

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

Ana Paula Rodrigues Ott

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA LOJA DE MÓVEIS

Porto Alegre

2011

Ana Paula Rodrigues Ott

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA LOJA DE MÓVEIS

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. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre

2011

Ana Paula Rodrigues Ott

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA LOJA DE MÓVEIS

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. José Eduardo Zdanowicz

Conceito Final:

Aprovado em de de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus que me deu determinação e garra na construção deste trabalho, o qual enriqueceu os conhecimentos adquiridos no Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Agradeço aos meus pais e irmã, pelo apoio incondicional e paciência nos momentos mais difíceis dessa etapa. Obrigada por fazerem parte da construção do meu caráter e por serem os pilares da minha trajetória.

Obrigada aos familiares e amigos pela compreensão nos momentos em que necessitei estar ausente, em especial à minha prima Gabriela Ferraz Rodrigues e à amiga Luana Petrolli pelo companheirismo e amizade dedicados com amor e sinceridade.

Obrigada aos colegas de trabalho pela disposição em apoiar e compreender minha ausência nesse período.

Por fim, agradeço ao meu orientador Professor Dr. José Eduardo Zdanowicz, pelo conhecimento e carinho transmitido durante o processo de elaboração deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho ressalta a importância da administração financeira nas rotinas gerenciais das empresas de pequeno porte, a fim de padronizar o processo da gestão financeira e elaborar um fluxo de caixa fiel à realidade da empresa estudada. Baseado nisto, foi realizado um estudo teórico dos principais autores do assunto, focado nos principais tópicos do planejamento financeiro de curto prazo. O estudo de caso foi elaborado através da análise dos dados coletados com o escritório de contabilidade que assessora a empresa e com controles internos obtidos com os proprietários da mesma. Foi possível, então, avaliar sua atual situação financeira e econômica, visando efetuar seu planejamento financeiro e fluxo de caixa, propondo melhorias para o controle financeiro da organização.

Palavras-chave: planejamento financeiro, empresa de pequeno porte, demonstrações contábeis, fluxo de caixa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Balanço Patrimonial	23
Quadro 2 – Demonstração do Resultado do Exercício	27
Figura 1 – Circulação do Capital de Giro	42
Quadro 3 – Ativo e Passivo Circulantes	43
Figura 2 – Fluxo do Ativo Circulante	45
Figura 3 – Ciclo Operacional	47
Figura 4 – A NCG no balanço patrimonial gerencial	49
Figura 5 – Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa	51
Gráfico 1 – Faturamento 2008	58
Gráfico 2 – Faturamento 2009	59
Gráfico 3 – Faturamento 2010	59
Gráfico 4 – Faturamento 2011	60
Gráfico 5 – Faturamento de 2008 a 2011	61
Quadro 4 – Taxas dos Cartões	64
Gráfico 6 – Faturamento Bruto 2011 – Cartões	66
Gráfico 7 – Faturamento Líquido 2011 - Cartões	67
Quadro 5 – Índices de Liquidez 2009 e 2010	85
Quadro 6 – Índices de Endividamento 2009 e 2010	86
Quadro 7 – Índices de Rentabilidade 2009 e 2010	87
Quadro 8 – Prazos Médios 2010	87
Figura 6 – Ciclo Operacional 2010	88
Quadro 9 – Análise de Indicadores 2011	88
Figura 7 – Ciclo Operacional 2011	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Planilha de Contas a receber	18
Tabela 2 – Planilha Faturamento	18
Tabela 3 – Planilha de Contas a pagar	19
Tabela 4 – Modelo de Fluxo de Caixa	52
Tabela 5 – Planilha auxiliar de recebimento das vendas a prazo	55
Tabela 6 – Planilha auxiliar de pagamento das compras a prazo	55
Tabela 7 – Faturamento	57
Tabela 8 – Planilha Auxiliar de Faturamento 2011.....	63
Tabela 9 – Planilha Auxiliar de Percentual de Vendas 2011	63
Tabela 10 – Planilha Auxiliar de Faturamento Bruto 2011 – Cartões	66
Tabela 11 – Faturamento Líquido 2011 – Cartões	67
Tabela 12 – Faturamento Bruto 2011 – Cheques	68
Tabela 13 – Faturamento Líquido 2011 - Cheques	68
Tabela 14 – Planilha Auxiliar de Vendas à Vista 2011.....	70
Tabela 15 – Planilha Auxiliar de Vendas à Vista 2011 – Formas de Recebimento	70
Tabela 16 – Planilha Auxiliar de Recebimento de Vendas a Prazo 2011 – Cartões	71
Tabela 17 – Planilha Auxiliar de Recebimentos a Prazo – Cheque	72
Tabela 18 – Despesas Operacionais 2011	75
Tabela 19 – Planilha Auxiliar de Compras com Fornecedores à Vista 2011	76
Tabela 20 – Planilha Auxiliar de Compras com Fornecedores a Prazo 2011	77
Tabela 21 – Fluxo de Caixa 2011	79
Tabela 22 – Demonstrativo do Resultado dos Exercícios de 2009 a 2011	81
Tabela 23 – Balanço Patrimonial 2009 a 2011	83
Tabela 24 – Variação Mensal do Faturamento 2011	90
Tabela 25 – Planilha Auxiliar de Faturamento 2012	92
Tabela 26 – Planilha Auxiliar de Faturamento Bruto 2012 - Cheque	92
Tabela 27 – Planilha Auxiliar de Faturamento Líquido 2012 – Cheque	92
Tabela 28 – Planilha Auxiliar de Faturamento Bruto 2012 - Cartões	93
Tabela 29 – Planilha Auxiliar de Faturamento Líquido 2012 – Cartões	94
Tabela 30 – Planilha Auxiliar de Vendas à Vista 2012	95
Tabela 31 – Planilha Auxiliar de Recebimento a Prazo 2012 – Cheque	95
Tabela 32 – Planilha Auxiliar de Recebimento a Prazo 2012 - Cartões	96
Tabela 33 – Despesas Operacionais 2012	99
Tabela 34 – Compra com Fornecedores à Vista 2012	100
Tabela 35 – Compra com Fornecedores a Prazo 2012	101
Tabela 36 – Fluxo de Caixa 2012	103

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	10
1.2	JUSTIFICATIVAS.....	11
1.3	OBJETIVOS	12
1.3.1	Objetivo Geral	12
1.3.2	Objetivos Específicos	12
1.4	METODOLOGIA	13
1.4.1	Método de pesquisa	13
1.4.2	Coleta de dados	14
2.	A EMPRESA	16
2.1	HISTÓRICO	16
2.2	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA.....	17
2.2.1	Planilha de Contas a Receber	18
2.2.2	Planilha Faturamento	18
2.2.3	Planilha de Contas a Pagar	19
2.3	AMBIENTE.....	19
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1	NOÇÕES DE CONTABILIDADE	21
3.1.1	Balço Patrimonial	22
3.1.2	Demonstração do Resultado do Exercício	27
3.2	INDICADORES FINANCEIROS.....	29
3.2.1	Índices de Liquidez	29
3.2.2	Índices de Endividamento	31
3.3	INDICADORES ECONÔMICOS.....	33
3.4	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	34
3.4.1	Funções da Administração Financeira	35
3.4.2	Funções do administrador financeiro	36
3.5	SITUAÇÃO FINANCEIRA VERSUS SITUAÇÃO ECONÔMICA.....	37
3.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	38
3.6.1	Planejamento Financeiro de Longo Prazo	40
3.6.2	Planejamento Financeiro de Curto Prazo	40
3.6.2.1	O Capital de Giro	41

3.6.2.2	Ciclo Operacional.....	46
3.6.2.3	Necessidade do Capital de Giro	48
3.7	FLUXO DE CAIXA	50
3.7.1	Modelo de Fluxo de Caixa.....	52
3.7.2	Planilhas Auxiliares do Fluxo de Caixa	54
3.7.2.1	Planilha Auxiliar de Recebimento das Vendas a Prazo.....	54
3.7.2.2	Planilha Auxiliar de Pagamento das Compras a Prazo	55
4.	ESTUDO DE CASO.....	56
4.1	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL.....	56
4.1.1	Faturamento	57
4.1.1.1	Faturamento 2008.....	58
4.1.1.2	Faturamento 2009.....	58
4.1.1.3	Faturamento 2010.....	59
4.1.1.4	Faturamento 2011.....	60
4.1.1.5	Faturamento de 2008 a 2011.....	61
4.1.2	Fluxo de Caixa Realizado.....	61
4.1.2.1	Ingressos	62
4.1.2.2	Desembolsos	73
4.1.2.3	Fluxo de caixa	78
4.1.3	Estrutura Contábil	80
4.1.3.1	Demonstrativo do Resultado do Exercício	80
4.1.3.2	Balanço Patrimonial	82
4.1.4	Análise de Indicadores	85
4.2	PROPOSTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIROS	90
4.2.1	Ingressos	91
4.2.2	Desembolsos.....	97
4.2.3	Fluxo de Caixa Projetado.....	102
5.	CONCLUSÕES	104
	BIBLIOGRAFIA	105
	ANEXO A – BALANÇO PATRIMONIAL E DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2009	107
	ANEXO B – BALANÇO PATRIMONIAL E DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2010	112

1. INTRODUÇÃO

Diante da crescente competitividade mercadológica e da complexidade dos negócios, das inovações tecnológicas e do desenvolvimento econômico, é de suma importância que as empresas trabalhem na sua consolidação financeira e na qualificação de seu processo decisório para dar continuidade as suas atividades.

O planejamento e controle financeiros são fundamentais para o fortalecimento das organizações. A falta de gestão empresarial ocasiona, muitas vezes, a falência do negócio. Geralmente, as empresas de pequeno porte apresentam um problema em comum caracterizado pela falta de conhecimento técnico dos gestores, acarretando na má administração dos recursos financeiros.

Para uma gestão financeira adequada, é necessário que o profissional da área seja capaz de identificar a situação de liquidez da empresa, o seu capital de giro, as suas despesas administrativas e ministrar o seu fluxo de caixa. Com o conhecimento dessas informações de forma correta e detalhada, a empresa tem condições de antecipar alguma falta ou sobra de capital e efetuar um plano para captação de recursos ou aplicação de recursos, conforme o caso.

A tomada de decisão tem impacto significativo no desempenho das organizações, seja na resolução de problemas, na escolha de alternativas ou até mesmo na seleção de oportunidades. Para que as escolhas sejam as melhores e mais adequadas para cada perfil de negócio, o gestor precisa estar munido de indicadores e ferramentas que o auxiliem no reconhecimento das características financeiras, tornando-o apto a tomar decisões de extrema responsabilidade.

O foco deste estudo é propor um modelo de planejamento e controle financeiros no curto prazo para a empresa Soul Móveis e Projetos Ltda., abordando a importância da gestão financeira através de um fluxo de caixa projetado e da implementação de indicadores de controle financeiro capazes de auxiliar na projeção de receitas, despesas e resultados futuros.

Primeiramente, apresentou-se a empresa estudada que fosse possível compreender a sua trajetória até o presente momento, suas características mais relevantes e a situação problemática identificada no diagnóstico financeiro realizado anteriormente à elaboração da proposta. Logo após, justificou-se a escolha e significância do tema, os objetivos gerais e

específicos da autora na realização deste trabalho e a metodologia utilizada para coleta de dados.

A revisão da literatura conceituou os assuntos abordados no tema da pesquisa, permitindo uma melhor compreensão sob a perspectiva de diferentes autores e serviu como base para a posterior elaboração da proposta de planejamento financeiro da empresa Soul Móveis e Projetos Ltda.

Os resultados obtidos neste trabalho poderão ser utilizados em outras empresas de pequeno ou médio porte, que possuam como produto um bem.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A Soul Móveis e Projetos Ltda. é uma empresa de pequeno porte, familiar, que não possui planejamento e controle financeiros adequados que possibilitem uma consulta fiel ao fluxo de caixa, às contas a receber e a pagar, à projeção de receitas e ao controle de despesas.

As Demonstrações Financeiras como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício são elaboradas por um escritório de contabilidade, porém não são utilizadas como ferramentas de gestão empresarial e de auxílio na tomada de decisão. Com essas consultas, seria possível avaliar a relação ativo e passivo, bem como a situação atual financeira e econômica da organização.

A Soul Móveis e Projetos Ltda. é uma empresa lucrativa que, mensalmente, apresenta receitas maiores que despesas, porém o lucro ainda é pequeno e não há um estudo para reinvesti-lo e destiná-lo à melhor oportunidade. Com essa característica, a empresa não possui uma política de investimentos e não desenvolve um planejamento financeiro para os próximos anos.

Nestes termos, buscando desenvolver ferramentas que auxiliem a armazenar dados, analisar resultados e administrar o fluxo de caixa, será possível melhorar o controle de contas a pagar e a receber, controlar a liquidez da empresa, desenvolver políticas de uso dos recursos que possam vir a se tornar disponíveis e de recursos que possam se tornar escassos, elaborar uma base de dados que sirva de apoio na tomada de decisão e proporcionar um controle que seja capaz de evitar problemas financeiros no futuro por falta de administração.

1.2 JUSTIFICATIVAS

A área de administração financeira está conquistando um espaço significativo dentro das pequenas e médias empresas que antes era deixado de lado, ou então apenas adiado para um momento na qual a empresa estivesse passando por algum tipo de dificuldade. Em algum período do ciclo de vida das empresas, o gestor que até então não possuía um planejamento e controle do setor financeiro, passa a dar importância para as ferramentas de gestão empresarial, buscando melhorar a administração de seus recursos.

A administração financeira de curto prazo é essencial para identificar a liquidez da empresa, para o registro e a consulta das entradas e saídas de caixa do mês atual, bem como para o planejamento e controle do fluxo de caixa dos próximos meses. Os gestores financeiros devem ter o controle dos recursos que irão receber de seus clientes e também os recursos que deverão ser pagos como despesas administrativas, impostos e despesas com fornecedores.

Com a utilização de um modelo de fluxo de caixa bem elaborado, a empresa passar a ter uma ferramenta capaz de identificar qualquer tipo de necessidade financeira de curto prazo e de realizar a prevenção de problemas como a necessidade de capital de giro, de solicitar empréstimos ou financiamentos, entre outros. Essa projeção de resultados futuros traz como consequência a antecipação do conhecimento de um problema que ocorrerá e que o gestor financeiro terá um período de tempo para estudar as possibilidades de alocação do saldo disponível, ou de busca de recursos de terceiros se for uma projeção negativa, podendo agir com a responsabilidade que sua atividade exige.

Devido à importância do planejamento financeiro já mencionado, foi escolhida a empresa Soul Móveis e Projetos Ltda. para realizar este estudo, visando propor a ela as ferramentas necessárias para uma administração financeira eficaz que possibilite a gestão dos resultados futuros. A empresa não possui nenhum demonstrativo contábil nem financeiro que auxilie na interpretação de sua situação econômica e na tomada de decisão adequada às suas características.

Foi essencial para a criação da proposta de planejamento e controle financeiro da empresa uma prévia coleta de informações, como o fluxo dos processos diários de gerenciamento de dados, ferramentas utilizadas atualmente para a gestão financeira, políticas de gestão das entradas e saídas de caixa e formas de negociação com clientes e fornecedores.

A construção da proposta se faz viável devido à vasta base literária disponível para consulta e aplicação de métodos e teorias, em conjunto com o total acesso que a autora teve à empresa analisada.

Além disso, o presente trabalho foi de suma importância para a autora. Primeiro academicamente, pois colocou em prática conhecimentos adquiridos ao longo do Curso de Administração, e segundo, profissionalmente, pois oportunizou um aperfeiçoamento técnico, visto que o estudo agregou mais conhecimentos e experiência na área de análise e gestão financeira. Para a empresa, os benefícios foram identificados na sua organização financeira, na padronização do fluxo de caixa, na utilização dos demonstrativos contábeis como fonte de dados para indicadores financeiros e econômicos e no planejamento e controle dos resultados gerenciais.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor a implementação de um planejamento financeiro para a empresa Soul Móveis e Projetos Ltda., através de ferramentas úteis para a gestão, monitoramento e controle de resultados.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) consolidar para os dados contábeis e financeiros da empresa;
- b) construir planilhas que auxiliem no controle de contas a receber e a pagar;
- c) propor um modelo de controle de fluxo de caixa;
- d) analisar os principais indicadores financeiros;
- e) sugerir a consulta aos principais demonstrativos contábeis: Balanço Patrimonial e Demonstrativo do Resultado do Exercício;

- f) desenvolver indicadores que auxiliem na gestão financeira e no controle de metas e resultados;

1.4 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso, cuja finalidade é desenvolver uma proposta de planejamento financeiro para a empresa Soul Móveis e Projetos Ltda., levando em consideração suas características próprias e de mercado. Tal planejamento engloba, basicamente, a utilização dos demonstrativos contábeis da empresa como fonte de informações gerenciais, a projeção de entradas e saídas de caixa e seu controle e a análise de indicadores econômicos e financeiros.

O objetivo do presente item do trabalho é apresentar a caracterização do estudo realizado, verificando a forma como os dados foram coletados e analisados, seguindo os objetivos definidos anteriormente.

1.4.1 Método de pesquisa

Para a realização deste trabalho foi utilizado o método de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é utilizada para avaliar a dinâmica de processos e atividades, obtendo resultados individuais de participantes da pesquisa e a posterior classificação desses dados em métodos estatísticos. Possui como vantagens a interação e a compreensão da subjetividade, dos múltiplos aspectos da realidade e da dinâmica interna das atividades.

Easterby-Smith (apud Roesch, 2005) considera três fatores importantes em entrevistas. Primeiro, a disposição do entrevistado em responder as questões, ressaltando que depende muito do nível de confiança que se estabelece entre entrevistador e entrevistado. Outro fator é a interação social entre eles, podendo favorecer ou dificultar o processo. E, por último, é necessário cuidar para que o entrevistador não projete suas opiniões e seus sentimentos, para que não influencie as respostas do entrevistado, modificando o resultado da entrevista.

Em pesquisas qualitativas, Roesch (2005) revela que entrevistas em profundidade são de suma importância na obtenção de informações. Entretanto, descreve que essa técnica é demorada e requer muita habilidade do entrevistador.

A mesma autora ainda destaca que a utilização de entrevistas permite maior aprofundamento na análise das respostas, possibilitando melhor entendimento da percepção dos entrevistados a cerca do assunto questionado, visto que o pesquisado explanará com suas palavras o seu ponto de vista.

A pesquisa qualitativa foi escolhida como o método de pesquisa a ser utilizado neste trabalho, por ser a mais adequada ao estudo de caso em questão. A empresa estudada é uma organização de pequeno porte, com poucos funcionários e poucas informações gerenciais, o que tornou a entrevista com os proprietários uma ferramenta fundamental para coleta dos dados necessários ao estudo.

1.4.2 Coleta de dados

As informações necessárias para realização da pesquisa foram obtidas através de coleta de dados primária e secundária. Os dados primários são dados originais, adquiridos sem que tenha havido algum estudo. Os dados secundários são oriundos de outras fontes como internet, bancos de dados, jornais, revistas, etc.

Primeiramente, realizou-se uma entrevista com os proprietários da Soul Móveis e Projetos Ltda. com o objetivo de tomar conhecimento sobre a forma de organização da empresa, sua história, características, ferramentas utilizadas para controles financeiros, estratégias e objetivos futuros. Em momentos posteriores foram feitas diversas visitas para esclarecimentos de informações e acompanhamento da elaboração da proposta. Contatos via telefone e e-mail também foram fundamentais durante o processo de pesquisa, otimizando o tempo para a comunicação e evolução do estudo.

Os dados secundários foram coletados através de seus controles internos informais e de contatos com o escritório de contabilidade que presta serviços à empresa, pois os Demonstrativos Contábeis ficam sob os cuidados do mesmo.

Com a obtenção dos dados, foi realizada a análise das informações e a elaboração de uma proposta de planejamento e controle financeiros, tendo como base de apoio o referencial teórico estudado e descrito em um capítulo específico neste trabalho.

2. A EMPRESA

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Razão Social: M. Dittgen & R. Dittgen Ltda

Nome Fantasia: Soul Móveis e Projetos Ltda.

Endereço: Rua Otto Niemeyer, 1039.

CNPJ: 10.213.543/0001-40

2.1 HISTÓRICO

A Soul Móveis e Projetos Ltda. é uma empresa familiar que comercializa móveis prontos e desenvolve projetos para produção de peças sob medida e está localizada na Zona Sul de Porto Alegre, está presente no mercado desde 2008 e, ao longo desse período, conquistou clientes com sua experiência e conhecimento em decoração de ambientes e criação de móveis projetados.

Os proprietários da empresa são dois irmãos graduados em Administração que, por possuírem pais que sempre trabalharam no ramo de móveis, decidiram abrir sua própria loja e seguir em um mercado no qual já dominavam e detinham conhecimento. Em 2007, os proprietários compraram uma pequena loja no bairro Teresopolis, em Porto Alegre, que estava presente no local por muitos anos e, por falta de investimento, cuidado e administração, acabou perdendo mercado e precisou ser vendida. Assim, foi inaugurada a Mercatto Móveis e Projetos Ltda., buscando atender um público da classe média com produtos simples, não sofisticados, porém de qualidade.

Por motivos de falta de espaço e de infraestrutura do prédio, a Mercatto Móveis e Projetos Ltda. mudou-se em 2011 para uma nova sede localizada no bairro Cavallhada e alterou seu nome para Soul Móveis e Projetos Ltda. A nova loja possui um ambiente mais amplo para expô os produtos, com maior visibilidade por apresentar uma fachada de vidro e a localização valorizou a marca da empresa. São 300 m² quase que totalmente dedicados à exposição dos produtos.

Com as mudanças descritas acima, os proprietários aproveitaram para melhorar a qualidade dos produtos oferecidos, visando atingir um público de média/alta renda e construir uma imagem de soluções para todos os ambientes e desenvolvimento de projetos que atendam às necessidades dos clientes.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A empresa oferece aos clientes gêneros moveleiros em geral, como sofás, poltronas, cadeiras, mesas de jantar, mesas de centro, armários, cozinhas completas, colchões, camas etc. Essa variedade de produtos contribui para o faturamento médio mensal de R\$ 31.000,00, na qual 50% desse volume é proveniente da comercialização de sofás e poltronas, 30% através da venda de dormitórios planejados e 20% dos outros artigos listados.

O quadro de funcionários é composto pelos dois proprietários e mais quatro funcionários. Os proprietários realizam as atividades de relacionamento com fornecedores, relacionamento com o Escritório de Contabilidade, desenvolvimento dos projetos de móveis sob medida e também atendem os clientes na loja, ou seja, executam as atividades administrativas, financeiras e gerenciais. Os dois vendedores são responsáveis pelo atendimento aos clientes, por manter os produtos organizados para exposição e por passar aos proprietários um *feedback*, tanto das necessidades dos clientes que por algum motivo não puderam ser atendidas, como do relacionamento pós-venda. Os outros dois funcionários realizam os serviços de montagem e transporte de mercadorias.

A Soul Móveis e Projetos Ltda. é optante pelo regime tributário Simples Nacional e, de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, é considerada empresa de pequeno porte, pois, em cada ano-calendário, auferir receita bruta entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00. Sua forma de cálculo é baseada no faturamento e não exige que as empresas apresentem o Balanço Patrimonial.

Os controles operacionais e administrativos são feitos de forma simples, em planilhas elaboradas no Excel e ilustradas a seguir.

2.2.1 Planilha de Contas a Receber

As contas a receber são registradas quando o cliente opta por efetuar o pagamento com cheque. A Ilustração a seguir demonstra que os dados armazenados na planilha são: nome do cliente, data de vencimento do cheque, valor, banco, observação e status da conta. As vendas efetuadas com cartão de crédito são controladas através dos relatórios que as empresas de cartões emitem a cada final de mês aos estabelecimentos. Quando os clientes pagam a mercadoria em dinheiro, esse valor é registrado conforme ilustra a planilha a seguir.

Tabela 1 – Planilha de Contas a receber

CONTAS A RECEBER						
Cliente	Vcto	Valor	Forma Pgto.	Banco	Obs.	Baixado
Cliente 1	05/jul	R\$ 376,00	cheque	Banrisul	Troca cheque	x
Cliente 2	14/jul	R\$ 124,00	cheque	Banrisul	Pago	x
Cliente 3	17/jul	R\$ 98,00	cheque	Itaú	-	x
Cliente 4	22/jul	R\$ 57,00	cheque	Sicredi	-	x
Cliente 5	28/jul	R\$ 105,00	cheque	Santander	Troca cheque	-
Cliente 6	01/ago	R\$ 88,00	cheque	HSBC	Troca cheque	-
Cliente 7	03/ago	R\$ 49,00	cheque	HSBC	-	-
Cliente 8	03/ago	R\$ 67,00	cheque	BB	-	-

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2.2 Planilha Faturamento

A planilha Faturamento contempla a data da venda, o valor, a forma de pagamento e a condição (à vista, parcelado e quantidade de parcelas). Cabe ressaltar que a condição da venda é registrada nesta planilha, porém não é feito o controle do fluxo de caixa, ou seja, não é gerada a informação da quantidade de recursos a receber mensalmente.

Tabela 2 – Planilha Faturamento

FATURAMENTO				
Data	Valor	Condição	Forma	Vendedor
13/06/2011	R\$ 170,00	visa	2x	Vendedor 1
13/06/2011	R\$ 2.560,00	master	10x	Vendedor 1
18/06/2011	R\$ 890,00	cheque	à vista	Vendedor 2
20/06/2011	R\$ 6.038,00	cheque	à vista	Vendedor 1
25/06/2011	R\$ 60,00	dinheiro	à vista	Vendedor 3
27/06/2011	R\$ 1.100,00	dinheiro/Hipercard	10x	Vendedor 4
02/07/2011	R\$ 2.600,00	banricompras	7x	Vendedor 2

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2.3 Planilha de Contas a Pagar

A planilha de contas a pagar é formada pelas seguintes informações: número da nota fiscal, nome do fornecedor, data de vencimento, valor, forma de pagamento, observação e status da conta. O principal defeito dessa atual ferramenta de registro é a indiscriminação das despesas administrativas, que deveriam ser registradas em uma planilha isolada.

Tabela 3 – Planilha de Contas a Pagar

CONTAS A PAGAR						
Nota Fiscal	Fornecedor	Vencimento	Valor	Forma Pgto.	Observação	Baixado
031227-01	Fornecedor 1	25/07/2011	R\$ 383,65	Boleto	Falta Boleto	x
21184-01	Fornecedor 2	27/07/2011	R\$ 341,87	Boleto	-	x
86169-128	Fornecedor 3	18/08/2011	R\$ 683,91	Boleto	-	x
19549	Fornecedor 4	02/09/2011	R\$ 568,90	Cheque	-	x
-	Transportadora 1	09/09/2011	R\$ 43,40	Boleto	Falta Boleto	x
-	Aluguel	05/08/2011	R\$ 4.598,90	Boleto	-	x
-	Luz	02/09/2011	R\$ 119,21	Boleto	-	-
-	Segurança	30/09/2011	R\$ 171,80	Boleto	-	-

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3 AMBIENTE

A competitividade de pequenas lojas de móveis é caracterizada por estabelecimentos do mesmo porte e localizadas nos bairros mais próximos. No caso da Soul Móveis e Projetos Ltda., são identificadas como concorrentes as pequenas redes e associações de lojistas no bairro Cavahada, e as lojas que desenvolvem projetos de móveis planejados, localizadas nos bairros Tristeza e Cavahada. Além das pequenas redes, algumas grandes redes também possuem lojas nas proximidades da empresa estudada, como Manlec, Colombo e Ponto Frio. Essas possuem a vantagem da marca e da popularidade, podendo influenciar o consumidor na hora da compra.

As empresas fornecedoras dos produtos somam um total de 25, as quais são: DJ Móveis Ltda., Móveis Kappesberg Ltda., Móveis Decibal Ltda., Móveis Primavera Ltda., Dalla Costa Ltda., Ammo Móvel Ltda., Artely Ltda., Coopeca Móveis Ltda., Móveis Henn Ltda., Móveis L2 Ltda., Rincão Estofados Ltda., La Form Estofados Ltda, Armazém da Móvel Ltda., Manto Móveis Ltda., Móveis Peraro Ltda., Adejo Móveis Ltda., Móveis

Ditalia Ltda., Móveis Caloma Ltda., MV Estofados Ltda., Colchões Anjos Ltda., Duqueza Tapetes Ltda., Jaeli Móveis Ltda., Móveis Madellegno Ltda., Criativa Móveis e Bartzen Ltda. Dessa lista, a Coopeca Móveis Ltda e a Bartzen Ltda são as únicas que desenvolvem os projetos de móveis desenhados sob medida.

