estudo de caso, pois analisa uma empresa específica para a qual é proposta uma alternativa para otimizar a utilização dos recursos financeiros.

Para a obtenção das informações e dados, num primeiro momento foram realizadas visitas a empresa, buscando conhecer e acompanhar as atividades desenvolvidas por sua administração. Toda as visitas à organização aconteceram durante o horário comercial, quando foram efetuadas entrevistas com os proprietários, responsáveis pela administração da empresa. As entrevistas foram realizadas conforme a técnica de entrevistas em profundidade, pois algumas informações financeiras podem ser consideradas confidenciais pelas empresas e os entrevistados tendem a omiti-las.

Como forma de coleta de informações procurar-se-á também observar a rotina, os controles internos e o dia-a-dia da gestão financeira. Observações participantes que segundo Roesh (1999, p.161) [...] “o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo”.

Analisaremos documentos que nos forneçam dados atuais e passados sobre as operações da empresa como vendas, compras, pagamentos e recebimentos. Dessa forma, teremos dados que servirão como base para a estimativa do Fluxo de Caixa Projetado a ser implantado.

Através da revisão teórica de literatura, buscaram-se autores que pudessem dar referencia em assuntos como administração financeira, orçamento operacional, planejamento e controle de fluxo de caixa. Procurou-se, nesses livros, embasamentos teóricos que justificassem a implementação das proposições feitas ao longo deste trabalho.

O trabalho pode ser subdivido em três etapas principais:

- A primeira etapa se caracterizou pelas reuniões com os proprietários, para a obtenção de informações e coleta de dados.

- Na segunda etapa montamos o orçamento operacional em conjunto com os proprietários da empresa
- Já na terceira etapa projetamos o fluxo de caixa com as informações do orçamento operacional.

O orçamento operacional e fluxo de caixa foram desenvolvidos utilizando planilhas eletrônicas do software Microsoft Excel, que possibilitaram a integração dos dados e uma forma simples de utilização.

Desse modo, após as teorias estudadas durante a revisão teórica da literatura e as necessidades identificadas quando da observação da administração, será elaborado e implementado o fluxo de caixa projetado visando a melhoria da gestão dos recursos financeiros da Claríssima Ind. e Com. Ltda.

## 5.1 ELABORAÇÃO DOS ORÇAMENTOS

Através de reuniões realizadas com os administradores da empresa, foram estabelecidas as diretrizes para a elaboração dos orçamentos e coletados dados. Sendo assim, os dados utilizados são baseados na realidade das operações da empresa.

Nas reuniões foi definido que todos os orçamentos serão projetados em uma base mensal por um período de 12 meses, a partir de janeiro de 2006 e que serão baseados em dados históricos da empresa e percepção dos administradores, considerando que as informações do mercado são inexistentes por ser um mercado novo, pequeno e específico.

Foi definido também que os orçamentos e fluxo de caixa serão divididos entre as duas principais operações da empresa, revenda de produtos de terceiros e venda de produtos próprios. Estes últimos não são produzidos pela empresa, sua produção é feita por terceiros, porém são desenvolvidos e de exclusividade da Claríssima.

### 5.1.1 Orçamento de Vendas

Em vista da dificuldade que tivemos em coletar dados históricos de quantidades físicas vendidas e da diversidade dos produtos, que são relacionados a

moda e mudam a cada compra, elaboramos o orçamento de vendas baseado em volume financeiro de vendas e não em unidades.

Estabelecemos junto com os administradores da empresa que realizaríamos o orçamento de vendas segregado entre as duas atividades da empresa, que seriam a revenda e a venda de produtos próprios. Objetivamos analisar o fluxo de ingressos e desembolsos de cada atividade, para ver a que mais contribui para o saldo de caixa. Sendo que as duas operações da empresa utilizam os mesmos funcionários e tem as mesmas despesas operacionais.

O orçamento de vendas foi elaborado baseado nas vendas mensais do ano de 2004 (novembro e dezembro) e 2005 e na expectativa da administração. Com a ampliação do estabelecimento, que está sendo finalizada neste ano, e a contratação de mais uma vendedora os administradores esperam que as vendas aumentem no mínimo 15% em relação aos mesmos períodos de 2005.

