

CENTRO PAULA SOUZA
COMPETÊNCIA EM EDUCAÇÃO PÚBLICA PROFISSIONAL

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

Tomás Edson Batista

**GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA VOLPI
FASHION DO SETOR DE VESTUÁRIO NA CIDADE DE ITU:
UM ESTUDO DE CASO**

Indaiatuba

Dezembro de 2012

CENTRO PAULA SOUZA
COMPETÊNCIA EM EDUCAÇÃO PÚBLICA PROFISSIONAL

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

Tomás Edson Batista

**GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA VOLPI
FASHION DO SETOR DE VESTUÁRIO NA CIDADE DE ITU:
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia do curso de Graduação em Gestão Empresarial
da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba.

Orientadora: Prof.^a Mestre Vera Márcia Gabaldi

Indaiatuba

Dezembro de 2012

CENTRO PAULA SOUZA

COMPETÊNCIA EM EDUCAÇÃO PÚBLICA PROFISSIONAL

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

Tomás Edson Batista

Banca Avaliadora:

Prof.^a Mestre Vera Márcia Gabaldi	Orientadora
Prof. Mestre Reinaldo Toso Junior	Convidado
Isabel de Fátima Volpi	Empresária

Data da Defesa: 11/12/12

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus que me retirou do limbo da ignorância e me colocou na presença do conhecimento. A minha orientadora, pela confiança, conhecimento e comprometimento demonstrados durante o desenvolvimento do trabalho. À minha esposa, família e amigos. À direção da FATEC e aos funcionários. Enfim, a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a finalização deste trabalho.

EPÍGRAFE

“Há vários anos nos unimos com os mesmos ideais, mesmas esperanças e ilusões. Sabíamos que era preciso caminhar e que este caminho não seria fácil. Muitas vezes os obstáculos pareciam intransponíveis, mas, mesmo assim, continuávamos a caminhar, munido de coragem e de muita vontade de chegar. Às vezes a caminhada era árdua e o desânimo se abatia sobre nós. Mas o incentivo de nossos pais e mestres e o exemplo de nossos companheiros nos fortaleciam e a caminhada se tornava mais agradável. Chegamos aqui hoje e estamos comemorando. Não o final de nossa caminhada, mas, sim, mais uma etapa dela que foi vencida. A nossa esperada formatura é um marco, uma breve parada para agradecimentos, antes de tomarmos novos rumos e partirmos para novas conquistas.”

(autor desconhecido)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Balanço Patrimonial (Situação Inicial).....	28
Quadro 2 – Análise Balanço Patrimonial	29
Quadro 3 – Estimativa de Vendas	29
Quadro 4 – Custos Variáveis	30
Quadro 5 – Dimensionar NCG Futura.....	31
Quadro 6 – Fechamento Fase Operacional.....	32
Quadro 7 – Despesas	32
Quadro 8 – Participação nos Lucros.....	33
Quadro 9 – Fase Estratégica	34
Quadro 10 – Fase Tática.....	34
Quadro 11 – Novo Balanço Patrimonial.....	35
Quadro 12 – Controle Entrada e Saídas.....	36

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 ANÁLISE FINANCEIRA.....	15
1.1 Conceito.....	15
1.2 Fluxo de Caixa.....	15
1.3 Fluxo de caixa como instrumento tático e estratégico na gestão.....	17
1.4 Visão integrada do fluxo de caixa.....	18
1.5 Manutenção do saldo de caixa.....	19
1.6 Fluxo de caixa como instrumento gerencial da empresa.....	20
2 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO DE CAIXA.....	22
2.1 Introdução.....	22
2.2 Métodos de elaboração do orçamento de caixa.....	22
2.3 Comparação dos dois métodos.....	23
2.4 Desenvolvimento Método Indireto.....	24
3 ELABORAÇÃO DE UM ORÇAMENTO DE CAIXA PARA A EMPRESA VOLPI FASHION.....	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE.....	40
Apêndice A – Situação Inicial.....	40
Apêndice B – Estimativa de Vendas.....	41
Apêndice C – Custos Variáveis.....	42
Apêndice D – Dimensionar NCG Futura.....	43

Apêndice E – Fechamento Fase Operacional	44
Apêndice F – Despesas	45
Apêndice G – Participação nos Lucros	46
Apêndice H – Fase Estratégica	47
Apêndice I – Fase Tática	48
Apêndice J – Novo Balanço Patrimonial	49
Apêndice K – Controle Entradas e Saídas	50

RESUMO

O presente trabalho de graduação do curso de Gestão Empresarial tem como objetivo principal o desenvolvimento de um método para elaboração de um fluxo de caixa para um pequeno empreendimento de varejo do ramo de vestuário e acessórios localizado na cidade de Itu, por meio de um levantamento bibliográfico. A justificativa para a execução deste trabalho de graduação está no fato de que a empresa foco de estudo apresenta reais limitações com relação ao seu controle de finanças e a análise do mesmo, diante desta realidade este estudo trouxe um levantamento relevante para a elaboração de um orçamento de caixa. Para isso foi realizada um pesquisa bibliográfica conceituando diversos pontos relacionados ao orçamento de caixa a fim de gerar conhecimentos necessários para o desenvolvimento de planilhas na realização de um orçamento de caixa para aplicação na microempresa Volpi Fashion. Essas planilhas utilizadas no desenvolvimento do trabalho foram elaboradas seguindo o método indireto para elaboração de um orçamento de caixa. Para finalizar, com o incremento destas planilhas a microempresa Volpi Fashion terá em mãos uma nova ferramenta gerencial que possibilitará um auxílio nas suas tomadas de decisões dentro do empreendimento, se constatando a relevância dos números apontados por essas planilhas na gestão da empresa.

Palavras-chave: Fluxo de caixa, orçamento de caixa, desenvolvimento de planilhas.

INTRODUÇÃO

A empresa escolhida como foco de estudo para o desenvolvimento do Trabalho de Graduação foi definida em uma breve reunião realizada em sala de aula. Os quatro integrantes do grupo (Caio Marangoni, Gabriele Volpi, Lucas Paulo Nunes e Tomás Edson Batista) deliberaram como certa e ideal a escolha da empresa Volpi Fashion, uma loja de vestuário localizada na cidade de Itu.

Esta empresa é administrada pela colega de sala e também membro do grupo anteriormente citado, Gabriele Volpi e sua mãe.

Num breve histórico da empresa podemos apresentar que a primeira loja Volpi Fashion foi inaugurada em novembro de 2008, com roupas masculinas, femininas e acessórios. Mas antes de ser Volpi, a loja se chamava Minnie bijuterias e acessórios, uma loja pequena com bastante variedade nos produtos e seus acessórios eram fabricados pela proprietária. A Minnie começou em maio de 2007. Com a necessidade de aumentar a loja, em 2008 ela passa a se chamar Volpi, e começa a trabalhar com roupas.