Quanto aos clientes da empresa, a sua maior parte são os moradores dos bairros mais próximos e os clientes que frequentavam a antiga loja de Teresopolis. Antes do local de atuação da empresa ser alterado, os proprietários já estavam entrando em contato com os clientes e informando a mudança, a fim de manter o relacionamento entre as partes.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para que a realização da análise da empresa com um bom embasamento teórico, foram estudadas e registradas neste trabalho diversas teorias e literaturas, identificando os principais pontos abordados no estudo.

Como o principal desafio deste trabalho é a construção de uma proposta de planejamento e controle financeiros de uma empresa, o referencial teórico introduzindo as fontes de dados contábeis que foram utilizados nas análises econômico-financeiras da mesma. Por conseguinte, coletaram-se os tópicos essenciais da administração financeira e suas principais funções e atribuições dentro de uma organização. O papel do gestor financeiro é descrito, visando esclarecer as características e responsabilidades cabíveis a esta posição.

Com a finalidade de apoiar a gestão dos recursos da empresa no curto prazo, foram apresentados os princípios da Administração Financeira como o capital de giro e suas características, o ciclo operacional de uma organização e a necessidade de capital de giro.

Por fim, foi desenvolvido um item com os principais tópicos da gestão do fluxo de caixa, satisfazendo um dos objetivos específicos identificado na entrevista com os proprietários da Soul Móveis e Projetos Ltda.

3.1 NOÇÕES DE CONTABILIDADE

Não é descabido afirmar-se que a noção intuitiva de conta e, portanto, de Contabilidade seja, talvez, tão antiga quanto a origem do *Homo sapiens*. Alguns historiadores fazem remontar os primeiros sinais objetivos da existência de contas há aproximadamente 2.000 anos a.C. Entretanto, antes disto, o homem primitivo, ao inventar o número de instrumentos de caça e pesca disponíveis, ao contar seus rebanhos, ao contar suas ânforas de bebidas, já estava praticando uma forma rudimentar de Contabilidade. Iudícibus (2010, p. 15).

Existe uma ligação funcional entre as disciplinas de Administração e Contabilidade onde, na teoria e na prática, uma não possui ferramentas suficientes para não precisar da outra na execução de suas tarefas. Os sistemas de contabilidade gerencial podem fornecer informações a tempo e exatas sobre as atividades necessárias para a longevidade e sucesso das empresas atuais.

Gitman (2010, p. 9) relaciona a Contabilidade com a Administração Financeira da seguinte forma:

As atividades de finanças (tesoureiro) e contabilidade (*controller*) estão intimamente relacionadas e, via de regra, se sobrepõem. Na verdade, muitas vezes é difícil distinguir a administração financeira da contabilidade. Nas empresas de pequeno porte, o *controller* com frequência executa a função financeira e, nas maiores, muitos contabilistas estão fortemente envolvidos com diversas atividades financeiras. Mas há duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: ênfase nos fluxos de caixa e a tomada de decisões.

A Contabilidade é fundamental para que a administração financeira seja leal à realidade das contas da empresa e confiável na análise e tomada de decisão. Para Marion (2007, p. 23) a Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Os registros contábeis passados servem de base de dados para formulação de tendências, estabelecimento de metas, projeção de resultados, bem como para um estudo do comportamento da empresa frente a um cenário econômico do passado. Os gestores precisam ter acesso às informações que os auxiliem na administração de suas empresas e, para isso, precisam lançar mão dos relatórios contábeis atualizados e com o maior número possível de dados.

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2009, p. 52):

Há muitas pesquisas que indicam que as demonstrações contábeis proporcionam informação importante a respeito do valor da empresa. Os analistas financeiros e os administradores aprendem a reorganizar as demonstrações financeiras para extrair o volume máximo de informação.

As Demonstrações Contábeis mais relevantes a este estudo são o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, que servirão de base para a realização de análises através de índices financeiros e econômicos.

3.1.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial demonstra, em um determinado momento, a situação patrimonial e financeira da empresa. É dividido em duas colunas, onde o lado direito representa as contas resultantes das decisões de financiamento da empresa e o lado esquerdo representa as contas resultantes das decisões de investimentos.

Gitman (2010, p. 43) define Balanço Patrimonial nas seguintes palavras:

O Balanço Patrimonial é uma descrição resumida da posição financeira de uma empresa em uma certa data. Essa demonstração equilibra os ativos da empresa (aquilo que ela possui) contra seu financiamento, que pode ser capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio (fornecido pelos proprietários e também conhecido como patrimônio líquido).

Sua estrutura pode ser observada conforme ilustração a seguir:

Quadro 1 – Balanço Patrimonial (BP)

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
<p>Ativo Circulante Disponibilidades Aplicações Financeiras Clientes (-) Duplicatas descontadas (-) Prov. Para crédito de liquidação duvidosa Estoques Despesas antecipadas</p> <p>Ativo Não Circulante Ativo Realizável a Longo Prazo Créditos diversos</p> <p>Ativo Permanente Investimentos</p> <p>Imobilizado Intangível</p>	<p>Passivo Circulante Empréstimos e financiamentos Debêntures Fornecedores Impostos e valores a recolher Outras obrigações a pagar Provisões</p> <p>Passivo Não Circulante Passivo Exigível a Longo Prazo Empréstimos e financiamentos Debêntures Outras obrigações e provisões</p> <hr/> <p style="text-align: center;">PATRIMÔNIO LÍQUIDO</p> <p>Capital social Integralizado Reservas de capital Reservas de lucros Ajuste de Avaliação Patrimonial (-) Ações em tesouraria</p>

Fonte: Assaf Neto (2010).

Ativos são todos os bens e direitos pertencentes à empresa, que prometem gerar benefícios futuros. Bens podem ser exemplificados como terrenos, máquinas, veículos, instalações, dinheiro etc. Direitos podem ser exemplificados como títulos a receber, ações, contas a receber, títulos de crédito etc.

Ainda na definição de Ativo, Matarazzo (2008, p. 42) completa, colocando que o Ativo engloba, basicamente, dois tipos de itens:

- aqueles cujo valor é absolutamente indiscutível porque se acha estampado, ou seja, possuem o chamado valor de face. Um título, seja ele uma duplicata ou uma Letra de Câmbio, possui estampado o seu valor;
- as mercadorias e os bens do ativo imobilizado cujo valor depende de avaliação.

Indícibus (2010, p. 125) expande a definição afirmando que “o teste de um ativo é que, ao trazer benefícios imediatos ou futuros, transformará esses benefícios em entradas líquidas de caixa ou em economia de saídas líquidas de caixa”. Essa citação pode ser justificada com a Lei nº 11.638/07, na qual também contabiliza a valor de mercado os Ativos Intangíveis (incorpóreos) como marcas concessões, carteira de clientes, ponto comercial etc.

Os Ativos são listados no Balanço Patrimonial de acordo com sua ordem de liquidez, ou seja, com o prazo em que provavelmente a empresa os converterá em dinheiro. Conforme demonstrado a Ilustração 1, os principais grupos do Ativo são:

Ativo Circulante:

São as contas mais líquidas. Segundo Assaf Neto (2010, p. 89), o ativo circulante engloba, além das disponibilidades, créditos, estoques e despesas antecipadas realizáveis no exercício social subsequente, o que caracteriza como de realização até um ano.

O mesmo autor completa que deve-se, também, entender que “realizáveis” é uma expressão nitidamente contábil e não financeira. Em Contabilidade, “realizar” tem um sentido próprio, quer dizer “converter”, “mudar”, “transformar”, e não só ser recebido em dinheiro. Assim, os créditos realizam-se por serem recebidos, mas também, realizam-se caso sejam baixados como incobráveis; os estoques de matérias-primas realizam-se mediante utilização para transformação em produtos prontos; e estes se realizam mediante venda.

Ativo Realizável a Longo Prazo:

Esse grupo é composto pelas contas que irão realizar-se após o fim do exercício social seguinte, ou seja, em um período superior a 12 meses. Alguns exemplos dessas contas são: investimentos com liquidação financeira superior a 12 meses, aplicações em incentivos fiscais e contas a receber a longo prazo.

Ativo Permanente:

Representam os tipos menos líquidos de ativos. O Ativo Permanente está dividido em três grupos: Investimentos, Imobilizado e Intangível.

Os investimentos são aplicações com a intenção de produzir renda para a empresa, não possuindo como destino as atividades operacionais. Segundo Assaf Neto (2010, p. 91), na maioria das vezes, esses investimentos são decorrentes de participações societárias, mas

também podem incluir outros bens como investimentos em ações, cotas de empresas limitadas, imóveis para aluguel, obras de arte etc.

O mesmo autor define premissas básicas para um Ativo ser classificado como imobilizado: (1) possuir duração bastante longa, quase permanente; (2) não se destinar à venda; e (3) ser utilizado nas operações dos negócios da empresa.

Exemplos de ativos imobilizados são: terrenos, edifícios, instalações, móveis e utensílios, veículos, ferramentas, entre outros.

Conforme já citado neste trabalho, o ativo intangível não existe fisicamente, porém possui valor. Exemplos de ativos intangíveis são o valor de uma marca ou o valor de uma patente.

No lado direito do Balanço Patrimonial estão o Passivo e o Patrimônio Líquido. De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2009, p. 39), esse lado reflete os tipos e as proporções de financiamento, os quais dependem da opção feita pela administração quanto à estrutura de capital, bem como da escolha entre capital de terceiros e capital próprio, e entre capital de terceiros a curto e a longo prazo.

As obrigações do Passivo estão listadas no Balanço Patrimonial de acordo com a exigibilidade na qual devem ser pagas. Conforme demonstrado a Ilustração 1, os principais grupos do Passivo são:

Passivo Circulante:

São passivos de curto prazo que devem ser liquidados dentro do exercício social seguinte. Marion (2009, p. 50) define parâmetros que classificam os passivos como circulantes, os quais seguem: (1) é esperada sua liquidação dentro dos 12 meses seguintes à data do balanço; (2) é mantido principalmente com a finalidade de ser transacionado; e (3) a entidade não tem nenhum direito de postergar sua liquidação por período que exceda os 12 meses da data do balanço.

Podemos exemplificar o Passivo Circulante com as seguintes contas: fornecedores, salários a pagar, encargos sociais a recolher, impostos a recolher, empréstimos e outras obrigações.

Passivo Exigível a Longo Prazo:

O Passivo Exigível a Longo Prazo é composto pelas obrigações que deverão ser saldadas após o término do exercício social seguinte e é exposto nas contas: financiamentos, debêntures, provisão para resgate de partes beneficiárias e outras obrigações a longo prazo.

Patrimônio Líquido:

Representam os recursos dos proprietários que foram investidos no empreendimento, além das novas aplicações dos acionistas e dos rendimentos resultantes do capital aplicado. Ross, Westerfield e Jaffe (2009, p. 40) definem Patrimônio Líquido com a seguinte citação:

Esta é a participação dos acionistas na empresa, em termos contábeis. O valor contábil do capital dos acionistas cresce quando são adicionados lucros retidos. Isso ocorre quando a empresa retém parte de seu lucro, em lugar de distribuí-lo sob a forma de dividendos.

Assaf Neto (2009, p. 193) explica as principais contas do Patrimônio Líquido, começando pelo capital social, que reflete o investimento realizado pelos acionistas na empresa (integralizações de capital), e também parte do lucro líquido auferido em exercícios passados, não pago aos proprietários e incorporado ao capital. A integralização do capital pode ser feita através de moeda corrente ou bens e direitos. Quando a integralização do capital social é feita em moeda corrente, debita-se uma conta específica do ativo circulante (Bancos, por exemplo) e credita-se a conta "Capital Social".

As reservas de capital são formadas basicamente por valores recebidos pela empresa, dos sócios ou de terceiros, que são jogados diretamente para o Patrimônio Líquido. Esses valores não se referem à prestação de serviços ou venda de produtos pela empresa, não devendo, em consequência, ser lançados como resultados. Exemplos de reserva de capital são: ágio na emissão de ações, doações e subvenções recebidas para investimento e incentivos fiscais recebidos do governo.

As reservas de lucros nada mais são do que lucros gerados pela empresa e retidos por várias razões. Alguns exemplos, a fim de ilustração, são a reserva legal e a reserva estatutária. A reserva legal é a parcela que a legislação impede que seja distribuída. As reservas estatutárias são as que os estatutos de algumas companhias obrigam que sejam criadas. Existem ainda reservas de contingências, reservas de lucros a realizar e reservas para expansão.

As reservas de reavaliação são usadas essencialmente quando algum ativo da empresa fica extremamente defasado de seu valor mais atualizado de reposição. Esse aumento de valor atribuído ao ativo é, em contrapartida, considerado reserva de reavaliação.

Lucros ou prejuízos acumulados são, no fundo, parte das reservas de lucros que ainda não teve seu destino final determinado. É uma conta transitória.

3.1.2 Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício é a síntese econômica do desempenho operacional durante um determinado período, geralmente apresentado a cada 12 meses, indicando o retorno gerado pelo investimento dos donos na empresa. Possui a função de apurar o resultado líquido em um exercício, ou seja, descrever se houve lucro ou prejuízo.

Marion (2007) afirma que ao final de cada período, todas as receitas e despesas são transferidas para a Demonstração do Resultado do Exercício e, no próximo período, apurar-se-á despesa e receita começando-se do zero, ou seja, não se acumulam despesa e receita de um ano para o outro (Independência Absoluta de Períodos).

Ross, Westerfield e Jaffe (2009, p. 41) explicam a estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício com a seguinte citação:

A demonstração de resultado geralmente inclui diversas seções. A seção operacional apresenta as receitas e despesas associadas às operações principais da empresa. Entre outras coisas, a seção não operacional da demonstração de resultado inclui todos os custos de financiamento, tais como despesas de juros. Em geral, uma segunda seção indica, como item separado, o valor dos impostos lançados contra o lucro. O último item da demonstração de resultado é o lucro líquido. O lucro líquido muitas vezes é medido em função do número de ações ordinárias, ou seja, o lucro por ação.

A Demonstração do Resultado do Exercício pode ser observada na ilustração, a seguir:

Quadro 2 – Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
Receita bruta de vendas de bens e serviços
(-) Impostos sobre vendas
(-) Devoluções, Descontos comerciais e Abatimentos
Receita Líquida
(-) Custos dos produtos e serviços
Lucro Bruto
(-) Despesas de vendas
(-) Despesas administrativas
(-) Despesas financeiras líquidas
(-) Outras despesas operacionais
(+) Outras receitas operacionais
Lucro antes do imposto de renda
(-) Provisão para o imposto de renda
(-) Participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias
Lucro Líquido do Exercício

Fonte: Assaf Neto (2010).

Explica-se as principais linhas da Demonstração do Resultado do Exercício, Iudícibus (2010, p. 152) conceitua receita como uma expressão monetária, validada pelo mercado, do agregado de bens e serviços da entidade, em sentido amplo (em determinado período de tempo), e que provoca um acréscimo concomitante no Ativo e no Patrimônio Líquido, considerando separadamente da diminuição do Ativo (ou do acréscimo do passivo) e do Patrimônio Líquido provocados pelo esforço em produzir tal receita. A Receita Bruta é a venda de produtos, mercadorias ou prestação de serviços, incluindo as vendas canceladas, as devoluções de vendas, os descontos concedidos e os impostos cobrados sobre as vendas. Já a Receita Líquida é a receita bruta diminuída das devoluções e vendas canceladas, dos descontos concedidos e dos impostos e contribuições incidentes sobre as vendas.

Subtraindo da Receita Líquida os custos das mercadorias vendidas, como os custos de estocagem, transporte, seguro de estoque e outros custos relacionados a disponibilização das mercadorias à venda, encontra-se o Lucro Bruto. Deduzindo as Despesas Operacionais do Lucro Bruto, ou seja, as despesas necessárias para vender os produtos, administrar a empresa, as comissões sobre vendas, propaganda e publicidade, salários dos colaboradores, aluguel, materiais de escritório, entre outros, identificamos o Lucro Operacional.

Marion (2007, p. 121), complementa o conceito de Lucro Operacional, colocando que as empresas o tem utilizado como indicador de lucro, pois demonstra se a empresa é capaz de gerar caixa com as atividades operacionais para investir, pagar o Imposto de Renda, remunerar o capital de terceiros e dos acionistas. Esse indicador é comumente conhecido como Lajida (Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização).

O Lucro antes do Imposto de Renda é calculado com a subtração das Despesas não Operacionais e das Receitas não Operacionais do Lucro Operacional. As despesas e receitas não operacionais são caracterizadas por ganhos ou perdas não relacionados à atividade operacional da empresa, como, por exemplo, venda de um imobilizado, lucro ou prejuízo proveniente de venda de ações etc.

Após a dedução da provisão para o Imposto de Renda e das participações de debêntures, de empregados e de partes beneficiárias, encontra-se o Lucro Líquido do exercício. É a sobra líquida disponível para os proprietários da empresa. Assaf Neto (2010, p. 97) acrescenta que esse resultado líquido é transferido para a conta de lucro ou prejuízo acumulados, e a legislação determina que seja, na demonstração do resultado, calculado quanto o lucro obtido pertence a cada classe de ação.

3.2 INDICADORES FINANCEIROS

Os índices são ferramentas de análise utilizadas para fornecer uma visão ampla da situação financeira de uma empresa. Podem ser usados para comparar o desempenho e a situação de uma empresa com o de outras empresas, como para analisar a sua atuação durante um período de tempo.

Assim como um médico usa certos indicadores, como pressão e temperatura, para elaborar o quadro clínico do paciente, os índices financeiros permitem construir um quadro de avaliação da empresa. Há, porém, uma diferença: enquanto o médico pode ter certeza de que há algo errado com o paciente que apresenta pressão muito alta, na empresa, um endividamento elevado não significa que esteja à beira da insolvência. (Matarazzo, 2008).

A respeito da quantidade de índices necessária para uma boa análise, o mesmo autor afirma que o importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejada da análise. A decomposição dos indicadores contábeis dependerá do tamanho do estudo e do interesse na precisão dos resultados.

Podemos dividir os indicadores em três grandes grupos: Índices de Liquidez, Índices de Endividamento e Índices de Rentabilidade:

3.2.1 Índices de Liquidez

Os índices de liquidez refletem a capacidade que a empresa possui de cumprir com suas obrigações de curto, médio ou longo prazo. Devido ao comum engano que esses índices refletem a capacidade de pagamento, Matarazzo (2008) esclarece que é um grupo de índices que, a partir do confronto dos Ativos Circulantes com as Dívidas, procuram medir quão sólida é a base da empresa.

Liquidez corrente (LC):

Indica a capacidade da empresa para cumprir suas obrigações de curto prazo. Representa o quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada unidade monetária de Passivo Circulante.

$$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Se a liquidez corrente for maior que 1, significa que existe um capital de giro líquido positivo (ativo circulante maior que passivo circulante).

Liquidez Geral (LG):

Segundo Marion (2009), considera tudo o que a empresa converterá em dinheiro (a curto e longo prazo), relacionando-se com tudo o que já assumiu como dívida (a curto e longo prazo). Demonstra a saúde financeira da empresa no longo prazo.

$$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Demonstra o quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada unidade monetária de dívida total.

Liquidez Seca (LS):

É semelhante ao índice de liquidez corrente, porém exclui do cálculo os estoques do Ativo Circulante. Representa o quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada unidade monetária de Passivo Circulante.

$$LS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Liquidez Imediata (LI):

Indica o quanto a empresa possui disponível para saldar suas dívidas imediatamente.

$$LI = \frac{(\text{Caixa} + \text{Bancos} + \text{Aplicações de Curtíssimo Prazo})}{\text{Passivo Circulante}}$$

3.2.2 Índices de Endividamento

Os índices de endividamento indicam a composição das fontes passivas de recursos da empresa, ilustrando a participação do capital de terceiros (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo) em relação ao capital próprio (Patrimônio Líquido). Fornecem, ainda, o grau de comprometimento financeiro da empresa frente aos seus credores.

Marion (2009) detecta duas características relevantes desse indicador:

- Empresas que recorrem a dívidas como um complemento dos capitais próprios para realizar aplicações produtivas em seu Ativo (ampliação, expansão, modernização etc.). Esse endividamento é sadio, mesmo sendo um tanto elevado, pois as aplicações produtivas deverão gerar recursos para saldar o compromisso assumido;
- Empresas que recorrem a dívidas para pagar outras dívidas que estão vencendo. Por não gerarem recursos para saldar seus compromissos, elas recorrem a empréstimos sucessivos. Permanecendo esse círculo vicioso, a empresa será séria candidata à insolvência; conseqüentemente, à falência.

A participação de capital de terceiros na estrutura de uma empresa não deve ser exagerada, pois as instituições financeiras evitam conceder créditos e financiamentos nessas situações. Se a composição do endividamento se concentrar no Passivo Circulante, a empresa poderá ter sérias dificuldades para liquidar suas dívidas em um cenário econômico não favorável.

Os principais indicadores desse grupo são:

Solvência Geral (SG):

A solvência geral expressa a capacidade financeira da empresa de satisfazer os compromissos assumidos perante terceiros, exigíveis a qualquer prazo. Ou seja, representa a garantia que a empresa dispõe em Ativos Totais para pagamento do total de suas dívidas.

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

Quanto maior o resultado do cálculo da solvência geral, melhor é a condição financeira da empresa, porém se o resultado for inferior à unidade, a empresa estará operando com passivo a descoberto.

Endividamento (E):

Mede a proporção do Ativo financiada pelos credores da empresa. Cumpre destacar que, o grau de endividamento é uma relação inversa do grau de solvência geral.

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

Quanto mais elevado for o grau de endividamento, maior o montante de capital de terceiros usado para gerar lucros. Se o resultado for igual à unidade, indica um ativo total financiado unicamente por recursos de terceiros.

Participação de Capitais de Terceiros:

Esse índice relaciona as duas maiores fontes de recursos das empresas, ou seja, Capitais de Terceiros e Capitais Próprios, indicando o grau de dependência da empresa em relação ao seu financiamento.

$$\frac{CT}{PL} = \frac{\text{Exigível Total (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo)}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Representa o quanto a empresa possui de capital de terceiros para cada unidade monetária de capital próprio investido.

Composição do endividamento:

Indica o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais.

$$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}} \times 100\%$$

Garantia de Capital de Terceiros (GT):

Representa o quanto o capital próprio cobre do capital de terceiros. Se o resultado for superior à unidade, então a empresa possui capital próprio suficiente para cobrir a quantia de capital de terceiros.

$$GT = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Exigível Total}}$$

Imobilização do Capital Próprio (ICP):

O grau de imobilização do capital próprio indica como a empresa está financiando o seu imobilizado e é obtido pela relação entre o Patrimônio Líquido e o Ativo Permanente.

$$\text{ICP} = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Ativo Permanente}}$$

Quando o grau de imobilização do capital próprio for superior à unidade – característica ideal para as empresas - significa que o ativo permanente é totalmente financiado por capital próprio. No caso contrário, a empresa está financiando seu imobilizado não apenas com recursos próprios, mas também com capital de terceiros.

3.3 INDICADORES ECONÔMICOS

Esse grupo de indicadores é utilizado para avaliar o grau de êxito econômico da empresa. Marion (2009) destaca dois aspectos que necessitam ser observados na análise dos índices de rentabilidade:

- Muitos conceitos de lucro poderão ser utilizados: Lucro Líquido, Lucro Operacional, Lucro Bruto etc. É imprescindível que o numerador seja coerente com o denominador.
- Tanto o Ativo como o Patrimônio Líquido, utilizados no denominador utilizados para cálculo da Taxa de Retorno, poderiam ser o médio.

Taxa de Retorno sobre Investimentos (TRI):

Demonstra o poder de ganho da empresa. O resultado representa o ganho para cada unidade monetária investida.

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

Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE):

A função desse índice é mostrar qual a taxa de rendimento do capital próprio, medindo o retorno do investimento efetuado pelos proprietários da empresa.

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

Giro do Ativo:

Indica a eficiência com que a empresa utiliza todos os ativos para gerar receitas de vendas. Quanto maior o giro, mais eficientemente ela está usando o seu ativo.

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$$

Margem Líquida:

Aponta quanto sobrou das receitas após a dedução de custos e despesas totais. Indica quanto a empresa recebe para cada unidade monetária vendida.

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100\%$$

3.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A complexidade da administração financeira é proporcional ao tamanho e complexidade da organização. Empresas de grande porte necessitam que a gestão financeira seja dividida em setores especializados, focados na sua parte do processo de forma eficiente. Já uma empresa de pequeno porte precisa de uma pessoa que faça as tarefas de administração financeira, mas uma pessoa que saiba a quantia que a empresa vai receber nos próximos meses, a quantia que vai pagar nos próximos anos, uma boa forma de investimento para um dado cenário de mercado. Independente do porte da empresa, a execução da administração

financeira é essencial para sua saúde e longevidade, cada uma com suas ferramentas e métodos de controle financeiro, cada uma com sua estrutura organizacional, cada uma com suas dificuldades e conflitos.

Finanças diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgão governamentais. Gitman (2010, p. 3).

A citação acima reflete a importância da administração financeira, considerando um século em forte processo de globalização e, por consequência, grandes mudanças na forma de fazer negócios. Ao longo do tempo as teorias de finanças vem passando por um constante processo de evolução conceitual, técnico e prático, acompanhando as mudanças econômicas e sociais.

Finanças é o estudo de como as pessoas alocam recursos escassos ao longo do tempo. As duas características que distinguem as decisões financeiras de outras decisões de alocação de recursos, que são os custos e benefícios das decisões financeiras, são (1) a distribuição ao longo do tempo e (2) o fato de geralmente serem desconhecidas de antemão, ou por quem vai tomar as decisões ou por qualquer outra pessoa. (Bodie e Merton, 2009).

A gestão financeira busca fazer a escolha mais adequada de investimento em ativos e a escolha mais adequada de fontes de capital, sejam eles próprios ou de terceiros. Nesse contexto, as decisões financeiras envolvem situações de escassez de recursos, sobra de recursos, corte de despesas, investimentos com ótima relação risco e retorno, financiamento bancário, etc.

3.4.1 Funções da Administração Financeira

A administração financeira de uma empresa é responsável por funções e tarefas que tornam-se complexas com o desenvolvimento e crescimento da mesma. De forma geral, a atividade do gestor financeiro é constantemente acompanhar os indicadores e informações contábeis e financeiras, a fim de estar apto a tomar decisões de:

a) Planejamento e controle:

Utilizar ferramentas que armazenem dados financeiros e contábeis como base para prever necessidades futuras de capital e ter capacidade de atender a essas

necessidades. Controlar se o que foi planejado está sendo realizado e se os objetivos e as metas estão sendo atendidas.

b) **Gestão do ativo empresarial**

Aplicar os recursos disponíveis em diferentes alternativas de mercado, alterar a composição dessa conta, caso necessário, e administrar o nível ideal de ativo imobilizado e de capital de giro para um dado perfil contábil e financeiro da empresa.

c) **Gestão do passivo empresarial**

Analisar as diferentes formas de capitalização existentes no mercado, escolhendo a que melhor se adapta aos objetivos da empresa e ao contexto econômico do momento. Controlar os financiamentos para manter o grau de endividamento aceitável.

Gitman (2010, p. 6) afirma que como a maioria das decisões empresariais é medida em termos financeiros, o administrador financeiro representa um papel central na operação da empresa. Pessoas de todas as áreas de responsabilidade – contabilidade, sistema de informação, administração, marketing, operações e outras – precisam ter um conhecimento básico da função de administração financeira.

Completando com a citação de Assaf Neto (2010, p. 8), a evolução da área financeira imprimiu no administrador uma necessidade maior de visualizar toda a empresa, realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento futuro. Em verdade, o administrador financeiro no contexto atual não pode assumir posições menos envolventes de centrar suas preocupações unicamente nos mecanismos de captação de fundos e aplicação na atividade da empresa. Deve, outrossim, gerenciar esses recursos de forma a manter a saúde financeira e econômica da empresa e lograr ainda alcanças suas metas estabelecidas.

