

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**APOENA WATANABE FALSETI**

**ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA REFERÊNCIA  
COMÉRCIO E SOLUÇÕES PARA AMBIENTES CORPORATIVOS.**

**FLORIANÓPOLIS (SC)  
2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**APOENA WATANABE FALSETI**

**ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA REFERÊNCIA  
COMÉRCIO E SOLUÇÕES PARA AMBIENTES CORPORATIVOS.**

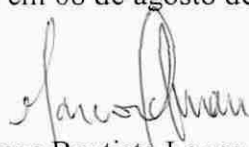
Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação do Prof. Dr. Gilberto Moritz

**FLORIANÓPOLIS (SC)  
2006**

APOENA WATANABE FALSETI

ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA REFERÊNCIA SOLUÇÕES  
PARA AMBIENTES CORPORATIVOS.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 08 de agosto de 2006.



Prof. Doutor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Adm.  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Doutor Gilberto Moritz, Adm.  
Orientador, Presidente da Banca Examinadora



Prof. Dr. Alexandre Marino Costa, Adm.  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente minha namorada Aline, que muito me apóia não só para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico mas principalmente da vida, toda minha família, por proporcionar durante toda minha existência o caminho correto à educação e todos os valores que seguirei daqui por diante. Agradeço também os mestres Gilberto Moritz, Alexandre Marino e Priscila Ramos, que participaram ativamente em minha formação e no trabalho realizado, e por fim todos meus verdadeiros amigos que presentes ou não participam da minha história. Todos com certeza fazem parte da construção deste meu caminho.

*Dedico este trabalho a todos os responsáveis pela minha formação*

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentuais por faixa de receita bruta.....	20
Tabela 2: Tratamento tributário pré e pós instituição do simples. ....	21
Tabela 3: Alíquotas empresa optantes Simples/SC .....	22
Tabela 4: Faturamento mensal e previsão de faturamento .....	54
Tabela 5: Índices da empresa Referência .....	58
Tabela 6: Análise representativa das contas no ativo circulante. ....	59
Tabela 7: Projeção de desembolsos de caixa.....	63
Tabela 8: Orçamento realista projetado para 2007 .....	66
Tabela 9: Orçamento otimista projetado para 2007.....	67
Tabela 10: Orçamento pessimista projetado para 2007.....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Critério de classificação de micro e pequenas empresas.....	17
Quadro 2: Modelo de orçamento de caixa pelo método direto.....	47
Quadro 3: Ciclo Operacional.....	55
Quadro 4: Base de cálculos das saídas de caixa.....	62
Quadro 5: Estratégias e ações a serem implementadas. ....	70

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O processo de planejamento financeiro a curto prazo (operacional).....	27
Figura 2: Ciclo de caixa.....	40
Figura 3: Ciclo Operacional da Empresa.....	41
Figura 4: Ciclo operacional e financeiro .....	42



## SUMARIO

LISTA DE TABELAS.....	6
LISTA DE QUADROS.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
RESUMO.....	11
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Contexto, problema e tema .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Caracterização da Micro e Pequena Empresa.....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Tributação para Micro e Pequena Empresa.....	18
2.1.2 Tributação Estadual – SIMPLES/SC.....	21
<b>2.2 Planejamento.....</b>	<b>23</b>
2.2.1 Planejamento Financeiro .....	25
2.2.1.1 Planejamento financeiro de curto prazo .....	26
2.2.1.1.1 Previsão de vendas.....	27
2.2.1.1.2 Capital de giro .....	29
2.2.1.1.3 Disponibilidades .....	30
2.2.1.1.4 Contas a receber.....	32
2.2.1.1.5 Estoques.....	34
<b>2.3 Fluxo de Caixa .....</b>	<b>36</b>
2.3.1 Indicadores sobre administração de caixa .....	38
2.3.1.2 Ciclo de Caixa .....	39
2.3.1.3 Ciclo operacional.....	40
2.3.1.4 Ciclo econômico e financeiro .....	41
2.3.2 Índices Financeiros.....	42
2.3.2.1 Índices de Liquidez.....	43
2.3.2.2 Índices de Estrutura .....	44
2.3.3 Análise das demonstrações financeiras .....	44
2.3.4 Orçamento de caixa .....	45
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>49</b>

3.1 Caracterização do estudo.....	49
3.2 Procedimentos utilizados na realização do estudo.....	50
3.3 Limitações do estudo .....	51
<b>4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO PARA A REFERÊNCIA SOLUÇÕES EM AMBIENTES CORPORATIVOS .....</b>	<b>52</b>
4.1 Descrição da empresa.....	52
4.2 Faturamento e Previsão de vendas.....	53
4.3 Capital de Giro da empresa.....	54
4.3.1 Disponibilidades.....	55
4.3.2 Contas a receber.....	59
4.3.3 Estoques.....	61
4.4 Projeção de desembolsos.....	62
4.5 Orçamento de Caixa.....	64
4.6 Estratégias e Ações .....	69
5 Considerações Finais.....	72
REFERÊNCIAS .....	74

## RESUMO

FALSETI, Apoena Watanabe. **Administração do Capital de Giro na Empresa Referência Comércio e Soluções para Ambientes Corporativos**. Trabalho de conclusão de estágio (graduação em administração), 76 fls. Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

A empresa Referência Comércio e Soluções para Ambientes Corporativos Ltda abriu suas portas em outubro de 2004, e desde então cresceu rapidamente. O quadro enxuto da empresa impossibilitou seus sócios de fazerem um planejamento financeiro como desejavam, haja vista as tarefas cotidianas de atendimento ao cliente tomarem a maior parte do tempo, sobrando pouco do período de trabalho para o planejamento. Porém, essa falta de planejamento é logo sentida, a medida que a empresa vai crescendo, as entradas e saídas de caixa são mais constantes, e com valores maiores, deixando cada vez mais evidente a necessidade de um planejamento do capital de giro da empresa. A justificativa desta pesquisa está, portanto, na participação societária do acadêmico na organização estudada, além da visível importância de um planejamento financeiro de curto prazo para que a empresa prospere no mercado em que atua. A teoria pesquisada parte da importância do planejamento e gestão do capital de giro, a qual evidencia a estimativa da liquidez como ponto relevante na tomada de decisões, destacando o fluxo de caixa como instrumento de gerenciamento financeiro. Acredita-se que este instrumento de controle de gestão financeira pode se transformar numa importante fonte de informação para os administradores e proprietários das pequenas empresas. Com a projeção de entradas e desembolsos de caixa, tem-se a estimativa do nível de caixa, antecipando possíveis faltas ou sobras de recursos, podendo assim, se definir o conjunto de decisões que objetiva manter o equilíbrio entre a liquidez e rentabilidade do capital de giro necessário.

**Palavras-chave:** Fluxo de caixa, Planejamento Financeiro, Capital de Giro.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de estágio trata-se de um estudo da administração do capital de giro da empresa *Referência Soluções para Ambientes Corporativos*, mostrando um breve contexto da atual realidade enfrentada pelas pequenas empresas brasileiras, juntamente com o problema de pesquisa proposto. Os objetivos, geral e específico, também são abordados, expondo a finalidade deste trabalho. A justificativa finaliza este capítulo, mostrando a importância, viabilidade e originalidade da realização do mesmo.

### 1.1 Contexto, problema e tema

A atual realidade encontrada pelas pequenas empresas no Brasil apresenta uma economia dinâmica, com constantes mutações, neste contexto a gestão empresarial se torna complexa e fundamental para a continuidade do negócio. O cenário atual é altamente competitivo, exigindo das pequenas empresas esforço e competência em todas as áreas, como atendimento ao cliente, qualidade nos produtos a serem comercializados, marketing integrado, e principalmente, um planejamento financeiro eficiente, visando preparar a empresa para enfrentar de maneira competente o mercado em que ela atua.

De acordo com pesquisas realizadas pelo Sebrae (jan/04), 470.000 micro e pequenas empresas são criadas a cada ano, sendo que 49,4% delas fecham as portas antes de completar dois anos. Entre os principais motivos dessa alta mortalidade estão a falta de capital de giro, endividamento, despreparo na gestão do negócio e desconhecimento do mercado. Isto ocorre porque as microempresas contam com maiores dificuldades para superar os problemas enfrentados em um mercado de grande concorrência, já que lhes faltam preparo e planejamento para gerir e aplicar os recursos de uma forma adequada, objetivando a maior rentabilidade possível sob os investimentos efetuados, não comprometendo a liquidez da empresa. O sucesso empresarial depende principalmente do uso de práticas financeiras apropriadas e de uma correta administração da estrutura de capital circulante da organização. As ferramentas de gestão devem ser utilizadas para diminuir riscos, fornecendo diante do planejamento e controle, diretrizes para a consecução dos objetivos empresariais. Zdanowicz (1998, p.16) afirma que “é por meio do

planejamento financeiro e orçamento que se poderão visualizar medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa”.

A gestão adequada e eficaz do capital circulante traz como benefício a perpetuidade do negócio, menores custos e melhorias nos controles internos. Muitas vezes os sócios têm dificuldades de capitalizar a empresa; o montante investido necessita de uma administração eficiente capaz de evitar o capital oneroso que compromete o lucro e conseqüentemente o crescimento estruturado do empreendimento.

Visando aprimorar o controle financeiro e nortear suas tomadas de decisão no que diz respeito à gestão financeira de curto prazo, o tema de pesquisa constitui-se em um planejamento financeiro baseado nos fundamentos da administração financeira, desenvolvido na Referência Comércio e Soluções para Ambientes Corporativos.

Buscando desenvolver práticas que forneçam informações financeiras relevantes para uma gestão de capital eficiente, o presente estudo tem como problema central da pesquisa: **Quais as estratégias financeiras de curto prazo a serem desenvolvidas, visando uma gestão eficiente de capital de giro da empresa Referência Comércio E Soluções para ambientes corporativos para o segundo semestre de 2007 ?**

## 1.2 Objetivos

Os objetivos vêm expor a finalidade do trabalho, bem como suas principais abordagens específicas.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e desenvolver uma política de *planejamento e controle financeiro* baseada nos princípios fundamentais da Administração Financeira, visando uma gestão eficiente do capital de giro da empresa Referência Comércio E Soluções para Ambientes Corporativos Ltda.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Diante do objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar o modelo de tributação utilizado pela empresa enquadrada no simples;
- b) identificar e implementar estratégias de administração das disponibilidades;
- c) analisar a gestão de contas a receber;
- d) elaborar o orçamento caixa da empresa Referência para um período de 1 ano; e
- e) propor melhorias na gestão de capital de giro, enfatizando o planejamento do ativo e passivo circulantes da empresa.

### 1.3 Justificativa

A justificativa será abordada de acordo com os critérios apresentados por Castro (1977, p.55) nos quais a pesquisa deve ser viável, importante e original.

A viabilidade do presente projeto é identificada na participação societária do acadêmico na organização pesquisada, o que possibilita um amplo acesso aos dados necessários para a realização do estudo. Considerando que a implantação do estudo em questão se caracteriza como objetivo da empresa, os recursos necessários para sua concretização serão financiados pela própria empresa. Porém, o tempo disponível para a implementação das estratégias apresentadas não será suficiente, e a curta vida da empresa, inaugurada em setembro de 2004, prejudica o estudo dos dados e análise de índices financeiros. Essas dificuldades não impossibilitam a realização da pesquisa, apenas, exige maior empenho para a sua concretização.

O despreparo do administrador leva-o a entrar no negócio sem se preocupar com informações gerenciais e com mercado de boa procedência, o que o levaria a tomar decisões corretas, conscientes e seguras. A necessidade constante de capital de giro, consequência de um crescimento desestruturado, devido ao descaso no gerenciamento dos recursos financeiros à disposição das pequenas empresas tem levado muitas empresas a não superarem cinco anos de existência, segundo dados do Sebrae. Também os altos encargos financeiros a serem honrados as obrigam à busca de recursos suficientes para o cumprimento de seus compromissos e para a manutenção de sua credibilidade. Diante deste cenário, tem-se a importância de um planejamento financeiro para que a loja Referência Comércio E Soluções para Ambientes Corporativos Ltda. continue atuando de forma competitiva no mercado varejista.

No meio acadêmico, a área administrativa financeira é abordada de forma teórica, porém colocá-la em prática numa real situação obriga o acadêmico analisar a realidade da organização, explorando suas peculiaridades. A empresa estudada está no mercado há dois anos, embora seja pequeno seu tempo de vida, vê-se nela uma grande capacidade de competitividade, haja vista os produtos comercializados serem diferenciados e com um alto valor agregado, não encontrado na concorrência. Diante deste cenário, os resultados da futura pesquisa podem surpreender, tendo então a justificativa de sua constituição e originalidade.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Para que se realize com qualidade o planejamento da gestão financeira de curto prazo de uma empresa, é fundamental uma base teórica, na qual a análise dos dados será embasada. Neste capítulo abordou-se inicialmente a caracterização das micro e pequenas empresas, assim como sua tributação diferenciada quando enquadrada no SIMPLES, os fundamentos do planejamento, enfatizando o planejamento financeiro, mais especificamente, o planejamento financeiro de curto prazo. Dentro do planejamento financeiro de curto prazo será abordado o capital de giro, no qual a previsão de vendas, fluxo de caixa, demonstração do resultado do exercício e balanço patrimonial são os principais temas estudados.

### 2.1 Caracterização da Micro e Pequena Empresa

Segundo Cassaro (1999, p.2) define-se a empresa como “uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, lucro este suficiente para permitir sua expansão e o atendimento e o atendimento das necessidades sociais.”

De forma mais completa Benato (1986, p.12) complementa “a conceituação básica de empresa é a combinação de elementos diversos envolvendo a organização de pessoas e bens explorando produção com o entrelaçamento do capital, trabalho e objetivo, visando o retorno do primeiro, com lucro.”

Constituída sob qualquer forma jurídica para exploração de uma atividade econômica, a empresa deve se distinguir entre privadas pertencentes à indivíduos particulares e públicas que pertencem ao setor público seja pela administração central ou local. Além desta distinção as organizações podem ser caracterizadas pelo seu porte e também pelo grau de responsabilidade de seus sócios.

Segundo a Lei Federal nº 9.317/96 publicada no boletim Mapa Fiscal (2001, p. 16) pela Instrução Normativa nº 34 de 30/03/01, que criou o Imposto Simples, apregoa no artigo 2º:

I – Micro empresa (ME), a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais)



II – Empresa de pequeno porte (EPP), a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)

O Tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas, através da Constituição Federal promulgada em 1988, teve como objetivo incentivá-las e dar condição à criação de novas empresas e empregos no Brasil, através do artigo. 179, no qual,

a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em Lei, tratamento jurídico diferenciado, visando incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

Porém, este Projeto só foi aprovado pelo Congresso Nacional em março de 1994, com a promulgação da Lei nº 8.864 de 28/03/94, publicada no Diário Oficial da União de 29/03/94, determinando a definição de micro e pequenas empresas:

Microempresa, cujo nome deverá ser seguido da sigla ME. Todas as que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a 250.000 (duzentos e cinquenta mil) Ufir;

Empresas de Pequena Porte, que deverão utilizar a sigla EPP, que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a 700.000 (setecentos mil) Ufir, Art. 2.º, I e II.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico (IBGE), por sua vez, caracteriza as micro e pequena empresas por números de empregados, conforme o quadro 1:

<b>Porte da Empresa</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande Empresa	Acima de 500 empregados	Acima de 1000 empregados

Quadro 1: Critério de classificação de micro e pequenas empresas  
Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE

### 2.1.1 Tributação para Micro e Pequena Empresa

O Estado brasileiro é constituído de forma federativa, sendo que cada nível governamental possui ampla autonomia tributária regida pela Constituição Federal. Desta forma cada Estado do país fica responsável pela arrecadação e fiscalização de seus impostos, inclusive, apto a proceder alterações de alíquotas, definir bases de cálculos e conceder isenções.