Calculamos o percentual de representatividade das vendas de próprios e revenda sobre a receita total, para que nos possibilite o cálculo da previsão de ingressos á vista e a prazo segregado entre as duas atividades. Com as informações necessárias calculamos o perfil de recebimento das vendas da empresa, aplicamos sobre os valores projetados no orçamento de vendas e encontramos a previsão de ingressos.

O perfil de recebimento de vendas é o mesmo para a venda de produtos próprios e de revenda, por tanto foi utilizado os mesmos percentuais calculados para ambas as atividades.

Nos recebimentos de janeiro, fevereiro e março foram incluídos valores das vendas ocorridas em outubro, novembro e dezembro de 2005. Calculamos estes valores estipulando que devem ser cerca de 80% dos projetados para 2006. Da mesma forma foi feito para as compras.

A tabela 1.1 mostra a projeção das vendas mês a mês. A partir desta é calculado na tabela 1.2 os ingressos que ocorrerão de acordo com perfil de recebimento da empresa.

Tabela 1.1

**ORÇAMENTO DE VENDAS**  
 2006

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	R\$ TOTAL
<b>REVENDA</b>													
Vendas Orçadas	10.200	9.800	14.300	13.800	12.120	19.550	12.340	17.600	13.650	12.960	11.520	22.440	<b>170.280</b>
<b>PRÓPRIO</b>													
Vendas Orçadas	9.400	10.200	19.400	17.500	15.720	27.600	16.450	15.840	15.480	15.960	14.880	18.720	<b>197.150</b>
<b>RECEITA TOTAL</b>	<b>19.600</b>	<b>20.000</b>	<b>33.700</b>	<b>31.300</b>	<b>27.840</b>	<b>47.150</b>	<b>28.790</b>	<b>33.440</b>	<b>29.130</b>	<b>28.920</b>	<b>26.400</b>	<b>41.160</b>	<b>367.430</b>
<b>RECEITA ACUMULADA</b>	<b>19.600</b>	<b>39.600</b>	<b>73.300</b>	<b>104.600</b>	<b>132.440</b>	<b>179.590</b>	<b>208.380</b>	<b>241.820</b>	<b>270.950</b>	<b>299.870</b>	<b>326.270</b>	<b>367.430</b>	
<b>Revenda/Receita Total</b>	52%	49%	42%	44%	44%	41%	43%	53%	47%	45%	44%	55%	
<b>Próprio/Receita Total</b>	48%	51%	58%	56%	56%	59%	57%	47%	53%	55%	56%	45%	

Tabela 1.2

## PERFIL DAS VENDAS

		R\$											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas à vista	55%	10.780	11.000	18.535	17.215	15.312	25.933	15.835	18.392	16.022	15.906	14.520	22.638
Revenda		5.610	5.390	7.865	7.590	6.666	10.753	6.787	9.680	7.508	7.128	6.336	12.342
Próprio		5.170	5.610	10.670	9.625	8.646	15.180	9.048	8.712	8.514	8.778	8.184	10.296
Vendas a prazo	45%	8.820	9.000	15.165	14.085	12.528	21.218	12.956	15.048	13.109	13.014	11.880	18.522
30 dias	70%	6.174	6.300	10.616	9.860	8.770	14.852	9.069	10.534	9.176	9.110	8.316	12.965
60 dias	25%	2.205	2.250	3.791	3.521	3.132	5.304	3.239	3.762	3.277	3.254	2.970	4.631
90 dias	5%	441	450	758	704	626	1.061	648	752	655	651	594	926