3.4.2 Funções do administrador financeiro

O administrador financeiro visa atingir os objetivos e metas da empresa, realizando as atividades relacionadas à administração financeira já mencionadas neste estudo. Ele procura coordenar todo o processo de planejamento empresarial, a fim de modelar o futuro da empresa. Deve tomar as decisões de investimento e financiamento, pois para obter

competitividade no mercado a empresa necessita ter aumento das vendas e investir nos seus ativos. Cabe a esse profissional, também, ter conhecimento dos riscos sistemáticos e não sistemáticos que a sua empresa enfrenta, estando preparado para possíveis mudanças internas e de mercado.

Segundo Gitman (2010, p. 4) os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos – financeiras ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles realizam as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvem grandes desembolsos e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

3.5 SITUAÇÃO FINANCEIRA VERSUS SITUAÇÃO ECONÔMICA

A situação financeira de uma empresa é descrita como a capacidade que ela possui de cumprir com suas obrigações em um determinado momento. Segundo Marion (2007, p. 79), a comparação entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante propicia ao analista do Balanço Patrimonial uma visão panorâmica da situação financeira da empresa no curto prazo. Sendo assim, se o Ativo Circulante for menor que o Passivo Circulante, a situação da empresa em termos de solvência não é boa.

O autor ainda acrescenta que, caso o objeto de análise seja no Longo Prazo, basta incluir no cálculo mencionado acima o Realizável e o Exigível a Longo Prazo (Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo / Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo).

A situação econômica também pode ser avaliada a partir do Balanço Patrimonial, observando o Patrimônio Líquido através do fortalecimento do capital próprio. O lucro não distribuído aos proprietários da empresa é contabilizado no Patrimônio Líquido como Lucros Acumulados ou Lucros Retidos. O Demonstrativo do Resultado do Exercício é outra ferramenta que informa dados necessários para avaliação econômica, onde observamos o retorno resultante do investimento dos donos da empresa.

Matarazzo (2008, p. 262) separa os dois termos sob uma ótica contábil da seguinte forma:

- a) Econômico: refere-se a lucro, no sentido dinâmico, de movimentação. Estaticamente, refere-se a Patrimônio Líquido.

- b) Financeiro: refere-se a dinheiro. Dinamicamente, representa a variação de caixa. Estaticamente, representa o saldo de caixa.

Assaf Neto (2007, p. 12) distingue os dois termos que devem ser considerados para a tomada de decisões financeiras, conforme segue:

- a) Econômico, com base na relação entre o retorno do investimento e o custo da captação. A agregação de valor econômico em uma empresa somente se verifica quando o lucro operacional, apurado em determinado momento, superar o custo total de capital da empresa.
- b) Financeiro, identificado pela sincronização entre a capacidade de geração de caixa dos negócios e o fluxo de desembolsos exigidos pelos passivos. O equilíbrio financeiro de uma empresa pressupõe uma interdependência de prazos entre ativos e passivos, ou seja, a maturidade das decisões de investimento deve ser compatível com a das decisões de financiamento.

Sendo assim, o resultado econômico é sinônimo de lucro ou prejuízo, onde o lucro aumenta o Patrimônio Líquido, porém não as disponibilidades de dinheiro. Já o resultado financeiro é melhor empregado quando relacionado a Capital Circulante Líquido, evitando que um empréstimo bancário, por exemplo, aumente o saldo de caixa e não leve em consideração a elevação do Passivo Circulante.

3.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro estabelece as diretrizes e metas a serem atingidas em um determinado período de tempo, de forma a possibilitar não apenas uma análise mais consistente quanto às decisões de captação de recursos e investimento de capital, mas também a possível previsão de situações adversas e a consequente oportunidade de adoção de medidas corretivas, tão logo sejam necessárias. Dessa forma, podemos admitir a sua importância como uma ferramenta imprescindível ao desenvolvimento da organização, principalmente no que tange à tomada de decisão gerencial.

De acordo com Braga (2009, p. 228), o significado de planejar é definir antecipadamente:

- a) Os objetivos das ações preestabelecidas (o que se deseja alcançar);

- b) A forma pela qual as ações serão desenvolvidas (como será feito);
- c) Os recursos físicos, tecnológicos, humanos e financeiros necessários (com o que e por quanto será feito);
- d) Os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano (quando será feito);
- e) Os responsáveis pela execução das etapas do plano (por quem será feito).

Gitman (2010, p. 105) justifica a importância do planejamento financeiro com o argumento que ele fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle das atividades que empresa deverá executar para atingir seus objetivos. Esse mapa pode ser comparado a um plano de negócios, cuja finalidade é estudar os possíveis caminhos que a empresa pode seguir, definindo qual é o mais adequado ao seu perfil de risco e que leve a empresa ao seu objetivo fim.

Para Ross (2000, p. 416), as seguintes atribuições devem estar relacionadas nos planos financeiros:

- a) Política de cobrança;
- b) Monitoramento e controle das contas a receber;
- c) Decisões de política de crédito;
- d) Decisões sobre compras;
- e) Necessidades de matérias primas;
- f) Informações sobre os fluxos de caixa;
- g) Aplicações e/ou captações de recursos.

É possível considerar a elaboração de um planejamento financeiro como ferramenta estratégica, pois é o ponto de partida para o processo decisório empresarial. Quando a tomada de decisão possui como base a projeção de cenários, processos e atividades, a empresa adquire vantagem competitiva, enriquecendo sua capacidade de identificar as oportunidades e incertezas do mercado.

Um bom planejamento financeiro prevê possíveis cenários onde o que foi previsto não aconteça. Esse exercício é de suma importância para que o gestor não se surpreenda com situações inesperadas e esteja preparado para desenvolver planos alternativos e identificar oportunidades benéficas no mercado.

Planejamento e controle estão diretamente ligados. Planejamento é necessário para a fixação de padrões e metas, já o controle permite obter informações e comparar os planos com os desempenhos reais e fornecer meios para a realização de um processo de feedback no qual o sistema pode se transformar para que atinja uma situação esperada.

3.6.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Os planos financeiros de longo prazo formam um mapeamento sistemático pelo qual vê-se as necessidades futuras de capital e de financiamento, visando atingir os objetivos da empresa. De acordo com Gitman (2010, p. 105), o processo de planejamento financeiro começa pelos planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Estes, por sua vez, orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais.

À medida que o horizonte de planejamento se distancia da data de elaboração, o grau de detalhamento se reduz visto que o nível de confiabilidade das projeções é menor. Portanto, a atuação a longo prazo se apóia nos instrumentos de orçamento de capital e nas expectativas de geração de lucros e caixa.

Um plano a longo prazo, de dois a cinco anos, faz-se necessário quando consideramos que muitas decisões envolvem períodos longos de implantação. Em ambientes de incertezas, isso exige que as decisões sejam planejadas muito antes da implantação. (Ross, Westerfield, Jaffe, 2002).

Conforme Lemes Junior (2002, p. 507), o conteúdo do planejamento financeiro de longo prazo está atrelado às estratégias e aos objetivos de crescimento ligados aos investimentos de capital, expansão em termos de mercados e produtos e definição das fontes de financiamento necessárias. A concentração dos esforços do planejamento de longo prazo consiste em definir e projetar o orçamento de capital, os lucros futuros e a geração de recursos financeiros (caixa).

3.6.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

O objetivo da administração financeira de curto prazo é apresentar a gestão das contas que formam o ativo e o passivo circulantes, cobrindo um período de um a dois anos. Quando essa gestão é feita de forma eficiente, é possível ter um equilíbrio entre as obrigações e os direitos de curto prazo.

A administração financeira de curto prazo engloba principalmente as políticas de administração do capital de giro, visando à maximização do valor gerado pelos itens

circulantes da empresa e a preservação contínua da liquidez. Para Fusco (1996, p. 54), “a principal função de quem toma decisões correspondentes à administração de capital de giro é administrar as várias contas que compõem o capital de giro com relação ao nível de liquidez da empresa”, ou seja, nem muita nem pouca liquidez, perseguindo a harmonia e o equilíbrio próprios das características do negócio explorado.

Gitman (2010, p. 107) define planejamento financeiro de curto prazo da seguinte forma:

O planejamento financeiro de curto prazo começa com a projeção de vendas. Partindo dela, as empresas desenvolvem planos de produção que levam em conta os prazos de espera (preparação) e incluem estimativas das matérias-primas necessárias. Usando os planos de produção, a empresa pode estimar as despesas diretas de folha de pagamento, o desembolso com custo fixo das fábricas e as despesas operacionais. Uma vez realizadas essas estimativas, a empresa pode elaborar uma demonstração do resultado pró-forma e um orçamento de caixa. Com essas informações básicas, pode, finalmente, desenvolver um balanço patrimonial pró-forma.

Uma vez determinadas as necessidades financeiras e determinadas as fontes de recursos que serão captados, cabe ao administrador financeiro distribuí-los de forma consciente, responsável e segura, nas diversas contas do ativo da empresa.

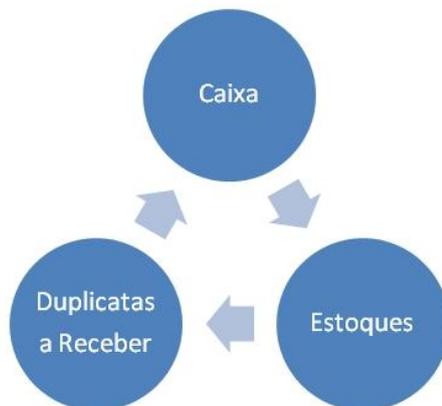
3.6.2.1 O Capital de Giro

A administração do capital de giro provém do controle dos recursos financeiros aplicados no ativo circulante da empresa. A origem dos recursos são as obrigações de curto prazo e do excedente dos exigíveis de longo prazo do passivo circulante, e a diferença do Patrimônio Líquido e dos ativos não circulantes. A gestão e o controle dos ativos circulantes e fontes de financiamento de curto prazo são os aspectos mais importantes na administração da pequena empresa.

Principalmente em razão das elevadas taxas de juros praticadas no mercado brasileiro, acirramento da concorrência decorrente da diminuição do protecionismo nacional e políticas de expansão adotadas pelas empresas, a importância do capital de giro tem aumentado bastante, afirma Assaf Neto (2010). Adotar uma política financeira de curto prazo, que planeje e controle a circulação do capital de giro, auxilia as empresas a estarem preparadas para as mudanças de mercado e contribui para a identificação de problemas e oportunidades de melhor uso dos recursos.

O capital de giro possui esse nome devido à facilidade com que ele é transferido entre as contas circulantes do ativo, conforme ilustra a figura a seguir:

Figura 1 – Circulação do Capital de Giro



Fonte: Elaborado pela autora.

A conversão de estoque em duplicatas a receber, de duplicatas a receber em caixa e de caixa em estoques é dinâmica, caracterizando o funcionamento da gestão do capital de giro. Esses recursos podem girar (circular) entre as contas cíclicas diversas vezes no mesmo período.

De acordo com Hoji (2001), o capital de giro são os recursos investidos em ativos circulantes que dão sustentação as atividades operacionais e que se transformam durante o período do ciclo operacional (período que vai desde a compra da matéria-prima, até o recebimento das vendas a prazo).

Di Agustini (1999) concorda quando cita que a principal característica dos itens que compõem o capital de giro é rápida transformação em outras formas de ativo ou receita. Os recursos que ficarem disponíveis podem ser utilizados para recompor estoques ou financiar clientes. Os estoques são vendidos e, quando à vista retornam para o caixa, e quando a prazo, elevam o saldo de contas a receber.

Como o objetivo da administração do capital de giro é manter o equilíbrio das contas circulantes, Matarazzo (2008) explica as principais contas que compõem o ativo circulante e o passivo circulante:

Quadro 3 – Ativo e Passivo Circulantes

Ativo Circulante	Passivo Circulante
Caixa e bancos	Instituições financeiras
Aplicações Financeiras	Fornecedores
Clientes	Salários e encargos
Estoques	Impostos a pagar
Outros valores a receber	

Fonte: Matarazzo (2008).

a) Caixa: Representa o dinheiro em mãos da empresa, os depósitos bancários à vista e as aplicações de imediata conversibilidade em dinheiro. São recursos disponíveis das necessidades operacionais do dia-a-dia de uma empresa. O objetivo do administrador é manter um caixa suficiente para arcar com seus compromissos, de forma que mantenha sua posição creditícia e atendimento de necessidades de caixa inesperadas.

As empresas de pequeno porte, conforme citado por Matias e Lopes (2002), enfrentam um grande problema com a insuficiência de dinheiro e capital, e a administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e sucesso das mesmas. Um desequilíbrio de caixa pode ser indício de um problema mais grave, que pode ser identificado e evitado com a administração financeira de curto prazo.

Nessas empresas, geralmente, os recursos são limitados e as formas de captação mais restritas, por isso recomenda-se para uma administração eficiente do caixa, o controle do seu fluxo. O objetivo é evitar ter a necessidade de financiamentos, cujos custos serão mais elevados devido à restrição de recursos às empresas de pequeno porte.

b) Clientes: Compreende os valores a receber decorrentes das vendas efetuadas pela empresa. Muitos autores abordam a conta 'Clientes' como 'Duplicatas a Receber'. Matarazzo insere-a como uma subconta, mantendo o mesmo significado.

As Duplicatas a Receber são instrumentos gerados pela concessão de crédito das empresas, em função das vendas a prazo. A administração eficiente das Duplicatas a Receber depende da política de crédito adotada pela empresa que determina a seleção de crédito, os padrões, as condições de concessão de crédito e as políticas de cobrança.

O controle das duplicatas a receber é um problema constante das pequenas empresas devido à falta de meios de obter informações seguras para um processo de concessão de crédito. Além de essas empresas possuírem sempre a intenção de aumentar seu volume de vendas, mesmo à custa de devedores duvidosos, frequentemente a carteira de clientes é formada por empresas locais, administradas por amigos pessoais, o que torna difícil a não liberação do crédito.

c) Estoques: englobam produtos e materiais de propriedade da empresa, por exemplo, produtos acabados, mercadorias para revenda, produtos em elaboração, mercadorias em trânsito e materiais. São considerados investimentos por haver empate de capital. Um investimento em estoques acima do necessário torna-se bastante oneroso, uma vez que aumenta o custo de oportunidade.

Matias e Lopes (2002) citam que os estoques tem grande importância no contexto da empresa, uma vez que representam um dos investimentos mais elevados nas contas que compõem a estrutura de capital de giro nas micro e pequenas empresas.

Hoji (2001) cita que os passivos circulantes representam as fontes de financiamento de curto prazo da empresa e que algumas são geradas pelas próprias operações, tais como duplicatas a pagar aos fornecedores, impostos a recolher, salários, encargos sociais a pagar e provisões para férias e 13º salário (fontes espontâneas sem cobrança de juros) ou ainda através de financiamentos e empréstimos bancários, sobre os quais são pagos encargos (juros).

Vieira (2008) afirma que a expressão capital de giro se refere ao total dos investimentos de curto prazo realizados pela empresa, enquanto a expressão capital de giro líquido se refere ao saldo líquido de aplicações e fontes efetuadas nesse horizonte de tempo.

Capital de Giro = Ativo Circulante

Capital de Giro Líquido = Ativo Circulante - Passivo Circulante

De acordo com Gitman (2010, p. 547), quando os ativos circulantes excedem os passivos circulantes, a empresa tem um capital de giro líquido positivo, assim sendo definido de forma alternativa como a porção de ativos circulantes da empresa financiada com fundos a longo prazo (a soma do exigível a longo prazo com o patrimônio líquido dos acionistas). No entanto, quando os passivos circulantes são maiores que os ativos dessa natureza, temos um capital de giro líquido negativo, assim representando a parcela dos ativos permanentes da organização financiados com passivos circulantes. Se a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante for positiva, dizemos que há uma reserva financeira, chamada capital de giro líquido.

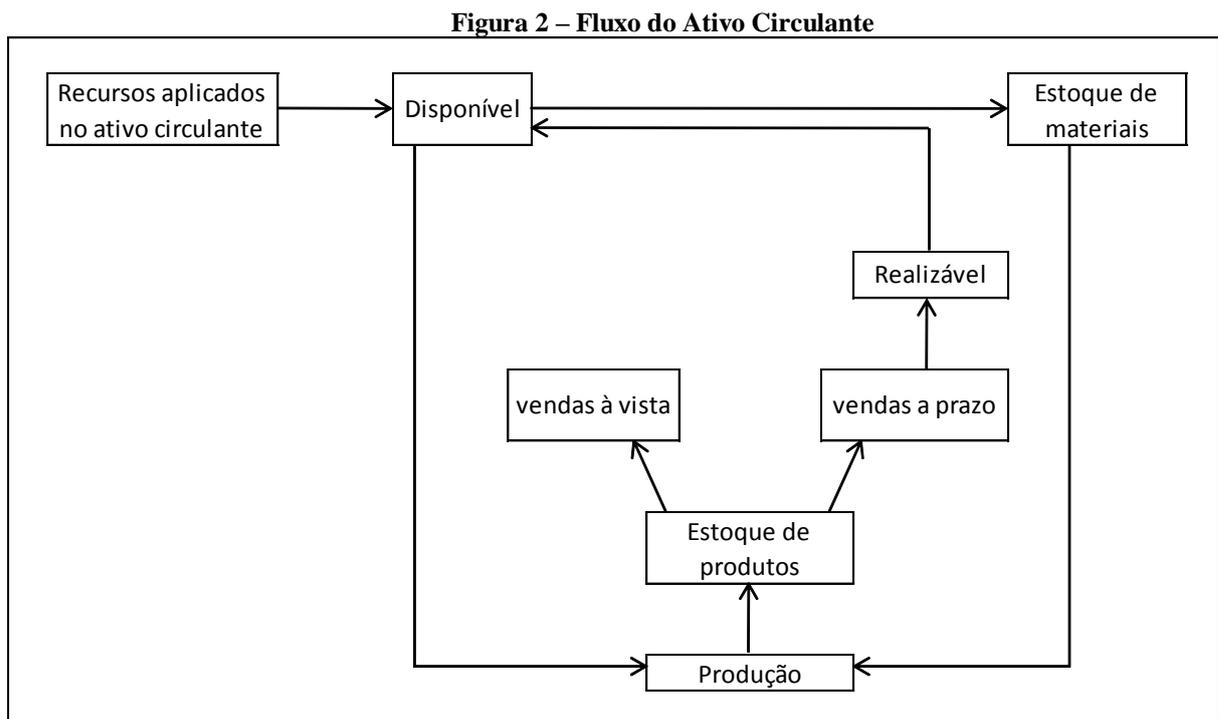
Caracterizando de forma mais detalhada o capital de giro líquido, Gitman (2010, p. 547), estende sua definição:

É a diferença entre os ativos e passivos circulantes da empresa. Quando os ativos circulantes excedem os passivos circulantes, a empresa tem um capital de giro líquido positivo. Nesse caso mais comum, o capital de giro é definido de forma

alternativa como a porção dos ativos circulantes da empresa financiada com fundos a longo prazo (a soma exigível a longo prazo com o patrimônio líquido dos acionistas). Tendo em vista que os passivos circulantes representam as fontes da empresa de fundos a curto prazo, o montante através do qual os ativos circulantes excedem os passivos circulantes devem ser financiados com fundos a longo prazo. Quando os ativos circulantes são menores do que os passivos circulantes, a empresa tem um capital de giro líquido negativo. Nesse caso menos comum, o capital de giro líquido é a porção dos ativos permanentes da empresa financiados com passivos circulantes. Essa conclusão segue a equação do saldo: ativos são iguais a passivos mais o patrimônio líquido.

O objetivo do gestor financeiro é fazer com que o capital de giro seja gerido de forma que o custo de manutenção deste seja minimizado sem que haja escassez do mesmo, prejudicando a operacionalização da empresa. Se esse processo for bem executado, contribuirá para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho da empresa.

Assaf Neto (2010) explica que o capital de giro representa o valor total dos recursos necessários para a empresa financiar seu ciclo operacional. Demonstrando por uma ótica mais contábil o caminho percorrido pelo capital, a Figura 2 apresenta o fluxo do ativo circulante.



Fonte: Assaf Neto (2010)

O autor explica que quando o capital circulante líquido (CCL) é negativo, os recursos passivos permanentes da empresa não são suficientes para cobrir todas as necessidades de investimentos de longo prazo, assim devendo ser utilizados fundos provenientes do passivo circulante. Ou seja, isto representa dívidas de curto prazo financiando aplicações com prazos de retorno maiores. O mesmo raciocínio se aplica para um CCL nulo ou negativo.

3.6.2.2 Ciclo Operacional

Conforme citado anteriormente, o capital de giro fica ‘circulando’ dentro da empresa, alternando-se entre estados patrimoniais de acordo com a fase do ciclo operacional. O ciclo operacional representa desde a compra da matéria-prima até o recebimento do dinheiro adquirido com a venda do produto final.

O Ciclo Operacional é composto pelo Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro. Sua elaboração é muito importante para a visualização do fluxo dos recursos que passarão pela empresa, tanto no médio quanto no longo prazo.

O Ciclo Econômico é o período em que a mercadoria se encontra nos processos das dependências da empresa. Hoji (2009) apresenta o ciclo econômico como tendo início na compra da matéria prima e encerrando-se com a venda do produto fabricado. Acrescenta ainda que caso a empresa possua custos ou despesas relacionados com as operações antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico.

Já o Ciclo Financeiro, também chamado de ciclo de caixa, representa desde o pagamento aos fornecedores até o recebimento das vendas. As empresas buscam ciclos financeiros reduzidos, aumentando assim, o giro do capital.

Pode-se equacionar o Ciclo Operacional e o Ciclo Financeiro das seguintes formas:

$$\text{Ciclo Operacional} = \text{PME} + \text{PMR}$$

$$\text{Ciclo Financeiro} = \text{PME} + \text{PMR} - \text{PMP}$$

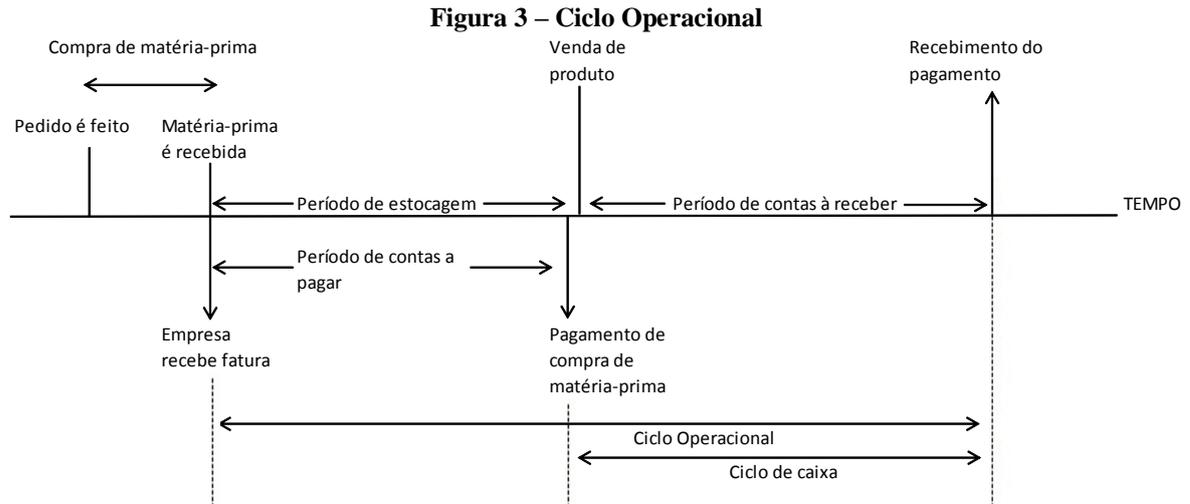
Onde,

PME = Prazo Médio de Estoque,

PMR = Prazo Médio de Recebimento e

PMP = Prazo Médio de Pagamento.

A ilustração do Ciclo Operacional pode ser observada a seguir.



Fonte: Ross; Westerfield; Jaffe (2002)

É de suma importância as organizações conhecerem a extensão de seu ciclo operacional, podendo, muitas vezes, evitar uma defasagem entre as entradas e saídas de caixa. O ciclo de caixa está extremamente ligado ao período de estoque, contas a receber e a pagar, pois quando os períodos de estoque e o de contas a receber aumentam, o ciclo de caixa aumenta, e, por outro lado, quando o ciclo de contas a pagar aumenta, o ciclo de caixa diminui.

Di Agustini (1999) apresenta os indicadores operacionais encontrados através dos seguintes quocientes:

a) Prazo Médio de Estocagem (PME):

$$\text{PME} = \frac{\text{SME} \times 360 \text{ dias}}{\text{CV}}$$

Onde:

SME = saldo médio dos estoques

CV = custo das vendas

b) Prazo Médio de Pagamento (PMP):

$$\text{PMP} = \frac{\text{SMDR} \times 360 \text{ dias}}{\text{CP}}$$

Onde:

SMDP = saldo médio das duplicatas a pagar

CP = total de compras anuais a prazo

c) Prazo Médio de Recebimento (PMR):

$$\text{PMR} = \frac{\text{SMDR} \times 360 \text{ dias}}{\text{VP}}$$

Onde:

SMDR = saldo médio das duplicatas a receber

VP = total de vendas anuais a prazo

Quanto maior o período de duração do ciclo financeiro no fluxo operacional da empresa, mais recursos próprios e de terceiros deverão estar aplicados na operação, implicando em maiores custos. No caso do uso de recursos de terceiros, empréstimos e financiamentos implicarão em pagamentos de juros. No caso de recursos próprios, a empresa possuirá um custo de oportunidade por deixar de aplicar esse capital em outra operação que possua alguma rentabilidade.

3.6.2.3 Necessidade do Capital de Giro

Segundo Matarazzo (2008), a Necessidade de Capital de Giro é a chave para a administração financeira de uma empresa. Di Agustini (1999) esclarece que a NCG é a diferença entre o ativo operacional (contas cíclicas do ativo) e o passivo operacional (contas cíclicas do passivo).

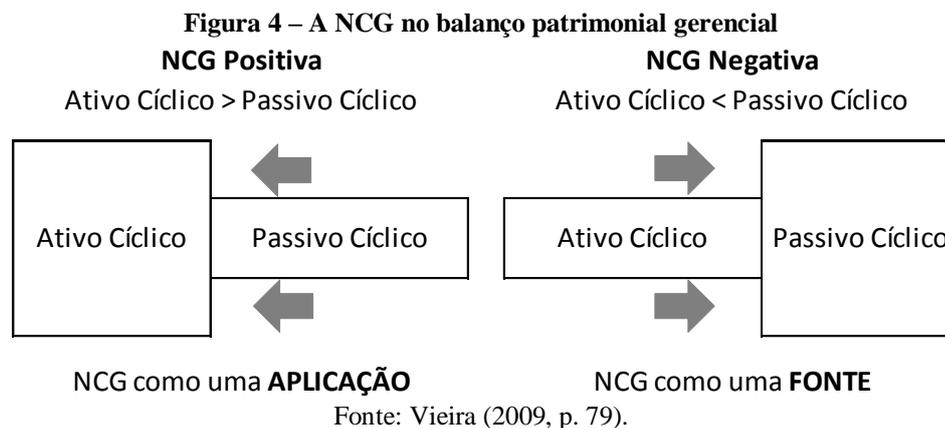
A necessidade de capital de giro é de suma importância para o planejamento financeiro de curto prazo, pois fornece informações das atividades operacionais da empresa. A manutenção do volume de recursos aplicado no capital de giro visa à sustentação da atividade operacional. Tal volume necessita de algum tipo de financiamento e o modo como é financiado impacta significativamente sobre o retorno e risco da empresa.

De acordo com Fleuriel, Kehdy e Blan (2003), quando os desembolsos ocorrem antes dos ingressos de caixa, no ciclo financeiro, a operação da empresa gera uma necessidade de aplicação permanente de fundos, denominada necessidade de capital de giro. É evidenciada no balanço patrimonial por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas do ativo (duplicatas a receber, provisão para devedores duvidosos, estoques, adiantamento a fornecedores, adiantamento a empregados) e do passivo (fornecedores, salários, adiantamento de clientes).