Como por exemplo o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, de competência estadual, que em diferentes esferas de governo pode corresponder com vinte e sete regulamentos distintos. Desta forma os contribuintes têm que manter controles específicos de créditos e débitos além de acompanhar a complexa legislação que envolve o tributo.

Segundo Secretaria da Fazenda:

até 1996, as pequenas empresas recebiam, por parte dos governos nacional e subnacionais, algum tipo de tratamento tributário diferenciado. Em nível federal, a legislação isentava a pequena empresa do pagamento do Imposto de Renda das *Pessoas Jurídicas (IRPJ)* e da Contribuição para o PIS/PASEP, além de dispensá-la de grande parte das obrigações acessórias a que se sujeitam as empresas em geral (escrituração e manutenção de livros fiscais). No caso da tributação estadual, onde o tributo relevante é o ICMS, a legislação privilegiava as pequenas empresas com apuração presumida do imposto e controles *simplificados*.

A maioria das tentativas de simplificação da relação entre a pequena empresa e a administração tributária foi feita de forma descoordenada, com cada nível de governo estabelecendo critérios próprios e aplicáveis somente em sua jurisdição. A definição legal das empresas que poderiam aderir aos inúmeros sistemas privilegiados de tributação variava não apenas entre os níveis governamentais como entre as próprias entidades federadas. Ocorrendo o fato de que empresas que se enquadravam como microempresa para fins de tributação junto ao governo federal não logravam obter esse mesmo status junto ao governo estadual ou vice versa.

Constatada tal dificuldade e complexidade que envolvia o cumprimento das obrigações tributárias das Micro e Pequenas Empresas, o Governo Federal buscou instituir um novo sistema de benefícios, o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES. Encontra-se em vigor desde 1997, com a Lei 9.317/96, dada a importância pela geração de empregos, inovação tecnológica e

competição no mercado, foi introduzido um tratamento diferenciado para as Micro e Pequenas Empresa, *minimizando o custo das obrigações tributárias para esse segmento, de modo a não comprometer sua sobrevivência.*

Neste programa governamental, a principal razão é a implementação de um ambiente institucional e regulatório que seja compatível com o tamanho e os custos das micro e pequenas empresas, de forma que elas possam enfrentar uma justa competição de mercado com firmas maiores. Uma das premissas para o regime é “*buscar um ambiente mais competitivo entre grandes e pequenas empresas e não conceder privilégios a determinados grupos.* O ingresso no regime deve ser destinado exclusivamente aos setores econômicos que estão sujeitos à concorrência assimétrica em razão da dimensão das empresas. Atividades econômicas que, por natureza, encontram-se pulverizadas e, portanto não sofrem de concorrência desigual não devem ter acesso ao regime.

O SIMPLES consiste em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta. Basicamente estabelece procedimentos para a apuração e pagamento de impostos federais e tributos estaduais e municipais, como:

- a) imposto de renda das pessoas Jurídicas - IRPJ;
- b) contribuição social sobre o lucro líquido - CSLL;
- c) contribuição para o PIS/PASEP;
- d) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS;
- e) imposto sobre produto industrializado - IPI;
- f) contribuição para o INSS;
- g) imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre serviços de transporte interestadual e intermunicipal - ICMS; e
- h) imposto sobre serviços de qualquer natureza - ISS.

A receita bruta é o principal parâmetro para definir a possibilidade de enquadramento no regime simplificado, de acordo com dados do SEBRAE considera-se microempresa (ME) a pessoa jurídica que tiver auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00, e a empresa de pequeno porte (EPP) aquela que tenha auferido, no ano-calendário,

receita bruta superior a R\$ 120.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00. No caso de início de atividades, para fins de opção pelo SIMPLES, a pessoa jurídica deverá observar os limites de receita bruta proporcional ao número de meses de início de suas atividades.

As ME e EPP, inscritas no SIMPLES, determinarão o valor devido mensalmente aplicando, sobre a receita bruta mensal auferida, os percentuais fixados e partilhados de forma mencionadas nos artigos 5º e 23º da Lei 9.317/96, com alterações promovidas pelo artigo 3º da Lei 9.732/98 e pela Lei 10.034/00. A tabela a seguir exemplifica os valores percentuais de impostos a serem calculados de acordo com a receita bruta da empresa:

Imposto	PERCENTUAIS POR FAIXA DE RECEITA BRUTA											
	Microempresa			Empresa de Pequeno Porte								
	Até R\$ 60.000,00	de 60.000,01 a 90.000,00	de 90.000,01 a 120.000,00	Até 240.000,00	de 240.000,01 a 360.000,00	de 360.000,01 a 480.000,00	de 480.000,01 a 600.000,00	de 600.000,01 a 720.000,00	de 720.000,01 a 840.000,00	de 840.000,01 a 960.000,00	de 960.000,01 a 1.080.000,00	de 1.080.000,01 a 1.200.000,00
IRPJ	zero	zero	zero	0,13%	0,26%	0,39%	0,52%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%
PIS/PASEP	zero	zero	zero	0,13%	0,26%	0,39%	0,52%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%
CSLL	zero	0,4%	1%	1%								
COFINS	1,8%	2%		2%								
Contribuições Previdenciárias	1,2%	1,6%	2,0%	2,14%	2,28%	2,42%	2,56%	2,7%	3,1%	3,5%	3,9%	4,3%
SUBTOTAL	3%	4%	5%	5,4%	5,8%	6,2%	6,6%	7%	7,4%	7,8%	8,2%	8,6%
IPI	0,5%			0,5%								
TOTAL	3,5%	4,5%	5,5%	5,9%	6,3%	6,7%	7,1%	7,5%	7,9%	8,3%	8,7%	9,1%

Tabela 1: Percentuais por faixa de receita bruta

Fonte: Lei 9.317, de 05 de dezembro de 1996, alterada pela Lei 9.779, de 19/01/99 e MP 1.753/99.

O percentual a ser aplicado em cada mês será o correspondente à receita bruta acumulada a partir de 1º de janeiro do ano-calendário, até o mês em que o imposto estiver sendo calculado. As EPP não se aplicam os percentuais estabelecidos para as ME, inclusive em relação à receita bruta até R\$ 120.000,00.

TRATAMENTO TRIBUTÁRIO PRÉ E PÓS INSTITUIÇÃO DO SIMPLES				
TRIBUTO	LEGISLAÇÃO ANTERIOR <sup>1/</sup>		LEGISLAÇÃO ATUAL	
	MICRO	EPP	MICRO	EPP
IRPJ	Isenta	1,20% do faturamento	Isenta	1,20 – 4,80% do faturamento
CSLL	0,96% do faturamento	1,44% do faturamento	zero – 1,0% do faturamento	1,0% do faturamento
PIS/PASEP	Isenta	0,65% do faturamento	zero	0,13 – 0,65% do faturamento
COFINS	2% do faturamento	3% do faturamento	1,8 a 2,0% do faturamento	2,0% do faturamento
INSS <sup>2/</sup>	20% da folha de salários	20% da folha de salários	1,20 a 2,0 % do faturamento	2,14 a 2,7 % do faturamento
ICMS	diversas	diversas	máx. de 1,0% do faturamento	máx. de 2,5% do faturamento
ISS	diversas	diversas	máx. de 1,0% do faturamento	máx. de 2,5% do faturamento
IPI	diversas	diversas	0,5% do faturamento	0,5% do faturamento
FONTE: MF/SRF				
1/ Considerou-se, no caso das EPP (Empresas de Pequeno Porte), as regras do regime de tributação com base no Lucro Presumido a que se sujeitavam as empresas mercantis no ano de 1996. 2/ Refere-se à parcela da contribuição para seguridade social devida pelo empregador (cota patronal).				

Tabela 2: Tratamento tributário pré e pós instituição do simples.

Fonte: Secretaria da Fazenda

Desta forma o contribuinte optante pelo SIMPLES substitui a apuração de até oito tributos pela aplicação de um único percentual sobre sua receita bruta. Obtido o valor devido, o pagamento é efetuado em documento único (DARF-SIMPLES). Além de reduzir o custo administrativo das pequenas empresas, o SIMPLES promoveu uma redução da carga tributária para os optantes. As isenções já existentes (IRPJ e PIS/PASEP para Microempresas) foram mantidas e as estruturas proporcionais de alguns tributos se tornaram em progressivas. Conforme exposto na tabela.

### 2.1.2 Tributação Estadual – SIMPLES/SC

À microempresa (ME) e à empresa de pequeno porte (EPP), localizada em território catarinense, é concedido tratamento diferenciado e simplificado denominado Simples/SC, em relação às obrigações principal e acessória do ICMS. O Simples/SC consiste na apuração do

ICMS mediante aplicação de percentuais fixo sobre o valor total da receita bruta tributável auferida no período.

O enquadramento no Simples/SC dar-se-á mediante opção expressa do contribuinte, pessoa jurídica ou firma individual, que, no ano de seu enquadramento e no ano anterior, se nele existente, auferir receita bruta anual, segundo a Lei Estadual N° 13.618/05:

- a) igual ou inferior a R\$ 160.000,00; será considerada Microempresa (ME); e
- b) superior a R\$ 160.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.000.000,00, será considerada empresa de pequeno porte (EPP).

ALÍQUOTAS EMPRESA OPTANTES SIMPLES/SC		
Receita tributável do mês R\$	Percentual	Parcela a deduzir
De 0,00 a 1,00	Isento	---X---
e 1,01 a 5.000,00	R\$ 25,00	---X---
De 5.000,01 a 8.800,00	0,50 %	---X---
De 8.800,01 a 17.700,00	1,00 %	R\$44,00
De 17.700,01 a 35.600,00	1,95%	R\$ 212,15
De 35.600,01 a 71.000,00	3,75%	R\$852,95
De 71.000,01 a 106.800,00	4,85%	R\$ 1.633,95
Acima de 106.800,01	5,95%	R\$ 2.808,75

Tabela 3: Alíquotas empresa optantes Simples/sc

Fonte: Secretaria da Fazenda

Conforme o exposto o sistema SIMPLES, traz muitas vantagens, tais como: pagamento unificado em apenas um dia, maior controle, menos tempo gasto, alíquotas reduzidas e diminuição da burocracia. Essas vantagens fazem com que o pequeno empresário foque mais sua atenção na atividade-fim de sua empresa. Desta forma o conhecimento das questões legais e tributárias das micro e pequenas empresas se tornam uma exigência para administração

financeira, pois possibilita ajustes que visam diminuir o pagamento de impostos, acarretando conseqüências diretas no lucro e no planejamento financeiro empresarial.

## 2.2 Planejamento

O planejamento na gestão de uma empresa é essencial, pois sem ele as outras funções da administração (organizar, liderar e controlar), perdem o sentido, já que não se tem claro os objetivos de tais ações. Confirmando o exposto, Stoner; Freeman (1999, p.137) afirmam que “sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma idéia clara sobre o que precisam organizar”.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.129) :

o planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. O planejamento estabelece alicerce para as subseqüentes funções de organizar, liderar e controlar, e, por isso, é considerado função fundamental do administrador.

Portanto, pode-se dizer que o planejamento serve de base para a organização. E através dele, busca-se identificar e isolar fatores ambientais e mudanças que possam influenciar o futuro, considerando que planejar consiste em tomar decisões antecipadas definindo as ações para o alcance dos objetivos.

O processo formal de um planejamento é definido por Stoner, Freeman (1999) em nove passos: formulação de objetivos, que implica em rever e compreender a missão da organização e logo, estabelecer objetivos que traduzam a missão em termos concretos; identificação das metas e estratégias atuais; análise ambiental, com o propósito de analisar como os fatores tecnológicos, político-legal, social, econômico, do ambiente em que a organização atua podem influenciá-la diretamente; análise de recursos, necessária para identificar as vantagens e desvantagens competitivas da organização, suas forças e fraquezas em relação aos seus competidores atuais e futuros; identificação de oportunidades estratégicas e ameaças; determinação do grau de mudança estratégica necessária, que se caracteriza pela diferença entre as metas estabelecidas no processo de formulação de objetivos e os resultados que provavelmente serão alcançados caso se prossiga com a estratégia atual; tomada de decisão estratégica, na qual se identifica, avalia e seleciona

alternativas estratégicas; implementação da estratégia, onde as estratégias determinadas são incorporadas ao cotidiano da organização; medida e controle do progresso, com o intuito de verificar se as estratégias estão sendo implementadas como planejado e se por meio delas está se alcançando os resultados pretendidos.

De acordo com Welsch (1983, p. 49-61) é importante ressaltar que existem alguns princípios que devem ser levados em consideração na efetiva execução do processo de planejamento e controle de resultados. Dentre eles, destacam-se:

- a) *envolvimento administrativo*: subentende apoio, confiança, participação e orientação da administração, estando diretamente relacionado à confiança depositada pela mesma em sua própria capacidade de influenciar o êxito da empresa;
- b) *comunicação integral*: mostra a importância da comunicação para um planejamento e controle eficazes; de acordo com este princípio, tanto os superiores quanto os subordinados devem ter a mesma noção de suas responsabilidades e objetivos dentro do planejamento;
- c) *aplicação flexível*: enfatiza a importância da flexibilidade em um programa de planejamento e controle de resultados com o intuito que este não torne a empresa estática, impedindo-a, por exemplo, de aproveitar oportunidades favoráveis por não estarem previstas no orçamento; e
- d) *acompanhamento*: este princípio afirma que tanto o desempenho favorável quanto o desempenho desfavorável devem ser cuidadosamente analisados, com três objetivos: no caso de desempenho inferior, para imediatamente dar início a ações corretivas de sentido construtivo; no caso de desempenho favorável, para reconhecê-lo e possivelmente permitir a transferência de conhecimento a áreas semelhantes; e criar condições de melhor planejamento e controle no futuro.

Diante do exposto, pode-se afirmar que na atual realidade encontrada pelos pequenos empresários, o planejamento é uma prática administrativa fundamental para que suas ações sejam eficazes, já que quando uma organização planeja, decide antecipadamente qual risco está disposta a correr.



### 2.2.1 Planejamento Financeiro

Diante de todas as dificuldades enfrentadas pelos administradores de pequenas empresas, como: sazonalidade, aumento crescente da concorrência, redução nas margens de lucro, entre outros, é essencial para um gestor que visa ter sua empresa atuando no mercado de maneira competitiva desenvolver um planejamento financeiro, com o qual, as empresas se orientem, já que na ausência deste, dificilmente a organização poderá quantificar o capital de giro necessário para a manutenção da atividade operacional a ser realizada.

Segundo Gitman (2002, p.588) “o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 588),

o planejamento financeiro estabelece as diretrizes de mudança numa empresa. Devendo incluir a identificação das metas financeiras da empresa, uma análise das diferenças entre tais metas e a situação financeira corrente da empresa e um pronunciamento quanto às providências necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras.

Zdanowicz (1998, p.16) diz que “é baseado no planejamento financeiro e orçamento que se pode visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa.”

O planejamento e o controle de gestão financeira são atividades essenciais para o desenvolvimento de qualquer organização, apresentando uma análise contínua dos resultados esperados e dos efetivamente conquistados, fornecendo aos gestores a realidade da empresa, permitindo a tomada de decisões que conduzam aos objetivos traçados no planejamento.

As empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e de longo prazo, sendo que, de acordo com Gitman (2002), o processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais a curto prazo.

Planos financeiros a longo prazo são parte de um plano estratégico integrado que, em conjunto com os planos de produção, marketing e outros, utilizam-se de uma série de premissas e objetivos para orientar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos. Este tipo de

planejamento financeiro, possui ações planejadas para um futuro distante, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir períodos de 2 a 10 anos, porém não são estáticos, revisões e atualizações podem ser feitas dentro do período estipulado e tem como intuito focalizar os dispêndios de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de desenvolvimento de produtos, estrutura de capital e importantes fontes de financiamento (GITMAN, 2002).