PREVISÃO DE  
INGRESSOS  
2006

Mês Venda \ Mês recebimento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Jan		6.174	2.205	441									8.820
Fev			6.300	2.250	450								9.000
Mar				10.616	3.791	758							15.165
Abr					9.860	3.521	704						14.085
Mai						8.770	3.132	626					12.528
Jun							14.852	5.304	1.061				21.218
Jul								9.069	3.239	648			12.956
Ago									10.534	3.762	752		15.048
Set										9.176	3.277	655	13.109
Out	521										9.110	3.254	12.884
Nov	2.376	475										8.316	11.167
Dez	10.372	3.704	741										14.818
<b>TOTAL</b>	<b>13.269</b>	<b>10.354</b>	<b>9.246</b>	<b>13.307</b>	<b>14.101</b>	<b>13.049</b>	<b>18.689</b>	<b>15.000</b>	<b>14.833</b>	<b>13.586</b>	<b>13.139</b>	<b>12.225</b>	<b>160.796</b>
Revenda	6.905	5.073	3.923	5.867	6.139	5.411	8.010	7.895	6.951	6.088	5.734	6.665	
Próprio	6.364	5.280	5.323	7.440	7.962	7.638	10.678	7.105	7.883	7.498	7.406	5.560	

### **5.1.2 Orçamento de Compras**

O orçamento de compras foi elaborado utilizando como base as vendas orçadas. Como as vendas foram projetadas em volume financeiro, projetamos as compras de acordo com a margem que a empresa pratica sobre os produtos que vende. Dessa maneira, projetamos a compra do volume financeiro necessário para atender as vendas projetadas.

As compras de fornecedores para produtos de revenda foram projetadas considerando a sazonalidade das compras. Além das compras serem baseadas em coleção de moda elas também são concentradas em períodos que a proprietária da loja viaja para São Paulo para realizar uma grande compra que deve suportar as vendas de dois a três meses. Por tanto, pode-se notar que as compras desses fornecedores oscilam mês a mês, e que em alguns meses não há compra, pois as compras realizadas em meses anteriores suprem as vendas destes.

Por outro lado, as compras de produtos próprios são realizadas mensalmente, pois são de fácil acesso e são praticamente todas vendidas dentro do próprio mês de compra. Outro motivo para as compras serem mensais é que os produtos se mantêm os mesmos, ou seja, não se alteram a cada coleção.

Na tabela 2.1 demonstramos o orçamento de compras, que serve de base para o cálculo das tabelas 2.2 e 2.3 que demonstram as projeções de desembolsos para o pagamento destas compras, conforme o perfil de pagamento da empresa calculado com dados dos últimos seis meses.

O perfil de pagamento de fornecedor varia se compararmos as duas atividades da empresa, por isso que elaboramos um fluxo de caixa operacional segregado como forma de análise. Os prazos de pagamentos dos fornecedores de revenda são mais amplos que os de produtos próprios, pois as compras de próprios são compostas por basicamente tecido e mão de obra, sendo que o pagamento da mão de obra é à vista.

Tabela 2.1

**ORÇAMENTO DE COMPRAS**  
2006

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
<b>FORNECEDORES REVENDA</b>													
Compras Orçadas	5.100	4.900	14.050	6.060	0	15.945	8.800	0	13.305	2.880	2.880	11.220	85.140
<b>FORNECEDORES PRÓPRIOS</b>													
Compras Orçadas	4.512	4.896	9.312	8.400	7.546	13.248	7.896	7.603	7.430	7.661	7.142	8.986	94.632
<b>COMPRAS TOTAL</b>	<b>9.612</b>	<b>9.796</b>	<b>23.362</b>	<b>14.460</b>	<b>7.546</b>	<b>29.193</b>	<b>16.696</b>	<b>7.603</b>	<b>20.735</b>	<b>10.541</b>	<b>10.022</b>	<b>20.206</b>	<b>179.772</b>
<b>COMPRAS ACUMULADAS</b>	<b>9.612</b>	<b>19.408</b>	<b>42.770</b>	<b>57.230</b>	<b>64.776</b>	<b>93.969</b>	<b>110.665</b>	<b>118.268</b>	<b>139.003</b>	<b>149.544</b>	<b>159.566</b>	<b>179.772</b>	