Sendo assim, podemos calcular a necessidade do capital de giro (NCG) da seguinte forma:

$$\text{NCG} = \text{ativo cíclico} - \text{passivo cíclico}$$

Considerando que a necessidade de capital de giro (NCG) é calculada como um saldo líquido de aplicações e fontes operacionais, Vieira (2008, p. 79) afirma que seu valor pode ser tanto positivo quanto negativo, evidenciando que a empresa precisa obter recursos para financiar o giro de suas operações ($\text{Ativo Cíclico} > \text{Passivo Cíclico} = \text{NCG} > 0$) ou que, ao contrário, suas operações são geradoras de recursos disponíveis para aplicação ($\text{Ativo Cíclico} < \text{Passivo Cíclico} = \text{NCG} < 0$).



A necessidade de capital de giro é de suma importância para o planejamento financeiro de curto prazo, pois fornece informações das atividades operacionais da empresa. A manutenção do volume de recursos aplicado no capital de giro visa à sustentação da atividade operacional. Tal volume necessita de algum tipo de financiamento e o modo como é financiado impacta significativamente sobre o retorno e risco da empresa.

O valor assumido pela necessidade de capital de giro reflete o ciclo financeiro da empresa. Vieira (2008, p. 79) esclarece que quanto maior for o ciclo financeiro composto pelos diversos prazos de recebimento, giro e pagamento, maior será o valor assumido pela NCG (para certo volume de vendas). Deve ser observado ainda que, caso seja positiva (ativo cíclico > passivo cíclico), quanto maior for o volume de vendas obtido pela empresa, maior tenderá a ser o investimento operacional permanente requerido pela necessidade de capital de giro, cujas características e comportamento serão função do setor no qual a empresa atua e de suas decisões estratégicas e operacionais.

É preciso fazer um correto dimensionamento da Necessidade de Capital de Giro, considerando que devemos minimizar o capital de giro até o ponto em que não interfira nas vendas. Seu alto volume acima do necessário desviará recursos financeiros que poderiam ser aplicados nos ativos permanentes da empresa. Já um capital de giro muito reduzido limitará a capacidade de operação e de vendas da empresa.

3.7 FLUXO DE CAIXA

O planejamento e controle de entradas e saídas de caixa em uma empresa é de extrema importância para a preservação de sua liquidez. Para Zdanowicz (2004), fluxo de caixa pode ser conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de somar os 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.

A elaboração do planejamento de caixa serve de base para o controle e projeção das captações ou investimentos dos recursos, de acordo com o resultado do fluxo. Ele será baseado na projeção das compras e das vendas da empresa. O administrador financeiro precisa estar ciente da situação financeira da empresa para que possa recorrer a capital de terceiros, caso necessário.

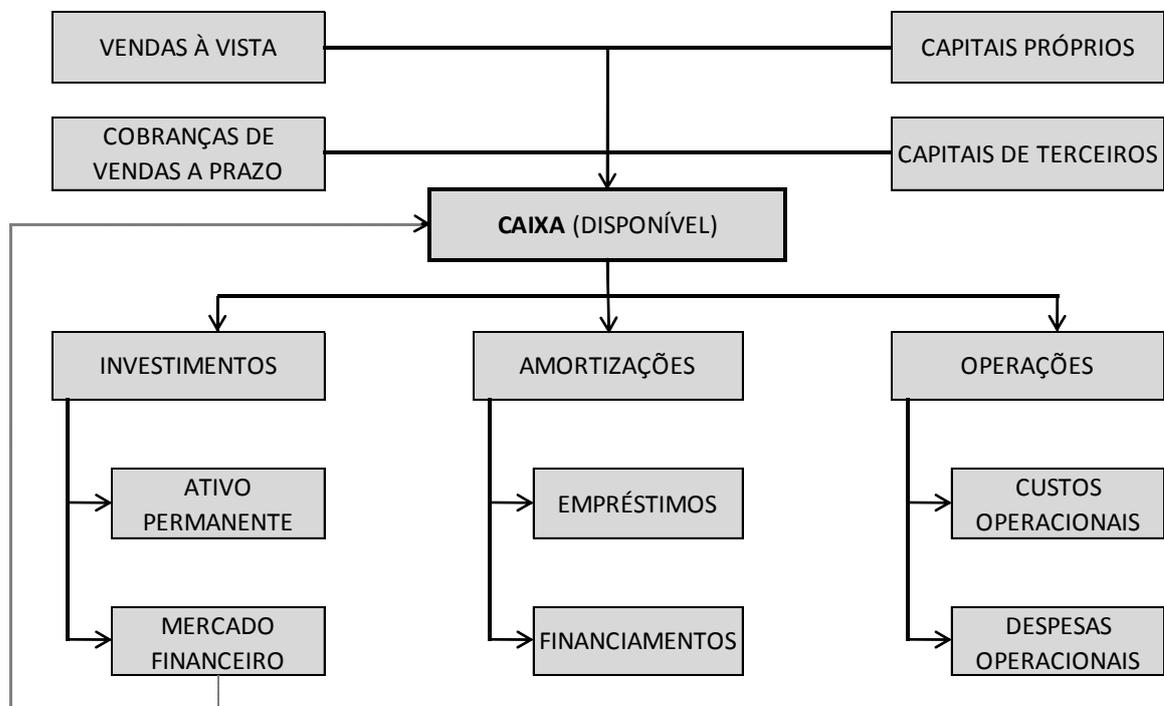
Instrumentos que auxiliem o gerenciamento de um planejamento financeiro eficaz são sempre bem vindos para que a empresa obtenha bons resultados. O fluxo de caixa pode ser considerado um instrumento gerencial, pois auxilia o gestor financeiro na tomada de decisão

relacionada à gestão de liquidez, a um projeto de investimento, à captação de recursos no mercado etc.

De acordo com Frezatti (2009, p. 28), considerar o fluxo de caixa de uma organização um instrumento gerencial não significa que ela vai prescindir da contabilidade e dos relatórios gerenciais por ela gerados. Ao contrário, com o fortalecimento dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade se pretende aliar a potencialidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar suas decisões. Trata-se de considerar que o fluxo de caixa também deva ser arrolado como instrumento que traga subsídios para o processo de tomada de decisões.

Na figura a seguir podemos observar os principais ingressos e desembolsos de caixa.

Figura 5 – Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa



Fonte: Zdanowicz (2004).

Os ingressos provenientes de fontes internas podem ser originados por vendas à vista, cobranças de vendas a prazo, vendas de itens do ativo permanente. As fontes externas são identificadas como decorrentes de fornecedores, instituições financeiras e governo. Os desembolsos são aqueles que ocorrem por pagamentos de salários, fornecedores, despesas administrativas e de vendas, amortizações de empréstimos e investimentos.

3.7.1 Modelo de Fluxo de Caixa

Para a construção do fluxo de caixa, será necessário detalhar todos os valores que a empresa irá receber e desembolsar. Zdanowicz (2004) salienta que quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, verificando assim as suas defasagens e determinando as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subsequentes.

Contribuindo com a citação de Zdanowicz, Frezatti (2009, p. 67) defende o desenvolvimento de um plano de contas como uma das etapas iniciais da elaboração do fluxo de caixa. O autor cita que, normalmente, o plano de contas é um importante motivo para os desvios encontrados nas empresas, quando confrontado com o fluxo de caixa projetado *versus* o real. Em vários casos pesquisados, o fluxo de caixa da empresa foi montado sem nenhuma preocupação em refletir um adequado plano de contas de suas operações.

Tabela 4 – Modelo de Fluxo de Caixa

ITENS	PERÍODOS				TOTAL				
	JAN	FEV	MAR	...	JAN	FEV	MAR	...	
	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS									
Vendas à 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 à 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 DO PERÍODO (1-2)									
4. SALDO INICIAL DE CAIXA									
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (3+4)									
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA									
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR									
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO									
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS									
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS									
11. SALDO FINAL DE CAIXA									

Fonte: Zdanowicz (2004).

Zdanowicz (2004, p. 147) descreve os principais itens que formam o modelo de fluxo de caixa apresentado que, sinteticamente, são:

Ingressos:

São todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período, como as vendas à vista, vendas a prazo e recebimentos com atraso. Podem ser ingressos por aumentos de capital social, descontos de duplicatas, vendas de itens do ativo permanente, aluguéis recebidos e receitas financeiras.

Desembolsos:

Compõem-se das compras à vista e as compras a prazo. Acresce-se, como desembolsos, os salários com os encargos sociais de mão-de-obra direta e indireta, além de todas as despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais. A compra de itens do ativo permanente também representa uma saída de caixa ou bancos.

Diferença do Período:

É o resultado entre os recebimentos e pagamentos da empresa. Assim, ela é encontrada a partir da diferença entre os valores projetados, como ingressos e desembolsos pela empresa, podendo ser positiva, negativa ou nula.

Saldo inicial de caixa:

É igual ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior.

Disponibilidade acumulada:

É o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa.

Nível desejado de caixa:

É a projeção do disponível para o período seguinte, ou seja, a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros.

Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros:

A partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa.

Amortizações ou resgates das aplicações:

Amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal.

Saldo final de caixa:

É o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

3.7.2 Planilhas Auxiliares do Fluxo de Caixa

As planilhas auxiliares são úteis na elaboração do fluxo de caixa, pois organizam as informações da empresa de modo que sejam facilmente transportadas para a planilha do fluxo de caixa. Zdanowicz (2004, p. 150) sugere os seguintes mapas auxiliares:

3.7.2.1 Planilha Auxiliar de Recebimento das Vendas a Prazo

Na Planilha Auxiliar de Recebimentos das Vendas a Prazo, as linhas representam os meses que a venda foi efetuada e as colunas representam os meses de recebimento das parcelas. Cumpre destacar que o somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa.

Tabela 5 – Planilha Auxiliar de Recebimento das Vendas a Prazo

Mês de venda	Mês de Recebimento												TOTAL
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Out	x												
Nov	x	x											
Dez	x	x	x										
Jan		x	x	x									
Fev			x	x	x								
Mar				x	x	x							
Abr					x	x	x						
Mai						x	x	x					
Jun							x	x	x				
Jul								x	x	x			
Ago									x	x	x		
Set										x	x	x	
TOTAL													

Fonte: Zdanowicz (2004, p. 150).

3.7.2.2 Planilha Auxiliar de Pagamento das Compras a Prazo

Na Planilha Auxiliar de Pagamento das Compras a Prazo, as linhas representam os meses que a compra foi efetuada e as colunas representam os meses de pagamento das parcelas. Cumpre destacar que o somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa.

Tabela 6 – Planilha Auxiliar de Pagamento das Compras a Prazo

Mês de compra	Mês de Pagamento												TOTAL
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Out	x												
Nov	x	x											
Dez	x	x	x										
Jan		x	x	x									
Fev			x	x	x								
Mar				x	x	x							
Abr					x	x	x						
Mai						x	x	x					
Jun							x	x	x				
Jul								x	x	x			
Ago									x	x	x		
Set										x	x	x	
TOTAL													

Fonte: Zdanowicz (2004, p. 151).

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo foi desenvolvida uma análise da atual situação econômica e financeira da empresa Soul Móveis e Projetos Ltda., através da coleta de dados com os proprietários e com o escritório de contabilidade, seguindo a metodologia escolhida pela autora. Após a análise, elaborou-se a proposta de planejamento e controle financeiros, de acordo com o perfil e com as necessidades expostas pela empresa estudada.

4.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Com uma estrutura organizacional simples, os dois proprietários são responsáveis por todas as atividades relacionadas ao âmbito operacional e gerencial da empresa, ou seja, realizam o atendimento aos clientes, desenvolvem projetos de móveis sob medida, contatam os fornecedores, contam o contador e efetuam os pagamentos das despesas administrativas. Sendo assim, há uma sobrecarga de responsabilidades cabíveis aos proprietários que poderiam ser melhor distribuídas, restando mais tempo e energia para os controles financeiros necessários à tomada de decisão e planejamento empresarial.

Conforme citado na apresentação da empresa, um dos problemas identificados na sua gestão empresarial foi a falta de controle das entradas e saídas de caixa. Os registros são efetuados de forma simples, em planilhas criadas pelos proprietários, onde não são realizadas as projeções de contas a pagar e de contas a receber nos meses subsequentes ao da efetivação da compra ou venda.

As contas a receber são registradas quando o cliente opta por efetuar o pagamento com cheque, pois assim, as informações do mesmo são armazenadas para uma futura consulta de necessidade de cobrança. As vendas efetuadas com cartão de crédito são controladas através dos relatórios que as empresas de cartões emitem a cada final de mês aos estabelecimentos, não sendo possível conferir se esses valores estão corretos ou não.

O faturamento é acompanhado por uma planilha e pelos extratos mensais enviados pelas administradoras de cartões. A planilha Faturamento contempla a data da venda, o valor, a forma de pagamento e a condição (à vista, parcelado e quantidade de parcelas), onde as

formas de pagamento aceitas pela Soul Móveis e Projetos Ltda. são: dinheiro em espécie, cheque e cartões de crédito e débito.

Na planilha de contas a pagar são registradas todas as contas que geram desembolso, independente de sua função na atividade operacional diária da empresa. As despesas administrativas como água, luz e aluguel são incluídas na mesma planilha onde as obrigações de fornecedores estão inseridas, tornando inviável o controle segregado das contas que a empresa deve saldar.

4.1.1 Faturamento

O faturamento da empresa é proveniente da venda de móveis prontos e de projetos para confecção de móveis sob medida. O aumento do faturamento de 2008 para 2009 não pode ser considerado, pois a empresa iniciou suas atividades em julho de 2008, impactando no baixo faturamento no período. De 2009 para 2010 o faturamento teve um avanço de 19%, consolidando o aumento das vendas pela atração dos clientes da zona sul de Porto Alegre.

Tabela 7 – Faturamento

FATURAMENTO				
Mês \ Ano	2008	2009	2010	2011
Janeiro	R\$ 0	R\$ 16.628	R\$ 17.762	R\$ 17.795
Fevereiro	R\$ 0	R\$ 18.882	R\$ 11.833	R\$ 19.508
Março	R\$ 0	R\$ 21.331	R\$ 29.897	R\$ 28.426
Abril	R\$ 0	R\$ 14.127	R\$ 21.656	R\$ 26.217
Maio	R\$ 0	R\$ 20.121	R\$ 20.765	R\$ 33.387
Junho	R\$ 0	R\$ 18.023	R\$ 23.390	R\$ 29.659
Julho	R\$ 0	R\$ 15.030	R\$ 17.158	R\$ 36.703
Agosto	R\$ 5.126	R\$ 22.938	R\$ 28.987	R\$ 43.620
Setembro	R\$ 10.101	R\$ 15.496	R\$ 20.215	R\$ 32.953
Outubro	R\$ 11.225	R\$ 18.591	R\$ 23.218	R\$ 45.086
Novembro	R\$ 16.704	R\$ 23.565	R\$ 30.190	R\$ 58.612*
Dezembro	R\$ 25.084	R\$ 25.523	R\$ 34.495	R\$ 66.817*
TOTAL	R\$ 68.239	R\$ 230.254	R\$ 275.136	R\$ 438.784*

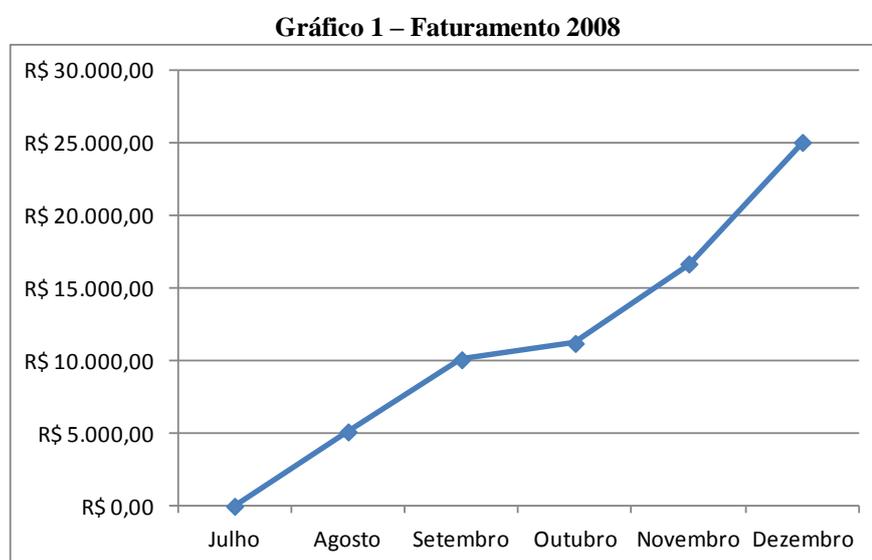
* Valores projetados.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, analisou-se o faturamento da empresa ano a ano, separadamente.

4.1.1.1 Faturamento 2008

A empresa iniciou suas atividades no mês de Julho, impactando para que o faturamento no ano de 2008 fosse de R\$ 68.239,43. Apesar disso, podemos observar que as vendas aumentaram linearmente, mantendo uma média mensal de R\$ 13.647, 89. Esse aumento é consequência do local onde a loja localizava-se, cujo ponto já se caracterizava por comércio de móveis há mais de 20 anos.



Fonte: Elaborado pela autora.

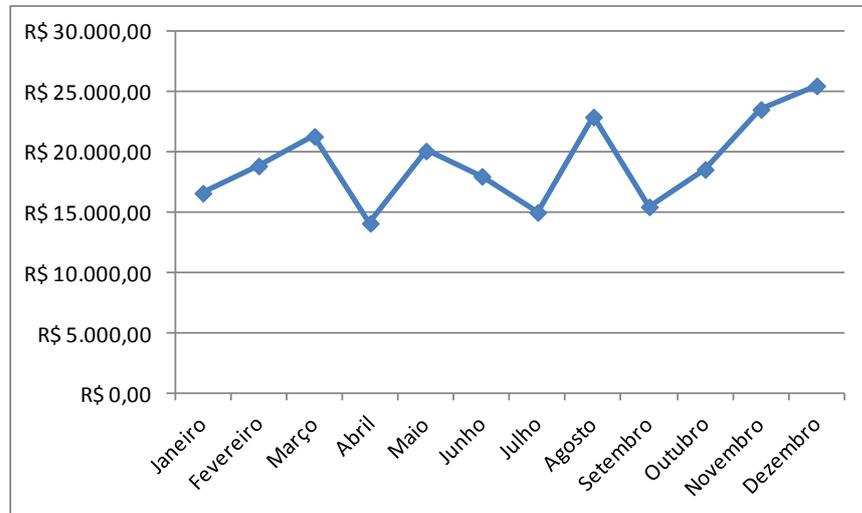
4.1.1.2 Faturamento 2009

A média mensal do faturamento de 2009 foi de R\$ 19.187,85, 41% maior do que a média mensal de 2008 e o aumento de janeiro até dezembro foi de 53%. Durante o ano esse volume oscilou muito, entretanto, novamente, a partir do mês de setembro teve ótima representatividade, aumentando constantemente.

Por estar iniciando no mercado e não ter recursos disponíveis em conta, em 2008 e 2009 a empresa comprava de seus fornecedores com prazos maiores do que os acordados atualmente, ou seja, entre 30 e 90 dias. Essa prática acarretava em vender os produtos por um

preço mais elevado, já que o custo de fornecimento era maior, impactando no faturamento anual.

Gráfico 2 – Faturamento 2009

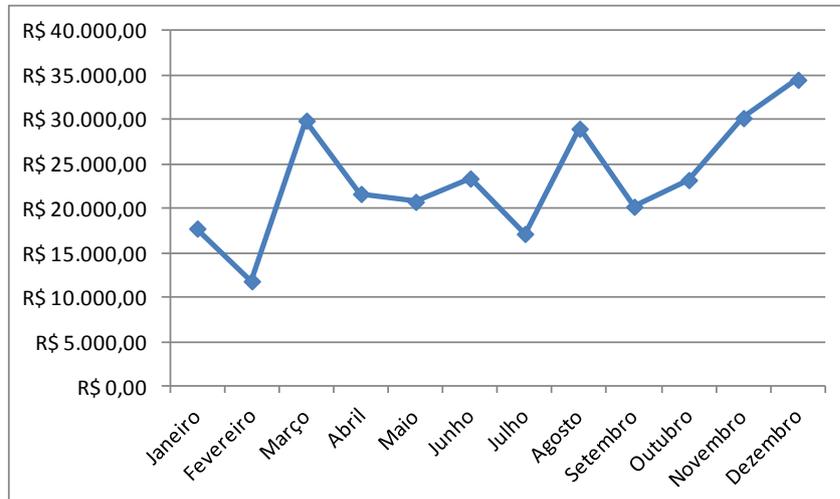


Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.1.3 Faturamento 2010

O ano de 2010 foi o exercício na qual o faturamento mais aumentou desde o início das atividades da empresa, caracterizando 94%. Esse número pode ser justificado pela maior variedade de produtos, maior quantidade de estoques, aumento do quadro de funcionários e, segundo os proprietários, fidelização de clientes que passaram a ter a Soul Móveis e Projetos Ltda. como primeira opção na hora de desenhar um móvel sob medida.

Gráfico 3 – Faturamento 2010

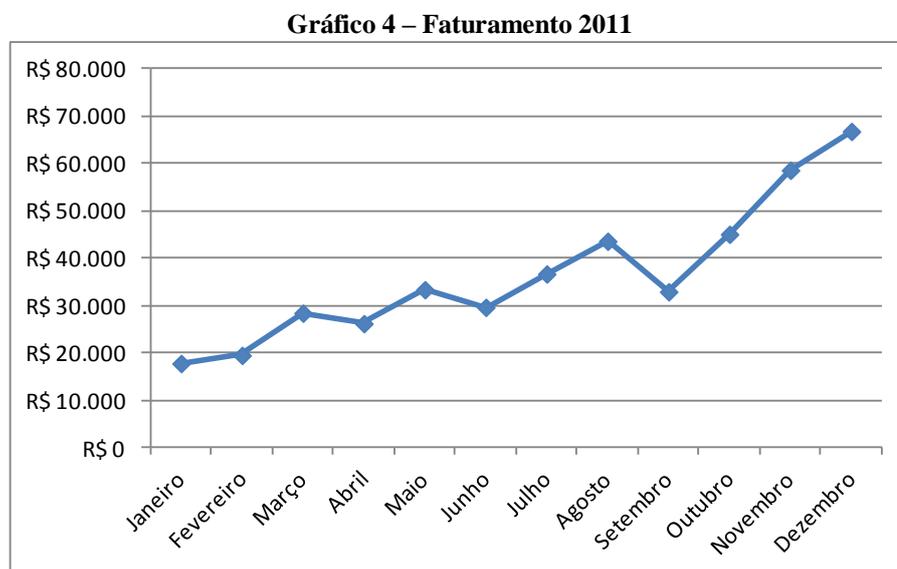


Fonte: Elaborado pela autora.

Outra vantagem ocorrida nesse período foi que a empresa começou a ter recursos disponíveis para comprar as mercadorias dos fornecedores à vista, e, com isso, passou a conseguir descontos significativos que puderam ser repassados aos preços de venda dos móveis. A redução de preços trouxe consequência positivas, pois aumentou significativamente o faturamento anual.

4.1.1.4 Faturamento 2011

De janeiro até outubro, os volumes de faturamento foram coletados diretamente com o escritório de contabilidade, pois mensalmente ele faz a apuração da contribuição do Simples Nacional a ser pago pela empresa. Já os valores de novembro e dezembro foram projetados de acordo a variação ocorrida nesse mesmo período em 2010. O faturamento no ano de 2011 foi excelente, o que pode ser observado no gráfico a seguir.

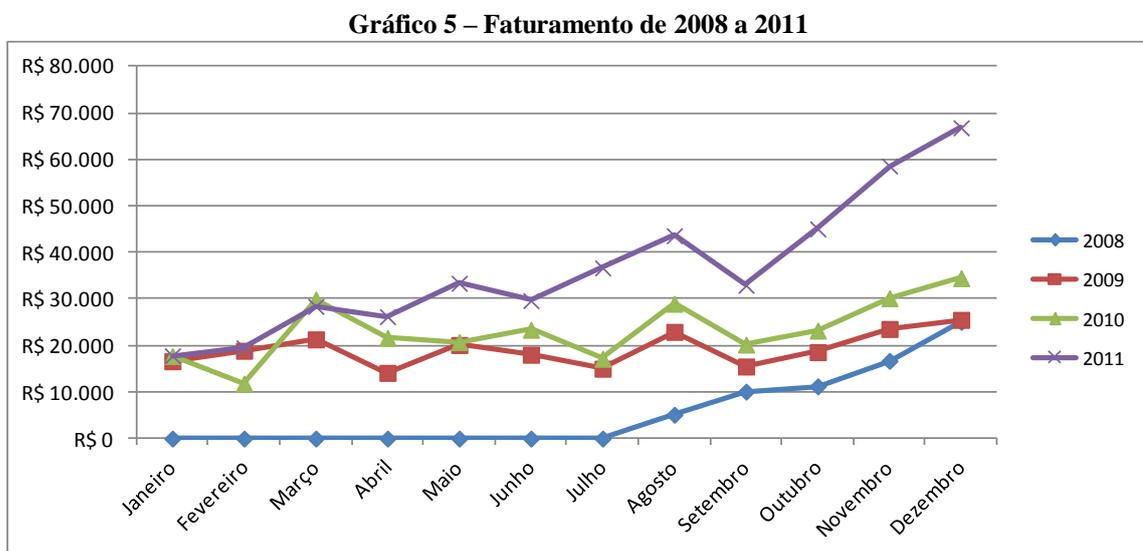


Fonte: Elaborado pela autora.

Diversos fatores contribuíram para a aceleração das vendas, sendo eles internos e externos. Externamente, o mercado de construção civil está forte, principalmente na zona sul de Porto Alegre, o que leva os consumidores a desejarem comprar móveis novos e mais modernos. Internamente, a empresa mudou o seu local de atuação, na qual, atualmente está sediada em uma loja maior, possibilitando expor uma quantidade maior de produtos.

4.1.1.5 Faturamento de 2008 a 2011

Exceto nos meses de fevereiro e março, é possível observar que as linhas de comportamento do faturamento seguem a mesma direção, onde no mês de agosto há um aumento expressivo, desenhando um pico na linha do gráfico. A partir de setembro as vendas aumentam linearmente, característica típica das empresas do mercado de varejo devido aos benefícios trabalhistas concedidos no fim do ano e às datas festivas.



Fonte: Elaborado pela autora.

Os meses de Janeiro, Fevereiro e Julho costumam ser de baixo movimento e queda das vendas, pois grande parte dos consumidores está de férias ou, no caso do começo do ano, sofrendo os reflexos dos gastos do final do ano anterior. No mês de Março há uma reação no faturamento dos três anos, marcando o começo do ano para a empresa.

4.1.2 Fluxo de Caixa Realizado

A fim de obter embasamento para as projeções que serão realizadas, foi elaborado o fluxo de caixa de 2011 realizado até o mês de outubro e projetado para os meses de novembro e dezembro. Os dados foram coletados através da planilha que os proprietários utilizam para

registro das vendas, dos relatórios enviados pelas administradoras de cartões e dos contatos com o escritório de contabilidade.

4.1.2.1 Ingressos

As formas de pagamento aceitas pela empresa são: dinheiro em espécie, cheque, cartões de débito e de crédito. As vendas efetuadas em dinheiro ficam no caixa na loja, saldo este que pode ser direcionado ao pagamento de contas e despesas administrativas, e o restante depositado na conta bancária da empresa. As vendas por cartão de débito são compensadas na conta corrente em dois dias úteis após a transação da venda.

Com o conhecimento do que foi faturado à vista e a prazo, elaborou-se uma planilha de faturamento para o ano de 2011, organizada de forma que o volume de vendas fosse segregado de acordo com as formas de recebimento. Essa planilha contém os valores de receita bruta, visto que servirão de base para a projeção do DRE de 2011. Novamente é nítido o crescimento do faturamento com a aproximação do fim do ano e, nesse período, começa a impactar a alteração da localidade onde a loja se estabelece atualmente e do aumento da oferta de produtos, considerando que o espaço para exposição dos mesmos é maior.