O nome dessa loja surge de uma ideia de ser diferente, marcante. Então a proprietária escolhe seu próprio sobrenome. A loja fica na rua padre Manoel da Nóbrega, 167, vila leis, próximo ao estádio municipal. Um lugar tranquilo e fácil de estacionar e com horário de atendimento diferenciado aos sábados, das 9:00 as 16:00h.

Num primeiro instante foi feito uma análise com a própria Gabriele Volpi onde descrevemos alguns focos (problemas) a serem estudados, que posteriormente confirmou-se como reais focos de desenvolvimento de pesquisa com a visita realizada a empresa.

Ficou então definida a divisão do trabalho a ser executado, onde cada um se encarregou por uma área com a qual apresenta maior afinidade.

Após esta definição cada membro caminhará em uma direção diferente, mas sempre com o foco principal de solucionar os problemas identificados pelos gestores e estudados pelos integrantes do grupo.

A empresa foco de estudo possui uma dificuldade em análise de resultados e crescimento financeiro. Para solucionar este problema será feito uma análise com relação a gestão do fluxo de caixa.

A questão levantada e debatida por este trabalho é:

Como a Gestão do Fluxo de Caixa pode auxiliar o gestor a manter o controle de sua empresa?

O objetivo geral deste Trabalho de Graduação é desenvolver um método para elaboração de um fluxo de caixa para um pequeno empreendimento de varejo.

Foram desenvolvidos também três objetivos Específicos:

- Realizar um levantamento bibliográfico a respeito da Elaboração do orçamento de caixa.
- Coletar referencias que possibilitem montar planilhas para acompanhar o desenvolvimento financeiro da empresa.
- Compreender os resultados obtidos pelas planilhas geradas, e sua utilização como ferramenta para a Gestão Financeira.

A Gestão Financeira de empresa tem como objetivo facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão.

Para Atkinson et al. citado por Laurentino, Lestensky, Nogara e Pria (2008, p.28) a Gestão Financeira:

[...] é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, tal processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar decisões operacionais e investimentos.

Nas empresas do setor de vestuário, claramente não há uma grande preocupação em avaliar os registros gerados pela contabilidade, que poderiam auxiliar na Gestão Financeira da empresa. Padoveze citado por Laurentino, Lestensky, Nogara e Pria (2008, p.49)

Se temos a Contabilidade e a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe a Contabilidade Gerencial.

Essa pesquisa visa demonstrar a importância dos dados que podem ser gerados pela Gestão Financeira e analisar seu uso dentro da empresa foco de estudo. Destacamos que:

[...] várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, juros altos etc., fatores estes que, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo a fundo nas nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a 'célula cancerosa' não repousa naquelas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observamos, nesses casos, uma contabilidade irreal, em consequência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender às exigências fiscais. (MARION, 1998, p.27)

A ferramenta mais importante para o administrador financeiro e que será foco do estudo por esta monografia desenvolvida é o fluxo de caixa, pois através desta o gestor financeiro pode planejar a captação ou aplicação de recursos, bem como averiguar os índices de liquidez e rentabilidade propostos nas metas da empresa.

Para Gitman (1997, p. 586):

[...] o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem caixa, a empresa não poderá sustentar suas atividades, desviando-se de seus objetivos e, muitas vezes, comprometendo sua sobrevivência.

O fluxo de caixa auxiliará o gestor na avaliação de fatores da posição financeira da empresa, principalmente a capacidade da mesma gerar fluxos de caixa futuros e identificar a capacidade da empresa de pagar dividendos. Consequentemente, se a empresa não possui um caixa adequado, não é possível arcar com as obrigações a ela impostas.

Segundo Matarazzo (1998, p.369) o fluxo de caixa é "peça imprescindível na mais elementar atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio".

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial que pode e deve ser usado em toda empresa não importando o seu tamanho.

Metodologia - A metodologia utilizada para verificar como a Gestão Empresarial pode ser usada no controle da empresa, será realizada através de pesquisa bibliográfica realizadas em livros, artigos e monografias.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. [...] busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema. (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 48).

Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2004, p.119) “A pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer diferentes formas de contribuição científica que se realizam sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Após a pesquisa bibliográfica será utilizada a pesquisa aplicada (estudo de caso) que é aquela que tem resultado prático visível em termos econômicos ou de ordem que não seja meramente conhecimento.

Segundo Vergara (2007, p. 47): “A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática [...]”.

De acordo com Mattar (2001, p.22) o estudo de caso:

[...] possui três características: A primeira é que os dados podem ser obtidos em tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros estudos de caso [...] A segunda característica é a atitude receptiva do pesquisador que deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações. A terceira é a capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

Nesse sentido serão coletados dados a fim de obter informações contábeis da empresa foco de estudo. A partir desse estudo serão montadas planilhas com o intuito de gerar formas de análise financeiras e compreender se a empresa é capaz de produzir o retorno esperado pelos sócios.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 165), a coleta de dados:

é uma tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exigem do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior.

Para obtenção dos dados necessários será utilizado a entrevista. Segundo Marconi, Lakatos (2003, p. 196) a entrevista:

é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados”. Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 198), a entrevista “dá a oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.

Para consolidar o estudo, os principais autores evidenciados são: Clóvis Luís Padoveze, Fábio Frezatti, José Carlos Marion, José Pereira da Silva, Lawrence J. Gitman, Masakazu Hoji, Michel Fleuret.

ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS

As informações levantadas a partir deste estudo estarão organizadas em três capítulos:

1. Análise Financeira

O primeiro capítulo trará uma fundamentação teórica acerca do tema abordado por este trabalho, sendo fundamentado nos principais autores que abordam conceitos de Análise Financeira e Gestão de Fluxo de Caixa. Fundamentação que será a base para a sustentação dos dois próximos capítulos.

2. Elaboração do orçamento de caixa

O Segundo capítulo, terá como foco a elaboração de um orçamento de caixa, explicará o desenvolvimento de um método para elaboração deste orçamento e suas fases.

3. Elaboração de um orçamento de caixa para a empresa Volpi Fashion

O último capítulo apresentará o desenvolvimento de planilhas contendo uma elaboração de orçamento de caixa para empresa Volpi Fashion. Neste capítulo desenvolver-se-á as planilhas com base no movimento de um mês da empresa foco de estudo, a partir desse desenvolvimento será possível analisar a situação do caixa da empresa.

1 ANÁLISE FINANCEIRA

1.1 Conceito

A análise financeira refere-se à avaliação da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou de um projeto.

Segundo Padoveze (2005, p. 215): “Trata-se de um processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros”.

É a apreciação dos resultados evidenciados pela contabilidade, tendo como finalidade um julgamento do gestor levando em consideração todas as variáveis envolvidas no processo.