Percentual
Custo de Compra/Preço de Venda
Revenda 50%
Próprio 48%

Tabela 2.2

## PERFIL DAS COMPRAS REVENDA

													R\$	
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Compras à vista	5%		255	245	703	303	-	797	440	-	665	144	144	561
Compras a prazo	95%		4.845	4.655	13.348	5.757	-	15.148	8.360	-	12.640	2.736	2.736	10.659
30 dias	65%		3.149	3.026	8.676	3.742	-	9.846	5.434	-	8.216	1.778	1.778	6.928
60 dias	20%		969	931	2.670	1.151	-	3.030	1.672	-	2.528	547	547	2.132
90 dias	15%		727	698	2.002	864	-	2.272	1.254	-	1.896	410	410	1.599
120 dias	0%		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

PREVISÃO DE DESEMBOLSOS REVENDA  
2006

Mês Compra \	Mês pagamento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
	Jan		3.149	969	727									4.845
	Fev			3.026	931	698								4.655
	Mar				8.676	2.670	2.002							13.348
	Abr					3.742	1.151	864						5.757
	Mai						-	-	-					-
	Jun							9.846	3.030	2.272				15.148
	Jul								5.434	1.672	1.254			8.360
	Ago									-	-	-		-
	Set										8.216	2.528	1.896	12.640
	Out	328										1.778	547	2.654
	Nov	438	328										1.778	2.544
	Dez	5.543	1.705	1.279										8.527
	<b>TOTAL</b>	6.309	5.183	5.274	10.334	7.110	3.154	10.710	8.464	3.944	9.470	4.306	4.222	78.478



Tabela 2.3

## PERFIL DAS COMPRAS PRÓPRIOS

		R\$											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Compras à vista	45%	2.030	2.203	4.190	3.780	3.396	5.962	3.553	3.421	3.344	3.447	3.214	4.044
Compras a prazo	55%	2.482	2.693	5.122	4.620	4.150	7.286	4.343	4.182	4.087	4.213	3.928	4.942
30 dias	25%	620	673	1.280	1.155	1.038	1.822	1.086	1.045	1.022	1.053	982	1.236
60 dias	35%	869	942	1.793	1.617	1.453	2.550	1.520	1.464	1.430	1.475	1.375	1.730
90 dias	30%	744	808	1.536	1.386	1.245	2.186	1.303	1.255	1.226	1.264	1.178	1.483
120 dias	10%	248	269	512	462	415	729	434	418	409	421	393	494

PREVISÃO DE DESEMBOLSOS  
PRÓPRIOS  
2006

Mês Compra \ Mês pagamento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Jan		620	869	744	248								2.482
Fev			673	942	808	269							2.693
Mar				1.280	1.793	1.536	512						5.122
Abr					1.155	1.617	1.386	462					4.620
Mai						1.038	1.453	1.245	415				4.150
Jun							1.822	2.550	2.186	729			7.286
Jul								1.086	1.520	1.303	434		4.343
Ago									1.045	1.464	1.255	418	4.182
Set	327									1.022	1.430	1.226	4.005
Out	1.011	337									1.053	1.475	3.876
Nov	1.100	943	314									982	3.339
Dez	988	1.384	1.186	395									3.954
<b>TOTAL</b>	<b>3.427</b>	<b>3.284</b>	<b>3.042</b>	<b>3.363</b>	<b>4.004</b>	<b>4.460</b>	<b>5.172</b>	<b>5.343</b>	<b>5.166</b>	<b>4.517</b>	<b>4.173</b>	<b>4.101</b>	<b>50.051</b>

### **5.1.3 Orçamento de Despesas Operacionais**

Este orçamento apura todas as despesas relacionadas com a operação da empresa Claríssima Ltda.

Realizamos os orçamentos baseados em dados históricos para os custos fixos, na relação com o orçamento de venda e nos objetivos e planos relatados pelos administradores, como a provável participação em uma feira no mês de junho, assim como a contratação de uma nova funcionária em março e realização de treinamentos durante o ano.

O orçamento de Despesas Operacionais é composto pelos seguintes orçamentos parciais: orçamento de despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias e despesas financeiras.