Enquanto os planos financeiros (operacionais) a curto prazo, são ações planejadas para um período curto, de 1 a 2 anos, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros. Os principais insumos incluem previsão de vendas e várias formas de dados, operacionais e financeiros; os resultados mais importantes incluem inúmeros orçamentos operacionais, orçamento de caixa, e demonstrações financeiras projetadas.

#### 2.2.1.1 Planejamento financeiro de curto prazo

O Planejamento financeiro consiste basicamente em definir os objetivos da instituição e projetar uma forma de atingi-lo. Welsh (1992) afirma que o planejamento e controle de disponibilidades devem ser relacionados a três dimensões temporais: o planejamento em longo prazo (estratégico), e planejamento de curto prazo pela sua natureza tática e operacional.

Fleuriet et al (1978) complementam que na fase operacional o acompanhamento da evolução do saldo da tesouraria torna-se essencial para a garantia da sobrevivência das empresas. Na fase operacional se ocupa com o orçamento do Lucro Bruto Operacional e o orçamento das necessidades de Capital de Giro; enquanto que na fase tática a ênfase é no orçamento de caixa.

Uma função do planejamento financeiro de curto prazo, é a elaboração de instrumentos que norteiem o alcance dos objetivos estratégicos delineados pelo planejamento estratégico de longo prazo.

Conforme o exposto, o planejamento financeiro de curto prazo é voltado para as atividades operacionais da empresa, e deve incluir, de acordo com Gitman (2002): a previsão de vendas, fluxo de caixa, demonstração do resultado e balanço patrimonial.

O planejamento financeiro de curto prazo é explicado em um fluxograma por Gitman (2002, p.589):

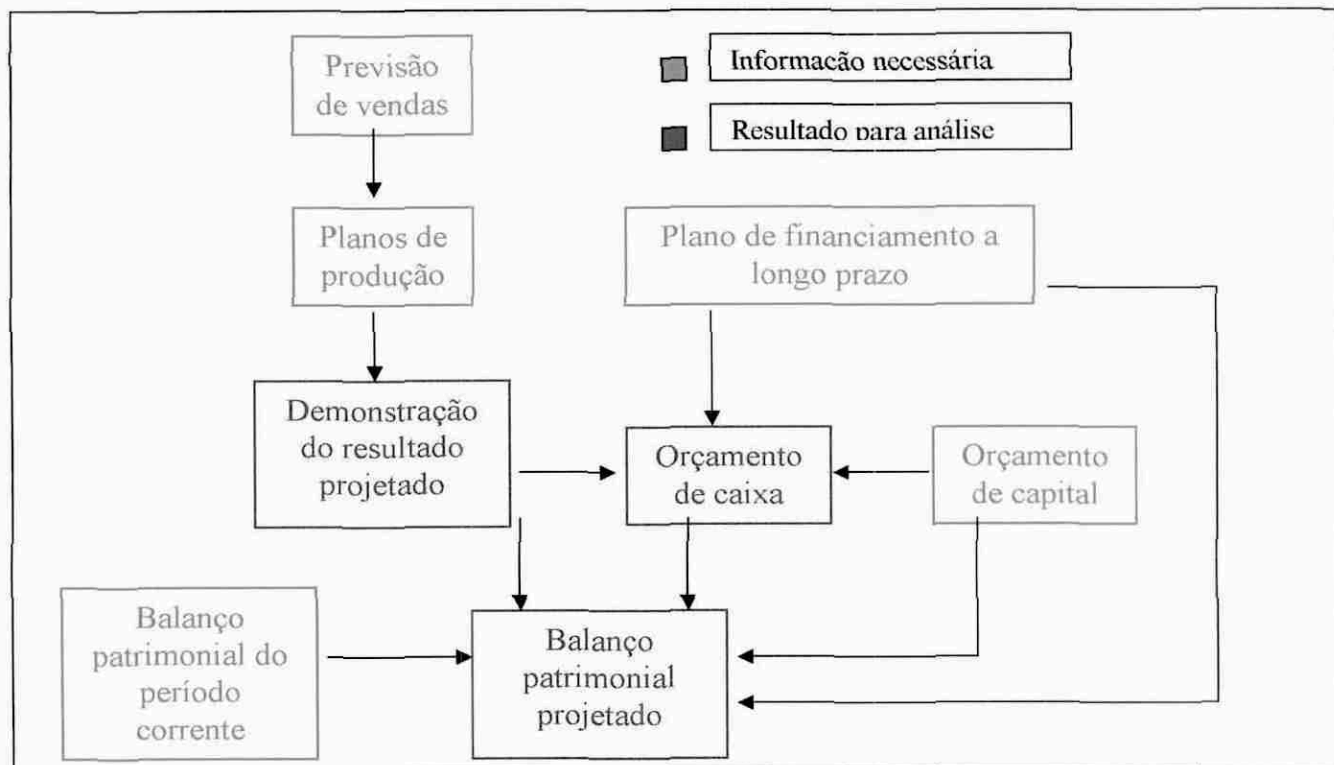


Figura 1: O processo de planejamento financeiro a curto prazo (operacional)

Fonte: Gitman (2002, p.589)

A figura mostra que a partir da previsão de vendas, são desenvolvidos planos de produção, com os tipos e quantidades de matérias-primas que serão utilizados na fabricação de produtos, no caso de indústrias. Tendo preparado essas estimativas, pode-se preparar a demonstração do resultado e o orçamento de caixa projetado. Assim, com os insumos básicos de demonstração do resultado projetado, o orçamento de caixa, o plano de financiamento a longo prazo, o plano de investimento de capital e o balanço patrimonial do período corrente, o balanço projetado da empresa pode ser finalmente desenvolvido (GITMAN, 2002).

#### 2.2.1.1.1 Previsão de vendas

A previsão de vendas é a primeira etapa do planejamento financeiro de curto prazo, já que os planos posteriores estão todos vinculados a este primeiro dado, o que é confirmado por Welsch (1983, p.95):

as vendas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários; pois investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão de obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes dependem do orçamento de vendas.

Corroborando, Gitman (2002, p.591) afirma: “com base nesta previsão, o administrador financeiro estima os fluxos de caixa mensais, resultantes da projeção dos recebimentos de vendas e gastos relacionados com a produção, estoques e distribuição”.

Desta forma, o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas.

Considerando a complexidade que envolve a estimativa da receita de vendas, na prática, a obtenção de dados confiáveis é o aspecto mais difícil nesta etapa do planejamento, já que o administrador responsável por esta tarefa deve fazer uma análise detalhada de todas as variáveis encontradas no ambiente externo e interno da empresa.

Um dos fatores internos mais importantes da previsão de vendas é a análise das vendas passadas da empresa por períodos, produtos, territórios de vendas, áreas de vendas e vendedores. Portanto, é essencial que sejam mantidos registros para fornecer valores físicos e monetários para essas e outras etapas do planejamento financeiro (WELSCH, 1983).

De acordo com Gitman (2002, p.592) as empresas geralmente utilizam uma combinação de projeções de dados internos e externos, “com o objetivo de finalizar suas previsões de vendas. Os dados internos possibilitam levantar expectativas de vendas e os dados externos permitem o ajuste dessas expectativas, na medida em que se considerem os fatores econômicos gerais”.

Buscando auxiliar os administradores a elaborarem dados confiáveis, Welsch (1983) apresenta alguns métodos de projeção de vendas, entre eles:

- a) combinação das opiniões da equipe de vendas: este método atribui importante responsabilidade aos julgamentos e a experiência da equipe de vendas e prevê uma série de avaliações e aprovações. É usado mais freqüentemente por pequenas organizações e também por empresas com pequeno número de produtos. As suas principais vantagens residem no fato de as estimativas serem feitas pelos indivíduos mais próximos dos clientes e serem inicialmente aprovados pelos indivíduos responsáveis pela consecução dos objetivos de venda. Por outro lado, os vendedores podem ser excessivamente

otimistas ou fazer subestimativas para proteção própria. Esse fator negativo pode ser atenuado por um programa de educação e motivação para o uso de orçamentos.

- b) método de combinação das opiniões dos executivos: as empresas menores tendem a utilizar procedimentos mais simples, como este método, começando por uma análise das vendas históricas por produto, território e vendedor, do que se obtém uma base para projeção das vendas pelos executivos. A seguir, essa projeção é ajustada pela inclusão de fatores tais como condições econômicas esperadas, política de vendas e objetivos de crescimento. Muitas empresas têm sido capazes de preparar estimativas de vendas realistas graças a este método. Este método de projeção de vendas é freqüentemente usado nas empresas porque é simples, direto e barato.

#### 2.2.1.1.2 *Capital de giro*

O capital de giro é o capital circulante em uma empresa; o montante de recursos correntes, que se encontra à disposição do administrador para honrar as necessidades de curto de prazo do negócio. Em geral, esses ativos compreendem os saldos mantidos por uma empresa nas contas disponibilidades, investimentos temporários, contas a receber e estoques.

Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 40) definem e aprofundam o conceito, formulando alguns questionamentos, no qual,

capital de giro refere-se aos ativos de curto prazo da empresa, tais como estoques, e aos passivos a curto prazo, tais como pagamentos devidos a fornecedores. A administração do capital de giro da empresa é uma atividade cotidiana que assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, visando evitar interrupções dispendiosas. Isso envolve diversas atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa. A seguir, colocamos algumas questões que precisam ser respondidas sobre capital de giro: (1) quais devem ser os volumes disponíveis de caixa e estoque? (2) Devemos vender a crédito para nossos clientes? (3) Como obteremos os recursos financeiros a curto prazo que venham a ser necessários? Se tomarmos emprestado a curto prazo, como e onde devemos fazê-lo? Isso é só uma pequena amostra dos assuntos que surgem na administração do capital de giro de uma empresa.

Para que se possa responder as questões apresentadas, é necessário controlar as operações da empresa, conhecendo os números gerados pelos relatórios gerenciais e contábeis, e levando em conta o mercado de atuação, o segmento, parceiros, diretrizes dos órgãos reguladores, prática de mercado e cenário econômico.

O volume adequado de caixa depende da política adotada para pagamentos e recebimentos. Deixar volumes expressivos parados no caixa faz com que se percam as oportunidades de ganho com a aplicação dos recursos no mercado. Por outro lado, a falta de recursos na época de pagamentos leva o gestor a incorrer em empréstimos que geram encargos, portanto, onerando e reduzindo os ganhos por lucratividade.

A venda a crédito faz parte da política interna e do comportamento do segmento de atuação. Nem sempre é possível determinar o prazo para recebimento das vendas, fazendo com que se ajuste ao mercado consumidor. Com essa restrição, é necessário administrar custos e despesas para se manter competitivo sem prejudicar a liquidez do negócio.

A busca de recursos financeiros para suprir deficiência de caixa deve ser analisada com cautela, visando despender o mínimo de recursos com os custos da operação. Conhecer antecipadamente a data quando serão necessários os recursos para cobrir os desembolsos, auxilia a negociação com as prováveis fontes, dando oportunidades para melhores condições, tais como prazos e taxas.

#### *2.2.1.1.3 Disponibilidades*

Há necessidade de uma gestão eficiente das disponibilidades da empresa, ou seja, de caixa, de forma a manter a liquidez do negócio.

A gestão eficiente do caixa, bem como a sua projeção, permitem prognosticar as necessidades de recursos financeiros, planejamento, controlando e captando conforme as necessidades de capital de giro, evitando, sempre que possível, despesas ou perdas financeiras.

Assaf Neto, Silva (1997, p.35) afirmam:

contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles. Sabidamente, uma boa gestão dos

recursos financeiros reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros pela redução principalmente das despesas financeiras.

Em verdade, a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 436),

o objetivo básico na gestão do caixa é manter o investimento em caixa o mais baixo possível, e ao mesmo tempo operar a empresa de forma eficiente e eficaz. Este objetivo geralmente pode ser resumido pelo lema “Cobre cedo e pague tarde”.

Ross, Westerfield e Jordan (2000), por intermédio do que consideram o objetivo básico, focam os prazos de recebimento e pagamento praticados como pilares a serem administrados, buscando a melhoria contínua do processo. Assaf Neto; Silva (1997) enfocam basicamente a gestão do caixa de forma mais filosófica, porém alertam para a importância a ser dispensada ao caixa.

Entra, dessa forma, a habilidade do gestor em negociar prazos adequados aos ciclos financeiro e operacional de sua empresa, de acordo com a possibilidade de estabelecer menor prazo para receber dos clientes, maior prazo para pagamento aos fornecedores e girar o estoque com maior velocidade.

O caixa bem gerenciado proporciona à empresa três vantagens, conforme Ross, Westwrfield e Jordan (2000, p.437):

motivo de especulação – a necessidade de manter caixa para tirar proveito de oportunidades de investimento, como por exemplo a obtenção de descontos em compras.

motivo de precaução – a necessidade de manter caixa como margem de segurança ou reserva financeira.

motivo de transação – a necessidade de manter caixa para realizar as atividades normais de desembolso e recebimento associadas às operações cotidianas da empresa.

Para a obtenção dessas vantagens, é imprescindível o controle diário, a leitura dos ambientes interno e externo, sintonia entre as áreas chaves da empresa, como: vendas, compras, marketing, financeira, de forma que se possa estabelecer o nível adequado de caixa em cada

momento particular. Numa entidade, o nível mínimo depende da política adotada e dos objetivos a serem atingidos.

É importante, para atingir os objetivos a que se propõe a gestão do caixa, que se conheça o nível mínimo necessário para cada negócio. Assaf Neto, Silva (1997, p.78) listam alguns fatores importantes:

O caixa mínimo exigido dependerá de uma série de fatores. A lista a seguir apresenta alguns deste, sem pretensão de esgotar o assunto:

- a) falta de sincronização entre pagamentos e recebimentos de caixa tende a elevar o caixa necessário. Esta falta de sincronia pode ser resultante de sazonalidades em pagamentos e recebimentos e das características operacionais de atuação da empresa, sendo que o fluxo de caixa projetado pode ser um importante instrumento para reduzir as diferenças temporais de entrada e saída de recursos na empresa;
- b) grande possibilidade de ocorrência de eventos não previstos no planejamento da empresa que representam desembolsos de caixa;
- c) acesso reconhecido às fontes de financiamento, seja capital próprio ou de terceiros. a existência de um mercado financeiro desenvolvido pode ainda reduzir a exigência de um caixa mínimo. caso isto ocorra, quando necessitar de recursos, a empresa poderá obtê-los de forma relativamente fácil e uma taxa de juros compatível neste mercado financeiro. se o custo do financiamento for excessivo, isto tende a inibir a busca de recurso no mercado e a elevar o caixa mínimo justamente para reduzir a probabilidade de recorrer ao financiamento externo.

#### *2.2.1.1.4 Contas a receber*

As empresas mantêm uma política de crédito para ter competitividade no mercado de atuação, formando, de conseqüência, uma carteira de créditos a receber, o que requer financiamento ao cliente, pois o produto será entregue se for concedido prazo para a entrada dos recursos no caixa, o que implica manter capital de giro para bancar esta operação.

Assaf Neto e Silva (1997, p.97) conceituam que,

crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros. De um lado, uma empresa que concede crédito troca produtos por uma promessa de pagamento futuro. Já uma empresa que obtém crédito recebe produtos e assume o compromisso de efetuar o pagamento no futuro.



O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida. Este compromisso pode estar expresso num instrumento como duplicatas a receber, nota promissória, o cheque pré-datado, o comprovante de venda de cartão de crédito etc.

As empresas mantêm também uma política de crédito pelos benefícios advindos de incremento nas vendas, atendendo maior número de consumidores, utilizando as mesmas “armas” que a concorrência .