A análise financeira organiza as informações contábeis e agrega outras informações relevantes para auxiliar seus usuários na avaliação, tomada de decisões e na orientação de suas ações, visando suprir cada usuário com o conjunto de informações que melhor atenda às suas necessidades. (SILVA, 2004, p. 47).

A análise financeira é uma ferramenta que permite ao administrador uma avaliação detalhada dos resultados obtidos e possibilita o alcance de informações necessárias para a tomada de decisões.

“[...] análise financeira de uma empresa consiste num exame minucioso dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, bem como das condições endógenas e exógenas, que afetam financeiramente a empresa”. (SILVA, 2001, p. 21).

Neste estudo, evidenciaremos a análise financeira através do fluxo de caixa.

1.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa tem como objetivo a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros diários, com o intento de prever a obrigação de captar recursos ou aplicar excedentes.

“O fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período” (ZDANOWICZ, 2004, p. 23).

O FLUXO DE CAIXA representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas. (SALIM et al., 2005, p. 110).

Fluxo de caixa pode ser definido como simplesmente a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou no caixa e a quantidade de dinheiro que saiu. O fluxo de caixa objetiva a visualização das possibilidades do caixa em atender as obrigações futuras dentro dos prazos previstos.

Marion (1993) relata algumas transações que afetam o caixa de uma empresa. Revisando estas transações, relacionam-se abaixo somente algumas que podem afetar o fluxo de caixa de uma empresa, como:

1. Transações que aumentam o Caixa:

- Recebimentos de clientes;
- Receitas financeiras de aplicações;
- Empréstimos;
- Recebimento de juros e multas contratuais;
- Recebimento de reajustes.

2. Transações que diminuem o Caixa:

- Pagamentos a fornecedores;
- Pagamento de impostos e outras despesas;
- Despesas financeiras de aplicações;
- Pagamento de juros a fornecedores;
- Pagamento de multas contratuais;
- Pagamento de reajustes.

3. Transações que não afetam o Caixa:

- Provisão para devedores duvidosos;
- Correção monetária;
- Variação cambial;
- Movimentação de estoque.

4. Transações que afetarão o Caixa no futuro:

- Compras a prazo;
- Vendas a prazo;
- Variação cambial, no pagamento, com a atualização da dívida.

Assim sendo, o fluxo de caixa é uma demonstração financeira de grande relevância e utilidade para a empresa.

1.3 Fluxo de caixa como instrumento tático e estratégico na gestão

É muito comum em uma situação crítica de falta de liquidez de uma empresa a priorização do caixa.

Hoji (2010, p.76) descreve fluxo de caixa como:

O fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa).

Utilizar, analisar e interpretar o instrumento gerencial fluxo de caixa é sempre muito saudável, esteja à empresa atravessando por bons ou maus momentos.

Resultado nesse caso significa gerar lucro, dentro dos melhores e mais adequados conceitos que a contabilidade possa e pode dispor. Entretanto, nos casos limites, nas crises, na fase terminal, o resultado importante é o financeiro, o caixa disponível ou a ser disponível em dado horizonte de tempo. Não deveria ser assim, mesmo porque os dois resultados, como já mencionamos, interagem fortemente. (FREZATTI, 2006, p.24).

Mas infelizmente as empresas que atravessam por situações de normalidade e grande perspectiva se preocupam fundamentalmente com o enfoque econômico dos resultados.

1.4 Visão integrada do fluxo de caixa

A administração eficiente do caixa contribui de maneira significativa para o aumento dos lucros da empresa.

O tesoureiro, que é o executivo responsável pela administração do caixa, deve ter uma visão integrada do fluxo de caixa de sua empresa e interagir preventivamente junto a áreas geradoras de recebimentos e de pagamentos. (HOJI, 2010, p. 111).

Na micro e pequena empresa o “tesoureiro” normalmente é o próprio gestor (administrador) financeiro.

De acordo com HOJI (2010 p.111), as principais contas patrimoniais operacionais que exercem forte impacto no caixa são: Contas a receber; Estoques; Contas a pagar.

Destaca-se assim que se quando for feito um investimento a vista, o impacto é imediato; no caso de compra a prazo, o impacto ocorre na data de pagamento da duplicata, alguns dias após a compra; se for financiado, o impacto no caixa ocorrerá num prazo mais longo.

HOJI, (2010 p. 112) apresenta que:

Pelo regime de competência, as compras e vendas são registradas nas datas de sua realização. As contas a receber e estoques, enquanto estiverem registrados como tais estão consumindo recursos financeiros, o que significa que estão gerando custos financeiros. As contas a pagar fornecem recursos para financiar os ativos operacionais.

Uma das mais importantes funções do gestor financeiro (tesoureiro) é assegurar o equilíbrio financeiro da empresa, coordenando com eficiência as atividades de compras, estocagem e vendas.

1.5 Manutenção do saldo de caixa

Uma das finalidades da gestão do caixa é manter um saldo adequado as suas atividades, em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos.

Podem ser considerados como elementos de caixa, além dos recursos monetários (numerários e depósitos bancários a vista), as aplicações financeiras de liquidez imediata. Os depósitos bancários não produzem nenhum rendimento direto (no Brasil) e, geralmente, as aplicações de liquidez imediata produzem rendimentos menores do que aplicações de prazos mais longos. Por essas razões, o saldo de caixa deve ser mantido o mais baixo possível. (HOJI, 2010, p.112).

Em virtudes dos baixos ganhos em investimento de liquidez imediata e a inexistência de lucros nos depósitos bancários, a disponibilidade de recursos mantidos no saldo de caixa devem ser os menores possíveis.

Ainda de acordo com HOJI (2010 p.112), as empresas precisam manter o saldo de caixa, basicamente, para atender as seguintes necessidades:

- Pagamentos de compromissos financeiros gerados pelas atividades operacionais como compra de matérias-primas e contratação de serviços;
- Amortização de empréstimos e financiamentos;
- Desembolsos para investimentos permanentes;
- Pagamentos de eventos não previstos;

A manutenção do saldo de segurança de recursos disponíveis necessita levar em consideração a capacidade de aquisição de caixa, e todas as obrigações e compromissos da organização, como compras de matéria-prima e contrato de serviços, pagamentos dos empréstimos e financiamentos, aquisições futuras e eventuais pagamentos de episódios imprevistos.

1.6 Fluxo de caixa como instrumento gerencial da empresa

Um instrumento gerencial é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, orientando o gestor para os resultados pretendidos.

Considerar o fluxo de caixa de uma organização um instrumento gerencial não significa que ela vai prescindir da contabilidade e dos relatórios gerenciais por ela gerados. Ao contrário, com o fortalecimento dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade se pretende aliar a potencialidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar suas decisões. (FREZATTI, 2006, p. 28).