Os meses de novembro e dezembro foram projetados da seguinte forma: identificou-se a variação ocorrida em 2010 de outubro para novembro e de novembro para dezembro, e aplicou-se esse mesmo percentual sobre a variação do faturamento total dos meses respectivos em 2011. A separação das formas de recebimento também respeitou os pesos de cada uma em novembro e dezembro de 2010.

Tabela 8 – Planilha Auxiliar de Faturamento 2011

PLANILHA AUXILIAR DE FATURAMENTO 2011													
Tipo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	TOTAL
À vista - dinheiro	R\$ 3.261	R\$ 3.779	R\$ 5.171	R\$ 3.025	R\$ 4.636	R\$ 4.262	R\$ 5.722	R\$ 2.349	R\$ 5.196	R\$ 7.214	R\$ 8.206	R\$ 11.359	R\$ 64.178
À vista - cheque	R\$ 2.083	R\$ 1.009	R\$ 475	R\$ 1.174	R\$ 2.037	R\$ 3.612	R\$ 8.708	R\$ 15.234	R\$ 439	R\$ 4.509	R\$ 2.344	R\$ 2.673	R\$ 44.296
Débito - cartão	R\$ 1.365	R\$ 2.087	R\$ 4.653	R\$ 1.515	R\$ 5.108	R\$ 1.560	R\$ 1.142	R\$ 2.694	R\$ 4.361	R\$ 3.607	R\$ 7.033	R\$ 8.686	R\$ 43.812
Crédito - cheque	R\$ 5.018	R\$ 5.437	R\$ 4.639	R\$ 10.126	R\$ 8.171	R\$ 6.845	R\$ 8.025	R\$ 6.000	R\$ 9.004	R\$ 11.722	R\$ 21.100	R\$ 22.050	R\$ 118.139
Crédito cartão	R\$ 6.069	R\$ 7.196	R\$ 13.488	R\$ 10.376	R\$ 13.435	R\$ 13.380	R\$ 13.105	R\$ 17.344	R\$ 13.953	R\$ 18.034	R\$ 19.928	R\$ 22.050	R\$ 168.359
TOTAL	R\$ 17.795	R\$ 19.508	R\$ 28.426	R\$ 26.217	R\$ 33.387	R\$ 29.659	R\$ 36.703	R\$ 43.620	R\$ 32.953	R\$ 45.086	R\$ 58.612	R\$ 66.817	R\$ 438.784

*Valores projetados

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 9 – Planilha Auxiliar de Percentual de Vendas 2011

PLANILHA AUXILIAR DE PERCENTUAL DE VENDAS 2011														
Tipo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	Média	
À vista - dinheiro	18%	19%	18%	12%	14%	14%	16%	5%	16%	16%	14%	17%	15%	
À vista - cheque	12%	5%	2%	4%	6%	12%	24%	35%	1%	10%	4%	4%	10%	
Débito - cartão	8%	11%	16%	6%	15%	5%	3%	6%	13%	8%	12%	13%	10%	
Crédito - cheque	28%	28%	16%	39%	24%	23%	22%	14%	27%	26%	36%	33%	26%	
Crédito cartão	34%	37%	47%	40%	40%	45%	36%	40%	42%	40%	34%	33%	39%	
TOTAL	100%													

*Valores projetados

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi possível observar na Tabela 9 o peso que cada forma de recebimento das vendas representa no faturamento mensal. Na média de janeiro até outubro de 2011, o cartão de crédito foi o mais utilizado pelos clientes como forma de pagamento, representando 40% do faturamento. O parcelamento com cheque foi o segundo mais utilizado, e o terceiro foi o pagamento à vista em dinheiro. Sendo assim, é muito interessante para a empresa tentar renegociar, periodicamente, as taxas cobradas pelas administradoras de cartões, a fim de esse valor impactar menos no faturamento.

As vendas à vista em dinheiro possuem um peso significativo se comparadas às vendas à vista em cheque e cartão de débito. Esse dado é importante para a empresa, dado que a segurança no recebimento do pagamento dos produtos e o prazo curto contribuem com o capital disponível em caixa para saldar as obrigações mensais e, inclusive, para comprar dos fornecedores à vista, o que facilita na negociação de bons descontos.

As contas a receber precisaram ser organizadas com a utilização de planilhas auxiliares. Para a planilha de faturamento foi necessário a confecção de um demonstrativo de vendas via cartões de crédito, separadas em valor bruto e líquido, considerando as taxas que as administradoras de cartões cobram sobre o volume de vendas efetuadas com cartões. Como cada administradora cobra uma taxa diferente para compras em débito, crédito ou parcelado, as taxas estão segregadas no quadro a seguir, o que possibilita a comparação da cobrança de cada administradora e as formas mais vantajosas para a empresa na venda com cartões.

Quadro 4 – Taxas dos Cartões

TAXAS CARTÕES	
CARTÃO	TAXA
Banricompras	
Débito	1,50%
Crédito	2,00%
Parcelado até 2x	2,00%
Parcelado acima de 2x	2,80%
Visa	
Débito	1,80%
Crédito	4,20%
Parcelado	4,20%
Hipercard	
Crédito	3,00%
Mastercard	
Débito	2,00%
Crédito	2,20%
Parcelado de 2 a 6x	3,90%
Parcelado acima de 6x	4,75%

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 4 foi possível observar que as taxas que as administradoras de cartões cobram em cima das vendas no débito são significativamente inferiores às taxas de compras parceladas, principalmente se compararmos cartões diferentes. O Banricompras é o cartão que possui as menores taxas do quadro, tanto no débito quanto no parcelado e, por isso, deve ser a preferência da empresa quando for possível optar por qual cartão deseja efetuar a venda. Já o Visa é o cartão com as taxas mais altas, principalmente na modalidade crédito.

Na Tabela 10 estão apresentados os volumes de faturamento bruto com cartões em 2011, na qual contou com o auxílio da planilha que os proprietários da empresa utilizam para registrar as vendas. Foram filtradas as quantidades de parcelas, respeitando as modalidades de aplicação de cada taxa das administradoras de cartões, a fim de que a planilha servisse de base para o cálculo do faturamento líquido na forma de recebimento cartões.

Os volumes de novembro e dezembro foram projetados de acordo com os volumes identificados na Tabela 8. A representatividade de cada cartão no faturamento, inclusive da segregação de acordo com suas taxas cobradas, seguiram os pesos dos respectivos meses observados na análise do faturamento de cartões realizado em 2010.

Já a Tabela 11 contém a receita líquida de cartões, descontando-se do faturamento bruto as taxas cobradas pelas administradoras. Essas planilhas foram de extrema importância, pois as taxas cobradas de administradores de cartões foram inseridas nas despesas financeiras e, posteriormente, no Fluxo de Caixa do período.

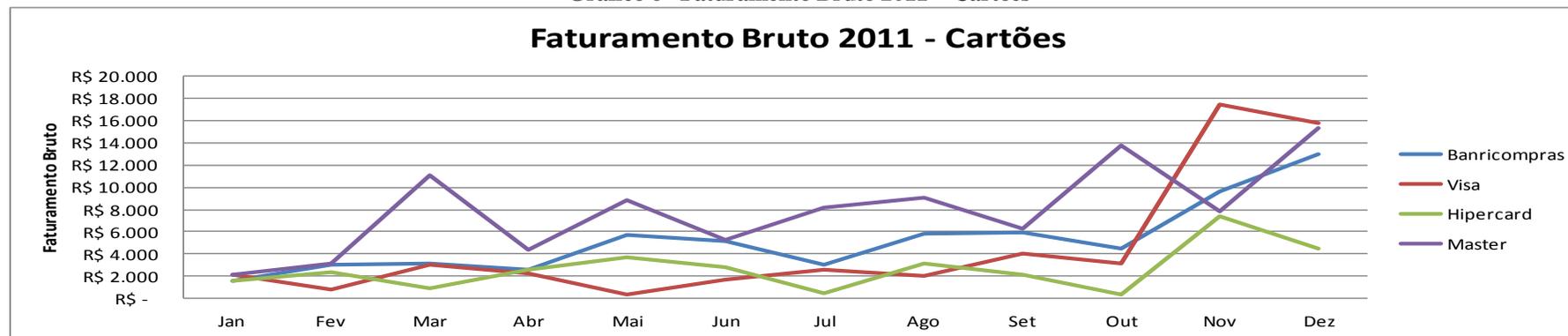
Tabela 10 – Planilha Auxiliar de Faturamento Bruto 2011 – Cartões

PLANILHA AUXILIAR DE FATURAMENTO BRUTO 2011 - CARTÕES													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	TOTAL
BANRICOMPRAS	R\$ 1.564	R\$ 2.996	R\$ 3.131	R\$ 2.636	R\$ 5.673	R\$ 5.189	R\$ 2.990	R\$ 5.839	R\$ 5.899	R\$ 4.461	R\$ 4.997	R\$ 7.406	R\$ 52.782
Débito	R\$ -	R\$ 1.160	R\$ 331	R\$ 456	R\$ 590	R\$ 701	R\$ 1.101	R\$ 1.900	R\$ 1.957	R\$ 755	R\$ 1.666	R\$ 1.976	R\$ 12.593
Crédito	R\$ 310	R\$ 41	R\$ -	R\$ 215	R\$ -	R\$ 586	R\$ -	R\$ -	R\$ 347	R\$ -	R\$ 349	R\$ 561	R\$ 2.409
Parcelado em 2x	R\$ 337	R\$ 287	R\$ 454	R\$ 110	R\$ 1.155	R\$ 328	R\$ 442	R\$ -	R\$ 289	R\$ 834	R\$ 688	R\$ -	R\$ 4.924
Parcelado acima de 2x	R\$ 917	R\$ 1.508	R\$ 2.346	R\$ 1.855	R\$ 3.928	R\$ 3.574	R\$ 1.447	R\$ 3.939	R\$ 3.306	R\$ 2.872	R\$ 2.294	R\$ 4.869	R\$ 32.855
VISA	R\$ 2.113	R\$ 834	R\$ 3.030	R\$ 2.285	R\$ 394	R\$ 1.638	R\$ 2.613	R\$ 1.979	R\$ 4.007	R\$ 3.111	R\$ 6.162	R\$ 7.825	R\$ 35.991
Débito	R\$ 538	R\$ 604	R\$ 977	R\$ 265	R\$ 292	R\$ 177	R\$ -	R\$ 296	R\$ 130	R\$ 395	R\$ 2.348	R\$ 3.112	R\$ 9.135
Crédito	R\$ -	R\$ 30	R\$ 600	R\$ -	R\$ 541	R\$ -	R\$ 1.171						
Parcelado	R\$ 1.575	R\$ 200	R\$ 1.453	R\$ 2.020	R\$ 102	R\$ 1.461	R\$ 2.613	R\$ 1.683	R\$ 3.877	R\$ 2.716	R\$ 3.273	R\$ 4.713	R\$ 25.686
HIPERCARD	R\$ 1.602	R\$ 2.341	R\$ 874	R\$ 2.607	R\$ 3.682	R\$ 2.828	R\$ 464	R\$ 3.100	R\$ 2.187	R\$ 320	R\$ 3.795	R\$ 3.989	R\$ 27.789
Parcelado	R\$ 1.602	R\$ 2.341	R\$ 874	R\$ 2.607	R\$ 3.682	R\$ 2.828	R\$ 464	R\$ 3.100	R\$ 2.187	R\$ 320	R\$ 3.795	R\$ 3.989	R\$ 27.789
MASTER	R\$ 2.154	R\$ 3.112	R\$ 11.107	R\$ 4.363	R\$ 8.794	R\$ 5.285	R\$ 8.180	R\$ 9.120	R\$ 6.221	R\$ 13.750	R\$ 12.007	R\$ 11.516	R\$ 95.610
Débito	R\$ 826	R\$ 323	R\$ 3.346	R\$ 794	R\$ 4.226	R\$ 682	R\$ 41	R\$ 498	R\$ 2.274	R\$ 2.458	R\$ 3.019	R\$ 3.598	R\$ 22.085
Crédito	R\$ 285	R\$ -	R\$ 1.800	R\$ -	R\$ 144	R\$ 225	R\$ -	R\$ 70	R\$ 292	R\$ -	R\$ -	R\$ 545	R\$ 3.361
Parcelado de 2 a 6x	R\$ 1.043	R\$ 2.789	R\$ 2.331	R\$ 3.569	R\$ 3.141	R\$ 3.489	R\$ 3.374	R\$ 4.610	R\$ 3.056	R\$ 6.800	R\$ 6.117	R\$ 1.385	R\$ 41.704
Parcelado acima de 6x	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.630	R\$ -	R\$ 1.283	R\$ 889	R\$ 4.765	R\$ 3.942	R\$ 599	R\$ 4.492	R\$ 2.871	R\$ 5.988	R\$ 28.459
TOTAL	R\$ 7.434	R\$ 9.283	R\$ 18.142	R\$ 11.891	R\$ 18.544	R\$ 14.940	R\$ 14.247	R\$ 20.038	R\$ 18.314	R\$ 21.642	R\$ 26.961	R\$ 30.736	R\$ 212.172

* Valores projetados.

Fonte: Elaborada pela autora.

Gráfico 6– Faturamento Bruto 2011 – Cartões



Fonte: Elaborado pela autora.

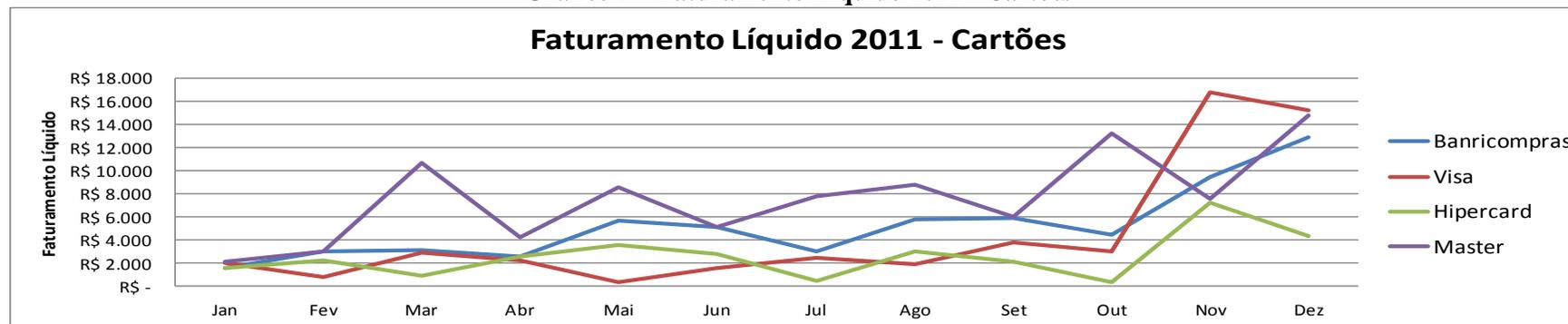
Tabela 11 – Faturamento Líquido 2011 – Cartões

PLANILHA AUXILIAR DE FATURAMENTO LÍQUIDO 2011 - CARTÕES													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	TOTAL
BANRICOMPRAS	R\$ 1.525	R\$ 2.973	R\$ 3.117	R\$ 2.623	R\$ 5.642	R\$ 5.160	R\$ 2.965	R\$ 5.810	R\$ 5.857	R\$ 4.433	R\$ 4.951	R\$ 7.365	R\$ 52.421
Débito	R\$ -	R\$ 1.143	R\$ 326	R\$ 449	R\$ 581	R\$ 690	R\$ 1.084	R\$ 1.871	R\$ 1.928	R\$ 744	R\$ 1.641	R\$ 1.946	R\$ 12.404
Crédito	R\$ 304	R\$ 41	R\$ -	R\$ 211	R\$ -	R\$ 574	R\$ -	R\$ -	R\$ 340	R\$ -	R\$ 342	R\$ 550	R\$ 2.361
Parcelado em 2x	R\$ 330	R\$ 281	R\$ 445	R\$ 108	R\$ 1.132	R\$ 321	R\$ 433	R\$ -	R\$ 283	R\$ 817	R\$ 674	R\$ -	R\$ 4.826
Parcelado acima de 2x	R\$ 891	R\$ 1.508	R\$ 2.346	R\$ 1.855	R\$ 3.928	R\$ 3.574	R\$ 1.447	R\$ 3.939	R\$ 3.306	R\$ 2.872	R\$ 2.294	R\$ 4.869	R\$ 32.830
VISA	R\$ 2.038	R\$ 815	R\$ 2.951	R\$ 2.195	R\$ 385	R\$ 1.573	R\$ 2.503	R\$ 1.903	R\$ 3.841	R\$ 2.990	R\$ 5.982	R\$ 7.571	R\$ 34.748
Débito	R\$ 529	R\$ 593	R\$ 959	R\$ 260	R\$ 287	R\$ 174	R\$ -	R\$ 291	R\$ 128	R\$ 388	R\$ 2.306	R\$ 3.056	R\$ 8.970
Crédito	R\$ -	R\$ 30	R\$ 600	R\$ -	R\$ 541	R\$ -	R\$ 1.171						
Parcelado	R\$ 1.509	R\$ 192	R\$ 1.392	R\$ 1.935	R\$ 98	R\$ 1.400	R\$ 2.503	R\$ 1.612	R\$ 3.714	R\$ 2.602	R\$ 3.136	R\$ 4.515	R\$ 24.607
HIPERCARD	R\$ 1.554	R\$ 2.271	R\$ 848	R\$ 2.529	R\$ 3.572	R\$ 2.743	R\$ 450	R\$ 3.007	R\$ 2.121	R\$ 310	R\$ 3.681	R\$ 3.869	R\$ 26.956
Parcelado	R\$ 1.554	R\$ 2.271	R\$ 848	R\$ 2.529	R\$ 3.572	R\$ 2.743	R\$ 450	R\$ 3.007	R\$ 2.121	R\$ 310	R\$ 3.681	R\$ 3.869	R\$ 26.956
MASTER	R\$ 2.091	R\$ 2.997	R\$ 10.737	R\$ 4.208	R\$ 8.523	R\$ 5.088	R\$ 7.821	R\$ 8.741	R\$ 6.021	R\$ 13.222	R\$ 11.572	R\$ 11.094	R\$ 92.116
Débito	R\$ 810	R\$ 317	R\$ 3.279	R\$ 779	R\$ 4.141	R\$ 668	R\$ 40	R\$ 488	R\$ 2.229	R\$ 2.408	R\$ 2.959	R\$ 3.526	R\$ 21.644
Crédito	R\$ 279	R\$ -	R\$ 1.760	R\$ -	R\$ 141	R\$ 220	R\$ -	R\$ 68	R\$ 286	R\$ -	R\$ -	R\$ 533	R\$ 3.287
Parcelado de 2 a 6x	R\$ 1.002	R\$ 2.680	R\$ 2.240	R\$ 3.430	R\$ 3.019	R\$ 3.353	R\$ 3.242	R\$ 4.430	R\$ 2.937	R\$ 6.535	R\$ 5.878	R\$ 1.331	R\$ 40.078
Parcelado acima de 6x	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.458	R\$ -	R\$ 1.222	R\$ 847	R\$ 4.539	R\$ 3.755	R\$ 571	R\$ 4.279	R\$ 2.735	R\$ 5.704	R\$ 27.107
TOTAL	R\$ 7.208	R\$ 9.055	R\$ 17.654	R\$ 11.555	R\$ 18.121	R\$ 14.565	R\$ 13.739	R\$ 19.462	R\$ 17.841	R\$ 20.955	R\$ 26.186	R\$ 29.899	R\$ 206.240

* Valores projetados.

Fonte: Elaborada pela autora.

Gráfico 7 – Faturamento Líquido 2011 - Cartões



Fonte: Elaborado pela autora.

Com a análise das planilhas de faturamento de cartões e dos gráficos ilustrativos, pode-se identificar que o Master é o cartão mais utilizado pela empresa no recebimento das vendas, somando os valores à vista e a prazo. Esse dado é importante, pois possui taxas competitivas se comparadas aos outros cartões aceitos pela loja, sendo a segunda bandeira com as taxas mais baixas. Outra característica positiva encontrada na análise é a posição do Banricompras como o segundo cartão mais utilizado, apresentando um volume crescente ao longo do ano. Suas taxas são as mais baixas dentro do quadro de taxas cobradas pelos cartões aceitos na loja.

A análise dos ingressos através do recebimento com cheques também necessitou ser realizada separadamente, visto que a empresa contrata o serviço Cheque Seguro da Câmara de Dirigentes Lojistas. O serviço funciona da seguinte maneira, a empresa paga mensalmente a tarifa de 3,2% sobre o faturamento de cheques. Em contrapartida, quando há a situação de um cheque não ter fundo, após a segunda tentativa de cobrança, a empresa aciona a Câmara de Dirigentes Lojistas que ressarcir até R\$ 300,00 da folha de cheque nas vendas parceladas até 6x. O que exceder esse valor, a empresa arca com o prejuízo.

Tabela 12 – Faturamento Bruto 2011 - Cheques

VOLUME FATURAMENTO BRUTO 2011 - CHEQUE												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*
À vista - cheque	R\$ 2.083	R\$ 1.009	R\$ 475	R\$ 1.174	R\$ 2.037	R\$ 3.612	R\$ 8.708	R\$ 15.234	R\$ 439	R\$ 4.509	R\$ 2.344	R\$ 2.673
Crédito - cheque	R\$ 5.018	R\$ 5.437	R\$ 4.639	R\$ 10.126	R\$ 8.171	R\$ 6.845	R\$ 8.025	R\$ 6.000	R\$ 9.004	R\$ 11.722	R\$ 21.100	R\$ 22.050
TOTAL	R\$ 7.101	R\$ 6.446	R\$ 5.113	R\$ 11.301	R\$ 10.208	R\$ 10.457	R\$ 16.734	R\$ 21.234	R\$ 9.443	R\$ 16.231	R\$ 23.445	R\$ 24.722

*Valores projetados

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 13 – Faturamento Líquido 2011 - Cheques

VOLUME FATURAMENTO LÍQUIDO 2011 - CHEQUE												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*
À vista - cheque	R\$ 2.016	R\$ 976	R\$ 459	R\$ 1.137	R\$ 1.972	R\$ 3.497	R\$ 8.430	R\$ 14.746	R\$ 425	R\$ 4.364	R\$ 2.269	R\$ 2.587
Crédito - cheque	R\$ 4.858	R\$ 5.263	R\$ 4.490	R\$ 9.802	R\$ 7.910	R\$ 6.626	R\$ 7.769	R\$ 5.808	R\$ 8.716	R\$ 11.347	R\$ 20.425	R\$ 21.344
TOTAL	R\$ 6.873	R\$ 6.240	R\$ 4.950	R\$ 10.939	R\$ 9.881	R\$ 10.123	R\$ 16.198	R\$ 20.554	R\$ 9.141	R\$ 15.712	R\$ 22.694	R\$ 23.931

*Valores projetados

Fonte: Elaborada pela autora.

É válido para a empresa ter essa despesa financeira com os cheques, pois seu volume é muito representativo no faturamento mensal, tornando preferível garantir a venda do produto e assegurar o recebimento de, pelo menos, parte do valor dos cheques.

Para apuração dos recebimentos à vista foi utilizada a planilha que os proprietários registram as vendas e as planilhas auxiliares apresentadas neste trabalho, divididas por forma de recebimento. Os ingressos à vista representam, em média, 35% dos ingressos mensais, permitindo que a empresa execute as compras com os fornecedores à vista e pague as despesas operacionais mensais.

A projeção dos ingressos à vista dos meses de novembro e dezembro foi realizada de acordo com sua variação em 2010, seguindo a mesma técnica utilizada na projeção de cartões e cheques.

Com a apuração das vendas parceladas foi possível confeccionar a planilha de vendas a prazo, cujos dados irão completar o fluxo de caixa realizado de 2011. Consideraram-se os valores brutos, pois as taxas cobradas pelas administradoras de cartões e pelo serviço de garantia de recebimento de cheques estarão presentes nas despesas financeiras. Assim, evita-se uma dupla contagem das taxas incidentes sobre o faturamento.

Tabela 14 – Planilha Auxiliar de Vendas à Vista 2011

PLANILHA AUXILIAR DE VENDAS À VISTA 2011													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	TOTAL
Jan	R\$ 6,708												R\$ 6,708
Fev		R\$ 6,874											R\$ 6,874
Mar			R\$ 10,300										R\$ 10,300
Abr				R\$ 5,715									R\$ 5,715
Mai					R\$ 11,781								R\$ 11,781
Jun						R\$ 9,433							R\$ 9,433
Jul							R\$ 15,572						R\$ 15,572
Ago								R\$ 20,276					R\$ 20,276
Set									R\$ 9,996				R\$ 9,996
Out										R\$ 15,329			R\$ 15,329
Nov*											R\$ 17,583		R\$ 17,583
Dez*												R\$ 22,718	R\$ 22,718
TOTAL	R\$ 6,708	R\$ 6,874	R\$ 10,300	R\$ 5,715	R\$ 11,781	R\$ 9,433	R\$ 15,572	R\$ 20,276	R\$ 9,996	R\$ 15,329	R\$ 17,583	R\$ 22,718	R\$ 152,285

* Valores projetados.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 15 – Planilha Auxiliar de Vendas à Vista 2011 – Formas de Recebimento

PLANILHA AUXILIAR DE VENDAS À VISTA 2011 - Formas de Recebimento à Vista													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	TOTAL
Dinheiro	R\$ 3.261	R\$ 3.779	R\$ 5.171	R\$ 3.025	R\$ 4.636	R\$ 4.261	R\$ 5.722	R\$ 2.349	R\$ 5.196	R\$ 7.214	R\$ 8.206	R\$ 11.359	R\$ 64.177
Cheque	R\$ 2.083	R\$ 1.009	R\$ 475	R\$ 1.174	R\$ 2.037	R\$ 3.612	R\$ 8.708	R\$ 15.234	R\$ 439	R\$ 4.508	R\$ 2.344	R\$ 2.673	R\$ 44.295
Cartão de débito	R\$ 1.365	R\$ 2.087	R\$ 4.654	R\$ 1.515	R\$ 5.108	R\$ 1.560	R\$ 1.142	R\$ 2.694	R\$ 4.361	R\$ 3.607	R\$ 7.033	R\$ 8.686	R\$ 43.813
TOTAL	R\$ 6.708	R\$ 6.874	R\$ 10.300	R\$ 5.715	R\$ 11.781	R\$ 9.433	R\$ 15.572	R\$ 20.276	R\$ 9.996	R\$ 15.329	R\$ 17.583	R\$ 22.718	R\$ 152.285

* Valores projetados.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 16 – Planilha Auxiliar de Recebimento de Vendas a Prazo 2011 – Cartões

PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTO A PRAZO 2011 - CARTÕES

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	TOTAL
set/10	R\$ 821	R\$ 322	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.143
out/10	R\$ 1.722	R\$ 931	R\$ 705	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.358
nov/10	R\$ 2.597	R\$ 1.952	R\$ 1.368	R\$ 799	R\$ 541	R\$ 226	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.483
dez/10	R\$ 3.143	R\$ 1.800	R\$ 1.286	R\$ 826	R\$ 451	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.506
jan/11		R\$ 1.681	R\$ 1.394	R\$ 994	R\$ 777	R\$ 615	R\$ 458	R\$ 150	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 6.069
fev/11			R\$ 2.035	R\$ 1.819	R\$ 1.449	R\$ 812	R\$ 622	R\$ 460	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.196
mar/11				R\$ 5.710	R\$ 3.282	R\$ 1.789	R\$ 1.193	R\$ 726	R\$ 529	R\$ 259	R\$ -	R\$ -	R\$ 13.488
abr/11					R\$ 3.544	R\$ 2.931	R\$ 1.895	R\$ 909	R\$ 577	R\$ 260	R\$ 260	R\$ -	R\$ 10.376
mai/11						R\$ 5.183	R\$ 3.039	R\$ 2.114	R\$ 1.507	R\$ 936	R\$ 436	R\$ 220	R\$ 13.435
jun/11							R\$ 4.191	R\$ 3.335	R\$ 1.991	R\$ 1.138	R\$ 969	R\$ 254	R\$ 11.878
jul/11								R\$ 2.279	R\$ 2.279	R\$ 1.936	R\$ 1.465	R\$ 1.316	R\$ 9.275
ago/11									R\$ 3.515	R\$ 3.445	R\$ 2.390	R\$ 1.873	R\$ 11.224
set/11										R\$ 5.203	R\$ 4.165	R\$ 2.314	R\$ 11.682
out/11											R\$ 6.429	R\$ 5.974	R\$ 12.403
nov/11*												R\$ 5.326	R\$ 5.326
dez/11*													R\$ -
TOTAL	R\$ 8.283	R\$ 6.687	R\$ 6.788	R\$ 10.148	R\$ 10.044	R\$ 11.556	R\$ 11.398	R\$ 9.973	R\$ 10.399	R\$ 13.178	R\$ 16.114	R\$ 17.278	R\$ 131.844

* Valores projetados

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 17 – Planilha Auxiliar de Recebimentos a Prazo – Cheque

PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTO A PRAZO 2011 - CHEQUE													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	TOTAL
nov/10	R\$ 1.996	R\$ 1.298	R\$ 873	R\$ 333	R\$ -	R\$ 4.500							
dez/10	R\$ 3.137	R\$ 1.823	R\$ 1.652	R\$ 383	R\$ -	R\$ 6.995							
jan/11		R\$ 1.995	R\$ 1.462	R\$ 739	R\$ 506	R\$ 231	R\$ 85	R\$ -	R\$ 5.018				
fev/11			R\$ 2.386	R\$ 1.103	R\$ 866	R\$ 111	R\$ 271	R\$ -	R\$ 4.737				
mar/11				R\$ 2.174	R\$ 1.379	R\$ 602	R\$ 349	R\$ 135	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.639
abr/11					R\$ 2.197	R\$ 2.197	R\$ 1.696	R\$ 1.574	R\$ 1.303	R\$ 792	R\$ 232	R\$ 135	R\$ 10.126
mai/11						R\$ 3.186	R\$ 2.385	R\$ 1.242	R\$ 884	R\$ 376	R\$ 98	R\$ -	R\$ 8.171
jun/11							R\$ 1.792	R\$ 1.627	R\$ 946	R\$ 826	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 6.195
jul/11								R\$ 1.751	R\$ 1.751	R\$ 1.388	R\$ 1.182	R\$ 610	R\$ 6.682
ago/11									R\$ 1.009	R\$ 1.009	R\$ 1.009	R\$ 963	R\$ 3.990
set/11										R\$ 1.576	R\$ 1.276	R\$ 894	R\$ 3.747
out/11											R\$ 2.173	R\$ 1.922	R\$ 4.095
nov/11*												R\$ 2.556	R\$ 2.556
dez/11*													R\$ -
TOTAL	R\$ 5.133	R\$ 5.116	R\$ 6.373	R\$ 4.732	R\$ 4.948	R\$ 6.327	R\$ 6.578	R\$ 6.329	R\$ 5.893	R\$ 5.968	R\$ 6.473	R\$ 7.582	R\$ 71.451

* Valores projetados

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2.2 Desembolsos

Após o estudo dos dados referentes aos ingressos, foi preciso apurar os gastos em relação às compras diversas e às despesas administrativas. Para isso, realizou-se a coleta das informações referentes aos meses de janeiro até outubro através de contatos diretos com o escritório de contabilidade e da análise da planilha que os proprietários utilizam para registrar as contas a pagar.