Para que se pratique adequadamente uma política de crédito, é necessário que se verifiquem algumas etapas importantes que, segundo Hoji (2000, p.132) determinarão o sucesso do objetivo proposto:

a política de crédito trata dos seguintes aspectos: prazo de crédito, seleção de clientes e limite de crédito.

uma política de crédito liberal aumenta o volume de vendas muito mais do que uma política rígida, porém gera mais investimentos em contas a receber e mais problemas de recebimento, o que exige maior rigidez na cobrança.

A relação de risco/retorno precisa estar calcada em alicerces firmes, financiando o cliente conforme as condições da empresa, para não comprometer a perpetuidade do negócio. A seleção consistente do cliente, deve levar em conta os C's do crédito: caráter, capacidade, capital, condições e garantias, fundamentados em documentos contábeis e/ou gerenciais. O prazo de pagamento deve se basear nas condições de financiamento da empresa e em limites de crédito condizentes com a capacidade de repagamento do cliente. (ROSS, WESTERFIELD E JORDAN, 2000).

A conscientização dos riscos pelo empresário, e o conhecimento do mercado em que atua, determina a prática, o controle e o montante a ser investido em “contas a receber”.

Juntamente com a política de crédito estabelecida pela empresa, deve-se consolidar uma política efetiva de cobrança, minimizando os efeitos dos créditos de difícil liquidação, com perdas em volumes que comprometam o caixa. É importante a manutenção de um controle rígido e revisão periódica das políticas estabelecidas, mudando de rumo quando o cenário interno e/ou externo exigir.

Ao se estabelecerem os parâmetros a serem adotados pela empresa quanto à política de crédito, é importante ter ciência de que existem vantagens e desvantagens. Assaf Neto e Silva (1997, p.108) citam que,

padrões de crédito restrito desencorajam vendas a prazo e, portanto, tendem a diminuir o volume de vendas, as despesas com crédito e o investimento em valores a receber. Prazo de crédito amplo tem o efeito contrário: aumenta vendas, aumenta despesas com crédito e aumenta investimento em valores a receber. Fornecer grandes descontos para clientes que antecipem seus pagamentos tende a aumentar o volume de vendas, a diminuir as despesas com crédito e o investimento em valores a receber. Finalmente, uma política de cobrança mais liberal aumenta as vendas as despesas de crédito e o investimento em valores a receber.

Para WESTON e BRIGHAN (2000, p. 443), política de cobrança “refere-se aos procedimentos que a empresa adota para cobrar contas vencidas”. Oferecer descontos financeiros para estimular a antecipação de pagamentos, é uma estratégia de cobrança que poderá representar redução do prazo médio de cobrança dos recursos aplicados em duplicatas a receber, do número de duplicatas em atraso e do risco de perdas incobráveis.

#### *2.2.1.1.5 Estoques*

O investimento em estoques deve ser limitado ao nível mínimo exigido pelo ciclo operacional da empresa, pois implica custos. É capital parado dentro da empresa até que o produto final seja comercializado e recebido, ocasião em que retorna ao caixa/ciclo financeiro da empresa.

Sanvicente (1997, p.134) diz que os custos relacionados aos estoques podem ser enquadrados em duas categorias:

- a) os que são diretamente proporcionais ao volume mantido em estoque e que chamamos de custos de manutenção ou armazenagem;
- b) os que são inversamente proporcionais a esse volume, representando os prejuízos da empresa em consequência da falta de estoques para um fim ou outro (produção ou venda). No contexto da discussão precedente, correspondem à não concretização dos benefícios resultantes da manutenção dos estoques. São os chamados custos de obtenção.

Assim, o problema é equilibrar ou conciliar duas situações de perigo para a empresa, a saber, a existência de estoques inadequados poderiam perturbar a produção e/ou provocar perdas de vendas, de um lado e a existência de estoques excessivos levando a custos elevados de armazenagem, capital, riscos de obsolescência, entre outras coisas, de outro lado.

Alguns setores necessitam se precaver quanto a falta de insumos básico. A sazonalidade da produção ou sua grande demanda, dificultam as negociações e a aquisição dos mesmos, muitas vezes ficando o setor refém de compras à vista, prazos longos de entrega, cotas predeterminadas, limitando, por tabela, o produto final.

Outro fator que merece ser evidenciado são as perdas e desperdícios, principalmente na indústria, ocorridos por problemas de manuseio, acondicionamento, obsolescência, validade, falta de controles, furtos e outros.

Os especialistas em controle de produção têm desenvolvido métodos para controles dos estoques. Ross, Westerfield e Jordan (2000) apontam alguns:

- a) *curva ABC* – baseia-se na premissa de que um número pequeno de itens concentra um grande volume de recursos do total estocado;
- b) *lote econômico* – visa determinar o mínimo de estoque a ser mantido, em estoque, quando se dará a nova aquisição, e em que quantidade. É condição que a demanda seja constante e a entrega imediata. Podem ocorrer pequenas variações, mas uma grande oscilação comprometerá a metodologia da baixa de custo de estocagem e/ou de falta;
- c) *just in time* – a produção se inicia com a demanda pelo cliente, portanto, o estoque é programado de acordo com as vendas;
- d) *mrp II* – o sistema computacional que tem por objetivo gerenciar o cumprimento dos prazos de entrega do produto acabado, com a mínima manutenção de estoque.

Dentre os métodos apontados, não se tem um perfeito, mas o que se ajuste melhor a empresa que o adote, sendo importante que haja um controle eficiente e eficaz, dando base a uma avaliação constante.

A avaliação de estocagem é uma ferramenta que a empresa utiliza para obter uma melhor decisão de investimento, analisando a relação custo/benefício, pois tem impacto direto na necessidade de capital de giro.

### 2.3 Fluxo de Caixa

Em ambientes econômicos altamente competitivos a sobrevivência da organização, depende cada vez mais do grau de eficiência da gestão financeira. A gestão dos recursos financeiros representa uma das principais atividades da empresa e dessa forma, se faz necessário um efetivo planejamento dos montantes que serão ingressados na empresa, como também a liquidação dos compromissos assumidos.

Para Kuster e Nogacz (2003, p.37) a administração do caixa compreende uma tarefa de suma importância para a empresa. A grande maioria dos fracassos empresariais tem confirmado que a principal razão da chamada mortalidade precoce das pequenas empresas é a falta da habilidade gerencial de seus administradores. A gestão empírica, muitas vezes utilizada pelos empresários, tende a comprometer a saúde financeira de seus negócios, quando suas decisões são tomadas sem embasamento em informações confiáveis.

Uma boa gestão financeira implica em objetivar a formulação de ações que busquem a maior rentabilidade possível sobre o investimento desde que não seja comprometido o capital de giro necessário para a manutenção da atividade operacional a ser realizada.

Sanvicente (1997, p.18) define como atribuições específicas essenciais para a gestão financeira:

- a) análise de registros e informações contábeis. Fica caracterizado o papel da contabilidade como principal fonte de dados internos para as tarefas a serem desempenhadas pela administração; entretanto, outros fatores não contabilizáveis também devem ser levados em consideração, particularmente porque toda e qualquer decisão é voltada para o futuro, ao passo que a contabilidade registra apenas fatos já ocorridos. Portanto, vale apenas como indicação do comportamento passado, dadas certas condições. Utilizando-as na medida em que possa fazer projeções.
- b) projeção do movimento de fundos. O objetivo nesta atividade é aferir o grau de liquidez da empresa e verificar se a empresa terá condições de manter-se em funcionamento cobrindo os seus compromissos externos de pagamentos e fornecendo os recursos para sustentar o nível previsto de operações.
- c) aplicação de fundos excedentes, com o maior rendimento possível e com velocidade de resgate suficientemente grande para recuperar o dinheiro, caso surja necessidade.

Tem-se uma busca constante na qualidade das informações gerenciais, para que as decisões sejam embasadas em informações consistentes. Muitas das informações utilizadas na gestão de uma empresa são decorrentes da contabilidade, contudo as informações apresentadas pela contabilidade tradicional não fornecem bases suficientes para a gestão empresarial, por demonstrarem dados relativos ao passado, e normalmente a contabilidade é utilizada apenas para fins fiscais.

Conforme afirma Silva (1999, p. 42),

empresa organizada necessita não apenas das demonstrações financeiras, mas de outros relatórios gerenciais que independem da legislação obrigatória, mas decorrem das necessidades gerenciais para auxílio no processo decisório.

A contabilidade sofre grande interferência do fisco, que deixou de exercer sua principal função que é prestar informações sobre o desempenho da empresa para se transformar num instrumento de controle fiscal. Campos Filho (1993), confirma que a interferência da legislação fiscal na contabilidade oficial é tão forte que esta deixou de ser um sistema de informação para ser um controle de pagar menos imposto, isto tira da contabilidade a sua principal função que é fonte rica de informação.

Neste contexto se destaca o fluxo de caixa como uma ferramenta que possibilita o planejamento e o controle financeiro da empresa. Com ele é possível monitorar o equilíbrio entre as entradas e saídas financeiras durante um período determinado, possibilitando a adoção de medidas antecipadas para assegurar as necessidades de caixa.

De acordo com Sanvicente (1997) o fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

Para Assaf, Neto e Silva (1997, p. 38) fluxo de caixa “é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas”, na qual as atividades da empresa dividem-se em operacionais, de investimento e de financiamento.

Pinho (1996, p.9), descreve e classifica os componentes das atividades Operacionais, de Investimento e Financiamentos como:

- a) atividades operacionais: são classificadas nessa categoria aquelas atividades normalmente decorrentes da operação da empresa, tais como: recebimentos pela venda de produtos e serviços; pagamento de fornecedores; despesas operacionais; salários; encargos sociais e outros recebimentos e pagamentos não classificados como atividades de investimentos ou de financiamentos.
- b) atividades de investimento: compreendem as transações: concessão e recebimentos de empréstimos, compra e resgate de títulos financeiros, aquisição e venda de participações em outras sociedades, compra e venda de ativos utilizados na produção de bens e serviços ligados ao objetivo social da entidade. Não compreendem porém, as aquisições de ativos com o objetivo de revenda.
- c) atividades de financiamentos: incluem-se nessa categoria: a captação de recursos dos proprietários ou acionistas; a devolução dos recursos e os rendimentos desses recursos em forma de dividendos ou não; a captação de empréstimos de terceiros, sua amortização e remuneração e a obtenção e amortização de outros recursos classificados no longo prazo.

Zdanowicz (1992, p. 21) afirma que o fluxo de caixa “ é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período.

Diante das definições expostas, pode-se conceituar fluxo de caixa como um instrumento de controle financeiro gerencial que possui a finalidade de auxiliar no processo decisório de uma organização, visando sempre atingir os objetivos esperados, minimizando a incerteza associada ao fluxo de recebimentos e pagamentos de um período.

### 2.3.1 Indicadores sobre administração de caixa

Para uma adequada administração do capital de giro, pressupõe-se a obtenção de resultados positivos para empresa, e através dos ciclos operacional e de caixa, pode-se determinar estratégias empresariais a fim de evitar ausência de caixa e conseqüentemente menor necessidade de financiamento que geram custos financeiros. Segundo Matarazzo (1999, p. 317) “a partir dos ciclos operacional e de caixa são construídos modelos de análise do capital de giro e do fluxo de caixa”.

### 2.3.1.2 Ciclo de Caixa

O saldo de caixa tem influencia direta e significativa pela produção e venda, assim como do sistema de cobrança e compras da empresa. Através do fluxo de caixa procura-se analisar o deslocamento dos recursos financeiros da empresa. Partindo-se do disponível (caixa, bancos e aplicações) pode-se verificar os caminhos percorridos por uma unidade monetária na empresa, e principalmente, de operações que aumentam ou diminuem o nível de caixa da empresa (ZDANOWICZ, 1992).

Conforme Zdanowicz (1992, p. 61) os fluxos de caixa são cíclicos e poderão ser classificados em:

- a) regulares: são aqueles ingressos ou desembolsos que a empresa recebe ou paga regularmente, por exemplo: recebimento de vendas e pagamento de salários aos funcionários da empresa;
- b) razoavelmente regulares: são as entradas ou saídas financeiras que ocorrem de tempo em tempo, quase sempre em períodos iguais. Identificam-se com as compras de matérias-primas e secundárias, a amortização de empréstimos ou de financiamentos, o recebimento de aluguéis etc.;
- c) irregulares: são todos os aportes de recebimento ou pagamento pela empresa de forma inesperada, ou seja, sem um planejamento prévio. Como por exemplo: a compra à vista de uma peça de reposição do ativo imobilizado pela quebra da existente, o pagamento de uma ação trabalhista ou multa fiscal pela empresa.

De acordo com Zdanowicz (1998) o ciclo de caixa pode ser apresentado pela seguinte figura:

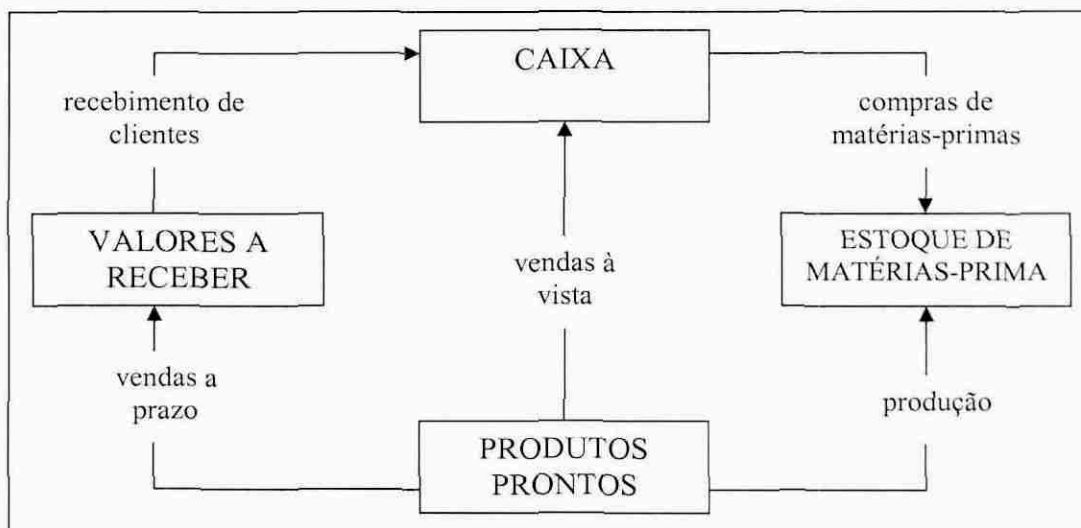


Figura 2: Ciclo de caixa  
Fonte: Zdanowicz (1998)

### 2.3.1.3 Ciclo operacional

O ciclo operacional varia em função do setor de atividade e das características de atuação de cada empresa. Empresas industriais e comerciais podem ter seus ciclos diferentes, de acordo com o setor ou sofrer períodos de sazonalidade diversos.

Assaf Neto e Silva (1997, p.18-19), confirmam que no *fluxo de contínuo e permanente* de recursos entre vários elementos dos ativos que se identificam de forma natural e repetitiva o ciclo operacional da empresa, se inicia na aquisição da matéria-prima para produção e se finaliza no recebimento pela venda da produção final. “O ciclo operacional incorpora sequencialmente todas as fases operacionais presentes no processo empresarial de produção-venda-recebimento.

A figura a seguir ilustra o ciclo operacional da empresa.