O fluxo de caixa como instrumento gerencial, deve ser um aliado do gestor da empresa tendo funcionalidade em conjunto com a contabilidade e os balanços por esta gerados.

Frezatti (2006, p.33) ainda cita que:

O fluxo de caixa de uma organização deve conter detalhamentos que permitam a adequada análise das informações contidas. Um fluxo de caixa não adequadamente estruturado leva a empresa a não entender, não analisar e não decidir adequadamente sobre sua liquidez.

As informações geradas pelo fluxo de caixa de uma empresa devem ter os registros bem detalhados a fim de evitar que esses dados sejam mal interpretados pelo gestor da organização.

Hoji (2010, p.141) destaca que:

A apuração correta do fluxo de caixa por unidade de negócios traz vantagens significativas na avaliação do desempenho empresarial, pois é possível avaliar o retorno sobre o investimento de forma adequada.

Assim, tendo esses dados bem detalhados e sem entraves, o fluxo de caixa acarreta em benefícios expressivos na performance da empresa, sendo possível ter uma resposta das aquisições realizadas.

“Após a projeção, a análise deve ser desenvolvida. Uma vez satisfeitas às necessidades, a aprovação deve ser obtida, para, posteriormente, o acompanhamento ser processado” (FREZATTI, 2006 p. 65).

Assim, o simples reconhecimento de que o fluxo de caixa deve ser utilizado como instrumento gerencial já é um grande passo para que os gestores do negócio possam dispor de informações adequadas para o processo de tomada de decisões.

2 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO DE CAIXA

2.1 Introdução

Uma das maiores dificuldades apresentadas pelas empresas, em um âmbito geral, tem relacionamento com os problemas em administrar o Fluxo de Caixa e o Saldo de Tesouraria.

O Saldo de Tesouraria corresponde a um valor residual, mas um valor residual extremamente importante, pelo fato de oferecer uma medida de liquidez das empresas. Desse modo, para as empresas brasileiras, o planejamento e controle da evolução do Saldo de Tesouraria torna-se essencial para a garantia de sua própria sobrevivência. (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003, p.60).

Deste modo, as empresas tem como necessidade uma elaboração de orçamento de caixa para provisionar os recursos e as obrigações da organização visando garantir a existência da mesma.

2.2 Métodos de elaboração do orçamento de caixa

Para elaboração do orçamento de caixa, podem-se utilizar duas técnicas diferentes.

De acordo com Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003, p.60) “Existem, basicamente, dois métodos de elaboração do orçamento de caixa; O Método direto e o Método Indireto”.

Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003, p.69) destaca que no método direto o ponto de partida para elaboração do orçamento de caixa, é somente a previsão de vendas. O método direto consiste:

[...] numa previsão de entradas e saídas de caixa, representadas por contas ligadas ou não à atividade operacional da empresa durante o período de tempo coberto pelo orçamento. (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003, p.60).

Para Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003, p.61) o método indireto tem como base para elaboração do orçamento de caixa a previsão de vendas e de custos operacionais dentro do período selecionado pela empresa. Este método indireto:

[...] baseia-se no lucro líquido do período ajustado para itens que não representam entradas ou saídas de caixa e nas modificações previstas nas contas do balanço patrimonial. (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003, p.60).

De conhecimento dos dois métodos far-se-á uma comparação entre eles.

2.3 Comparação dos dois métodos

Fazendo uma análise minuciosa dos dois métodos, apresentam-se os pontos positivos e negativos destes.

Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003, p.72) descreve que:

A principal vantagem do método direto é fornecer uma visão bastante completa das transações previstas de caixa, constituindo excelente instrumento de controle de caixa a curto prazo.

No entanto, ainda segundo Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003) esse método tem sua precisão diminuída para planejamento acima de 90 dias pois não considera as variações previstas nas contas cíclicas (NCG) do balanço patrimonial.

Com relação ao método indireto, Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003, p.72) destaca que esse método é capaz de:

[...] produzir estimativas mais precisas para horizontes de planejamento de 3 a 12 meses, pelo fato de considerar as variações previstas nas contas do balanço patrimonial. O método permite avaliar o impacto das variações previstas das vendas e do ciclo financeiro sobre a estrutura financeira da empresa, constituindo importante instrumento de planejamento a curto prazo.

Assim sendo, analisando as informações acima citadas, para o desenvolvimento do estudo de caso referido neste trabalho, utilizar-se-á o método indireto.

2.4 Desenvolvimento Método Indireto

Para desenvolver o método indireto é necessário seguir os seguintes estágios: Operacional, Estratégico e Tático.

Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003, p.57) cita que “O estágio operacional engloba a elaboração dos orçamentos do Lucro Bruto Operacional e variações da Necessidade de Capital de Giro”.

Para realização do estágio operacional se faz necessário a estimativa de vendas dentro do período considerado.

De acordo com Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003, p.62):

O objetivo da previsão de vendas não é o de procurar ou adivinhar o nível real do volume de vendas, mas sim o de estabelecer um plano com objetivos definidos, em direção ao qual o esforço operacional da empresa possa ser orientado.

Nesse momento também já é necessário fazer uma projeção da defasagem entre a venda do produto e a entrada real de créditos em caixa, também é necessária provisionar a defasagem com relação a fornecedores (quantidade de dias em média que tenho para pagar o fornecedor) e estoque (quantidade de dias de vendas em média que tenho em estoque).

Posteriormente a estimativa de venda, se torna necessário a previsão do lucro bruto operacional.

Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003, p.63) entende que “A previsão de vendas é o ponto de partida para a previsão de Lucro Bruto Operacional que sempre é calculado antes das despesas financeiras, depreciação e provisão para Imposto de Renda”.

Ainda de acordo com Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003, p.63):

A análise detalhada das compras, mão de obra e despesas indiretas resulta em estimativas bastantes precisas. A seguir, são estimadas as despesas administrativas e de vendas. Em geral, como essas despesas são programadas com antecedência, as respectivas estimativas podem ser determinadas com bastante precisão.

Após a estimativa de vendas e a previsão de lucro bruto operacional, tem-se a necessidade de realizar a Previsão da Necessidade de Capital de Giro.

Esta previsão da Necessidade de Capital de Giro (NCG) como descrito por Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003, p.64) “... pode ser obtida através das estimativas de produção, recebimento das contas a receber, pagamento a fornecedores e mão de obra”.

Ainda dentro do Estágio operacional se determina a Estimativa do fluxo de Caixa Operacional.

O fluxo de caixa operacional (estimado) é igual a diferença entre o Lucro Bruto Operacional (estimado) e a variação da Necessidade de Capital de Giro (estimada). (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003, p. 65)

Assim sendo se encerra o estágio operacional, dando início ao estágio estratégico.

Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003, p.65) descreve que:

Nesse estágio encontram-se as operações de repartição que resultaram de decisões estratégicas anteriores (despesas e receitas financeiras, dividendos, Imposto de Renda), as operações de investimento e de desinvestimento, ou seja, as aquisições, criações e cessões de elementos do ativo imobilizado, e as operações financeiras que tem por objeto a reunião de meios de financiamento a longo prazo.

Essas decisões são necessárias para que a empresa possa sobreviver num longo prazo acompanhando sempre o desenvolvimento da mesma.

Após a definição dos estágios operacional e estratégico, finaliza-se a elaboração do orçamento de caixa com o Estágio tático.

Neste estágio, segundo Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003, p.67):

[...] a variação do Saldo de Tesouraria é um dado, e o problema no estágio tático é financiar essa variação com recursos a curto prazo (recursos erráticos), se a variação for negativa, ou de buscar aplicações a curto prazo, se a variação for positiva.

Deste modo, utilizando-se do método indireto para elaboração do fluxo de caixa, aplicar-se-á estes conhecimentos no desenvolvimento de planilhas para aplicação dentro da empresa foco de estudo.

3 ELABORAÇÃO DE UM ORÇAMENTO DE CAIXA PARA A EMPRESA VOLPI FASHION

Presente no mercado há aproximadamente quatro anos, a empresa Volpi Fashion localizada na cidade de Itu é um empreendimento de varejo atuando no ramo de vestuário tendo como principais produtos roupas e acessórios que atende ao público feminino e masculino.

Tem como uma de suas deficiências o controle de suas finanças. Deste modo, seguindo as etapas do capítulo anterior, realizar-se-á uma elaboração de um orçamento de caixa que possa ser utilizado pela empresa Volpi Fashion. As planilhas desenvolvidas em Excel serão entregues para as gestoras do empreendimento e estas também receberão instruções de como podem aplicar esta ferramenta para análise do desempenho do empreendimento.

Observação: Os valores aqui descritos não são reais, apenas servem para demonstração.

Neste capítulo demonstraremos então, a montagem de planilhas para elaboração de um orçamento de caixa e a análise das mesmas. Para realização deste trabalho será considerado o período de um mês (trinta dias).

O ponto de partida para o desenvolvimento deste trabalho e a apresentação do balanço patrimonial atual que fornecerá além de dados, informações necessárias para as próximas etapas da elaboração do orçamento de caixa. O balanço patrimonial base desse estudo encontra-se detalhado no Quadro 1 (vide Apêndice A).

Quadro 1 – Balanço Patrimonial (Situação Inicial)

Balanço Patrimonial			
Ativo		Passivo	
Circulante	R\$ 36.300,00	Circulante	R\$ 25.800,00
caixa	R\$ 250,00	Fornecedores	R\$ 15.000,00
banco	R\$ 500,00	Salarios	R\$ 3.250,00
clientes	R\$ 15.000,00	Encargos	R\$ 300,00
estoques	R\$ 20.550,00	Impostos	R\$ 2.000,00
		IR+CS	R\$ 250,00
		Empréstimos	R\$ 5.000,00
Não Circulante		Não Circulante	R\$ 9.000,00
Realizável LP	R\$ 6.500,00	Financiamento	R\$ 9.000,00
Sócios	R\$ 6.500,00	Patrimônio Líquido	R\$ 13.000,00
Permanente	R\$ 5.000,00	Capital Social	R\$ 8.000,00
Investimentos	R\$ -	Lucros Acum	R\$ 5.000,00
Imobilizado	R\$ 5.000,00		
Intangível	R\$ -		
Total	R\$ 47.800,00		R\$ 47.800,00
			R\$ -

Fonte: Elaboração do autor do TG 2012.

Esse balanço patrimonial atual fornece dados para a realização de cálculos de Necessidade de Capital de Giro (diferença entre o ativo cíclico e o passivo cíclico), Capital de Giro (diferença entre o passivo não circulante e o ativo não circulante) e o Saldo de Tesouraria (diferença entre o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro ou a diferença entre o ativo errático e o passivo errático) conforme se observa no Quadro 2 (vide Apêndice A). Esses números se referem à situação atual da empresa, mas que serão utilizados no desenvolvimento dos próximos passos deste trabalho.

Quadro 2 – Análise Balanço Patrimonial

NCG =	Ativo cíclico - passivo cíclico	
NCG =	R\$	15.000,00
CDG =	passivo não circulante - ativo não circulante	
CDG =	R\$	10.500,00
T =	CDG - NCG	
T =	-R\$	4.500,00
	ou	
T =	ativo errático - passivo errático	
T =	-R\$	4.500,00

Fonte: Elaboração do autor do TG 2012.

O próximo passo na elaboração do orçamento de caixa e a definição da previsão de vendas dentro do período estudado (neste trabalho de trinta dias). Essa estimativa que leva em consideração o preço unitário dos produtos estudados multiplicado pelo volume de cada item inserindo também os impostos, fornece a receita bruta que se deseja atingir dentro do período como demonstrado no Quadro 3 (vide Apêndice B).

Quadro 3 – Estimativa de Vendas

Estimativa de vendas					
Produtos	Preço sem Impostos	Preço com Impostos (11%)	Volume/mês	Receita sem Impostos	Receita com Impostos
A	R\$ 75,00	R\$ 83,25	150	R\$ 11.250,00	R\$ 12.487,50
B	R\$ 25,00	R\$ 27,75	100	R\$ 2.500,00	R\$ 2.775,00
C	R\$ 50,00	R\$ 55,50	100	R\$ 5.000,00	R\$ 5.550,00
D	R\$ 25,00	R\$ 27,75	75	R\$ 1.875,00	R\$ 2.081,25
E	R\$ 10,00	R\$ 11,10	100	R\$ 1.000,00	R\$ 1.110,00
				mês	R\$ 24.003,75
				Receita Bruta	R\$ 24.003,75
				Deduções	R\$ 2.640,41

Fonte: Elaboração do autor do TG 2012.

A etapa seguinte desta elaboração consiste em definir os custos variáveis e os custos fixos dos produtos listados na previsão de vendas sendo assim possível definir o custo do produto como se ressalta no Quadro 4 (vide Apêndice C).

Para elaboração deste trabalho foi considerado para o custo variável a metade do preço do produto antes da inserção dos impostos.

Quadro 4 – Custos Variáveis

CPV			
Custos Variáveis			
Item	Custo Var	Volume	Total
Produto A	R\$ 37,50	150	R\$ 5.625,00
Produto B	R\$ 12,50	100	R\$ 1.250,00
Produto C	R\$ 25,00	100	R\$ 2.500,00
Produto D	R\$ 12,50	75	R\$ 937,50
Produto E	R\$ 5,00	100	R\$ 500,00
		mês	R\$ 10.812,50
Custos Fixos	R\$ 2.500,00	mês	
CPV	R\$ 13.312,50		

Fonte: Elaboração do autor do TG 2012.