A tabela 3.1 a seguir, demonstra as projeções das despesas operacionais para ano de 2006.

Tabela 3.1

## ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS

2006

	R\$											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>7.218</b>	<b>7.058</b>	<b>8.342</b>	<b>7.432</b>	<b>7.572</b>	<b>8.122</b>	<b>7.572</b>	<b>7.712</b>	<b>8.262</b>	<b>7.692</b>	<b>7.292</b>	<b>7.842</b>
Pró-Labore	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Vale Refeição	300	300	440	440	440	440	440	440	440	440	440	440
Material de Escritório	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Correio	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Gasolina	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490
Telefones	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Energia Elétrica	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346
Uniformes	-	-	400	-	-	-	-	-	-	400	-	-
Entidades de Classe	200	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Treinamento	-	-	110	150	-	-	-	140	140	-	-	-
Condomínio	482	482	482	482	482	482	482	482	482	482	482	482
Internet	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Contador	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302
Veículo	35	35	35	35	315	315	315	315	315	35	35	35
Vale Transporte	266	266	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Limpeza	50	50	50	50	60	60	60	60	60	60	60	60
Viagem	-	-	550	-	-	550	-	-	550	-	-	550
<b>DESPESAS COM VENDAS</b>	<b>2.168</b>	<b>2.312</b>	<b>3.518</b>	<b>3.724</b>	<b>3.693</b>	<b>3.641</b>	<b>3.531</b>	<b>2.755</b>	<b>2.875</b>	<b>2.821</b>	<b>4.679</b>	<b>4.741</b>
Comissões	350	294	300	506	470	418	707	432	502	437	434	396
Propaganda e Publicidade	-	200	900	900	900	900	500	-	50	60	800	900
Salários c/ encargos Sociais	1.744	1.744	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244	3.365	3.365
Estacionamento Cortesia	75	75	75	75	80	80	80	80	80	80	80	80
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>	<b>2.500</b>	<b>1.568</b>	<b>1.600</b>	<b>2.696</b>	<b>2.817</b>	<b>2.784</b>	<b>4.904</b>	<b>2.994</b>	<b>3.478</b>	<b>3.030</b>	<b>3.008</b>	<b>2.851</b>
ICMS	1200	980	1.000	1.685	1.565	1.392	2.358	1.440	1.672	1.457	1.446	1.320
SIMPLES	1300	588	600	1.011	1.252	1.392	2.546	1.555	1.806	1.573	1.562	1.531
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>120</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>120</b>
Despesas Bancárias	70	70	70	70	70	120	70	70	70	70	70	120
Juros de Emprest/Financiam.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>DESPESAS OPERACIONAIS TOTAIS</b>	<b>11.956</b>	<b>11.008</b>	<b>13.530</b>	<b>13.921</b>	<b>14.152</b>	<b>14.667</b>	<b>16.076</b>	<b>13.531</b>	<b>14.685</b>	<b>13.612</b>	<b>15.049</b>	<b>15.554</b>

## 5.2 FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL SEGREGADO

Como mencionado anteriormente elaboramos um Fluxo de Caixa operacional Segregado, ou seja, somente com saldo de caixa após recebimentos de vendas e pagamentos de compras; que compara a contribuição de cada atividade para o saldo de caixa.

Através dessa comparação, na tabela 4.1, verificamos que o fluxo dos produtos próprios contribui mais para o caixa, isto porque a margem é maior que o de revenda e também porque o volume financeiro vendido é maior.