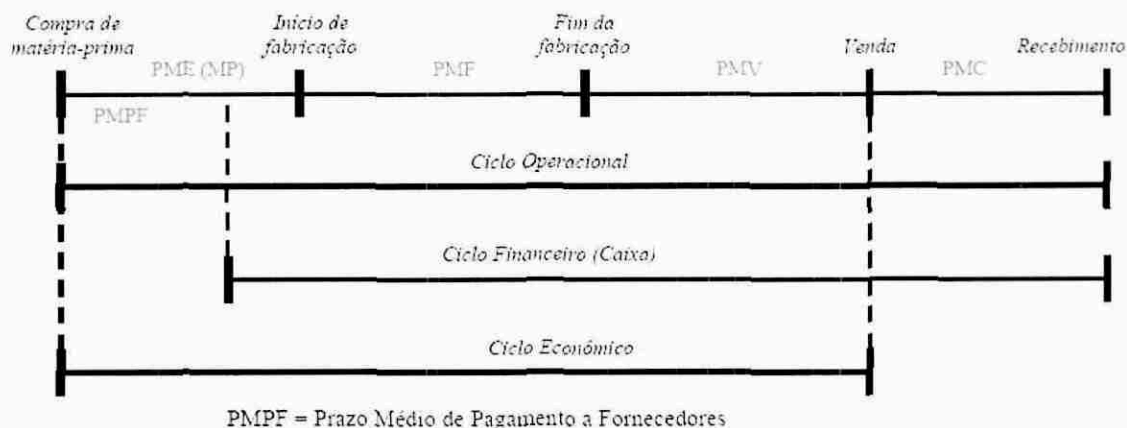


Figura 3: Ciclo Operacional da Empresa  
 Fonte: Assaf, Neto e Silva (1997)

#### 2.3.1.4 Ciclo econômico e financeiro

O ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa. Abrangendo o período compreendido entre desembolso inicial de caixa e o recebimento da venda do produto, o que representa efetivamente o período em que a empresa irá necessitar de financiamento para sua operação.

O ciclo econômico que considera unicamente as ocorrências de natureza econômica, envolvendo a compra dos materiais até a respectiva venda, não levando em conta os reflexos de caixa (ASSAF NETO E SILVA 1997).

De acordo com Zdanowicz (1992), o Ciclo Econômico e Financeiro pode ser esquematizado da seguinte forma:

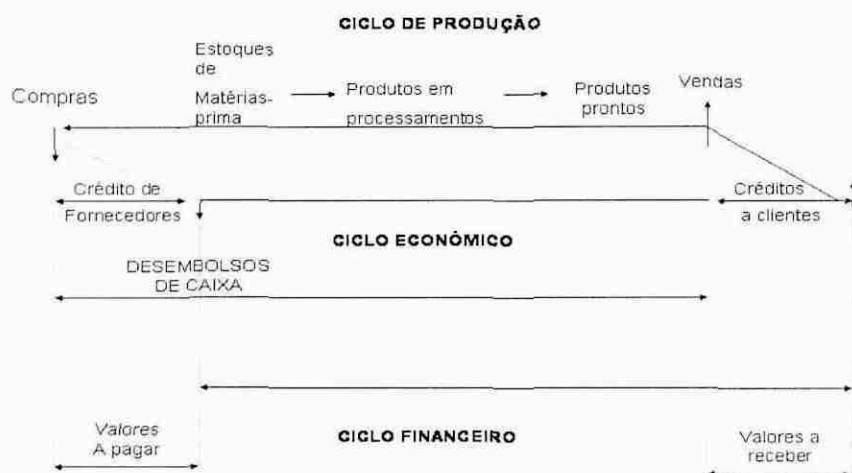


Figura 4: Ciclo operacional e financeiro

Fonte: Zdanowicz (1992)

O ciclo econômico caracteriza-se pelo prazo decorrido entre entradas de matérias-primas (compras) e as saídas de produtos (vendas), enquanto ciclo financeiro caracteriza-se pelo prazo decorrido entre os desembolsos e os ingressos de caixa. (ZDANOWICZ 1992).

### 2.3.2 Índices Financeiros

Os índices financeiros permitem uma análise financeira da empresa, sendo utilizado pelo gestor financeiro e também por fornecedores, com o intuito de avaliar a empresa em aspectos distintos. Segundo Sanvicente (1997, p. 177) “as demonstrações contábeis e financeiras de uma empresa também podem servir para construções de índices destinados a medir a posição financeira dos níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos”.

### 2.3.2.1 Índices de Liquidez

Esses índices permitem prever a capacidade financeira da empresa para liquidar seus compromissos financeiros no vencimento, fornecendo uma indicação de sua capacidade de manter seu capital de giro no volume necessário à realização de suas operações (SANTOS, 2001).

#### a) *índice de liquidez corrente*

O índice de liquidez corrente indica a capacidade da empresa para liquidar seus compromissos financeiros de curto prazo. Como ele estabelece relação entre o ativo circulante e o passivo circulante, quanto maior for o índice, melhor será a situação financeira da empresa (SANTOS, 2001).

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Como esse índice considera todos os valores incluídos no ativo circulante, ele não faz diferenciação sobre os componentes deste ativos, assim, considera que se necessário, os estoques seriam prontamente transformados em dinheiro. Conforme Sanvicente (1997, p. 177) “ o que importa não é o que existe no ativo e no exigível numa determinada data, mas a velocidade com que, a partir desta data, os ativos serão convertidos em dinheiro.”

#### b) *índice de liquidez seca*

O índice de liquidez seca avalia a capacidade da empresa para liquidar suas dívidas de curto prazo, considerando seus ativos de maior liquidez. Reconhecidamente, os estoques são a parcela do ativo circulante com menor liquidez, por isso, são excluídos do ativo circulante, quando se calcula o índice de liquidez seca.

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Como acontece no índice de liquidez corrente, o valor ideal do índice de liquidez seca, depende do setor da empresa e de suas características operacionais. Uma empresa com forte sazonalidade em suas vendas, afirma SANTOS (2001, p. 24) terá um índice de liquidez seca baixo no período em que precisa carregar altos volumes de estoque, sem que isso represente um sinal de ameaça para seu quadro financeiro.

### c) *Índice de liquidez imediata*

Este índice representa mais um passo na direção de uma medida mais satisfatória da liquidez de uma empresa, comparando as obrigações de vencimentos a curto prazo, com o que a empresa possui em dinheiro ou pode prontamente transformar em dinheiro.

$$\text{Índice de liquidez imediata} = \frac{\text{Disponibilidades} + \text{Aplicações Temporárias}}{\text{Passivo Circulante}}$$

### 2.3.2.2 Índices de Estrutura

Os índices de estrutura indicam a posição relativa de cada um dos elementos constituintes do capital de giro em relação ao valor total desse capital de giro. Dentre os principais índices de estrutura de capital de giro apresentados por Santos (2001, p. 24) destaca-se:

#### *Índice de participação das disponibilidades*

Indica a representatividade das disponibilidades financeiras, principalmente aplicações financeiras de liquidez imediata na estrutura do capital de giro.

$$\text{Índice de participação das disponibilidades} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Ativo Circulante}}$$

### 2.3.3 Análise das demonstrações financeiras

As operações a prazo de compra e venda de mercadorias entre empresas, os próprios gerentes, na avaliação da eficiência administrativa e na preocupação do desempenho dos seus

concorrentes, na expectativa de identificarem melhor a situação econômico-financeira vem consolidar, a necessidade imperiosa das demonstrações financeiras (MARION, 1998).

Dentre as diferentes formas de análise das demonstrações financeiras, pode-se destacar a análise vertical, na qual é calculada, de acordo com Marion (1998, p. 479) “a percentagem dos itens do ativo sobre o ativo total, do disponível, de duplicatas a receber e de estoque, sobre o ativo circulante, estará sendo feito uma análise vertical no balanço patrimonial”.

Todos os percentuais calculados estão dispostos na linha vertical. O simples fato de dispor um número sobre o outro, já nos evidencia uma disposição vertical. Esse tipo de análise propicia a comparação da percentagem dos itens do ativo em relação a outras empresas, basicamente as concorrentes (empresas do mesmo ramo de atividade) (MARION, 1998).

#### 2.3.4 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa, para Zdanowicz (1998, p.125) é o instrumento básico para a execução do planejamento e do controle financeiros a curto e médio prazos da empresa. O orçamento de caixa não indicará apenas o total dos empréstimos, a manutenção das operações da empresa, como também o período em que deverão ser obtidos.

O orçamento de caixa é semelhante ao orçamento pessoal, em que as contas devidas são confrontadas com os recebimentos e pagamentos. Essa comparação é necessária período a período, para alinhar as necessidades de fundos com o dinheiro disponível para pagamento. Corroborando, Zdanowicz (1992, p. 125) afirma que “o orçamento não é nada mais do que um plano escrito, expresso em termos de unidades físicas e/ou monetárias”.

Segundo Zdanowicz (1992, p. 125) defasagens significativas podem indicar que os programas da empresa não estão correndo segundo o planejado, mostrando que deverão ser tomadas medidas corretivas e/ou saneadoras.

Para preparar um orçamento de caixa, deve ser montada uma programação dos recebimentos e pagamentos estimados no mesmo. Essa programação mostra, período a período, o

efeito líquido da atividade projetada no saldo de caixa. A escolha dos intervalos de tempo depende da natureza da empresa e das condições comerciais sob as quais ela opera.

Para Zdanowicz (1998), as funções de planejamento e controle financeiros podem ser exercidas utilizando-se o orçamento de caixa como ponto de referência para os valores financeiros projetados e realizados. Destaca, ainda, que as grandes e médias empresas terão preocupação com todo o sistema orçamentário, enquanto as micro e pequenas empresas, por suas necessidades prementes de disponibilidades, concentrar-se-ão no orçamento de caixa.

A primeira etapa na elaboração do orçamento de caixa consiste em determinar o período de tempo a utilizar, pois, se o objetivo for investir os excedentes de caixa, uma estimativa mensal, auxiliará o administrador financeiro a planejar os investimentos a curto prazo da empresa.

O planejamento orçamentário constitui-se por algumas políticas, de acordo com Zdanowicz, dentre as quais pode-se citar:

a) política de vendas – as políticas de vendas serão estabelecidas a partir de alguns critérios, tais como: condições de preço, prazo, qualidade e tipos de produtos a serem vendidos, estrutura de mercado que atuará na empresa, publicidade, promoção e propaganda;

b) política de compras – as políticas de compras da empresa deverão ser analisadas em função de alguns fatores, como: números de fornecedores, condições e prazos de pagamentos, prazos de entregas;

c) política de estoques – as políticas de estoques serão fixadas principalmente em níveis de estoques de produtos prontos;

d) política de pessoal – as políticas de pessoas vincular-se-ão as estimativas de reajustes salariais e os períodos de incidência, incentivos a produtividade e treinamento de pessoal;

e) política financeira – as políticas financeiras orçadas pela empresa consistirão no estudo e na análise da fonte de recursos a serem utilizados, critérios de crédito e cobrança a serem empregados, capacidade de recebimento e pagamento da empresa;

f) políticas de investimentos – as políticas de investimentos da empresa informarão quando ela pretende investir, em expansão da unidade econômica existente e modernização de máquinas e equipamentos em seu processo operacional.

Zdanowicz (1998) propõe três modelos de elaboração de orçamento de caixa, dentre os quais está o orçamento de caixa direto. Este método constituirá nas projeções de ingressos e de desembolsos operacionais ou não, resultantes de vendas ou compras estimadas, de itens do ativo

imobilizado, assim como parcelas indicativas de aumentos ou reduções de contas credoras ou devedoras da empresa. Acresce-se que, este método projeta o disponível (caixa) em função dos orçamentos de vendas, produção, despesas operacionais (administrativas, vendas, tributárias e financeiras), bem como considera os itens do ativo imobilizado que estarão contidos no orçamento de capital da empresa para o período projetado. É o método mais simples, útil e apropriado para elaborar o orçamento de caixa para períodos curtos, utilizado pela maioria das micro, pequenas e médias empresas.

A seguir é demonstrado o modelo de orçamento de caixa pelo método direto:

Itens	Meses				
	Jan	Fev	Mar	.....	Total
1. INGRESSOS					
- Vendas à vista					
- Vendas a prazo					
- Vendas de ativo permanente					
- Aumentos de capital social					
- Receitas financeiras					
- Aluguéis a receber					
- Outros					
Total					
2. DESEMBOLSOS					
- Compras à vista					
- Compras a prazo					
- Compras de ativo permanente					
- Salários e ordenados					
- Despesas indiretas de fabricação					
- Despesas administrativas					
- Despesas com vendas					
- Despesas tributárias					
- Despesas financeiras					
- Outros					
Total					
3. DIFERENÇA DO PERÍODO PROJETADO (1-2)					
4. SALDO INICIAL DE CAIXA					
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA PROJETADA (+3 +4)					
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO					
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR					
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO A REALIZAR					
9. AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS					
10. RESGATES DE APLICAÇÕES					
11. SADO FINAL DE CAIXA PROJETADO					

Quadro 2: Modelo de orçamento de caixa pelo método direto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O método direto possui algumas limitações, destacando-se a direta influência dos efeitos de ocorrências imprevistas de interrupção ou redução momentânea do andamento normal das

atividades da empresa, assim como as flutuações de vendas e dos ingressos que poderá provocar discrepâncias entre a realidade financeira e a projeção.

#### 2.3.4.1 Características básicas para um informativo de Orçamento de Caixa

Como uma das principais, talvez a melhor ferramenta de gestão, será de grande auxílio ao gestor das pequenas empresas, desde que suas informações sejam claras e de fácil entendimento.

A montagem de um demonstrativo gerencial que proporcione informações claras tem como características básicas na proposta de Kassai (1997) para empresas de pequeno porte:

- a) simplicidade: as informações devem ser de entendimento intuitivo, não sendo necessário o conhecimento dos princípios e convenções contábeis que regem a contabilidade;
- b) facilidade de obtenção: as informações devem ser fáceis de levantar, sem necessidade de registros históricos ou complexos;
- c) relevância: Preocupação inicial com as informações relevantes, desconsiderando-se os valores menores;
- d) atualidade: Propõe-se um modelo de informação voltada para os fatos e eventos presentes e futuros, através da utilização de modelos prospectivos e orçamentos;
- e) funcionalidades e simulações: um instrumento entendido e utilizado de maneira simples, fácil e que permita simular o crescimento ou a queda das vendas, aumento ou diminuição dos custos / despesas e outras variáveis que possam auxiliar na tomada de decisões;
- f) facilidade de manipulação das informações: a popularização dos microcomputadores possibilitou o desenvolvimento de modelos de softwares conhecidos e de fácil manipulação. A maioria dos relatórios financeiros podem ser desenvolvidos em planilhas de cálculo como a Excel, Lotus e outras.



### 3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa num planejamento deve ser entendida como o conjunto detalhado e seqüencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação (BARRETO; HONORATO, 1998).

#### 3.1 Caracterização do estudo

Trata-se de um planejamento financeiro de curto prazo para a empresa Referência Soluções para Ambientes Corporativos, portanto quanto a natureza das variáveis pesquisadas, pode-se classificar o presente estudo como qualitativo, haja vista a pesquisa qualitativa ser apropriada no caso de melhorar a efetividade ou propor um plano, selecionando as metas e construindo uma intervenção, segundo Roesch (1999).

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (1997), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

- a) quanto aos fins – a pesquisa é do tipo exploratória e descritiva. Investigação exploratória porque visa levantar questões [...] que esclareçam ou modifiquem conceitos para futuros estudos na busca por oportunidades de estratégias de atuação.
- b) quanto aos meios – estudo de caso, que segundo Yin (2001) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Considerando esse conceito, optou-se nesta pesquisa pelo estudo de caso da Referência Comércio E Soluções para ambientes corporativos, através do desenvolvimento de um planejamento financeiro.

### 3.2 Procedimentos utilizados na realização do estudo

Os procedimentos para a execução deste planejamento financeiro de curto prazo foram fundamentados principalmente em Gitman (2002), buscando a melhor forma de gerir as disponibilidades da empresa, aliando a teoria à prática, conforme os conceitos apresentados na fundamentação teórica.