A definição da Necessidade de Capital de Giro Atual é um dado utilizado para dimensionar a Necessidade Capital de Giro Futura como vemos no Quadro 5 (vide Apêndice D). Essa Necessidade de Capital de Giro é necessária já que a empresa possui uma lacuna em dias entre o que tem por obrigação a pagar e o que tem por direito a receber. Neste trabalho a lacuna visualizada no Quadro 5 (vide Apêndice D) compreende a quinze dias de vendas e é esse período sem entradas para suprir os deveres que se denomina Necessidade de Capital de Giro.

Para sequencia da elaboração deste orçamento de caixa é necessário fazer a variação das Necessidades de Capital de Giro (NCG Futura – NCG Atual), pois é esta variação a informação necessária para as próximas etapas deste trabalho.

Quadro 5 – Dimensionar NCG Futura

Dimensionar NCG Futura			
O que a empresa visualiza para o futuro sobre a NCG?			
Conta	BP	Dias de vendas	Polaridade
Clientes	ativo ciclico	45	+
Estoques	ativo ciclico	30	+
Fornecedores	passivo ciclico	60	-
Total de dias de vendas em NCG		15	
Receita Mensal prevista R\$ 24.003,75			
Receita diária prevista (média) (/30) R\$ 800,13			
NCG em dias de vendas 15			
Valor da NCG futura (30 dias) R\$ 12.001,88			
O quanto a empresa já tem aplicado em NCG hoje?			
NCG atual (ver BP atual)		R\$ 15.000,00	
NCG futura		R\$ 12.001,88	
Variação (NCG futura - NCG atual)		-R\$ 2.998,13	

Fonte: Elaboração do autor do TG 2012.

Após estas fases iniciais, por fim finalizamos o estágio inicial (fase operacional) do método indireto para elaboração do orçamento de caixa. Nesta última etapa da fase operacional é definido o Fluxo de Caixa Operacional que é a diferença entre o Lucro Bruto (Receita líquida – Custo do Produto) e a variação da Necessidade de Capital de Giro (NCG), como descrito no Quadro 6 (vide Apêndice E). Neste trabalho observa-se que a Necessidade de Capital de Giro é negativa, ou seja, a Necessidade de Capital de Giro Atual fornece fundos para cobrir a Necessidade de Capital de Giro Futura e ainda apresenta uma sobra, conforme observamos no Quadro 6 (vide Apêndice E).

Quadro 6 – Fechamento Fase Operacional

Fechamento da fase operacional		
Receita Bruta	R\$	24.003,75
Deduções	R\$	2.640,41
Receita Líquida	R\$	21.363,34
CPV	R\$	13.312,50
Var NCG	-R\$	2.998,13
FCO	R\$	11.048,96

Fonte: Elaboração do autor do TG 2012.

Principiando o estágio estratégico definem-se as despesas gerais (incluindo as despesas administrativas e as despesas financeiras), como se vislumbra no Quadro 7 (vide Apêndice F) descrito abaixo.

Quadro 7 – Despesas

Despesas Administrativas		
Valor	R\$	3.500,00
Despesas Financeiras		
Valor	R\$	500,00
Total	R\$	4.000,00 (despesas gerais)

Fonte: Elaboração do autor do TG 2012.

Dando sequencia ao estágio estratégico, conforme demonstrado no Quadro 8 (vide Apêndice G), dimensiona-se o retorno esperado e desejado pelos sócios da empresa (dividendos), a contribuição devida de Imposto de Renda e a participação dos lucros da empresa pelos funcionários (PLR).

Quadro 8 – Participação nos Lucros

A quem interessa o lucro?	
Sócio	
PL	R\$ 13.000,00
Retorno	25%
Dividendo	R\$ 3.250,00
PLR (1%)	
IR+CS = 24% do lucro operacional	
Como estimar o lucro operacional	
Receita Bruta	R\$ 24.003,75
Deduções	R\$ 2.640,41
Receita Líquida	R\$ 21.363,34
CPV	R\$ 13.312,50
Lucro Bruto	R\$ 8.050,84
Despesas gerais	R\$ 4.000,00
Resultado Operacional	R\$ 4.050,84
IR 15%	R\$ 607,63
Dividendos	R\$ 3.250,00
PLR 1%	R\$ -
Lucro líquido	R\$ 193,21
Sócios	R\$ 3.250,00
Receita Federal	R\$ 607,63
Funcionários	R\$ -
Total	R\$ 3.857,63

Fonte: Elaboração do autor do TG 2012.

O resultado da fase estratégica é composto pela diferença entre o Fluxo de Caixa Operacional (informação fornecida na fase operacional) e as despesas gerais somadas a participação no lucro e aos novos investimentos (caso houver), conforme se verifica no Quadro 9 (vide Apêndice H).

Quadro 9 – Fase Estratégica

Fase estratégica	
FCO	R\$ 11.048,96
Despesas Gerais	R\$ 4.000,00
Participações no lucro	R\$ 3.857,63
Novos Investimentos (aplicar)	R\$ -
Fontes de recursos (captar)	R\$ -
Resultado Fase estratégica	R\$ 3.191,34

Fonte: Elaboração do autor do TG 2012.

A última etapa para elaboração de um orçamento de caixa e o Estágio Tático, onde se levanta a variação do saldo de tesouraria e se este for negativo providenciam-se financiamentos e se positivo se busca aplicações para fazer investimentos.

Como se observa no Quadro 10 (vide Apêndice I) o resultado final foi negativo sendo necessário um empréstimo no valor de R\$ 1.208,66.

Quadro 10 – Fase Tática

Incorporação do BP anterior		
Resultado fase estratégica	R\$ 3.191,34	60x
Liquidação de empréstimos	R\$ 5.000,00	
Liquidação de financiamento	R\$ 150,00	
IR anterior	R\$ 250,00	
uso do caixa	R\$ 250,00	
uso do saldo de bancos	R\$ 500,00	
resultado final	-R\$ 1.458,66	
empréstimo	R\$ 1.458,66	
T	zero	

Fonte: Elaboração do autor do TG 2012.

Por fim, apresenta-se o novo balanço patrimonial, que se encontra no Quadro 11 (vide Apêndice J), esperado ao fim do período estudado (no nosso caso de trinta dias). Importante observar que esse balanço patrimonial se baseia em estimativas, portanto ao final do período estudado pode-se não encontrar esses valores aqui mencionados.