Tabela 4.1

**FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL**  
**PRODUTOS DE REVENDA**  
**2006**

ITENS	MESES			Jan			Fev			Mar			Abr			Mai			Jun			Jul			Ago		
	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.			
<b>1. INGRESSOS</b>	<b>12.515</b>			<b>10.463</b>			<b>11.788</b>			<b>13.457</b>			<b>12.805</b>			<b>16.163</b>			<b>14.797</b>			<b>17.575</b>					
Vendas à vista	5.610			5.390			7.865			7.590			6.666			10.753			6.787			9.680					
Vendas a prazo	6.905			5.073			3.923			5.867			6.139			5.411			8.010			7.895					
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	<b>6.564</b>			<b>5.428</b>			<b>5.976</b>			<b>10.637</b>			<b>7.110</b>			<b>3.951</b>			<b>11.150</b>			<b>8.464</b>					
Compras à vista	255			245			703			303			-			797			440			-					
Compras a prazo	6.309			5.183			5.274			10.334			7.110			3.154			10.710			8.464					
<b>3. Saldo de Caixa Bruto</b>	<b>5.951</b>			<b>5.035</b>			<b>5.812</b>			<b>2.820</b>			<b>5.695</b>			<b>12.212</b>			<b>3.648</b>			<b>9.111</b>					

Set	Out			Nov			Dez			TOTAL		
	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.
<b>14.458</b>	<b>13.216</b>			<b>12.070</b>			<b>19.007</b>			<b>168.314</b>		
7.508	7.128			6.336			12.342			93.654		
6.951	6.088			5.734			6.665			74.660		
<b>4.609</b>	<b>9.614</b>			<b>4.450</b>			<b>4.783</b>			<b>82.735</b>		
665	144			144			561			4.257		
3.944	9.470			4.306			4.222			78.478		
<b>9.849</b>	<b>3.602</b>			<b>7.619</b>			<b>14.224</b>			<b>85.579</b>		

**FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL**  
**PRODUTOS PRÓPRIOS**  
**2006**

ITENS	MESES			Jan			Fev			Mar			Abr			Mai			Jun			Jul			Ago		
	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.			
<b>1. INGRESSOS</b>	<b>11.534</b>			<b>10.890</b>			<b>15.993</b>			<b>17.065</b>			<b>16.608</b>			<b>22.818</b>			<b>19.726</b>			<b>15.817</b>					
Vendas à vista	5.170			5.610			10.670			9.625			8.646			15.180			9.048			8.712					
Vendas a prazo	6.364			5.280			5.323			7.440			7.962			7.638			10.678			7.105					
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	<b>5.457</b>			<b>5.487</b>			<b>7.233</b>			<b>7.143</b>			<b>7.399</b>			<b>10.422</b>			<b>8.725</b>			<b>8.764</b>					
Compras à vista	2.030			2.203			4.190			3.780			3.396			5.962			3.553			3.421					
Compras a prazo	3.427			3.284			3.042			3.363			4.004			4.460			5.172			5.343					
<b>Saldo de Caixa Bruto</b>	<b>6.077</b>			<b>5.403</b>			<b>8.760</b>			<b>9.922</b>			<b>9.209</b>			<b>12.397</b>			<b>11.000</b>			<b>7.053</b>					

Set	Out			Nov			Dez			TOTAL		
	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.
<b>16.397</b>	<b>16.276</b>			<b>15.590</b>			<b>15.856</b>			<b>194.569</b>		
8.514	8.778			8.184			10.296			108.433		
7.883	7.498			7.406			5.560			86.136		
<b>8.510</b>	<b>7.964</b>			<b>7.387</b>			<b>8.144</b>			<b>92.636</b>		
3.344	3.447			3.214			4.044			42.584		
5.166	4.517			4.173			4.101			50.051		
<b>7.887</b>	<b>8.311</b>			<b>8.203</b>			<b>7.712</b>			<b>101.933</b>		

### 5.3 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Baseados nos orçamentos e suas previsões de ingressos e desembolsos de acordo com os perfis de recebimento e pagamento estruturamos o Fluxo de Caixa Projetado para 2006.

A empresa não tem interesse em aplicar a sobra de caixa verificada no fluxo em operações financeiras, é preferível aplicar no próprio negócio, como forma de compra de imobilizado, reforma e modernização, por tanto a linha de Aplicação Mercado Financeiro está sempre zerada no fluxo.

Em alguns meses o saldo de caixa chega a ser negativo, porém esta defasagem é coberta por outros meses superavitários que deixam sobra de caixa.