As etapas deste planejamento seguiram a seguinte estrutura: iniciou-se com uma previsão de vendas para o período de janeiro à dezembro de 2007, possibilitando a posterior realização de um orçamento de caixa para empresa, para um período de um ano. Em seguida foi realizada uma análise da gestão de contas à receber. Além disso avaliou-se o modelo de tributação utilizado pela micro e pequena empresa. Finalizando o trabalho melhorias foram propostas com o intuito de aprimorar a atual gestão do capital de giro.

De acordo com Menezes (2000) o instrumento de coleta de dados deve proporcionar interação entre o pesquisador, o informante e a pesquisa. Estrategicamente, optou-se por diferentes técnicas de coleta de dados, utilizando-se a entrevista, observação e análise documental.

A análise dos documentos segundo Vergara (1990, p.30), “proporciona ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo”. Foram feitas análises em revistas e sites, do mesmo modo, pesquisou-se informações no banco de dados da organização, onde pode-se encontrar informações a respeito do histórico financeiro da empresa.

O fato de o autor atuar na organização desde a sua inauguração, faz com que a observação seja um meio de coleta de dados primários muito presente e de fundamental importância na execução do trabalho. De acordo com a classificação de Mattar (1999) a observação feita para a realização da pesquisa pode ser classificada quanto ao método da observação como estruturada e não estruturada; quanto ao grau de disfarce como não disfarçada; quanto aos instrumentos utilizou-se a observação humana; o método empregado quanto ao ambiente foi a observação natural e o método de observação quanto ao objeto observado foi a observação direta e a observação indireta.

### **3.3 Limitações do estudo**

A primeira limitação do presente trabalho diz respeito à modalidade em que a pesquisa se encontra. O estudo de caso desta pesquisa restringe-se a uma empresa. Por causa das amostras pequenas e não representativas (selecionadas por julgamento ou conveniência), não é possível fazer generalizações dos estudos obtidos para a população, já que os casos estudados não representam a média de uma população (YIN, 2001).

Dentre as limitações atribuídas a este estudo de caso pode-se destacar o pouco tempo de existência da empresa, impossibilitando uma análise histórica e comparativa dos dados financeiros da empresa.

## **4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO PARA A REFERÊNCIA SOLUÇÕES EM AMBIENTES CORPORATIVOS**

### **4.1 Descrição da empresa**

A Referência Soluções para Ambientes Corporativos, nome fantasia da empresa Referência Comércio e Soluções para Ambientes Corporativos, atua no comércio de móveis corporativos e residenciais, desde outubro de 2004 e atualmente possui um quadro funcional composto por quatro sócios e duas vendedoras.

A empresa tem sua sede estabelecida na Rua Vera Linhares de Andrade, nº 1965, Córrego Grande – Florianópolis – SC, tendo como razão social: Referência Soluções para Ambientes Corporativos Ltda. A empresa, instituída em julho de 2004, representa as marcas Giroflex, Forma e Aceco, e tem como foco soluções em móveis corporativos e residenciais, comercializando principalmente estações de trabalho, cadeiras, mesas e arquivos deslizantes. Como diferencial a empresa apresenta a reconhecida qualidade apresentada nos produtos por ela comercializados. Atualmente é formada por seis colaboradores, sendo quatro deles sócios da empresa.

O faturamento anual da Referência Soluções para Ambientes Corporativos é de aproximadamente duzentos e vinte mil reais, sendo enquadrada como empresa de pequeno porte pela classificação da Lei 9.317, de 5 de outubro de 1996, que estabelece o sistema SIMPLES de recolhimento de impostos, utilizando-se para isso de critérios quantitativos.

A administração da empresa é concentrada nos sócios de forma participativa, sendo que as operações e o levantamento de informações financeiras é responsabilidade de um dos sócios, graduando em administração de empresas.

A empresa utiliza-se de uma contabilidade terceirizada, que possui ênfase principal nos aspectos fiscais e legais do empreendimento. Esta não fornece suporte ou relatório periódico da situação financeira da empresa que vise auxiliar o processo de gestão e tomada de decisão, exceto o Livro Caixa e o Balanço Patrimonial a cada ano.

O processo de tomada de decisões financeiras da empresa, é embasada em informações contidas em controles e relatórios elaborados pelo responsável financeiro. Estruturadas em

planilhas eletrônicas, tem como principal objetivo financeiro as projeções dos controles de contas a pagar e a receber, que serão utilizadas posteriormente para elaboração do orçamento de caixa.

A empresa desde o início de suas operações alcançou um bom nível de caixa, não necessitando de recursos externos para a cobertura do capital de giro. O retorno financeiro obtido, tem sido suficiente para a manutenção das atividades operacionais da empresa, porém, na visão dos sócios verifica-se que um planejamento de curto prazo e a elaboração de um fluxo de caixa são cada vez mais necessários, para que se possa ter uma visão gerencial da realidade financeira da empresa, possibilitando uma melhor gestão das disponibilidades.

#### 4.2 Faturamento e Previsão de vendas

As vendas representam a fonte básica de recursos de uma empresa, e os planos posteriores estão todos vinculados a este primeiro dado. A análise do histórico de vendas realizadas pela empresa é a principal fonte para se formular uma previsão de vendas futuras, através dos registros mantidos como o faturamento é possível levantar expectativas de vendas para um determinado período.

Um dos métodos de projeção de vendas proposto por Welsh (1983) é a combinação da opinião dos executivos, o qual abrange as experiências pessoais e conhecimentos especializados dos executivos, e pode ser complementado, por fatos e dados estatísticos relativos as vendas passadas.

Conforme o exposto, projetou-se a previsão de vendas para o segundo semestre de 2006 e para o ano de 2007, sendo que as vendas referentes a 2004, 2005 e primeiro semestre de 2006 são dados reais.

	2004	2005	2006	2007
<b>Janeiro</b>	-	R\$ 16.691,60	R\$ 6.067,86	R\$ 11.000,00
<b>Fevereiro</b>	-	R\$ 4.420,00	R\$ 8.001,10	R\$ 12.000,00
<b>Março</b>	-	R\$ 11.599,40	R\$ 139.049,00	R\$ 15.000,00
<b>Abril</b>	-	R\$ 15.438,00	R\$ 35.743,24	R\$ 17.000,00
<b>Maió</b>	-	R\$ 4.990,00	R\$ 14.262,00	R\$ 14.000,00
<b>Junho</b>	-	R\$ 5.373,89	R\$ 5.750,00	R\$ 13.000,00
<b>Julho</b>	-	R\$ 14.897,00	R\$ 37.800,00	R\$ 10.000,00
<b>Agosto</b>	-	R\$ 18.498,00	R\$ 8.000,00	R\$ 16.000,00

<b>Setembro</b>	-	R\$ 10,793,00	R\$ 10.000,00	R\$ 15.000,00
<b>Outubro</b>	R\$ 804,61	R\$ 22.858,00	R\$ 12.000,00	R\$ 18.000,00
<b>Novembro</b>	R\$ 379,58	R\$ 6.916,00	R\$ 13.000,00	R\$ 17.000,00
<b>Dezembro</b>	R\$ 1.135,30	R\$ 12.450,00	R\$ 11.000,00	R\$ 15.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.319,49</b>	<b>R\$ 144.924,89</b>	<b>R\$ 300.673,20</b>	<b>R\$ 173.000,00</b>

Tabela 4: Faturamento mensal e previsão de faturamento

Fonte: Elaborado pelo autor

A previsão de vendas para 2007 foi estimada com base no histórico de vendas passadas da empresa e no relatório de orçamentos apresentados aos clientes. É possível constatar a discrepância de valores em determinados meses, pelo fato da empresa participar em licitações públicas. Estas vendas bastante lucrativas não estão sendo consideradas na previsão de 2007, em virtude da grande concorrência neste tipo de segmento, e também pela complexidade que envolve todo seu processo.

### 4.3 Capital de Giro da empresa

O capital de giro da empresa Referencia Soluções para Ambientes Corporativos abrange as contas do ativo: disponibilidades, investimentos temporários, contas a receber e estoques. A ênfase da gestão do capital de giro, é manter o volume adequado de caixa para honrar as obrigações, ou seja, obter a liquidez da empresa, sem que sua rentabilidade seja prejudicada, adotando uma política adequada que sincroniza os recebimentos e pagamentos para suas operações.

A loja Referência Soluções para Ambientes Corporativos, tem seu capital de giro fortemente influenciado pela sazonalidade das vendas, incertezas inerentes a todo tipo de atividade empresarial. Desta forma é imprescindível manter uma reserva financeira para enfrentar as eventuais quedas nas vendas que possam surgir. Santos (2001, p. 29) afirma “quanto maior a reserva financeira alocada à manutenção do capital de giro, menores seriam as possibilidades de crises financeiras”.

Para se determinar uma adequada distribuição em todo o capital de giro é importante o conhecimento dos ciclos: operacional, financeiro e econômico da empresa.

O Ciclo operacional da empresa representa o intervalo de tempo gasto na execução de todas as atividades de compra de mercadoria, pagamento aos fornecedores, venda e recebimento das vendas. Considerando o prazo médio de recebimento o ciclo operacional pode ser calculado, conforme ilustra o quadro abaixo:



Quadro 3: Ciclo Operacional  
Fonte: Elaborado pelo autor.

O ciclo financeiro se difere do ciclo operacional, pois se trata do intervalo de tempo entre os eventos financeiros ocorridos ao longo do ciclo operacional. Como a empresa realiza os pagamentos aos fornecedores à vista, o ciclo financeiro é o mesmo que o ciclo operacional, ou seja, 37 dias.

Já o ciclo econômico não considera os reflexos de entrada e saída de caixa, considera somente as ocorrências de natureza econômica, desde a compra da mercadoria até a efetiva venda, podendo ser calculada apenas pelo prazo de entrega dos produtos pelos fornecedores 15 dias, considerando que o pedido ao fornecedor só é feito quando confirmado pelo cliente e creditado na conta o pagamento do sinal.

#### 4.3.1 Disponibilidades

As disponibilidades da empresa em estudo são compostas pelo caixa e banco. O controle destes itens é fundamental para qualquer empresa, independente do seu porte econômico. Através

deste controle é possível acompanhar todas as movimentações financeiras da empresa. Segundo Gitman (1997, p. 598), “o administrador precisa examinar detidamente o padrão de recebimentos e pagamentos diários da empresa, para estar certo de que há caixa suficiente para pagar as contas no vencimento”.

No caso da Referência, o caixa interno é provido de um pequeno montante de dinheiro, utilizado para pagar as pequenas despesas que ocorrem na rotina do trabalho, como compra de materiais de limpeza, despesas com o envio de correspondências, entre outros. A empresa não possui necessidade de ter grandes quantidades de dinheiro no caixa, haja vista que grande parte das obrigações, como impostos e fornecedores, são pagas pela Internet, desta forma, enfatiza-se o controle mais aplicado a conta banco. O controle atual é feito a partir de planilhas eletrônicas de simples estrutura, constituída pela provisão de pagamentos, e pela provisão de entradas das vendas à prazo. De forma intuitiva e de acordo com a necessidade, a aplicação ou resgate dos investimentos temporários são efetuados. Desta forma propõe-se um estudo aprofundado para o planejamento e controle de caixa. Estas atividades lidam com as questões referentes à sobra ou insuficiência de caixa, e buscam a distribuição adequada dos saldos de caixa dentro do prazo de pagamento.

É recomendável para a empresa a manutenção de uma reserva de caixa disponível, para efetuar transações, manter um saldo de recursos com máxima liquidez para o andamento normal das operações, por precaução – cuja finalidade é proporcionar uma margem de segurança contra variações incertas e desfavoráveis, e para tirar proveito de oportunidades especiais, compra de materiais, além do exigido, em face de uma expectativa de majoração subsequente dos seus preços (SANVICENTE, 1997). Tais decisões devem ter como base projeções de recebimentos referente as vendas de curto prazo; projeções de desembolsos com compras, obrigações e despesas com pessoal.

O excedente pode ser aplicado em investimento sem risco, ou seja aplicações financeiras em mercado de títulos públicos e privados. Uma empresa com vendas sazonais, ao fazer seu planejamento financeiro, para evitar surpresas durante a redução de vendas, provavelmente precisará manter uma reserva sob forma de aplicações financeiras de alta liquidez (SANTOS, 2001). Certamente não são as aplicações mais rentáveis, porém possibilita a empresa aproveitar oportunidades como: descontos financeiros antecipando pagamentos a fornecedores, investir no crédito para vendas a prazo, com o intuito de aumentar as vendas em períodos de baixa, e



finalmente investir em estoques em mudança de tabela por parte dos fornecedores, para aumentar a rentabilidade da atividade fim da empresa, ou mesmo viabilizar vendas a grandes entidades que possuem políticas de pagamentos peculiares.

Desta forma o título deve haver uma elevada margem de segurança do capital investido, sem que haja perdas, e também ser prontamente resgatável. Além disso, o prazo de vencimento é um fator determinante para a escolha do fundo, quanto maior o tempo de aplicação dos recursos, maior a rentabilidade. Para a empresa, é importante ajustar a estrutura de vencimentos de suas aplicações à estrutura de prazos de suas dívidas ou necessidades de fundos (SANVICENTE, 1997).

Com base no balanço Patrimonial em anexo, serão calculados os índices financeiros de Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Liquidez Imediata, e por fim o Índice de Estrutura de Participação das Disponibilidades.

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{50.065,51}{2.580,10} = 19,4$$

$$\text{Índice de Liquidez Seca} = \frac{50.065,51 - 11.515,35}{2.580,10} = 14,9$$

$$\text{Índice de Liquidez Imediata} = \frac{8.079,21 + 879,74 + 17.336,79 + 9.044,03}{2.580,10} = 13,7$$

$$\text{Índice de Participação das Disponibilidades} = \frac{8.079,21 + 879,74}{50.065,51} = 0,17$$

Após o referido cálculo, pode-se apresentar a seguinte tabela:

<b>ÍNDICE</b>	<b>VALOR</b>
Índice de Liquidez Corrente	19,4
Índice de Liquidez Seca	14,9
Índice de Liquidez Imediata	13,7
Índice de Participação das Disponibilidades	0,17

Tabela 5: Índices da empresa Referência

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar dos índices financeiros e de estrutura serem usados como base de comparação entre empresas, é possível perceber a importância dada pela empresa ao grau de liquidez, considerando que a participação das disponibilidades representa 17% do total do ativo circulante, e a liquidez imediata que considera os investimentos temporários, com elevado grau em relação ao passivo circulante.

Para se ter uma análise mais adequada do ativo da empresa, foi feita uma análise vertical, agregando ao balanço Patrimonial o percentual das contas mais representativas.

<b>ATIVO</b>		<b>% AC</b>	<b>% Ativo</b>
<b>Ativo Circulante</b>			
<b>Disponibilidades</b>	<b>8.958,95</b>	18%	11%
Caixa	8.079,21		
Banco conta movimento - Itau	879,74		
<b>Aplicações de Liquidez Imediata</b>	<b>26.380,82</b>	53%	31%
Aplicação ITAU DI 90 - FICFI	17.336,79		
Aplicação ITAU DI - FICFI	9.044,03		
<b>Impostos a Recuperar</b>			
Simplex a Compensar	69,19		
<b>Adiantamentos</b>			
Adiantamentos a fornecedores	3.141,20		
<b>Estoque</b>			
Estoque de Mercadoria p/ Revenda	11.515,35	23%	14%
<b>Total do Ativo Circulante</b>	<b>50.065,51</b>	100%	59%
<b>Ativo Permanente</b>			
<b>Imobilizado</b>			
Máquinas e Equipamentos	3.422,70	10%	4%
Móveis e Utensílios	11.469,00	33%	13%
Computadores e Periféricos	7.280,00	21%	9%
Benfeitorias em Imóveis de terceiros	16.902,47	48%	20%
Depreciação Acumulada	-3922,7		
<b>Total do Ativo Permanente</b>	<b>35.151,47</b>	100%	41%
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>85.216,98</b>		100%

Tabela 6: Análise representativa das contas no ativo circulante.