Quadro 11 – Novo Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial			
Ativo		Passivo	
Circulante	R\$ 12.001,88	Circulante	R\$ 1.458,66
NCG	R\$ 12.001,88	Empréstimos	R\$ 1.458,66
Não Circulante		Não Circulante	R\$ 8.850,00
Realizável LP	R\$ 6.500,00	Financiamento	R\$ 8.850,00
Sócios	R\$ 6.500,00	Patrimônio Líquido	R\$ 13.193,21
Permanente	R\$ 5.000,00	Capital Social	R\$ 8.000,00
Investimentos	R\$ -	Lucros Acum	R\$ 5.000,00
Imobilizado	R\$ 5.000,00	Lucro acum	R\$ 193,21
Intangível	R\$ -		
Total	R\$ 23.501,88		R\$ 23.501,88
			-

Fonte: Elaboração do autor do TG 2012.

Para facilitar a inserção de dados a fim de preencher os campos da primeira etapa desenvolvida, foi criada uma planilha, visualizada no Quadro 12 (vide Apêndice K), onde aparecem todas as entradas e as saídas do período em questão. Neste trabalho foi considerado as informações referentes as entradas e saídas de trinta dias anteriores ao Balanço Patrimonial Atual.

É importante destacar que para funcionalidade deste estudo, é necessário ponderar apenas os valores de entrada e saída dentro do período estudado, por exemplo, se é realizada uma venda a prazo deve-se considerar apenas os valores das parcelas efetuadas dentro deste período.

Quadro 12 – Controle Entrada e Saídas

Controle Entrada e Saídas			Valores a preencher no Balanço Patrimonial Atual	
Operação	Campo	Valores		
Ativo	caixa	R\$ 250,00	caixa	R\$ 250,00
Ativo	banco	R\$ 500,00	banco	R\$ 500,00
Ativo	estoques	R\$ 20.550,00	clientes	R\$ 15.000,00
Ativo	clientes	R\$ 5.000,00	estoques	R\$ 20.550,00
Ativo	clientes	R\$ 200,00	Fornecedores	R\$ 15.000,00
Ativo	clientes	R\$ 300,00	Salarios	R\$ 3.250,00
Ativo	clientes	R\$ 7.500,00	Encargos	R\$ 300,00
Ativo	clientes	R\$ 1.250,00	Impostos	R\$ 2.000,00
Ativo	clientes	R\$ 750,00	IR+CS	R\$ 250,00
Passivo	Fornecedores	R\$ 8.000,00	Empréstimos	R\$ 5.000,00
Passivo	Fornecedores	R\$ 1.000,00		
Passivo	Fornecedores	R\$ 2.500,00		
Passivo	Fornecedores	R\$ 3.500,00		
Passivo	Salarios	R\$ 3.250,00		
Passivo	Encargos	R\$ 300,00		
Passivo	Impostos	R\$ 2.000,00		
Passivo	IR+CS	R\$ 250,00		
Passivo	Empréstimos	R\$ 5.000,00		

Fonte: Elaboração do autor do TG 2012.

Assim sendo, finaliza-se a Elaboração do Orçamento de Caixa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um panorama competitivo que o mundo corporativo proporciona, principalmente no setor de varejo, em especial o ramo de vestuários, em que atua a empresa foco deste trabalho de graduação - Volpi Fashion, esta não deve negligenciar algo de relevante importância para as organizações que é a Elaboração de um Orçamento de Caixa. Nos dias atuais não se deve proporcionar brechas que podem comprometer a avaliação da real situação da empresa.

A análise das finanças da empresa tem de ser primordial para garantir a sobrevivência do empreendimento, sendo reconhecidamente um instrumento gerencial que possibilita a disponibilização de dados e informações apropriadas para o processo de tomada de decisões de uma organização, porém, este consiste num ponto falho visualizado na empresa foco deste estudo. Este ponto identificado como falho ocorre com grande frequência em outros empreendimentos, tendo estas organizações atuação no mesmo ramo da empresa Volpi Fashion ou não.

Foi possível concluir que a Elaboração de um Orçamento de Caixa possibilita a visualização de uma estimativa do balanço patrimonial dentro de um período anteriormente estabelecido (neste trabalho, este período foi de trinta dias), produzindo informações importantes para um processo de tomada de decisões para atingir as expectativas do empreendimento.

A Elaboração de um Orçamento de Caixa não deve ser apenas uma alternativa do empreendedor, mas sim, um conceito necessário para que a empresa possa ter uma boa saúde financeira.

O desenvolvimento deste trabalho foi apresentado a uma das sócias do empreendimento, porem a utilização desta ferramenta não foi prontamente posto em prática dentro da empresa estudada, no entanto foi possível mostrar a operacionalidade desta ferramenta, o que proporcionou uma expectativa na gestora em colocar em execução, dentro da empresa Volpi Fashion, este instrumento gerencial.

Portanto, os objetivos propostos neste trabalho foram concluídos, possibilitando às gestoras da empresa Volpi Fashion, uma nova ferramenta de auxílio na análise das finanças, visando obter eficácia nos processos administrativos.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges: **O modelo Fleuriet: A dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução por Jean Jacques Salim, João Carlos Douat. São Paulo: Harbra, 1997.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e Orçamentaria**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAURENTINO, Anderson J.; LESTENSKY, Douglas L.; NOGARA, João G.; PRIA, Thiago D. **A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil**. 2008. 76f. Monografia (Ciências Contábeis) – FAE Centro Universitário. Curitiba, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José C. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

MARION, José C. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing : metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

NASI, Antonio C. A contabilidade como instrumento de informação, decisão e controle de gestão. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do RS**, Porto Alegre, n.77, abr./jun. 1994.

OLIVEIRA, Luiz M. de.; PEREZ JR, José H.; SILVA, Carlo A. S. **Controladoria Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira: texto e exercícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 6 Reimpressão.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Luiz A. G. A contabilidade e sua verdadeira função. **Revista CRCRS**, [S.l.], n.09, dez. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

APÊNDICE

Apêndice A – Situação Inicial

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a balance sheet and calculation formulas. The spreadsheet is titled 'Tomás(1)(1)' and is in 'Modo de Compatibilidade'. The balance sheet is titled 'Balanco Patrimonial' and is organized into columns A through K. The rows represent different assets and liabilities, with values in Brazilian Reals (R\$).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Qual é a situação financeira da empresa atual?										
2											
3	Balanco Patrimonial										
4	Ativo					Passivo					
5	Circulante	R\$ 36.300,00				Circulante	R\$ 25.800,00				
6	caixa	R\$ 250,00				Fornecedores	R\$ 15.000,00				
7	banco	R\$ 500,00				Salarios	R\$ 3.250,00				
8	clientes	R\$ 15.000,00				Encargos	R\$ 300,00				
9	estoques	R\$ 20.550,00				Impostos	R\$ 2.000,00				
10						IR-CS	R\$ 250,00				
11						Empréstimos	R\$ 5.000,00				
12	Não Circulante					Não Circulante	R\$ 9.000,00				
13	Realizável LP	R\$ 6.500,00				Financiamento	R\$ 9.000,00				
14	Sócios	R\$ 6.500,00				Participação Líquida	R\$ 13.000,00				
15	Permanente	R\$ 5.000,00				Capital Social	R\$ 8.000,00				
16	Investimentos	R\$ -				Lucros Acum	R\$ 5.000,00				
17	Imobilizado	R\$ 5.000,00									
18	Intransível	R\$ -									
19	Total	R\$ 47.800,00									
20											R\$ 47.800,00
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											