Outra preocupação da empresa é nunca contratar empréstimos para capital de giro, pois este tipo de empréstimo para pequenas empresas é muito caro e pode significar que empresa não está saudável. Com essa visão e analisando o fluxo projetado para 2006 acreditamos que não haverá a necessidade de se preocupar com este ponto.

A planilha 5.1. a seguir demonstra o fluxo de caixa projetado, a partir da utilização das tabelas de orçamentos calculadas e demonstradas anteriormente.

Tabela 5.1

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO  
TOTAL  
2006**

ITENS	MESES			Jan			Fev			Mar			Abr			Mai			Jun			Jul			Ago		
	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.			
<b>1. INGRESSOS</b>	<b>24.049</b>	-		<b>21.354</b>	-	-	<b>27.781</b>	-	-	<b>30.522</b>	-	-	<b>29.413</b>	-	-	<b>38.982</b>	-	-	<b>34.523</b>	-	-	<b>33.392</b>	-				
Vendas à vista	10.780			11.000			18.535			17.215			15.312			25.933			15.835			18.392					
Vendas a prazo	13.269			10.354			9.246			13.307			14.101			13.049			18.689			15.000					
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	<b>12.021</b>	-		<b>10.915</b>	-		<b>13.209</b>	-		<b>17.779</b>	-		<b>14.509</b>	-		<b>14.373</b>	-		<b>19.875</b>	-		<b>17.228</b>	-				
Compras à vista	2.285			2.448			4.893			4.083			3.396			6.759			3.993			3.421					
Compras a prazo	9.735			8.467			8.316			13.696			11.113			7.614			15.882			13.807					
<b>Saldo de Caixa Bruto</b>	<b>12.028</b>			<b>10.438</b>			<b>14.572</b>			<b>12.742</b>			<b>14.904</b>			<b>24.609</b>			<b>14.648</b>			<b>16.164</b>					
Despesas Administrativas	7218			7058			8342			7432			7572			8122			7572			7712					
Despesas com Vendas	2168			2312			3518			3724			3693			3641			3531			2755					
Despesas Tributárias	2500			1568			1600			2696			2817			2784			4904			2994					
Despesas Financeiras	70			70			70			70			70			120			70			70					
<b>3. DIFERENÇA</b>	<b>72</b>			<b>(569)</b>			<b>1042</b>			<b>(1179)</b>			<b>752</b>			<b>9942</b>			<b>(1428)</b>			<b>2632</b>					
<b>4. SALDO INICIAL</b>	<b>1000</b>			<b>1072</b>			<b>503</b>			<b>1545</b>			<b>366</b>			<b>1118</b>			<b>11060</b>			<b>9632</b>					
<b>5. DISP. ACUM.</b>	<b>1072</b>			<b>503</b>			<b>1545</b>			<b>366</b>			<b>1118</b>			<b>11060</b>			<b>9632</b>			<b>12264</b>					
<b>6. NÍVEL DES. CX.</b>	<b>1000</b>			<b>1000</b>			<b>1000</b>			<b>1000</b>			<b>1000</b>			<b>1000</b>			<b>1000</b>			<b>1000</b>					
<b>7. EMP. A CAPTAR</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>					
<b>8. APLIC. M. FIN.</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>					
<b>9. AMORTIZAÇÕES</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>					
<b>10. RESGATES</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>0</b>					
<b>9. SALDO FINAL</b>	<b>1072</b>			<b>503</b>			<b>1545</b>			<b>366</b>			<b>1118</b>			<b>11060</b>			<b>9632</b>			<b>12264</b>					

Tabela 5.1 (continuação)