Os desembolsos da empresa são, basicamente, as despesas administrativas, como telefone, internet, luz, água e despesas de pessoal, as despesas tributárias, como o ICMS e o Simples Nacional, as despesas financeiras, como as taxas cobradas pelas administradoras de cartões e a taxa do serviço Cheque Seguro da Câmara de Dirigentes Lojistas e os custos com os fornecedores.

Nas despesas administrativas estão os custos fixos relacionados ao trabalho diário da empresa e as despesas com pessoal, cujas contas são os salários dos funcionários, pró-labores dos sócios, FGTS e previdência social. Atualmente não há plano de assistência médica, existindo apenas auxílio alimentação como benefício.

As despesas com vendas são caracterizadas por estarem relacionadas à comercialização dos produtos e, no caso da empresa estudada, estão representadas pelos custos de transporte dos móveis e do GPS utilizado nas entregas. O transporte é feito por empresas terceirizadas que já firmaram um relacionamento com a loja, sendo sempre as mesmas a efetuar as entregas.

As despesas tributárias são os impostos incidentes sobre as vendas, como o ICMS e o Simples Nacional. Os dois impostos são calculados mensalmente pelo escritório de contabilidade e repassados à empresa para a efetivação do pagamento. Já as despesas financeiras são representadas pelas taxas de cartões e cheques que também incidem sobre as vendas.

O maior desembolso que incide sobre o faturamento da Soul Móveis e Projetos Ltda. é o custo das mercadorias vendidas, ou seja, os valores pagos aos fornecedores. Em média 80% desse pagamento é realizado por boleto bancário, e 20% com cheque. Em 2010, a empresa passou a efetuar a maior parte das compras à vista, com o objetivo de obter descontos e repassar essa vantagem ao preço final dos móveis. O parcelamento ocorre apenas quando há a

necessidade de equilibrar o capital de giro e, geralmente, ocorre nos últimos três meses do ano. Sendo assim, o principal desembolso da empresa é pago geralmente à vista, o que torna necessária a disponibilidade de caixa mensalmente.

As despesas administrativas, tributárias, financeiras e de vendas, bem como o fluxo de caixa dos custos com os fornecedores, estão apresentados nas planilhas a seguir.

Tabela 18 – Despesas Operacionais 2011

DESPESAS OPERACIONAIS 2011

DESPESAS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	TOTAL
Administrativas	R\$ 7.517	R\$ 8.045	R\$ 8.077	R\$ 8.058	R\$ 6.804	R\$ 7.297	R\$ 8.645	R\$ 6.791	R\$ 7.674	R\$ 7.816	R\$ 8.060	R\$ 8.560	R\$ 93.343
Energia elétrica	R\$ 195	R\$ 159	R\$ 198	R\$ 162	R\$ 200	R\$ 193	R\$ 219	R\$ 190	R\$ 200	R\$ 188	R\$ 190	R\$ 199	R\$ 2.292
Água	R\$ 70	R\$ 46	R\$ 45	R\$ 46	R\$ 48	R\$ 46	R\$ 46	R\$ 47	R\$ 49	R\$ 49	R\$ 49	R\$ 47	R\$ 588
Aluguel	R\$ 2.703	R\$ 3.035	R\$ 3.035	R\$ 3.035	R\$ 3.035	R\$ 2.703	R\$ 2.700	R\$ 2.967	R\$ 35.082				
Telefone e Internet	R\$ 199	R\$ 176	R\$ 166	R\$ 176	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 169	R\$ 163	R\$ 172	R\$ 236	R\$ 201	R\$ 216	R\$ 2.370
Segurança	-	-	-	-	R\$ 143	R\$ 285	R\$ 2.137						
Unilojas	R\$ 37	R\$ 28	R\$ 26	R\$ 28	R\$ 44	R\$ 32	R\$ 38	R\$ 36	R\$ 35	R\$ 40	R\$ 42	R\$ 45	R\$ 431
Contabilidade	R\$ 170	R\$ 170	R\$ 170	R\$ 170	R\$ 270	R\$ 253	R\$ 482	R\$ 260	R\$ 2.985				
Salários	R\$ 2.625	R\$ 1.134	R\$ 1.134	R\$ 1.139	R\$ 1.350	R\$ 1.965	R\$ 3.059	R\$ 1.373	R\$ 2.173	R\$ 2.173	R\$ 2.501	R\$ 2.901	R\$ 23.526
Pró-Labore	R\$ 1.080	R\$ 2.740	R\$ 2.745	R\$ 2.745	R\$ 1.090	R\$ 18.030							
FGTS	R\$ 160	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 181	R\$ 218	R\$ 130	R\$ 204	R\$ 204	R\$ 200	R\$ 232	R\$ 2.041
Previdência Social	R\$ 279	R\$ 429	R\$ 430	R\$ 430	R\$ 248	R\$ 301	R\$ 338	R\$ 250	R\$ 239	R\$ 324	R\$ 275	R\$ 319	R\$ 3.862
Vendas	R\$ 425	R\$ 469	R\$ 803	R\$ 670	R\$ 861	R\$ 611	R\$ 671	R\$ 665	R\$ 593	R\$ 546	R\$ 733	R\$ 825	R\$ 7.871
GPS	R\$ 231	R\$ 279	R\$ 429	R\$ 430	R\$ 430	R\$ 248	R\$ 338	R\$ 250	R\$ 349	R\$ 324	R\$ 409	R\$ 437	R\$ 4.153
Transporte	R\$ 194	R\$ 190	R\$ 374	R\$ 240	R\$ 431	R\$ 363	R\$ 333	R\$ 415	R\$ 244	R\$ 222	R\$ 324	R\$ 388	R\$ 3.718
Financeiras	R\$ 453	R\$ 435	R\$ 652	R\$ 698	R\$ 750	R\$ 710	R\$ 1.043	R\$ 1.256	R\$ 775	R\$ 1.206	R\$ 1.525	R\$ 1.628	R\$ 11.130
Taxas de Cartões	R\$ 226	R\$ 229	R\$ 489	R\$ 336	R\$ 423	R\$ 375	R\$ 508	R\$ 576	R\$ 472	R\$ 687	R\$ 775	R\$ 837	R\$ 5.932
Taxa Cheque Seguro	R\$ 227	R\$ 206	R\$ 164	R\$ 362	R\$ 327	R\$ 335	R\$ 535	R\$ 679	R\$ 302	R\$ 519	R\$ 750	R\$ 791	R\$ 5.198
Tributárias	R\$ 1.880	R\$ 1.439	R\$ 1.955	R\$ 1.796	R\$ 2.445	R\$ 1.917	R\$ 2.142	R\$ 2.485	R\$ 1.934	R\$ 2.599	R\$ 3.753	R\$ 4.362	R\$ 28.708
ICMS	R\$ 68	R\$ 277	R\$ 293	R\$ 198	R\$ 443	R\$ 141	R\$ 193	R\$ 183	R\$ 184	R\$ 205	R\$ 236	R\$ 353	R\$ 2.774
Simples Nacional	R\$ 1.078	R\$ 1.162	R\$ 1.662	R\$ 1.598	R\$ 2.002	R\$ 1.776	R\$ 1.949	R\$ 2.302	R\$ 1.750	R\$ 2.394	R\$ 3.517	R\$ 4.009	R\$ 25.199
IPTU	R\$ 735	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 735
TOTAL	R\$ 10.276	R\$ 10.388	R\$ 11.487	R\$ 11.222	R\$ 10.859	R\$ 10.535	R\$ 12.501	R\$ 11.196	R\$ 10.976	R\$ 12.166	R\$ 14.070	R\$ 15.375	R\$ 141.051

* Valores projetados

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 19 – Planilha Auxiliar de Compras com Fornecedores à Vista 2011

COMPRAS COM FORNECEDORES À VISTA 2011													
Pagamento Compra	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	TOTAL
Jan	R\$ 9.790												R\$ 9.790
Fev		R\$ 9.210											R\$ 9.210
Mar			R\$ 13.376										R\$ 13.376
Abr				R\$ 10.338									R\$ 10.338
Mai					R\$ 11.263								R\$ 11.263
Jun						R\$ 19.706							R\$ 19.706
Jul							R\$ 21.268						R\$ 21.268
Ago								R\$ 24.229					R\$ 24.229
Set									R\$ 12.677				R\$ 12.677
Out										7.626,00			R\$ 7.626
Nov											9.247,00		R\$ 9.247
Dez												10.541,58	R\$ 10.542
TOTAL	R\$ 9.790	R\$ 9.210	R\$ 13.376	R\$ 10.338	R\$ 11.263	R\$ 19.706	R\$ 21.268	R\$ 24.229	R\$ 12.677	R\$ 7.626	R\$ 9.247	R\$ 10.542	R\$ 159.272

* Valores projetados

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 20 – Planilha Auxiliar de Compras com Fornecedores a Prazo 2011

PLANILHA AUXILIAR DE PAGAMENTOS A FORNECEDORES A PRAZO 2011

Pagamento Compra	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	TOTAL
Dez/10	R\$ 11.231	R\$ 6.247	R\$ 2.112	R\$ 1.396									R\$ 20.986
Jan													R\$ -
Fev													R\$ -
Mar													R\$ -
Abr													R\$ -
Mai													R\$ -
Jun													R\$ -
Jul													R\$ -
Ago													R\$ -
Set													R\$ -
Out											R\$ 5.084	R\$ 5.084	R\$ 10.168
Nov												R\$ 4.624	R\$ 4.624
Dez													R\$ -
TOTAL	R\$ 11.231	R\$ 6.247	R\$ 2.112	R\$ 1.396	R\$ -	R\$ 5.084	R\$ 9.708	R\$ 35.778					

* Valores projetados

Fonte: Elaborada pela autora.

4.1.2.3 Fluxo de caixa

Para o fluxo de caixa foram utilizadas as informações das planilhas auxiliares de ingressos, desembolsos e despesas operacionais, além do saldo inicial de caixa retirado do Balanço Patrimonial de 2010. Por se adequar melhor ao perfil da empresa, selecionou-se o método direto como modelo de fluxo de caixa, na qual os ingressos e desembolsos são segregados e detalhados. Sua planilha pode ser analisada na página a seguir.

Determinou-se que os ingressos fossem brutos, pois o volume direcionado às taxas de cartões e de cheques foi inserido nas despesas financeiras, evitando, assim, uma dupla contagem desses valores e efetuando o correto direcionamento das contas financeiras.

De acordo com o fluxo de caixa elaborado, verificou-se que a projeção do saldo de caixa final de caixa para 2011 é de R\$ 43.783. Esse valor é necessário, uma vez que, no final de 2011 os custos das mercadorias vendidas aumentam significativamente. Apesar de o faturamento alavancar nesse mesmo período, uma possibilidade de garantir que haja saldo em caixa para este efeito sazonal é parcelar as compras com os fornecedores, aumentando o prazo de pagamento e mantendo o prazo de recebimento atual. Vale ressaltar que a empresa não lança mão de empréstimos nem de aplicações financeiras, mantendo o capital disponível para as necessidades de giro, portanto, é necessário buscar alternativas que alterem seus prazos do ciclo operacional.

Tabela 21 – Fluxo de Caixa 2011

FLUXO DE CAIXA 2011													
PERÍODOS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	TOTAL
1. INGRESSOS													
Vendas à vista	R\$ 6.708	R\$ 6.874	R\$ 10.300	R\$ 5.715	R\$ 11.781	R\$ 9.433	R\$ 15.572	R\$ 20.276	R\$ 9.996	R\$ 15.329	R\$ 17.583	R\$ 22.718	R\$ 152.285
Vendas a prazo	R\$ 13.416	R\$ 11.803	R\$ 13.162	R\$ 14.880	R\$ 14.992	R\$ 17.883	R\$ 17.976	R\$ 16.301	R\$ 16.292	R\$ 19.145	R\$ 22.587	R\$ 24.860	R\$ 203.295
Receitas financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SOMA	R\$ 20.124	R\$ 18.677	R\$ 23.461	R\$ 20.594	R\$ 26.773	R\$ 27.316	R\$ 33.548	R\$ 36.577	R\$ 26.288	R\$ 34.475	R\$ 40.170	R\$ 47.578	R\$ 355.580
2. DESEMBOLSOS													
Compras à vista	R\$ 9.790	R\$ 9.210	R\$ 13.376	R\$ 10.338	R\$ 11.263	R\$ 19.706	R\$ 21.268	R\$ 24.229	R\$ 12.677	R\$ 7.626	R\$ 9.247	R\$ 10.542	R\$ 159.272
Compras a prazo	R\$ 11.231	R\$ 6.247	R\$ 2.112	R\$ 1.396	R\$ -	R\$ 5.084	R\$ 9.708	R\$ 35.778					
Despesas Administrativas	R\$ 7.517	R\$ 8.045	R\$ 8.077	R\$ 8.058	R\$ 6.804	R\$ 7.297	R\$ 8.645	R\$ 6.791	R\$ 7.674	R\$ 7.816	R\$ 8.060	R\$ 8.560	R\$ 93.343
Despesas Tributárias	R\$ 1.880	R\$ 1.439	R\$ 1.955	R\$ 1.796	R\$ 2.445	R\$ 1.917	R\$ 2.142	R\$ 2.485	R\$ 1.934	R\$ 2.599	R\$ 3.753	R\$ 4.362	R\$ 28.708
Despesas Financeiras	R\$ 453	R\$ 435	R\$ 652	R\$ 698	R\$ 750	R\$ 710	R\$ 1.043	R\$ 1.256	R\$ 775	R\$ 1.206	R\$ 1.525	R\$ 1.628	R\$ 11.130
Despesas com Vendas	R\$ 425	R\$ 469	R\$ 803	R\$ 670	R\$ 861	R\$ 611	R\$ 671	R\$ 665	R\$ 593	R\$ 546	R\$ 733	R\$ 825	R\$ 7.871
SOMA	R\$ 31.297	R\$ 25.845	R\$ 26.975	R\$ 22.956	R\$ 22.122	R\$ 30.241	R\$ 33.769	R\$ 35.425	R\$ 23.653	R\$ 19.792	R\$ 28.401	R\$ 35.624	R\$ 336.100
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	-R\$ 11.173	-R\$ 7.168	-R\$ 3.514	-R\$ 2.361	R\$ 4.650	-R\$ 2.925	-R\$ 221	R\$ 1.152	R\$ 2.635	R\$ 14.682	R\$ 11.768	R\$ 11.954	R\$ 19.480
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 24.302	R\$ 13.130	R\$ 5.961	R\$ 2.447	R\$ 86	R\$ 4.736	R\$ 1.812	R\$ 1.591	R\$ 2.743	R\$ 5.378	R\$ 20.060	R\$ 31.829	R\$ 24.302
5. SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 13.130	R\$ 5.961	R\$ 2.447	R\$ 86	R\$ 4.736	R\$ 1.812	R\$ 1.591	R\$ 2.743	R\$ 5.378	R\$ 20.060	R\$ 31.829	R\$ 43.783	R\$ 43.783

* Valores projetados

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3 Estrutura Contábil

A Soul Móveis e Projetos Ltda. é optante pelo regime tributário Simples Nacional, cujas exigências não contemplam a apresentação de Balanço Patrimonial nem de Demonstrativo do Resultado do Exercício. Contudo, anualmente esses dois demonstrativos são elaborados pelo Escritório de Contabilidade que assessora a empresa, porém esses dados não são utilizados como fonte de informação para a realização de relatórios gerenciais e planejamento financeiro.

As demonstrações contábeis foram necessárias para a realização da análise da situação econômica e financeira da empresa, buscando auxiliar os proprietários na tomada de decisão gerencial. Para que as decisões sejam adequadas ao perfil da empresa, o gestor deve estar munido de informações no que tange o seu Ativo, Passivo, Patrimônio Líquido e Resultado do Exercício.

O Balanço Patrimonial e o Demonstrativo do Resultado dos Exercícios de 2009 e 2010 foram coletados diretamente com o Escritório de Contabilidade, a fim de realizar a projeção para o ano de 2011, bem como as análises financeiras e econômicas de liquidez, endividamento e rentabilidade.

4.1.3.1 Demonstrativo do Resultado do Exercício

De 2009 a 2010 as despesas operacionais da Soul Móveis e Projetos Ltda. apresentaram aumento de 19% devido ao crescimento das despesas com pessoal e despesas administrativas que totalizaram 27% e 17%, respectivamente. Essa variação é consequência, principalmente, da mudança ocorrida no quadro de pessoal, na qual passou de dois para quatro funcionários.

A seguir, os Demonstrativos do Resultado dos Exercícios de 2009 e 2010:

Tabela 22 – Demonstrativo do Resultado dos Exercícios de 2009 a 2011

Demonstrativo do Resultado do Exercício - 2009		Demonstrativo do Resultado do Exercício - 2010		Demonstrativo do Resultado do Exercício - 2011	
Receita Bruta	R\$ 230.254,22	Receita Bruta	R\$ 275.136,43	Receita Bruta	R\$ 438.783,76
(-) Imposto s/ vendas	R\$ 10.366,79	(-) Imposto s/ vendas	R\$ 17.159,70	(-) Imposto s/ vendas	R\$ 27.972,84
ICMS	R\$ 2.054,62	ICMS	R\$ 2.393,46	ICMS	R\$ 2.773,97
Simplex Nacional	R\$ 8.312,17	Simplex Nacional	R\$ 14.766,24	Simplex Nacional	R\$ 25.198,87
Receita Líquida	R\$ 219.887,43	Receita Líquida	R\$ 257.976,73	Receita Líquida	R\$ 410.810,92
(-) Custo das vendas	R\$ 149.726,07	(-) Custo das vendas	R\$ 161.537,17	(-) Custo das vendas	R\$ 214.100,74
Lucro Bruto	R\$ 70.161,36	Lucro Bruto	R\$ 96.439,56	Lucro Bruto	R\$ 196.710,18
(-) Despesas operacionais	R\$ 41.440,35	(-) Despesas operacionais	R\$ 49.384,75	(-) Despesas operacionais	R\$ 113.078,10
Despesas com Pessoal	R\$ 7.358,23	Despesas com Pessoal	R\$ 9.354,66	Despesas com Pessoal	R\$ 29.428,28
FGTS	R\$ 468,00	FGTS	R\$ 614,48	FGTS	R\$ 2.041,15
Previdência Social	R\$ 1.361,18	Previdência Social	R\$ 2.018,68	Previdência Social	R\$ 3.861,55
Salários	R\$ 5.529,05	Salários	R\$ 6.721,50	Salários	R\$ 23.525,58
Despesas Administrativas	R\$ 34.082,12	Despesas Administrativas	R\$ 40.030,09	Despesas de Vendas	R\$ 7.870,69
Água	R\$ 416,30	Água	R\$ 591,35	Despesas financeiras líquidas	R\$ 11.129,97
Aluguel	R\$ 18.000,00	Aluguel	R\$ 21.600,00	Despesas Administrativas	R\$ 61.346,61
Honorários profissionais	R\$ 1.820,00	Honorários profissionais	R\$ 1.990,00	Água	R\$ 588,18
Luz	R\$ 1.564,28	Luz	R\$ 2.018,59	Aluguel	R\$ 35.082,00
Pro-labores	R\$ 11.060,00	Pro-labores	R\$ 12.240,00	Honorários profissionais	R\$ 2.984,99
Telefone	R\$ 1.221,54	Telefone	R\$ 1.590,15	Luz	R\$ 2.291,71
				Pro-labores	R\$ 18.030,00
				Telefone	R\$ 2.369,73
				Outras despesas operacionais	R\$ 3.302,55
Lucro antes do imposto de renda	R\$ 28.721,01	Lucro antes do imposto de renda	R\$ 47.054,81	Lucro antes do imposto de renda	R\$ 83.632,08

Fonte: Elaborado pela autora

Em contrapartida, nesse mesmo período, as vendas aumentaram 19,5% e o custo das mercadorias vendidas teve redução, onde em 2009 representavam 65% da receita bruta e em 2010 passou para 59%. Essa melhora do resultado operacional refletiu no lucro bruto, que passou de 30% para 35% da receita bruta, e também no lucro líquido, que apresentou um incremento de 64%.

Com as informações coletadas com o contador e com o auxílio das planilhas de controle interno de vendas e de compras efetuadas, foi possível a elaboração do Demonstrativo do Resultado do Exercício de 2011, considerando a projeção dos valores de novembro e dezembro.

De 2010 para 2011, o custo da mercadoria vendida teve aumento de 32% devido à necessidade de suprir o alto crescimento do faturamento, quantificado em 59%. Proporcionalmente, essa relação está ótima, visto que o custo aumentou muito menos do que o faturamento no mesmo período. As despesas operacionais alavancaram 129%, influenciadas pelo crescimento das despesas administrativas e operacionais, que sofreram um incremento de 215% e 53%, respectivamente.

O lucro líquido apresentou crescimento de 78%, variação esta 22% maior que de 2009 para 2010. Esse dado demonstra que a empresa vem administrando bem os seus custos e despesas, aumentando a cada ano a variação de sua lucratividade.

4.1.3.2 Balanço Patrimonial

A empresa possui uma organização patrimonial bastante simplificada, na qual a sede onde realiza suas atividades é alugada, o que pode ser observado na ausência de Ativo Imobilizado em sua estrutura. Os Balanços Patrimoniais de 2009, 2010 e 2011 podem ser analisados na página seguinte.

Através do Balanço Patrimonial em anexo, é possível observar que a empresa possui conta corrente em apenas um banco. Seria válido manter mais um conta em um banco concorrente, a fim de poder consultar outros serviços, fazer comparações e obter ferramentas para negociações bancárias.

Tabela 23 – Balanço Patrimonial 2009 a 2011

BALANÇO PATRIMONIAL - 2009				BALANÇO PATRIMONIAL - 2010				BALANÇO PATRIMONIAL - 2011			
ATIVO	R\$ 56.584,70	PASSIVO	R\$ 56.584,70	ATIVO	R\$ 77.088,78	PASSIVO	R\$ 77.088,78	ATIVO	R\$ 155.857,79	PASSIVO	R\$ 155.857,79
Circulante	R\$ 56.584,70	Circulante	R\$ 15.594,93	Circulante	R\$ 77.088,78	Circulante	R\$ 23.904,20	Circulante	R\$ 155.857,79	Circulante	R\$ 56.950,81
Disponível	R\$ 20.267,84	Fornecedores	R\$ 13.996,75	Disponível	R\$ 24.302,37	Fornecedores	R\$ 20.986,13	Disponível	R\$ 43.782,72	Fornecedores	R\$ 52.037,66
Caixa	R\$ 1.548,33	Obrigações Sociais	R\$ 102,30	Caixa	R\$ 1.346,77	Obrigações Sociais	R\$ 349,48	Caixa	R\$ 3.568,96	Obrigações Sociais	R\$ 551,10
Banco	R\$ 18.719,51	Encargos Sociais	R\$ 102,30	Banco	R\$ 22.955,60	Encargos Sociais	R\$ 349,48	Banco	R\$ 40.213,76	Encargos Sociais	R\$ 551,10
Clientes	R\$ 20.996,75	FGTS a recolher	R\$ 0,00	Clientes	R\$ 30.986,13	FGTS a recolher	R\$ 118,64	Clientes	R\$ 78.197,07	FGTS a recolher	R\$ 232,04
Estoques	R\$ 15.320,11	Previdência Social a recolher	R\$ 102,30	Estoques	R\$ 21.800,28	Previdência Social a recolher	R\$ 230,84	Estoques	R\$ 33.878,00	Previdência Social a recolher	R\$ 319,06
		Obrigações Fiscais	R\$ 1.495,88			Obrigações Fiscais	R\$ 2.568,59			Obrigações Fiscais	R\$ 4.362,05
		Impostos e taxas	R\$ 1.495,88			Impostos e taxas	R\$ 2.568,59			Impostos e taxas	R\$ 4.362,05
		ICMS a recolher	R\$ 574,50			ICMS a recolher	R\$ 530,10			ICMS a recolher	R\$ 353,00
		Simplex Nacional a recolher	R\$ 921,38			Simplex Nacional a recolher	R\$ 2.038,49			Simplex Nacional a recolher	R\$ 4.009,05
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 40.989,77			PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 53.184,58			PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 98.906,98
		Capital Social integralizado	R\$ 10.000,00			Capital Social integralizado	R\$ 10.000,00			Capital Social integralizado	R\$ 10.000,00
		Lucros ou Prejuízos Acumulados	R\$ 30.989,77			Lucros ou Prejuízos Acumulados	R\$ 43.184,58			Lucros ou Prejuízos Acumulados	R\$ 88.906,98
		Lucros Acumulados	R\$ 30.989,77			Lucros Acumulados	R\$ 43.184,58			Lucros Acumulados	R\$ 88.906,98

Fonte: Elaborado pela autora.

De 2009 para 2010 o ativo circulante disponível está representado pelas contas de altíssima liquidez que, de 2009 para 2010, aumentou 20%. O passivo circulante aumentou 53%, principalmente devido ao crescimento de 50% da conta fornecedores. O ativo circulante teve um aumento de 36% justificado pelo incremento de 42% da conta estoques e de 47% da conta clientes.