Fonte: Elaborado pelo autor

Aproximadamente, 70% do capital circulante, é alocado para disponibilidades e investimentos temporários. Neste caso é fundamental um estudo mais detalhado dos investimentos de alta liquidez disponíveis no mercado, com o intuito de aumentar a rentabilidade de aplicações, sem que a empresa perca a liquidez para efetuar as transações da atividade fim, ou seja a venda que sem dúvida é a mais lucrativa.

#### 4.3.2 Contas a receber

A Referência Soluções para Ambientes Corporativos, busca obter um elevado montante nas disponibilidades para financiar o crédito aos seus clientes, uma exigência que o mercado

impõe. Se a empresa adotar uma política de crédito liberal, conseguirá maior volume de vendas, porém com maior risco de inadimplência, por outro lado uma política mais restritiva trará baixo risco de inadimplência e conseqüentemente reduzirá as vendas.

A alternativa proposta para evitar esses tipos de conseqüências, é a criação de descontos financeiros para pagamentos à vista. De forma que tal atitude seja bastante atraente ao consumidor. Porém em muitos casos é percebido, que apesar da atratividade, não é possível ou conveniente ao cliente pagar o valor de uma só vez.

A peculiaridade que os produtos da loja possuem, é uma característica para a concessão de crédito, mesmo que de forma involuntária. O alto valor agregado e principalmente o conceito fixado no mercado de alta qualidade determinam uma seletividade natural dos consumidores finais, a fatia correspondente a classe A, e principalmente empresas que valorizam o bem estar de seus colaboradores. Talvez esta seja a razão pela ausência de inadimplência na cobrança a prazo.

De qualquer forma, é imprescindível a exigência de um sinal, uma parcela de pagamento a vista, tendo em vista a política de just in time utilizada pela loja, ou seja, a manutenção de um estoque mínimo, as compras dos móveis são feitas a partir da confirmação do pedido, e conseqüentemente do crédito em conta do valor à vista. Com isso tende-se inibir os cancelamento e alterações de pedidos, e no momento em que os dados de análises não forem suficientes, este valor deve ser aumentado.

No que diz respeito ao maior prazo de recebimento do consumidor proporcionando o aumento de vendas, a empresa deve estabelecer o máximo de parcelas em relação ao valor da venda, em caso de prazos extensos ou o valor de venda ser bastante elevado, concretizar parceria com empresas financeiras é uma alternativa para se elevar o capital de giro em momentos difíceis, pois estas empresas assumem a responsabilidade da cobrança, e descontam um percentual do valor da venda, neste caso é necessário calcular o valor adequado que se pretende pagar para ter este capital em mãos.

O prazo médio de cobrança, reflete a política de vendas adotadas pela empresa e é representada pelo prazo médio de recebimentos em dias dos principais clientes e das vendas mais relevantes. No caso da Referência Soluções para Ambientes Corporativos, constatou-se em média que 25% das vendas são à vista, representadas por dinheiro ou moeda e o restante de 75% das vendas com pagamento de Sinal + 30 / 60 dias do faturamento. Segundo Santos

(2001, p. 38) “o prazo médio de cobrança é a média ponderada dos prazos de recebimento de suas vendas pelo crédito comercial”.

$$\text{Prazo médio de cobrança} = \frac{(50 \times 1) + (25 \times 30) + (25 \times 60)}{100} = 23 \text{ dias}$$

O prazo médio de pagamento demonstra a política adotada junto aos fornecedores e é representado pelo prazo médio (em dias) dos principais fornecedores. A empresa estudada pratica compra à vista junto aos fornecedores que concedem desconto, normalmente é dado 5% de desconto pelos fornecedores para este tipo de pagamento.

Recomenda-se que este prazo seja superior à somatória dos prazos médio de cobrança. Seu reflexo na situação financeira da empresa é imediato, portanto em momentos de nível de caixa baixo, deve haver um equilíbrio entre esses prazos.

#### 4.3.3 Estoques

No caso em estudo, a manutenção de estoques representa um valor muito elevado na estrutura do capital de giro, os custos das mercadorias comercializadas pela loja possuem um alto valor, e peculiaridades em sua forma de produção, como por exemplo, tipos de tecidos, cores, tamanho desejado. Portanto a política mais adequada a ser adotada, é o sistema de estoque just in time, reduzindo o estoque a um mínimo absoluto. O estoque corresponde ao número de mercadorias que já estão vendidas.

Algumas exceções devem ser consideradas, alguns produtos comercializados pela empresa, são produtos importados com seu valor atrelado ao dólar e sua disponibilidade variável pela política de importação por parte da fábrica, desta forma é recomendável para empresa identificar os produtos mais vendidos e em época de moeda forte investir parte das disponibilidades em estoque. Esta mesma política deve ser feita em períodos de alteração de tabela por parte dos fornecedores, visando uma maior rentabilidade na venda destes produtos.

#### 4.4 Projeção de desembolsos

Este item representa a projeção para as principais saídas de dinheiro da empresa. Composto dos gastos variáveis e fixos, respectivamente aqueles que são incorridos somente se acontecerem as vendas e os que, independentemente das vendas, decorrem da existência da própria empresa.

A elaboração da projeção das saídas de caixa da empresa Referência para o ano de 2007 possui como base de cálculo as saídas descritas no quadro abaixo:

Saídas	Base de Cálculos das Saídas
Salários, 13 <sup>o</sup>	Valores devidos aos funcionários relativos a folha de pagamento e ao 13 <sup>o</sup> salário, de acordo com as política da empresa.
Comissão, Refeição e Transporte	Benefícios oferecidos aos funcionários da empresa.
Encargos sociais	São calculados aplicando o percentual de (FGTS = 8% + INSS = 20%) sobre o montante da folha.
Impostos - Simples	Conforme apresentado nas tabelas 1 e 3.
Despesas bancárias e CPMF	Custo de manutenção da conta corrente e 0,038% da movimentação financeira.
Fornecedores	Representa em média 50% do faturamento da empresa.
Frete	Representa aproximadamente 0,5% do faturamento.
Pró-labore	
Material de expediente, cartório e despesas diversas	Gasto médio com despesas de materiais de expediente, cartórios e outros
Aluguel	Valor firmado no contrato junto ao proprietário do prédio.
Telefone, luz e água	Corresponde a média gasta com os referidos itens.
Honorários	Conforme contratos firmados

Quadro 4: Base de cálculos das saídas de caixa

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, tem-se a tabela das projeções de desembolsos de caixa da empresa Referência Soluções para Ambientes Corporativos para o ano de 2007, calculada com base em um estudo nas despesas ocorridas nos anos anteriores, desde a fundação da empresa, conforme apresentado na tabela 6.

MESES 2007													
ITEIS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
DESP. COM PESSOAL													
Salário líquido	1062	1062	1062	1062	1062	1062	1062	1062	1062	1062	1062	1062	12744
Refeição	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1680
Transp. de pessoal	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	1044
INSS (mês anterior)	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	3420
FGTS (mês anterior)	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	1272
13º salário												1062	1062
<b>TOTAL</b>	<b>1680</b>	<b>1680</b>	<b>1680</b>	<b>1680</b>	<b>1680</b>	<b>1680</b>	<b>1680</b>	<b>1680</b>	<b>1680</b>	<b>1680</b>	<b>1680</b>	<b>2742</b>	<b>21222</b>
DESP. TRIBUTÁRIAS													0
Simplex Federal	594	648	810	918	756	702	540	864	810	972	918	810	9342
Simplex Estadual	66	76	106	126	96	86	56	116	106	138,85	126	106	1205
<b>TOTAL</b>	<b>660</b>	<b>724</b>	<b>916</b>	<b>1044</b>	<b>852</b>	<b>788</b>	<b>596</b>	<b>980</b>	<b>916</b>	<b>1111</b>	<b>1044</b>	<b>916</b>	<b>10547</b>
DESP. FINANCEIRAS													0
Desp. Bancárias	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
CPMF	45	45	52	59	58	55	46	53	54	65	65	63	660
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>60</b>	<b>67</b>	<b>66</b>	<b>63</b>	<b>54</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>71</b>	<b>756</b>
DESP. GERAIS													0
Fornecedores	5500	5850	7050	8200	7450	6650	5450	7100	7650	8550	8650	7800	85900
<b>TOTAL</b>	<b>5500</b>	<b>5850</b>	<b>7050</b>	<b>8200</b>	<b>7450</b>	<b>6650</b>	<b>5450</b>	<b>7100</b>	<b>7650</b>	<b>8550</b>	<b>8650</b>	<b>7800</b>	<b>85900</b>
DESP. COM VENDAS													0
Comissões	220	240	300	340	280	260	200	320	300	360	340	300	3460
Fretes	55	60	75	85	70	65	50	80	75	90	85	75	865
Propaganda													0
<b>TOTAL</b>	<b>275</b>	<b>300</b>	<b>375</b>	<b>425</b>	<b>350</b>	<b>325</b>	<b>250</b>	<b>400</b>	<b>375</b>	<b>450</b>	<b>425</b>	<b>375</b>	<b>4325</b>
DESP. ADMINIST.													0
Mat. Expediente	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Propaganda/Assinat.													0
Pró-labore													0
Aluguéis	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9000
Telefone	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Luz e água	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Honorários de terc.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Cartórios e Correios	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Despesas diversas	200	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1300
<b>TOTAL</b>	<b>1500</b>	<b>1400</b>	<b>1400</b>	<b>1400</b>	<b>1400</b>	<b>1400</b>	<b>1400</b>	<b>1400</b>	<b>1400</b>	<b>1400</b>	<b>1400</b>	<b>1400</b>	<b>16900</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>4168</b>	<b>4157</b>	<b>4431</b>	<b>4616</b>	<b>4348</b>	<b>4256</b>	<b>3980</b>	<b>4521</b>	<b>4433</b>	<b>4714</b>	<b>4622</b>	<b>5504</b>	<b>53750</b>

Tabela 7: Projeção de desembolsos de caixa

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (1998), com base em dados fornecidos pela empresa.

## 4.5 Orçamento de Caixa

O principal objetivo do planejamento de caixa é dimensionar para um dado período, se haverá ou não, recursos disponíveis para suprir necessidades de caixa da empresa. Através do nível projetado de caixa pode-se orçar o aporte de recursos que deverão ser capitados e a melhor destinação dos possíveis excedentes de caixa (ZDANOWICZ, 1998).

Para a elaboração do orçamento de caixa serão analisadas as políticas orçamentárias da Referência Soluções para Ambientes Corporativos, como, política de vendas, política de compras, política de estoques, política de pessoal, política financeira e políticas de investimentos.

A política de vendas da Referência Soluções para Ambientes Corporativos é definida pelos sócios da empresa. A partir da tabela de custo estabelecida pelos fornecedores, é praticada uma margem, em média, de 100% sobre o custo do produto. Para a venda, se o pagamento é feito à vista concede-se um desconto entre 5% e 10%, e para pagamento à prazo, de acordo com o valor da venda, pode ser dividido o pagamento em até três vezes, porém é sempre exigido um sinal de um terço do pedido. Com base em relatórios internos, essas são as duas formas de vendas mais representativas, o pagamento à vista significa em média 25% do total de vendas, já o pagamento em três vezes representa aproximadamente 75% do total das vendas. O mercado em que a empresa atua é voltado para o ramo empresarial, e consumidores com alta renda, pois os produtos oferecidos apresentam alto valor agregado, os quais são reconhecidos nacionalmente pela qualidade, ergonomia e design. A publicidade, promoção e propaganda dos produtos oferecidos pela empresa concentra-se na matriz fornecedora, e é realizada nacionalmente através de anúncios em revistas, como Exame e Veja, e televisão, no canal Cultura. Desta forma a empresa Referência Soluções para Ambientes Corporativos não necessita de um alto investimento em publicidade, promoção e propaganda. A loja promove encontros e palestras para arquitetos e anuncia esporadicamente anúncios em outdoor e rádio, enfatizando a localidade da loja e alguma promoção que venha a ocorrer.

A empresa Referência Soluções para Ambientes Corporativos possui exclusividade de representação, sendo assim, o número de fornecedores é restrito. Estes fornecem as tabelas de preços dos produtos e suas condições comerciais, desta forma a empresa tem em sua política de compras o costume de efetuar o pagamento à vista, tendo assim, em média, um desconto financeiro de 5% a 10%. O prazo de entrega dos fornecedores varia de acordo com o produto,



porém os produtos mais vendidos têm o período para entrega de aproximadamente 15 dias.

A política de estoques praticada pela Referência Soluções para Ambientes Corporativos é o Just in Time, ou seja, a partir da confirmação do pedido do cliente, é solicitado a fábrica a produção dos mesmos, isso ocorre devido a alta peculiaridade dos materiais comercializados, conforme afirmado anteriormente. No show-room estão expostas algumas mercadorias que são encaminhadas pela fábrica como forma de empréstimo, tem-se então a ausência da necessidade de manter um elevado custo em estoques.

Na política de pessoal, pode-se destacar a importância dos funcionários responsáveis pelas vendas serem capacitados para tal atividade, por isso após admissão das atuais vendedoras foi proporcionado um treinamento na fábrica em São Paulo, e se necessário, este treinamento pode ser refeito, visando o aprimoramento da capacidade técnica de venda. O salário fixado para as vendedoras tem como base o piso salarial indicado pelo sindicato do comércio, e como forma de incentivo, é pago uma comissão de 1,5% sobre o valor final de venda realizada. Além disso são proporcionados alguns benefícios, tais como: vale transporte e vale alimentação.

Como política financeira a empresa tem a pretensão de não utilizar recursos oriundos de terceiros, visto o alto juro cobrado nestas operações. Pelo histórico da empresa, ainda não foi necessária a utilização de recursos de terceiros. Porém existe uma forma de concessão de crédito aos consumidores em que a empresa financeira se responsabiliza pela cobrança do consumidor final e repassa o valor da venda (à vista), ou seja, com até 10% de desconto, para a empresa. Desta forma, é possível conceder maior prazo de cobrança aos clientes, sem risco a empresa, com um custo de, em média, 10% no valor financiado.

A política de investimento da empresa não possui um planejamento prévio, sendo estimada de acordo com a necessidade encontrada. Recomenda-se assim uma análise mais aprofundada da projeção dos recursos a serem utilizados em investimentos como modernização de equipamentos e estrutura comercial.

Com base nestas políticas e na projeção de desembolsos foram elaborados os orçamentos realista, otimista e pessimista.