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO**  
**TOTAL**  
**2006**

R\$

Set			Out			Nov			Dez			TOTAL		
proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.	proj.	real.	dif.
<b>30.855</b>	-		<b>29.492</b>	-		<b>27.659</b>	-		<b>34.863</b>	-		<b>362.883</b>	-	
16.022			15.906			14.520			22.638			202.087	-	
14.833			13.586			13.139			12.225			160.796	-	
<b>13.119</b>	-		<b>17.578</b>	-		<b>11.837</b>	-		<b>12.927</b>	-		<b>175.370</b>	-	
4.009			3.591			3.358			4.605			46.841	-	
9.111			13.987			8.479			8.323			128.529	-	
<b>17.735</b>			<b>11.914</b>			<b>15.822</b>			<b>21.936</b>			<b>187.513</b>		
8262			7692			7292			7842			92.113		
2875			2821			4679			4741			40.458		
3478			3030			3008			2851			34.229		
70			70			70			120			940		
3051			(1698)			774			6382			19773		
12264			15315			13617			14391			1000		
15315			13617			14391			20773			20773		
1000			1000			1000			1000			1000		
0			0			0			0			0		
0			0			0			0			0		
0			0			0			0			0		
0			0			0			0			0		
<b>15315</b>			<b>13617</b>			<b>14391</b>			<b>20773</b>			<b>20773</b>		



#### 5.4 CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA

O controle do fluxo se dará na mesma planilha, com o preenchimento da coluna dos valores realizados que serão comparados automaticamente com os valores projetados pra que se tenha uma visão da adequacidade das projeções.

Para o preenchimento dos valores efetivamente realizados será utilizada uma planilha de pagamentos e recebimentos que já é de utilização da empresa. Nesta planilha será aplicado um código para cada tipo de entrada e saída, dessa maneira o próprio sistema calculará os valores que serão preenchidos na área dos valores realizados da planilha de fluxo de caixa projetado.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho proporcionou a aplicação da teoria à realidade, mas de forma mais aprofundada, o que foi de extrema relevância para selar todo conhecimento que pude absorver nestes anos de estudos na Escola de Administração da UFRGS.

A implementação do fluxo de caixa projetado na empresa foi muito bem recebido pelos administradores, que concordaram plenamente com as projeções realizadas, tendo em vista que os números utilizados encontram-se dentro da possibilidade real de ocorrência, tornando o trabalho realizado efetivamente útil para a administração da empresa.

As planilhas foram todas elaboradas no Microsoft Excel e estão todas vinculadas, dessa maneira alterando-se a projeção de vendas e as despesas operacionais os demais orçamentos e o fluxo de caixa se atualizam automaticamente.

Pudemos constatar a partir das projeções realizadas que a empresa não deve ter problemas sérios de caixa. Nos meses que o saldo de caixa deverá ficar negativo este valor será coberto facilmente pela sobra dos meses anteriores. Conforme mencionado anteriormente, a empresa não tem interesse em realizar aplicações financeiras com as sobras de caixa.

Todavia, o melhor ganho para a empresa é a ferramenta implementada para a elaboração do fluxo de caixa projetado. Esta ferramenta permite um maior controle do caixa da empresa, demonstrando as entradas e saídas de recursos e possibilitando que sejam feitas análises para a tomada de decisão. Desde decisões para realização de compras, como de despesas operacionais não planejadas.

As expectativas para o ano de 2006 na Claríssima são muito grandes, principalmente, por causa da ampliação da loja que ficou pronta no mês de dezembro deste ano e pelo maior controle financeiro que deverá ser um dos focos da empresa neste ano.

Acredito ter realizado um trabalho que será de grande utilidade para o controle financeiro da Claríssima Ind. e Com. Ltda. e tornará a área financeira muito

mais organizada e útil para as operações da empresa. Procurei também realizar um trabalho bem objetivo e de fácil utilização pelos administradores do negócio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Braga, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 1ed. São Paulo: Atlas, 1989.

Gitman, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

Moreira, José Carlos. **Orçamento empresarial : manual de elaboração**. 4 .ed. São Paulo: Atlas, 1989.

Roesh, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Sanvicente, Antonio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2.ed. revista e atualizada São Paulo: Atlas, 1995.

Sebrae. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Brasília, 2004. Disponível em: <  
[http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas/](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/)>. Acesso em: 15 de junho, 2005.

Welsch, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Zdanowicz, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

Zdanowicz, Jose Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