O crescimento do Ativo no período foi financiado, basicamente, pelos lucros acumulados, que rendeu ao Patrimônio Líquido uma elevação de 30% e pelas contas a pagar a fornecedores. No Patrimônio Líquido, a empresa possui um Capital Social de R\$ 10.000,00, mantido constante desde a constituição da empresa.

Com as informações coletadas com o Contador e com o auxílio das planilhas de controle interno de vendas e de compras efetuadas, foi possível a elaboração do Balanço Patrimonial de 2011, considerando a projeção dos valores de novembro e dezembro. De 2010 para 2011, o ativo circulante aumentou 102%, devido às disponibilidades representadas pelo resultado do fluxo de caixa no final de dezembro que indicaram um aumento de 80%, à conta estoques que aumentou 55% e à conta clientes que sofreu um incremento de 152%.

No mesmo período, o passivo circulante aumentou 138% em razão de a conta fornecedores ter aumentado 147%. Após a distribuição aos proprietários de R\$ 37.909 em lucros, R\$ 45.722 foram inseridos na conta lucros acumulados, levando o Patrimônio Líquido ao crescimento de 86%.

Conforme observado nos Balanços Patrimoniais, a empresa não possui exigível de longo prazo, pois as compras de mercadorias dos fornecedores são, em sua maioria, efetuadas à vista, adquirindo descontos consideráveis que tornam a operação viável e mais indicada como forma de pagamento. Quando há a necessidade de parcelamento para adequação do capital de giro, este é realizado em menos de doze vezes.

A análise do capital de giro da empresa em 2010 gerou os resultados a seguir:

- Capital de Giro = R\$ 77.088 = AC
- Capital de Giro Líquido = R\$ R\$ 53.184 = AC - PC
- Necessidade de capital de giro = R\$ 28.882 = ACC (clientes + estoques) – PCC (fornecedores + encargos)

A análise do capital de giro da empresa em 2011 gerou os resultados a seguir:

- Capital de Giro = R\$ 155.857
- Capital de Giro Líquido = R\$ 98.906

- Necessidade de Capital de Giro = R\$ 55.124

A necessidade de capital de giro é positiva nos dois anos, indicando que há aplicações operacionais que superam em valor e prazo as fontes operacionais, sendo assim, a empresa precisa obter recursos para financiar o giro de suas operações. Esses resultados são justificados pelo fato da empresa pagar os fornecedores, em sua maioria, à vista e simultaneamente manter mercadorias em estoque, o que resulta em um Ativo Cíclico superior ao Passivo Cíclico. Cabe ressaltar que não há a necessidade de obter recursos no mercado financeiro, visto que a empresa adquiriu uma folga financeira em caixa capaz de manter suas reservas de estoque e efetuar pagamentos à vista.

4.1.4 Análise de Indicadores

Os índices de liquidez apresentaram ótimos resultados, demonstrando que a empresa é capaz de saldar suas dívidas de curto prazo com o seu capital circulante. A liquidez imediata demonstrou que, em 2009, para cada unidade monetária de obrigações de curto prazo, R\$ 1,30 estão disponíveis para seu pagamento imediatamente. Em 2010 esse valor baixou para R\$ 1,02 devido ao ativo circulante ter aumentado 36%, enquanto o passivo circulante teve elevação de 53%. A liquidez seca variou -13%, considerando que o passivo circulante aumentou mais do que o ativo líquido no período.

Visto que a empresa não possui Realizável no longo prazo nem Exigível no longo prazo, a liquidez corrente resultou no mesmo valor que a liquidez geral. Os valores a receber e a pagar concentram-se todos em menos de 12 meses.

Quadro 5 – Índices de Liquidez 2009 e 2010

Índices de Liquidez - 2009		Índices de Liquidez - 2010	
Liquidez corrente	3,63	Liquidez corrente	3,22
Liquidez geral	3,63	Liquidez geral	3,22
Liquidez seca	2,65	Liquidez seca	2,31
Liquidez imediata	1,30	Liquidez imediata	1,02

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante destacar que, de 2009 a 2010, a Liquidez Corrente reduziu 11% devido ao crescimento do passivo circulante ter sido maior que o do ativo circulante, porém se manteve acima da unidade, indicando um capital de giro líquido positivo. Isto representa que, para cada R\$ 1,00 que a loja possui de dívidas de curto prazo no ano de 2010, R\$ 3,22 estão disponíveis para seu pagamento.

Os indicadores de endividamento comprovam a ótima situação financeira da organização, visto que a solvência geral resultou em um número 3,22 vezes maior que a unidade em 2010, caracterizando uma queda de 11% em relação a 2009. Isso significa que os ativos totais da empresa cobrem o total de suas dívidas, tanto de curto, quanto de longo prazo.

O grau de endividamento e o índice de participação de capital de terceiros são muito próximos de zero, pois a proporção do Ativo financiada pelo capital de terceiros é muito pequena e a empresa não mantém recursos nas contas de longo prazo, revelando o quão pequena é essa relação. Por se tratar de um indicador inverso ao da solvência geral, já era esperado que o resultado do grau de endividamento fosse baixo.

A garantia de capital de terceiros reduziu 15% no período analisado, porém continuou muito acima da unidade. A composição do endividamento resultou na unidade, pois o seu exigível total é composto somente por obrigações de curto prazo. E, por fim, a imobilização do capital próprio é nula, devido à característica da empresa não possuir Ativo Permanente em sua estrutura.

Quadro 6 – Índices de Endividamento 2009 e 2010

Índices de Endividamento - 2009		Índices de Endividamento - 2010	
Solvência Geral	3,63	Solvência Geral	3,22
Endividamento	0,28	Endividamento	0,31
Participação de capitais de terceiros	0,38	Participação de capitais de terceiros	0,45
Composição do Endividamento	1,00	Composição do Endividamento	1,00
Garantia de capital de terceiros	2,63	Garantia de capital de terceiros	2,22
Imobilização do capital próprio	0,00	Imobilização do capital próprio	0,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Daqui em diante foi realizada a análise das características econômicas da empresa estudada. Os indicadores econômicos são imprescindíveis para o estudo da capacidade da organização em gerar resultados, relacionando a lucratividade obtida com o capital investido. A seguir estão sintetizados os resultados dos índices de rentabilidade da Soul Móveis e Projetos Ltda., obtidos através de seus demonstrativos contábeis de 2009 e 2010.

Quadro 7 – Índices de Rentabilidade 2009 e 2010

Índices de Rentabilidade - 2009		Índices de Rentabilidade - 2010	
Taxa de Retorno sobre Investimentos (TRI)	51%	Taxa de Retorno sobre Investimentos (TRI)	61%
Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	70%	Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	88%
Giro do Ativo	3,89	Giro do Ativo	3,35
Margem Líquida	13%	Margem Líquida	18%

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pôde-se observar no quadro acima, a sua situação econômica está excelente. Em relação à rentabilidade do investimento, temos que, em 2010, para cada R\$ 1,00 investido a organização gera R\$ 0,61 de ganho. De 2009 a 2010 esse indicador teve um aumento de 20% devido ao saldo do faturamento, o que alavancou o lucro líquido no período. Para a taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido, o aumento foi de 26%, demonstrando o bom rendimento do capital próprio. O giro do ativo passou de 3,89 para 3,35, o que significa que sua eficiência na utilização dos seus ativos na geração de resultados apresentou queda de 14%.

A margem líquida é de suma importância para a empresa, representando a sua boa lucratividade e rentabilidade no negócio. O aumento de 13% para 18% é justificado pelo crescimento das vendas e pela melhora na negociação dos preços pagos aos fornecedores, que, em 2010, passaram a conceder descontos à empresa pelo pagamento à vista dos produtos adquiridos.

Os prazos médios referentes ao ano de 2010 estão inseridos no quadro a seguir:

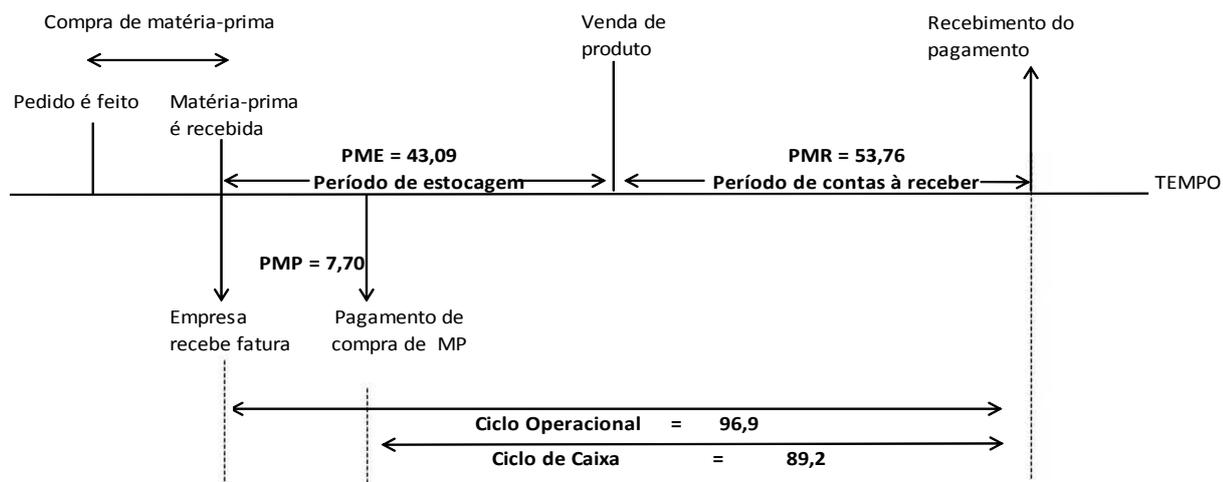
Quadro 8 – Prazos Médios 2010

Prazos Médios 2010	
Prazo Médio de Estocagem	43,09
Prazo Médio de Recebimento	53,76
Prazo Médio de Pagamento	7,70

A empresa mantém os prazos médios de estoque e de recebimento altos, o que contribui para que o seu ciclo operacional seja longo. Já era esperado que o prazo médio de pagamento fosse muito curto devido à preferência da empresa em pagar os fornecedores à vista.

Utilizando a mesma ilustração de Ross, Westerfield e Jaffe (2002) para o ciclo operacional inserido no referencial teórico, é possível visualizar os prazos médios da empresa no ano de 2010 a seguir.

Figura 6 – Ciclo Operacional 2010



Fonte: Elaborada pela autora.

Pode-se observar que o ciclo de caixa é muito longo, visto que o prazo médio de pagamento é curtíssimo. A empresa pode estabelecer políticas de crédito que reduzam o prazo médio de recebimento, ou, até mesmo, reduzir as compras à vista de fornecedores, a fim de aumentar o prazo médio de pagamento.

Com a elaboração dos Demonstrativos Contábeis projetados para 2011, foi possível realizar o estudo dos indicadores financeiros e econômicos para o referido período.

Quadro 9 – Análise de Indicadores 2011

Liquidez	Liquidez corrente	2,74
	Liquidez geral	2,74
	Liquidez seca	2,14
	Liquidez imediata	0,77
Endividamento	Solvência Geral	2,74
	Endividamento	0,37
	Participação de capitais de terceiros	0,58
	Composição do Endividamento	1,00
	Garantia de capital de terceiros	1,74
Rentabilidade	Taxa de Retorno sobre Investimentos (TRI)	0,54
	Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	0,85
	Giro do Ativo	2,64
	Margem Líquida	0,20
Prazos Médios	Prazo Médio de Estocagem	46,81
	Prazo Médio de Recebimento	88,07
	Prazo Médio de Pagamento	4,11

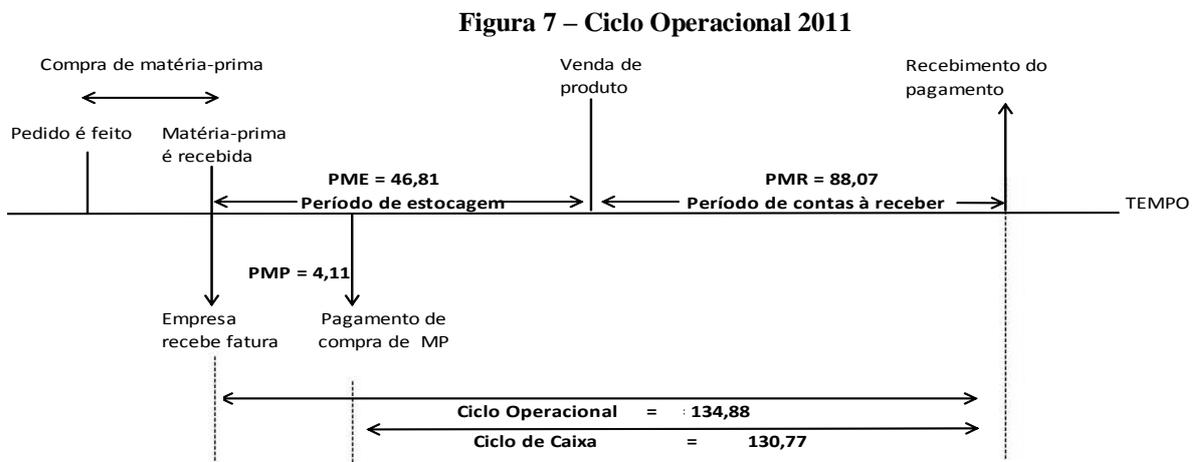
Fonte: Elaborado pela autora.

De 2010 para 2011 os indicadores de liquidez, de forma geral, sofreram redução, sendo a liquidez imediata a maior impactada, reduzindo 24%. A liquidez corrente e, conseqüentemente, a liquidez geral reduziram 15% cada, principalmente devido a maior variação do passivo circulante frente ao ativo circulante. A liquidez seca reduziu apenas 7%, mantendo um resultado satisfatório da relação de ativo líquido para cada unidade monetária de passivo circulante.

A solvência geral reduziu 15%, enquanto o grau de endividamento aumentou 17%. Esses dois indicadores foram impactados pelo crescimento de 138% do passivo circulante. A participação de capital de terceiros passou de 0,45 para 0,58 de 2010 para 2011, demonstrando o aumento da representatividade de capital de terceiros no exigível da empresa. Novamente a composição do endividamento resultou na unidade, pois a empresa manteve sua estrutura de não conter exigível de longo prazo. A garantia de capital de terceiros caiu 22 % no período, entretanto, manteve seu resultado bem acima da unidade, representando que seu capital próprio é suficiente para cobrir o capital de terceiros.

A taxa de retorno sobre investimentos resultou em 0,54, significando que a cada unidade monetária investida gerou 0,54 de lucro líquido. A taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido reduziu apenas 4%, representando o retorno do investimento efetuado pelos proprietários da empresa. O giro do ativo caiu 78%, pois o ativo total aumentou 102%, enquanto as vendas líquidas cresceram 59%. A margem líquida aumentou 11%, resultando em 20% em 2011.

Os prazos médios podem ser analisados na figura a seguir:



Fonte: Elaborada pela autora.

O ciclo operacional de 2011 apresentou prazos médios maiores do que o ano de 2010, exceto o prazo médio de pagamento que resultou em 4,11 dias.

4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIROS

No presente item do trabalho foi realizada uma proposta de planejamento e controle financeiros para 2012 da Soul Móveis e Projetos Ltda. e, para isso, teve-se como base a análise da situação atual e as possibilidades de crescimento do mercado e da empresa. Devido ao faturamento do setor de comércio sofrer influências sazonais, como o aumento mais acelerado no fim do ano, foram definidas duas taxas de crescimento, uma para o período de janeiro até setembro, e outra para outubro até dezembro.

Para o crescimento do mercado, definiu-se a utilização da projeção do Relatório Focus, divulgado pelo Banco Central no dia 11 de novembro, estabelecida em 3,5%. Já para o crescimento do negócio, identificou-se a média do incremento do faturamento no período de janeiro até setembro de 2011 e a média de outubro até dezembro de 2011. Ressalta-se que os meses de novembro e dezembro foram projetados de acordo com o crescimento das vendas no mesmo período de 2010, validando sua utilização como embasamento.

A seguir, foram tabelados os faturamentos mensais de 2011, suas respectivas variações e a média dos dois períodos definidos.

Tabela 24 – Variação Mensal do Faturamento 2011

VARIÇÃO MENSAL DO FATURAMENTO 2011													
Mês	dez/10	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*
Faturamento	34.495	17.795	19.508	28.426	26.217	33.387	29.659	36.703	43.620	32.953	45.086	58.612	66.817
Variação	-	-48%	10%	46%	-8%	27%	-11%	24%	19%	-24%	37%	30%	14%
Média	-	4%										27%	

* Valores projetados

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a definição das taxas de crescimento internas da empresa, pode-se calcular a taxa efetiva de crescimento, na qual considera, também, o crescimento da economia. Portanto, tem-se o cálculo das duas taxas que serão empregadas na projeção para 2012:

$$Ie = \{[(1+r) (1+i)]^{-1} \} \times 100$$

Onde:

r = taxa de crescimento interno da empresa

i = taxa de crescimento da economia

Portanto,

- De janeiro até setembro: $ie = \{[(1+0,04) (1+0,02625)]^{-1} \} \times 100 = 6,73\%$
- De outubro até dezembro: $ie = \{[(1+0,27) (1+0,00875)]^{-1} \} \times 100 = 28,11\%$

4.2.1 Ingressos

Com as taxas de crescimento esperadas para 2012 calculadas, foi possível projetar suas vendas sobre o faturamento mensal de 2011 e, com base no histórico das formas de recebimento. Os ingressos projetados seguiram o mesmo padrão realizado na elaboração do fluxo de caixa de 2010.

Tabela 25 – Planilha Auxiliar de Faturamento 2012

PLANILHA AUXILIAR DE FATURAMENTO 2012													
Tipo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
À vista - dinheiro	R\$ 3.480	R\$ 4.033	R\$ 5.519	R\$ 3.229	R\$ 4.948	R\$ 4.548	R\$ 6.107	R\$ 2.507	R\$ 5.546	R\$ 9.242	R\$ 10.512	R\$ 14.552	R\$ 74.223
À vista - cheque	R\$ 2.223	R\$ 1.077	R\$ 507	R\$ 1.253	R\$ 2.174	R\$ 3.855	R\$ 9.294	R\$ 16.259	R\$ 468	R\$ 5.776	R\$ 3.004	R\$ 3.424	R\$ 49.314
Débito - cartão	R\$ 1.457	R\$ 2.227	R\$ 4.966	R\$ 1.617	R\$ 5.452	R\$ 1.665	R\$ 1.219	R\$ 2.875	R\$ 4.654	R\$ 4.621	R\$ 9.011	R\$ 11.128	R\$ 50.892
Crédito - cheque	R\$ 5.356	R\$ 5.803	R\$ 4.951	R\$ 10.808	R\$ 8.721	R\$ 7.306	R\$ 8.566	R\$ 6.404	R\$ 9.610	R\$ 15.018	R\$ 27.032	R\$ 28.248	R\$ 137.821
Crédito cartão	R\$ 6.477	R\$ 7.681	R\$ 14.396	R\$ 11.074	R\$ 14.340	R\$ 14.280	R\$ 13.987	R\$ 18.511	R\$ 14.892	R\$ 23.104	R\$ 25.530	R\$ 28.248	R\$ 192.520
TOTAL	R\$ 18.993	R\$ 20.821	R\$ 30.339	R\$ 27.981	R\$ 35.634	R\$ 31.655	R\$ 39.173	R\$ 46.556	R\$ 35.171	R\$ 57.760	R\$ 75.088	R\$ 85.600	R\$ 504.770

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 26 – Planilha Auxiliar de Faturamento Bruto 2012 - Cheque

PLANILHA AUXILIAR DE FATURAMENTO BRUTO 2012 - CHEQUE													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
À vista - cheque	R\$ 2.223	R\$ 1.077	R\$ 507	R\$ 1.253	R\$ 2.174	R\$ 3.855	R\$ 9.294	R\$ 16.259	R\$ 468	R\$ 5.776	R\$ 3.004	R\$ 3.424	R\$ 49.314
Crédito - cheque	R\$ 5.356	R\$ 5.803	R\$ 4.951	R\$ 10.808	R\$ 8.721	R\$ 7.306	R\$ 8.566	R\$ 6.404	R\$ 9.610	R\$ 15.018	R\$ 27.032	R\$ 28.248	R\$ 137.821
TOTAL	R\$ 7.579	R\$ 6.880	R\$ 5.457	R\$ 12.061	R\$ 10.895	R\$ 11.161	R\$ 17.860	R\$ 22.663	R\$ 10.079	R\$ 20.793	R\$ 30.035	R\$ 31.672	R\$ 187.135

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 27 – Planilha Auxiliar de Faturamento Líquido 2012 – Cheque

PLANILHA AUXILIAR DE FATURAMENTO LÍQUIDO 2012 - CHEQUE													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
À vista - cheque	R\$ 2.145	R\$ 1.039	R\$ 489	R\$ 1.210	R\$ 2.098	R\$ 3.721	R\$ 8.969	R\$ 15.690	R\$ 452	R\$ 5.574	R\$ 2.898	R\$ 3.304	R\$ 47.588
Crédito - cheque	R\$ 5.168	R\$ 5.600	R\$ 4.778	R\$ 10.429	R\$ 8.416	R\$ 7.050	R\$ 8.266	R\$ 6.180	R\$ 9.274	R\$ 14.492	R\$ 26.085	R\$ 27.259	R\$ 132.998
TOTAL	R\$ 7.313	R\$ 6.639	R\$ 5.266	R\$ 11.639	R\$ 10.514	R\$ 10.770	R\$ 17.235	R\$ 21.869	R\$ 9.726	R\$ 20.066	R\$ 28.984	R\$ 30.563	R\$ 180.585

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 28 – Planilha Auxiliar de Faturamento Bruto 2012 - Cartões

PLANILHA AUXILIAR DE FATURAMENTO BRUTO 2012 - CARTÕES													
CARTÃO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
BANRICOMPRAS	R\$ 1.669	R\$ 3.198	R\$ 3.342	R\$ 2.813	R\$ 6.055	R\$ 5.538	R\$ 3.191	R\$ 6.232	R\$ 6.296	R\$ 5.715	R\$ 6.402	R\$ 9.488	R\$ 59.939
Débito	R\$ -	R\$ 1.238	R\$ 353	R\$ 487	R\$ 630	R\$ 748	R\$ 1.175	R\$ 2.028	R\$ 2.089	R\$ 967	R\$ 2.134	R\$ 2.531	R\$ 14.380
Crédito	R\$ 331	R\$ 44	R\$ -	R\$ 229	R\$ -	R\$ 625	R\$ -	R\$ -	R\$ 370	R\$ -	R\$ 447	R\$ 719	R\$ 2.766
Parcelado em 2x	R\$ 360	R\$ 306	R\$ 485	R\$ 117	R\$ 1.233	R\$ 350	R\$ 472	R\$ -	R\$ 308	R\$ 1.068	R\$ 881	R\$ -	R\$ 5.581
Parcelado acima de 2	R\$ 979	R\$ 1.609	R\$ 2.504	R\$ 1.980	R\$ 4.193	R\$ 3.815	R\$ 1.544	R\$ 4.204	R\$ 3.528	R\$ 3.679	R\$ 2.939	R\$ 6.238	R\$ 37.212
VISA	R\$ 2.256	R\$ 890	R\$ 3.234	R\$ 2.439	R\$ 421	R\$ 1.748	R\$ 2.789	R\$ 2.112	R\$ 4.276	R\$ 3.985	R\$ 7.894	R\$ 10.025	R\$ 42.069
Débito	R\$ 575	R\$ 645	R\$ 1.043	R\$ 283	R\$ 312	R\$ 189	R\$ -	R\$ 316	R\$ 139	R\$ 506	R\$ 3.008	R\$ 3.987	R\$ 11.001
Crédito	R\$ -	R\$ 32	R\$ 640	R\$ -	R\$ 693	R\$ -	R\$ 1.365						
Parcelado	R\$ 1.681	R\$ 213	R\$ 1.551	R\$ 2.156	R\$ 109	R\$ 1.559	R\$ 2.789	R\$ 1.796	R\$ 4.138	R\$ 3.479	R\$ 4.193	R\$ 6.038	R\$ 29.702
HIPERCARD	R\$ 1.710	R\$ 2.499	R\$ 933	R\$ 2.782	R\$ 3.930	R\$ 3.018	R\$ 496	R\$ 3.309	R\$ 2.334	R\$ 410	R\$ 4.862	R\$ 5.110	R\$ 31.392
Parcelado	R\$ 1.710	R\$ 2.499	R\$ 933	R\$ 2.782	R\$ 3.930	R\$ 3.018	R\$ 496	R\$ 3.309	R\$ 2.334	R\$ 410	R\$ 4.862	R\$ 5.110	R\$ 31.392
MASTER	R\$ 2.299	R\$ 3.321	R\$ 11.854	R\$ 4.657	R\$ 9.386	R\$ 5.641	R\$ 8.730	R\$ 9.734	R\$ 6.640	R\$ 17.615	R\$ 15.382	R\$ 14.753	R\$ 110.012
Débito	R\$ 882	R\$ 345	R\$ 3.571	R\$ 848	R\$ 4.510	R\$ 728	R\$ 44	R\$ 532	R\$ 2.427	R\$ 3.148	R\$ 3.868	R\$ 4.609	R\$ 25.512
Crédito	R\$ 304	R\$ -	R\$ 1.921	R\$ -	R\$ 154	R\$ 240	R\$ -	R\$ 75	R\$ 312	R\$ -	R\$ -	R\$ 698	R\$ 3.704
Parcelado de 2 a 6x	R\$ 1.113	R\$ 2.977	R\$ 2.488	R\$ 3.809	R\$ 3.352	R\$ 3.724	R\$ 3.601	R\$ 4.920	R\$ 3.262	R\$ 8.712	R\$ 7.837	R\$ 1.774	R\$ 47.569
Parcelado acima de 6	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.874	R\$ -	R\$ 1.369	R\$ 949	R\$ 5.086	R\$ 4.207	R\$ 639	R\$ 5.755	R\$ 3.678	R\$ 7.671	R\$ 33.228
TOTAL	R\$ 7.934	R\$ 9.908	R\$ 19.362	R\$ 12.692	R\$ 19.792	R\$ 15.945	R\$ 15.206	R\$ 21.386	R\$ 19.546	R\$ 27.725	R\$ 34.540	R\$ 39.376	R\$ 243.413

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 29 – Planilha Auxiliar de Faturamento Líquido 2012 – Cartões