Orçamento Realista projetado para 2007													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1. Ingressos													
Vendas à vista	5500	6000	7500	8500	7000	6500	5000	8000	7500	9000	8500	7500	86500
Vendas a prazo	6000	5500	5750	6750	8000	7750	6750	5750	6500	7750	8250	8750	83500
Vendas de ativo permanente													
Aumento de capital social													
Receitas financeiras	300	324	324	330	340	352	357	350	352	353	372	376	4131
Outros													
<b>Total</b>	<b>11800</b>	<b>11824</b>	<b>13574</b>	<b>15580</b>	<b>15340</b>	<b>14602</b>	<b>12107</b>	<b>14100</b>	<b>14352</b>	<b>17103</b>	<b>17122</b>	<b>16626</b>	<b>174130,74</b>
2. Desembolsos													
Compras à vista	3850	4200	5250	5950	4900	4550	3500	5600	5250	6300	5950	5250	60550
Compras a prazo	1650	1650	1800	2250	2550	2100	1950	1500	2400	2250	2700	2550	25350
Compras de Ativo Permanente													
Salários e ordenados	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	2742	21222
Despesas administrativas	1500	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	16900
Despesas com vendas	275	300	375	425	350	325	250	400	375	450	425	375	4325
Despesas tributárias	660	724	916	1044	852	788	596	980	916	1110,85	1044	916	10547
Despesas financeiras	53	53	60	67	66	63	54	61	62	73	73	71	756
<b>Total</b>	<b>9668</b>	<b>10007</b>	<b>11481</b>	<b>12816</b>	<b>11798</b>	<b>10906</b>	<b>9430</b>	<b>11621</b>	<b>12083</b>	<b>13264</b>	<b>13272</b>	<b>13304</b>	<b>139650,31</b>
3. Diferença do período projetado (1-2)	2132	1817	2094	2764	3542	3695	2677	2479	2268	3839	3850	3322	34480
4. Saldo Inicial de caixa	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	
5. Disponibilidade acum. projetada (3+4)	7132	6817	7094	7764	8542	8695	7677	7479	7268	8839	8850	8322	
6. Nível desejado de caixa	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	
7. Empréstimo a captar													
8. Aplic. No mercado financeiro	2132	1817	2094	2764	3542	3695	2677	2479	2268	3839	3850	3322	34480
9. Amortizações de empréstimo													
10. Resgate de aplicações													
11. Saldo Final de caixa projetado	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	

Tabela 8: Orçamento realista projetado para 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Orçamento Otimista projetado para 2007													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1. Ingressos													
Vendas à vista	6050	6600	8250	9350	7700	7150	5500	8800	8250	9900	9350	8250	95150
Vendas a prazo	6000	5775	6325	7425	8800	8525	7425	6325	7150	8525	9075	9625	90975
Vendas de ativo permanente													
Aumento de capital social													
Receitas financeiras	300	325	326	335	346	358	363	356	357	358	379	383	4188
Outros													
<b>Total</b>	<b>12350</b>	<b>12700</b>	<b>14901</b>	<b>17110</b>	<b>16846</b>	<b>16033</b>	<b>13288</b>	<b>15481</b>	<b>15757</b>	<b>18783</b>	<b>18804</b>	<b>18258</b>	<b>190313</b>
2. Desembolsos													
Compras à vista	4235	4620	5775	6545	5390	5005	3850	6160	5775	6930	6545	5775	66605
Compras a prazo	1650	1815	1980	2475	2805	2310	2145	1650	2640	2475	2970	2805	27720
Compras de Ativo Permanente													
Salários e ordenados	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	2742	21222
Despesas administrativas	1500	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	16900
Despesas com vendas	302,5	330	412,5	467,5	385	357,5	275	440	412,5	495	467,5	412,5	4757,5
Despesas tributárias	730,4	800,8	1012	1162,3	941,6	871,2	660	1081,45	1012	1243,15	1162,3	1012	11689
Despesas financeiras	53	53	60	67	66	63	54	61	62	73	73	71	756
<b>Total</b>	<b>10151</b>	<b>10699</b>	<b>12319</b>	<b>13797</b>	<b>12668</b>	<b>11687</b>	<b>10064</b>	<b>12473</b>	<b>12982</b>	<b>14296</b>	<b>14298</b>	<b>14218</b>	<b>149650</b>
3. Diferença do período projetado (1-2)	2199	2001	2582	3313	4178	4346	3225	3008	2775	4487	4506	4041	40663
4. Saldo Inicial de caixa	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	
5. Disponibilidade acum. projetada (3+4)	7199	7001	7582	8313	9178	9346	8225	8008	7775	9487	9506	9041	
6. Nível desejado de caixa	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	
7. Empréstimo a captar													
8. Aplic. No mercado financeiro	2199	2001	2582	3313	4178	4346	3225	3008	2775	4487	4506	4041	40663
9. Amortizações de empréstimo													
10. Resgate de aplicações													
11. Saldo Final de caixa projetado	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	

Tabela 9: Orçamento otimista projetado para 2007.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Orçamento Pessimista projetado para 2007													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1. Ingressos													
Vendas à vista	4950	5400	6750	7650	6300	5850	4500	7200	6750	8100	7650	6750	77850
Vendas a prazo	6000	5225	5175	6075	7200	6975	6075	5175	5850	6975	7425	7875	76025
Vendas de ativo permanente													
Aumento de capital social													
Receitas financeiras	300	324	323	326	335	345	350	344	346	348	365	369	4074
Outros													
<b>Total</b>	<b>11250</b>	<b>10949</b>	<b>12248</b>	<b>14051</b>	<b>13835</b>	<b>13170</b>	<b>10925</b>	<b>12719</b>	<b>12946</b>	<b>15423</b>	<b>15440</b>	<b>14994</b>	<b>157949</b>
2. Desembolsos													
Compras à vista	3465	3780	4725	5355	4410	4095	3150	5040	4725	5670	5355	4725	54495
Compras a prazo	1650	1485	1620	2025	2295	1890	1755	1350	2160	2025	2430	2295	22980
Compras de Ativo Permanente													
Salários e ordenados	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	2742	21222
Despesas administrativas	1500	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	16900
Despesas com vendas	248	270	338	383	315	293	225	360	338	405	383	338	3892,5
Despesas tributárias	590	647	820	935	762	705	532	878	820	979	935	820	9423
Despesas financeiras	53	53	60	67	66	63	54	61	62	73	73	71	756
<b>Total</b>	<b>9185</b>	<b>9315</b>	<b>10642</b>	<b>11845</b>	<b>10929</b>	<b>10126</b>	<b>8796</b>	<b>10769</b>	<b>11185</b>	<b>12231</b>	<b>12256</b>	<b>12391</b>	<b>129669</b>
3. Diferença do período projetado (1-2)	2065	1634	1606	2206	2906	3044	2129	1950	1761	3191	3185	2603	28280
4. Saldo Inicial de caixa	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	
5. Disponibilidade acum. projetada (3+4)	7065	6634	6606	7206	7906	8044	7129	6950	6761	8191	8185	7603	
6. Nível desejado de caixa	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	
7. Empréstimo a captar													
8. Aplic. No mercado financeiro	2065	1634	1606	2206	2906	3044	2129	1950	1761	3191	3185	2603	28280
9. Amortizações de empréstimo													
10. Resgate de aplicações													
11. Saldo Final de caixa projetado	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	

Tabela 10: Orçamento pessimista projetado para 2007.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.6 Estratégias e Ações

Diante dos fatos apresentados e dos orçamentos projetados foram traçadas estratégias de planejamento do capital de giro da empresa Referência Soluções para Ambientes Corporativos, pois acredita-se que são fundamentais para uma eficiente gestão do capital de giro da organização.

De forma clara e objetiva elaborou-se um quadro de estratégias e ações que o gestor financeiro deverá aplicar para melhor utilização dos recursos disponíveis, ou captação em níveis de caixa baixo:

<b>Estratégia 1: Constante análise do faturamento e sua previsão</b>	
Ações	Objetivo
- Monitorar semanalmente o faturamento da empresa, com a projeção das vendas, até o final do mês.	Manter a empresa enquadrada no SIMPLES, buscando sempre a menor alíquota de tributação no âmbito federal e estadual.
<b>Estratégia 2: Elaboração de um detalhado fluxo de caixa a partir dos orçamentos estimados</b>	
Ações	Objetivo
- Lançar diariamente os desembolsos previstos, assim como, as entradas resultantes das vendas.	Monitorar entradas e desembolsos financeiros, proporcionando ações antecipadas que garantam as necessidades de caixa, e a aplicação de excedentes em operações mais rentáveis à empresa.
<b>Estratégia 3: Estipular uma reserva de caixa disponível aplicada em investimentos temporários sem risco com alta liquidez</b>	
Ações	Objetivo
- Com base nos orçamentos projetados, definir mensalmente os valores a serem aplicados.	Proporcionar uma margem de segurança contra variações incertas desfavoráveis; tirar proveito de oportunidades especiais.

<b>Estratégia 4: Análise e estudo de contas a receber</b>	
Ações	Objetivo
- A partir do histórico de vendas, identificar clientes com potencial de compra, promovendo promoções e condições facilitadas de compra.	Estipular opções e prazos especiais aos bons clientes, com o intuito de fidelizá-los e incrementar o aumento de vendas.
<b>Estratégia 5: Buscar opções de financiamento ao crédito do consumidor final</b>	
Ações	Objetivo
- Listar e enumerar financeiras buscando identificar as melhores condições a serem aplicadas pela empresa.	Estabelecer condições com financeiras, em que o consumidor final tenha um leque maior de opções e prazos para pagamento, incentivando as vendas sem aumentar risco de inadimplência e prejudicar a rentabilidade da atividade fim da organização.
<b>Estratégia 6: Equilibrar o prazo médio de cobrança com o prazo médio de pagamento</b>	
Ações	Objetivo
- Postergar o pagamento a fornecedores e antecipar o recebimento de clientes.	Em situações em que o desconto estipulado pelo fornecedor não for atrativo, postergar o prazo de pagamento em relação ao prazo de cobrança concedido ao consumidor final.
<b>Estratégia 7: Manter o menor nível de estoque possível</b>	
Ações	Objetivo
- Aplicação da técnica just-in-time.	Ter estoques somente em situações de aumento de tabela por parte do fornecedor ou condições favoráveis à rentabilidade na venda de determinados produtos.

Quadro 5: Estratégias e ações a serem implementadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A aplicação dessas estratégias tem o objetivo de nortear as tomadas de decisão da empresa no que diz respeito a sua gestão de capital de giro de curto prazo. Tal procedimento é fundamental para que a empresa possa se consolidar no mercado, dando aos sócios

administradores ferramentas que os guiem em suas ações, visando sempre a maior rentabilidade, com a liquidez necessária para as operações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário competitivo em que as pequenas empresas estão inseridas, qualidade nos produtos oferecidos e um bom atendimento ao cliente, são questões básicas para a entrada e permanência no mercado. Porém as organizações bem sucedidas são aquelas que, além de oferecerem produtos de qualidade, atendimento prestativo e condições justas ao consumidor, estão preparadas as incertezas inerentes à toda e qualquer organização, bem como recessão econômica, sazonalidade, carga tributária incompatível com a geração de riqueza, elevado custo de capital entre outros. Por isso, planejar as ações a serem tomadas nas diversas áreas da empresa, seja financeira, marketing ou recursos humanos, é fundamental para os administradores que buscam a consolidação de sua empresa no mercado.

Buscando-se apresentar as considerações finais em relação a este trabalho, realizou-se uma retrospectiva para analisar o que se tinha proposto no início do trabalho, como problema de pesquisa, objetivos geral e específicos.

Para a Referência Soluções para Ambientes Corporativos nortear as ações referentes a administração financeira de curto prazo no segundo semestre de 2007, realizou-se uma pesquisa com o intuito de identificar e desenvolver uma política de planejamento e controle financeiro baseada nos princípios fundamentais da administração financeira, visando uma gestão eficiente do capital de giro.

Para isso, buscou-se verificar o modelo de tributação utilizado pela micro e pequena empresa, enquadrada no Simples, identificar e implementar estratégias de administração das disponibilidades, analisar a gestão de contas a receber, elaborar o orçamento caixa da empresa Referência Soluções para Ambientes Corporativos para um período de um ano e propor melhorias na gestão de capital de giro, enfatizando o planejamento do ativo e passivo circulantes da empresa.

Após essas etapas, pode-se propor à empresa analisada, estratégias que visam aperfeiçoar a gestão do capital de giro da empresa, como constante análise do faturamento e sua previsão, buscando um controle tributário, no qual a empresa possa pagar o mínimo possível de tributos, de acordo com a Lei; elaboração de um detalhado fluxo de caixa a partir dos orçamentos estimados, fundamental para que o gestor financeiro possa prever eventuais necessidades de caixa, ou analisar com tranquilidade a opção mais rentável para os excedentes; estipular uma reserva de



caixa disponível aplicada em investimentos temporários sem risco com alta liquidez, já que a empresa analisada não utiliza capital de terceiros, é imprescindível uma reserva de alta liquidez para eventuais problemas que a empresa possa vir a enfrentar, porém sem deixar de obter ganhos financeiros; análise e estudo de contas a receber, oferecendo maior opção de prazo de pagamento ao cliente, sem que a saúde financeira da empresa seja prejudicada; equilibrar o prazo médio de cobrança com o prazo médio de pagamento, quando for identificado, através do fluxo de caixa, que as entradas não sejam suficientes para cumprir com as obrigações projetadas; e por fim, manter o menor nível de estoque possível, para minimizar a ociosidade do capital aplicado em função do custo de oportunidade.

Espera-se que a Referência Soluções para Ambientes Corporativos, ao adotar estas estratégias, tenha condições de realizar uma melhor gestão financeira de curto prazo.

Recomenda-se à empresa analisada, aplicar as referidas estratégias com flexibilidade, buscando sempre realizar ações de acordo com a realidade e capacidade da organização. É relevante ressaltar, que o planejamento financeiro de curto prazo deve ser feito de forma continuada na empresa haja vista as constantes alterações no mercado em que ela atua. Sugere-se ainda que nos próximos estudos sobre a gestão do capital de giro desta empresa, seja feito também um estudo para a administração financeiro de longo prazo, já que nesta pesquisa não houve preocupação maior com a gestão de longo prazo, apenas e especificamente com as entradas e saídas, focando no potencial de geração de caixa, visando a liquidez de curto prazo.

Mesmo mantendo a contabilidade em dia e possuindo dados gerenciais, estes não se encontram organizados de maneira a fornecer informações para a tomada consistente de decisões, pois a empresa não está planejando suas ações de forma ordenada. Estudar e planejar as ações futuras é fundamental para uma empresa que pretende se consolidar no competitivo mercado.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A T. **Administração do Capital de Giro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.
- BENATO, J. A. **Técnicas comerciais** – um enfoque contábil. Curitiba:FAE/PR, 1986.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de Caixa em Moeda Forte**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_, Ademar. **Demonstrações dos Fluxos de Caixa**: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASSARO, A C . **Sistema de Informações para a Tomada de Decisões**. 3.ed.São Paulo: Pioneira, 1999.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Makron Books, 1977.
- CARMO, Augusto B.G. et al. **Fluxo de Caixa**. Revista Brasileira de Contabilidade do CRC – SP. São Paulo. Ano I, nº 3, p. 57-64. dez. 1997.
- FIPECAFI,. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- FLEURIET, Michel et al. **A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1978.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**. São Paulo: Atlas, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo:Harbra, 1997.

\_\_\_\_\_, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo:Harbra, 2002.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em 11/05/2006.

KASSAI, Sílvia. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. Caderno de Estudos, São Paulo: FIECAFI, v.9, nº 15, p. 60-74, jan/jun 1997.

KUSTER, Edison; NOGACZ, Nilson Danny. **Finanças Empresariais**. Gazeta do Povo. Curitiba – PR:FAB Business School, n.4, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços – Abordagem Básica e Gerencial**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

PINHO, Adelino Dias. **Demonstrações dos Fluxos de Caixa**. Boletim do IBRACON, nº 220, set.1996. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 1996.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 2.ed. São Paulo: Atlas,1999.

ROSS, Stephen A. WESRTERFIELD, Randolph W. JAFFE, Jeffrey F. *Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, Stephen A. WESRTERFIELD, Randolph W. JORDAN, Bradford D. **Princípios da Administração Financeira**. Tradução Andréa Maria Accioly Fonseca Minardi; revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira das pequenas e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo:Atlas, 1997.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <[www.ibgm.Comérciobr](http://www.ibgm.Comérciobr)>. Acesso em 10/05/06.

SILVA, E. L.; MENEZES E. M., **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SILVA, José Pereira. **Análise Financeira das Empresas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, César Augusto Tiburcio, SANTOS, Jocineiro Oliveira, OGAWA, Jorge Sadayoshi. **Fluxo de Caixa e DOAR**. Caderno de Estudos FIPECAFI / FAE – USP, São Paulo: n°9, p.36-66, out. 1993.

STONER, James A.F.; FREEMAN, Edward R.. **Administração**. Rio de Janeiro:LTC, 1999.

TELES, Egberto Lucena. **A demonstração do fluxo de caixa como forma de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano XXVI, n°5, p.64-71, jul. 1997, p. 69.