PLANILHA AUXILIAR DE FATURAMENTO LÍQUIDO 2012 - CARTÕES													
CARTÃO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
BANRICOMPRAS	R\$ 1.628	R\$ 3.127	R\$ 3.257	R\$ 2.744	R\$ 5.904	R\$ 5.401	R\$ 3.121	R\$ 6.084	R\$ 6.152	R\$ 5.576	R\$ 6.261	R\$ 9.261	R\$ 58.515
Débito	R\$ -	R\$ 1.219	R\$ 348	R\$ 479	R\$ 620	R\$ 737	R\$ 1.157	R\$ 1.997	R\$ 2.057	R\$ 953	R\$ 2.102	R\$ 2.493	R\$ 14.165
Crédito	R\$ 324	R\$ 43	R\$ -	R\$ 225	R\$ -	R\$ 613	R\$ -	R\$ -	R\$ 363	R\$ -	R\$ 438	R\$ 704	R\$ 2.711
Parcelado em 2x	R\$ 353	R\$ 300	R\$ 475	R\$ 115	R\$ 1.208	R\$ 343	R\$ 462	R\$ -	R\$ 302	R\$ 1.047	R\$ 864	R\$ -	R\$ 5.469
Parcelado acima de 2x	R\$ 951	R\$ 1.564	R\$ 2.434	R\$ 1.924	R\$ 4.075	R\$ 3.708	R\$ 1.501	R\$ 4.086	R\$ 3.430	R\$ 3.576	R\$ 2.857	R\$ 6.063	R\$ 36.170
VISA	R\$ 2.175	R\$ 868	R\$ 3.123	R\$ 2.343	R\$ 411	R\$ 1.679	R\$ 2.672	R\$ 2.031	R\$ 4.100	R\$ 3.830	R\$ 7.635	R\$ 9.699	R\$ 40.566
Débito	R\$ 564	R\$ 633	R\$ 1.024	R\$ 278	R\$ 306	R\$ 186	R\$ -	R\$ 310	R\$ 136	R\$ 497	R\$ 2.954	R\$ 3.915	R\$ 10.803
Crédito	R\$ -	R\$ 31	R\$ 613	R\$ -	R\$ 664	R\$ -	R\$ 1.308						
Parcelado	R\$ 1.610	R\$ 204	R\$ 1.486	R\$ 2.065	R\$ 104	R\$ 1.494	R\$ 2.672	R\$ 1.721	R\$ 3.964	R\$ 3.333	R\$ 4.017	R\$ 5.784	R\$ 28.455
HIPERCARD	R\$ 1.658	R\$ 2.424	R\$ 905	R\$ 2.699	R\$ 3.812	R\$ 2.928	R\$ 481	R\$ 3.209	R\$ 2.264	R\$ 398	R\$ 4.716	R\$ 4.957	R\$ 30.450
Parcelado	R\$ 1.658	R\$ 2.424	R\$ 905	R\$ 2.699	R\$ 3.812	R\$ 2.928	R\$ 481	R\$ 3.209	R\$ 2.264	R\$ 398	R\$ 4.716	R\$ 4.957	R\$ 30.450
MASTER	R\$ 2.232	R\$ 3.198	R\$ 11.459	R\$ 4.492	R\$ 9.096	R\$ 5.431	R\$ 8.347	R\$ 9.330	R\$ 6.427	R\$ 16.939	R\$ 14.825	R\$ 14.212	R\$ 105.987
Débito	R\$ 864	R\$ 338	R\$ 3.500	R\$ 831	R\$ 4.420	R\$ 713	R\$ 43	R\$ 521	R\$ 2.378	R\$ 3.085	R\$ 3.790	R\$ 4.517	R\$ 25.001
Crédito	R\$ 297	R\$ -	R\$ 1.879	R\$ -	R\$ 150	R\$ 235	R\$ -	R\$ 73	R\$ 305	R\$ -	R\$ -	R\$ 683	R\$ 3.622
Parcelado de 2 a 6x	R\$ 1.070	R\$ 2.861	R\$ 2.391	R\$ 3.661	R\$ 3.222	R\$ 3.579	R\$ 3.461	R\$ 4.728	R\$ 3.134	R\$ 8.372	R\$ 7.531	R\$ 1.705	R\$ 45.714
Parcelado acima de 6x	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.690	R\$ -	R\$ 1.304	R\$ 904	R\$ 4.844	R\$ 4.007	R\$ 609	R\$ 5.481	R\$ 3.503	R\$ 7.307	R\$ 31.650
TOTAL	R\$ 7.693	R\$ 9.618	R\$ 18.744	R\$ 12.277	R\$ 19.223	R\$ 15.438	R\$ 14.621	R\$ 20.654	R\$ 18.943	R\$ 26.742	R\$ 33.436	R\$ 38.129	R\$ 235.518

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 30 – Planilha Auxiliar de Vendas à Vista 2012

PLANILHA AUXILIAR DE VENDAS À VISTA 2012 - Formas de Recebimento à Vista													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Dinheiro	R\$ 3.480	R\$ 4.033	R\$ 5.519	R\$ 3.229	R\$ 4.948	R\$ 4.548	R\$ 6.107	R\$ 2.507	R\$ 5.546	R\$ 9.242	R\$ 10.512	R\$ 14.552	R\$ 74.223
Cheque	R\$ 2.223	R\$ 1.077	R\$ 507	R\$ 1.253	R\$ 2.174	R\$ 3.855	R\$ 9.294	R\$ 16.259	R\$ 468	R\$ 5.776	R\$ 3.004	R\$ 3.424	R\$ 49.314
Cartão de débito	R\$ 1.457	R\$ 2.227	R\$ 4.966	R\$ 1.617	R\$ 5.452	R\$ 1.665	R\$ 1.219	R\$ 2.875	R\$ 4.654	R\$ 4.621	R\$ 9.011	R\$ 11.128	R\$ 50.892
TOTAL	R\$ 7.160	R\$ 7.337	R\$ 10.992	R\$ 6.100	R\$ 12.573	R\$ 10.069	R\$ 16.620	R\$ 21.640	R\$ 10.669	R\$ 19.638	R\$ 22.526	R\$ 29.104	R\$ 174.428

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 31 – Planilha Auxiliar de Recebimento a Prazo 2012 - Cheque

PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTO A PRAZO 2012 - CHEQUE													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
out/11	R\$ 1.670	R\$ 927	R\$ 591	R\$ 236									R\$ 3.424
nov/11	R\$ 2.349	R\$ 2.166	R\$ 1.982	R\$ 1.499	R\$ 911	R\$ 718	R\$ 336		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 9.961
dez/11	R\$ 6.369	R\$ 3.801	R\$ 3.127	R\$ 2.761	R\$ 1.844	R\$ 1.169	R\$ 1.169	R\$ 970	R\$ 420	R\$ 420	R\$ -	R\$ -	R\$ 22.050
jan/12		R\$ 1.965	R\$ 1.465	R\$ 833	R\$ 561	R\$ 312	R\$ 110	R\$ 110	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.356
fev/12			R\$ 1.668	R\$ 1.311	R\$ 895	R\$ 686	R\$ 417	R\$ 298	R\$ 298	R\$ 115	R\$ 115	R\$ -	R\$ 5.803
mar/12				R\$ 1.371	R\$ 1.193	R\$ 726	R\$ 591	R\$ 378	R\$ 199	R\$ 199	R\$ 96	R\$ 96	R\$ 4.849
abr/12					R\$ 2.618	R\$ 2.104	R\$ 1.573	R\$ 1.118	R\$ 783	R\$ 534	R\$ 351	R\$ 351	R\$ 9.432
mai/12						R\$ 2.177	R\$ 1.648	R\$ 1.212	R\$ 824	R\$ 561	R\$ 307	R\$ 307	R\$ 7.036
jun/12							R\$ 1.987	R\$ 1.549	R\$ 1.124	R\$ 826	R\$ 615	R\$ 397	R\$ 6.498
jul/12								R\$ 1.755	R\$ 1.325	R\$ 992	R\$ 712	R\$ 547	R\$ 5.331
ago/12									R\$ 2.736	R\$ 2.329	R\$ 1.614	R\$ 1.289	R\$ 7.968
set/12										R\$ 3.125	R\$ 2.793	R\$ 2.316	R\$ 8.234
out/12											R\$ 6.341	R\$ 5.672	R\$ 12.013
nov/12												R\$ 6.619	R\$ 6.619
dez/12													R\$ -
TOTAL	R\$ 10.388	R\$ 8.859	R\$ 8.833	R\$ 8.011	R\$ 8.022	R\$ 7.892	R\$ 7.831	R\$ 7.390	R\$ 7.709	R\$ 9.101	R\$ 12.944	R\$ 17.594	R\$ 114.574

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 32 – Planilha Auxiliar de Recebimento a Prazo 2012 - Cartões

PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTO A PRAZO 2012 - CARTÕES													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov*	Dez*	TOTAL
set/11	R\$ 1.142	R\$ 782	R\$ 533	R\$ 121	R\$ 121			R\$ -	R\$ 2.699				
out/11	R\$ 1.894	R\$ 1.172	R\$ 711	R\$ 579	R\$ 579	R\$ 227	R\$ 90	R\$ -	R\$ 5.252				
nov/11	R\$ 4.641	R\$ 2.836	R\$ 1.992	R\$ 1.378	R\$ 851	R\$ 569	R\$ 334	R\$ 334	R\$ 128	R\$ 128	R\$ -	R\$ -	R\$ 13.191
dez/11	R\$ 6.175	R\$ 3.625	R\$ 3.174	R\$ 2.739	R\$ 1.927	R\$ 1.359	R\$ 961	R\$ 672	R\$ 673	R\$ 412	R\$ 232	R\$ 101	R\$ 22.050
jan/12		R\$ 2.073	R\$ 1.763	R\$ 741	R\$ 639	R\$ 491	R\$ 283	R\$ 283	R\$ 102	R\$ 102	R\$ -	R\$ -	R\$ 6.477
fev/12			R\$ 2.343	R\$ 1.861	R\$ 1.272	R\$ 823	R\$ 524	R\$ 527	R\$ 205	R\$ 63	R\$ 63	R\$ -	R\$ 7.681
mar/12				R\$ 3.636	R\$ 3.117	R\$ 2.786	R\$ 2.079	R\$ 1.323	R\$ 733	R\$ 418	R\$ 234	R\$ 70	R\$ 14.396
abr/12					R\$ 2.165	R\$ 1.859	R\$ 1.377	R\$ 923	R\$ 741	R\$ 548	R\$ 293	R\$ 293	R\$ 8.199
mai/12						R\$ 4.625	R\$ 3.508	R\$ 2.266	R\$ 1.538	R\$ 992	R\$ 721	R\$ 305	R\$ 13.955
jun/12							R\$ 4.208	R\$ 3.613	R\$ 2.973	R\$ 2.271	R\$ 1.745	R\$ 1.129	R\$ 15.939
jul/12								R\$ 3.629	R\$ 2.855	R\$ 1.927	R\$ 1.233	R\$ 897	R\$ 10.541
ago/12									R\$ 5.124	R\$ 4.388	R\$ 2.983	R\$ 1.862	R\$ 14.357
set/12										R\$ 3.173	R\$ 2.411	R\$ 1.763	R\$ 7.347
out/12											R\$ 6.538	R\$ 4.819	R\$ 11.357
nov/12												R\$ 6.114	R\$ 6.114
dez/12													R\$ -
TOTAL	R\$ 13.852	R\$ 10.488	R\$ 10.516	R\$ 11.055	R\$ 10.671	R\$ 12.739	R\$ 13.364	R\$ 13.570	R\$ 15.072	R\$ 14.422	R\$ 16.453	R\$ 17.353	R\$ 159.555

Fonte: Elaborada pela autora.

Seguindo o mesmo método de organização dos ingressos realizado para 2011, as planilhas foram separadas de acordo com a forma de recebimento. Conforme citado anteriormente, as formas de recebimento foram calculadas mantendo as proporções de 2011 do faturamento.

Para o faturamento com cheques, foram criadas duas planilhas, uma com o saldo bruto e outra com o saldo líquido, pois a empresa deseja manter o contrato do serviço Cheque Garantido com a Câmara de Dirigentes Lojistas. Esse serviço é muito importante pela significância que os ingressos com cheques tem no faturamento total, sendo válido arcar com esse custo.

O faturamento com cartões também necessitou de duas planilhas, umas para os valores líquidos e outra para os brutos. A divisão dos cartões foi feita através da representatividade que tiveram no faturamento de cartões em 2011. Essa segregação foi necessária, pois cada modalidade de cartão possui sua política de parcelamento e cobrança de taxas.

As planilhas de recebimento a prazo respeitaram o peso que representaram nas vendas parceladas em cheque e cartão de 2011. A organização dos prazos de recebimento é de suma importância para a elaboração do fluxo de caixa da empresa, visto que esses dados serão inseridos no item ingressos com vendas a prazo.

4.2.2 Desembolsos

Os custos relacionados às compras de fornecedores foram mantidos com as mesmas proporções que representavam sobre o faturamento. De acordo com os proprietários da empresa, não há a previsão de relacionamento com novos fornecedores, o que facilita a projeção desses desembolsos.

Considerando que a empresa não deseja efetuar novas contratações em 2012, as despesas administrativas tendem a sofrer pouca variação, pois suas contas não estão relacionadas ao faturamento. Foram projetados aumentos nos honorários do Contador, na empresa que efetua a segurança e nos salários dos funcionários. As despesas de vendas, tributárias e financeiras aumentarão de acordo com a receita.

Não foram projetadas compras com fornecedores à prazo, visto que a empresa poderá ter bons resultados de capital de giro ao longo do ano, não necessitando o parcelamento dos custos das mercadorias vendidas.

As planilhas projetadas de compras com fornecedores e de despesas operacionais podem ser observadas a seguir:

Tabela 33 – Despesas Operacionais 2012

DESPESAS OPERACIONAIS 2012													
DESPESAS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Administrativas	R\$ 8.544	R\$ 8.485	R\$ 8.490	R\$ 8.446	R\$ 8.946	R\$ 9.228	R\$ 9.458	R\$ 9.182	R\$ 9.207	R\$ 9.575	R\$ 9.591	R\$ 9.635	R\$ 108.784
Energia elétrica	R\$ 230	R\$ 223	R\$ 228	R\$ 192	R\$ 208	R\$ 199	R\$ 224	R\$ 201	R\$ 207	R\$ 195	R\$ 189	R\$ 238	R\$ 2.534
Água	R\$ 55	R\$ 48	R\$ 52	R\$ 49	R\$ 52	R\$ 44	R\$ 42	R\$ 47	R\$ 51	R\$ 53	R\$ 55	R\$ 51	R\$ 599
Aluguel	R\$ 2.967	R\$ 3.260	R\$ 37.656										
Telefone e Internet	R\$ 230	R\$ 187	R\$ 179	R\$ 179	R\$ 233	R\$ 227	R\$ 183	R\$ 174	R\$ 188	R\$ 219	R\$ 236	R\$ 231	R\$ 2.466
Segurança	R\$ 285	R\$ 320	R\$ 3.664										
Unilojas	R\$ 47	R\$ 45	R\$ 49	R\$ 44	R\$ 41	R\$ 38	R\$ 39	R\$ 35	R\$ 37	R\$ 44	R\$ 47	R\$ 51	R\$ 517
Contabilidade	R\$ 188	R\$ 188	R\$ 188	R\$ 188	R\$ 300	R\$ 280	R\$ 530	R\$ 285	R\$ 284	R\$ 284	R\$ 284	R\$ 284	R\$ 3.283
Salários	R\$ 2.901	R\$ 2.901	R\$ 2.901	R\$ 2.901	R\$ 3.104	R\$ 3.321	R\$ 3.321	R\$ 3.321	R\$ 37.085				
Pró-Labore	R\$ 1.090	R\$ 1.090	R\$ 1.090	R\$ 1.090	R\$ 1.166	R\$ 1.248	R\$ 1.248	R\$ 1.248	R\$ 13.934				
FGTS	R\$ 232	R\$ 232	R\$ 232	R\$ 232	R\$ 248	R\$ 266	R\$ 266	R\$ 266	R\$ 2.967				
Previdência Social	R\$ 319	R\$ 319	R\$ 319	R\$ 319	R\$ 341	R\$ 365	R\$ 365	R\$ 365	R\$ 4.079				
Vendas	R\$ 453	R\$ 500	R\$ 857	R\$ 715	R\$ 919	R\$ 652	R\$ 716	R\$ 709	R\$ 633	R\$ 699	R\$ 939	R\$ 1.057	R\$ 8.850
GPS	R\$ 246	R\$ 297	R\$ 458	R\$ 459	R\$ 459	R\$ 264	R\$ 361	R\$ 267	R\$ 372	R\$ 415	R\$ 524	R\$ 560	R\$ 4.683
Transporte	R\$ 207	R\$ 203	R\$ 399	R\$ 256	R\$ 460	R\$ 387	R\$ 355	R\$ 443	R\$ 260	R\$ 284	R\$ 415	R\$ 497	R\$ 4.168
Financeiras	R\$ 506	R\$ 531	R\$ 810	R\$ 836	R\$ 950	R\$ 898	R\$ 1.210	R\$ 1.526	R\$ 956	R\$ 1.710	R\$ 2.082	R\$ 2.350	R\$ 14.366
Taxas de Cartões	R\$ 241	R\$ 291	R\$ 619	R\$ 414	R\$ 569	R\$ 507	R\$ 585	R\$ 733	R\$ 603	R\$ 982	R\$ 1.031	R\$ 1.241	R\$ 7.816
Taxa Cheque Seguro	R\$ 265	R\$ 241	R\$ 191	R\$ 422	R\$ 381	R\$ 391	R\$ 625	R\$ 793	R\$ 353	R\$ 728	R\$ 1.051	R\$ 1.109	R\$ 6.550
Tributárias	R\$ 2.007	R\$ 1.536	R\$ 2.086	R\$ 1.917	R\$ 2.610	R\$ 2.047	R\$ 2.286	R\$ 2.652	R\$ 2.064	R\$ 3.330	R\$ 4.808	R\$ 5.588	R\$ 32.930
ICMS	R\$ 72	R\$ 296	R\$ 313	R\$ 211	R\$ 473	R\$ 151	R\$ 206	R\$ 195	R\$ 196	R\$ 263	R\$ 302	R\$ 452	R\$ 3.130
Simples Nacional	R\$ 1.150	R\$ 1.240	R\$ 1.774	R\$ 1.706	R\$ 2.137	R\$ 1.896	R\$ 2.080	R\$ 2.457	R\$ 1.868	R\$ 3.067	R\$ 4.505	R\$ 5.136	R\$ 29.016
IPTU	R\$ 784	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 784
TOTAL	R\$ 11.511	R\$ 11.052	R\$ 12.243	R\$ 11.914	R\$ 13.424	R\$ 12.824	R\$ 13.670	R\$ 14.069	R\$ 12.859	R\$ 15.314	R\$ 17.420	R\$ 18.630	R\$ 164.930

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 34 – Compra com Fornecedores à Vista 2012

COMPRAS COM FORNECEDORES À VISTA 2012

Pagamento Compra	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Jan	R\$ 10.449												R\$ 10.449
Fev		R\$ 9.830											R\$ 9.830
Mar			R\$ 15.344										R\$ 15.344
Abr				R\$ 13.382									R\$ 13.382
Mai					R\$ 12.021								R\$ 12.021
Jun						R\$ 24.234							R\$ 24.234
Jul							R\$ 22.699						R\$ 22.699
Ago								R\$ 33.331					R\$ 33.331
Set									R\$ 15.665				R\$ 15.665
Out										R\$ 34.433			R\$ 34.433
Nov											R\$ 44.763		R\$ 44.763
Dez												R\$ 51.030	R\$ 51.030
TOTAL	R\$ 10.449	R\$ 9.830	R\$ 15.344	R\$ 13.382	R\$ 12.021	R\$ 24.234	R\$ 22.699	R\$ 33.331	R\$ 15.665	R\$ 34.433	R\$ 44.763	R\$ 51.030	R\$ 287.181

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 35 – Compra com Fornecedores a Prazo 2012

COMPRAS COM FORNECEDORES A PRAZO 2012

Pagamento Compra	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Out/11	R\$ 5.084	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.084
Nov/11	R\$ 4.624	R\$ 4.624	R\$ 4.624	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 13.871
Dez/11	R\$ 8.271	R\$ 8.271	R\$ 8.271	R\$ 8.271	R\$ -	R\$ 33.083							
Abr													R\$ -
Mai													R\$ -
Jun													R\$ -
Jul													R\$ -
Ago													R\$ -
Set													R\$ -
Out													R\$ -
Nov													R\$ -
Dez													R\$ -
TOTAL	R\$ 17.978	R\$ 12.894	R\$ 12.894	R\$ 8.271	R\$ -	R\$ 52.038							

Fonte: Elaborada pela autora.

4.2.3 Fluxo de Caixa Projetado

Nos ingressos do fluxo de caixa foram consideradas as entradas à vista em dinheiro e cheque, as vendas recebidas com cartão de débito e os ingressos das vendas parceladas dos meses anteriores presentes nas planilhas auxiliares. Nos desembolsos estão inseridas as compras com fornecedores, as despesas administrativas, as despesas financeiras - onde estão as taxas dos cartões e cheques – as despesas de vendas e as despesas tributárias. Os valores de desembolso também foram coletados através da utilização das planilhas auxiliares. A planilha do fluxo projetado pode ser analisada na página a seguir.

A projeção do fluxo de caixa prevê que se determine o Nível Desejado de Caixa, identificado no item 6 do método direto do Fluxo de Caixa. Esse valor foi determinado em conjunto com os proprietários, a fim de elaborar um planejamento de caixa que fosse adequado às necessidades da empresa. No mês de agosto foi projetado um nível desejado de caixa 35% maior do que os meses anteriores, antecipando o aumento das vendas de final de ano e, conseqüentemente, das compras com fornecedores.

É imprescindível que a empresa tenha o controle de seu caixa para que não seja surpreendida com saldos negativos. A planilha de fluxo de caixa irá auxiliá-la a controlar sua saúde financeira, evitando buscar recursos no mercado financeiro para cumprir com suas obrigações.

Conforme observado na projeção de caixa para 2012, não haverá necessidade de captação de recursos no mercado, possibilitando que essa folga esperada possa ser aplicada tanto em investimentos no próprio negócio, como em alternativas do mercado financeiro classificadas no segmento de renda fixa e com alta liquidez.

Tabela 36 – Fluxo de Caixa 2012

FLUXO DE CAIXA 2012													
PERÍODOS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
1. INGRESSOS													
Vendas à vista	R\$ 7.160	R\$ 7.337	R\$ 10.992	R\$ 6.100	R\$ 12.573	R\$ 10.069	R\$ 16.620	R\$ 21.640	R\$ 10.669	R\$ 19.638	R\$ 22.526	R\$ 29.104	R\$ 174.428
Vendas a prazo	R\$ 24.240	R\$ 19.347	R\$ 19.349	R\$ 19.066	R\$ 18.693	R\$ 20.631	R\$ 21.195	R\$ 20.960	R\$ 22.781	R\$ 23.523	R\$ 29.397	R\$ 34.947	R\$ 274.129
Receitas financeiras	R\$ -												
SOMA	R\$ 31.400	R\$ 26.684	R\$ 30.341	R\$ 25.166	R\$ 31.266	R\$ 30.700	R\$ 37.815	R\$ 42.600	R\$ 33.450	R\$ 43.161	R\$ 51.923	R\$ 64.051	R\$ 448.558
2. DESEMBOLSOS													
Compras à vista	R\$ 10.449	R\$ 9.830	R\$ 15.344	R\$ 13.382	R\$ 12.021	R\$ 24.234	R\$ 22.699	R\$ 33.331	R\$ 15.665	R\$ 34.433	R\$ 44.763	R\$ 51.030	R\$ 287.181
Compras a prazo	R\$ -												
Despesas Administrativas	R\$ 8.544	R\$ 8.485	R\$ 8.490	R\$ 8.446	R\$ 8.946	R\$ 9.228	R\$ 9.458	R\$ 9.182	R\$ 9.207	R\$ 9.575	R\$ 9.591	R\$ 9.635	R\$ 108.784
Despesas Tributárias	R\$ 2.007	R\$ 1.536	R\$ 2.086	R\$ 1.917	R\$ 2.610	R\$ 2.047	R\$ 2.286	R\$ 2.652	R\$ 2.064	R\$ 3.330	R\$ 4.808	R\$ 5.588	R\$ 32.930
Despesas Financeiras	R\$ 506	R\$ 531	R\$ 810	R\$ 836	R\$ 950	R\$ 898	R\$ 1.210	R\$ 1.526	R\$ 956	R\$ 1.710	R\$ 2.082	R\$ 2.350	R\$ 14.366
Despesas com Vendas	R\$ 453	R\$ 500	R\$ 857	R\$ 715	R\$ 919	R\$ 652	R\$ 716	R\$ 709	R\$ 633	R\$ 699	R\$ 939	R\$ 1.057	R\$ 8.850
SOMA	R\$ 21.959	R\$ 20.882	R\$ 27.586	R\$ 25.296	R\$ 25.445	R\$ 37.058	R\$ 36.370	R\$ 47.400	R\$ 28.524	R\$ 49.747	R\$ 62.183	R\$ 69.660	R\$ 452.111
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	R\$ 9.441	R\$ 5.802	R\$ 2.755	-R\$ 130	R\$ 5.821	-R\$ 6.358	R\$ 1.445	-R\$ 4.799	R\$ 4.926	-R\$ 6.586	-R\$ 10.260	-R\$ 5.609	-R\$ 3.554
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 43.783	R\$ 53.223	R\$ 59.025	R\$ 61.780	R\$ 61.650	R\$ 67.471	R\$ 61.113	R\$ 62.558	R\$ 57.759	R\$ 62.684	R\$ 56.098	R\$ 45.838	R\$ 43.783
5. DISPONÍVEL ACUMULADO	R\$ 53.223	R\$ 59.025	R\$ 61.780	R\$ 61.650	R\$ 67.471	R\$ 61.113	R\$ 62.558	R\$ 57.759	R\$ 62.684	R\$ 56.098	R\$ 45.838	R\$ 40.229	R\$ 40.229
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	R\$ 25.000	R\$ 30.000											
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	R\$ -												
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	-R\$ 28.223	-R\$ 34.025	-R\$ 36.780	-R\$ 36.650	-R\$ 42.471	-R\$ 36.113	-R\$ 37.558	-R\$ 27.759	-R\$ 32.684	-R\$ 26.098	-R\$ 15.838	-R\$ 10.229	-R\$ 10.229
9. AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	R\$ -												
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	R\$ -												
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	R\$ 25.000	R\$ 30.000											

Fonte: Elaborada pela autora.

5. CONCLUSÕES

O objetivo do presente trabalho foi elaborar uma proposta de planejamento e controle financeiros para a empresa Soul Móveis e Projetos Ltda., visto que, em 2011, a empresa mudou seu local de atuação com o objetivo de alavancar as vendas e melhorar seu ambiente de negócio. A nova sede está inserida em um bairro onde o desenvolvimento do setor de construção civil está predominando, o que afeta o crescimento das vendas do setor moveleiro.

A proposta englobou a utilização das Demonstrações Contábeis como fonte de informação para análise gerencial e a confecção de um fluxo de caixa para o controle dos ingressos e desembolsos da empresa. As análises do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo do Resultado do Exercício buscam identificar a situação de sua saúde financeira e econômica, relacionando a liquidez do negócio, o estado de endividamento e a capacidade de gerar resultados. Para a empresa estudada, os indicadores revelaram ótima situação de liquidez, endividamento quase nulo e uma rentabilidade muito boa para um setor na qual os custos das mercadorias vendidas são altos.

Com o auxílio da planilha que os proprietários utilizam para registrar as vendas e as despesas, foi possível elaborar o fluxo de caixa da loja. Os desembolsos foram organizados em planilhas auxiliares de acordo com sua classificação e função nas atividades operacionais da empresa, ou seja, foram divididos em despesas com fornecedores, despesas administrativas, tributárias, de vendas e financeiras. Os ingressos também foram separados em planilhas auxiliares, respeitando o prazo de recebimento das vendas, a forma de pagamento e o desconto de taxas no caso de cartões e cheques. É de suma importância destacar que foi realizado o fluxo dos ingressos de vendas a prazo, problema que a empresa destacou por ter dificuldade de controle do ingresso das parcelas.

É recomendável que a empresa passe a inserir nas suas rotinas diárias a manutenção dessas planilhas auxiliares de fluxo de caixa, o que possibilita a identificação com antecedência de possíveis desenquadramentos de capital disponível. Outra solução seria adquirir um sistema que registrasse as movimentações do caixa, considerando que planilhas em Excel estão suscetíveis a erros humanos.

BIBLIOGRAFIA

- BODIE, Zvi; MERTON, Robert C.. **Finanças**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 1999.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DI AUGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de Giro: análise das alternativas fontes de financiamento**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- FUSCO, J. P. A. Necessidade de capital de giro e nível de vendas. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 36, nº 2, p. 53-66. 2. trim. 1996.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2010.
- HOJI, Masakazu. **Práticas de Tesouraria**. São Paulo: Ed Atlas, 2001.
- HOJI, Masakazu. **Práticas Financeiras: Gestão eficiente do fluxo de caixa e de investimentos**. 2. ed. São Paulo: Ed. Cia. dos Livros, 2009.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 10ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MATIAS, Alberto Borges.; LOPES JÚNIOR, Fábio. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Ed. Manole, 2002.
- MATARAZZO, Dante C.. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 13ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.
- MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- NETO, Alexandre Assaf. **Finanças Corporativas e Valor**. 5ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- NETO, Alexandre Assaf; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005. 308 p.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, B. **Princípios de Administração Financeira**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração estratégica do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

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

ANEXO A – BALANÇO PATRIMONIAL 2009

ANEXO B – BALANÇO PATRIMONIAL 2010