NCG =	Ativo cíclico - passivo cíclico
NCG =	R\$ 15.000,00
CDG =	passivo não circulante - ativo não circulante
CDG =	R\$ 10.500,00
T =	CDG - NCG
T =	-R\$ 4.500,00
ou	
T =	ativo errático - passivo errático
T =	-R\$ 4.500,00

Apêndice B – Estimativa de Vendas

Produtos	Preço sem Impostos	Preço com Impostos (11%)	Volume/mês	Receita sem Impostos	Receita com Impostos
A	R\$ 75,00	R\$ 83,25	150	R\$ 11.250,00	R\$ 12.487,50
B	R\$ 25,00	R\$ 27,75	100	R\$ 2.500,00	R\$ 2.775,00
C	R\$ 50,00	R\$ 55,50	100	R\$ 5.000,00	R\$ 5.550,00
D	R\$ 25,00	R\$ 27,75	75	R\$ 1.875,00	R\$ 2.081,25
E	R\$ 10,00	R\$ 11,10	100	R\$ 1.000,00	R\$ 1.110,00
				mês	R\$ 24.003,75
				Receita Bruta	R\$ 24.003,75
				Deduções	R\$ 2.640,41

Apêndice C – Custos Variáveis

Tomás(1)1] [Modo de Compatibilidade] - Microsoft Excel

Área de Trabalho: A1

Fonte: Times New Rom 16

Alinhamento: Geral

Número: % 000

Formatar como Tabela

Estilos de Célula

Formatar

Inserir

Excluir

Formatar

Classificar e Filtrar

Localizar e Selecionar

Edição

Item	Custo Var	Volume Total	Custo Total
5 Produto A	R\$ 37,50	150	R\$ 5.625,00
6 Produto B	R\$ 12,50	100	R\$ 1.250,00
7 Produto C	R\$ 25,00	100	R\$ 2.500,00
8 Produto D	R\$ 12,50	75	R\$ 937,50
9 Produto E	R\$ 5,00	100	R\$ 500,00
10		mês	R\$ 10.812,50
11			
12	Custos Fixos	R\$ 2.500,00	mês
13			
14	CPV		R\$ 13.312,50
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			

Plant situação inicial / Previsão vendas / cpv / NCG / fase operacional / Despesas gerais

UOL Mail - Entrada (1 não...)

Tomas

ORÇ2111-Back

Tomás(1)(1) [Modo ...]

ptf06-11[1] [Modo de Co...]

100%

13:34

Apêndice E – Fechamento Fase Operacional

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Fechamento da fase operacional												
2													
3	Receita Bruta	R\$											
4	Deduções	R\$											
5	Receita Líquida	R\$											
6	CPV	R\$											
7	Var NCG	-R\$											
8	FCO	R\$											
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													

The spreadsheet interface includes the following elements:

- File Name:** Tomás(1)(1) [Modo de Compatibilidade] - Microsoft Excel
- Formulas Bar:** Shows the active cell formula as $=FECHAMENTO$.
- Task Ribbon:** Includes tabs for Inicio, Inserir, Layout da Página, Fórmulas, Dados, Revisão, and Exibição.
- Task Pane:** Contains options for Alinhamento, Número, Geral, Formatação Condicional, Estilos de Célula, Estilo, Inserir, Excluir, Formatar, and Classificar Localizar e Filtrar e Selecionar Edição.
- Status Bar:** Shows 'Pronto', '100%', and '13:35'.
- Taskbar:** Displays various application icons including UOL Mail, Tomás, and ORÇ2111-Back.

Apêndice F – Despesas

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1		Despesas Administrativas												
2		Valor	R\$	3.500,00										
3		Despesas Financeiras												
4		Valor	R\$	500,00										
5														
6														
7														
8		Total	R\$	4.000,00	(despesas gerais)									
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														

Apêndice G – Participação nos Lucros

Tomás(1)(1) [Modo de Compatibilidade] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	A quem interessa o lucro?														
2		Sócio													
3															
4															
5		PL	R\$	13.000,00											
6		Retorno		25%											
7		Dividendo	R\$	3.000,00											
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16		Receita Bruta	R\$	24.003,75											
17		Deduções	R\$	2.640,41											
18		Receita Líquida	R\$	21.363,34											
19		CPV	R\$	13.312,50											
20		Lucro Bruto	R\$	8.050,84											
21		Despesas gerais	R\$	4.000,00											
22		Resultado Operacional	R\$	4.050,84											
23		IR 15%	R\$	607,63											
24		Dividendos	R\$	3.000,00											
25		PLR 1%	R\$	-											
26		Lucro líquido	R\$	443,21											
27															
28															
29															
30		Sócios	R\$	3.000,00											
31		Receita Federal	R\$	607,63											
32		Funcionários	R\$	-											
33		Total	R\$	3.607,63											

gmv / NCG / fase operacional / Despesas gerais / participações no lucro / fase estratégica

90%

13:38

Apêndice H – Fase Estratégica

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Fase estratégica												
2	FCO	R\$ 11.048,96											
3	Despesas Gerais	R\$ 4.000,00											
4	Participações no lucro	R\$ 3.607,63											
5	Novos Investimentos (aplicar)	R\$ -											
6	Fontes de recursos (captar)	R\$ -											
7	Resultado Fase estratégica	R\$ 3.441,34											
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													

The spreadsheet interface includes a ribbon with tabs: Início, Inserir, Layout da Página, Fórmulas, Dados, Revisão, Exibição. The active cell is A1, containing the text 'Fase estratégica'. The status bar at the bottom shows '100%' zoom and the time '13:38'.

Apêndice I – Fase Tática

The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the following data table:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Incorporação do BP anterior													
2														
3	Resultado fase estratégica	R\$	3.441,34											
4	Liquidação de empréstimos	R\$	5.000,00											
5	Liquidação de financiamento	R\$	150,00	60x										
6	IR anterior	R\$	250,00											
7	uso do caixa	R\$	250,00											
8	uso do saldo de bancos	R\$	500,00											
9	resultado final	-R\$	1.208,66											
10	empréstimo	R\$	1.208,66											
11	T	zero												
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														

The Excel interface includes a ribbon with tabs: Início, Inserir, Layout da Página, Fórmulas, Dados, Revisão, and Exibição. The status bar at the bottom shows 'Pronto', 'Despesas gerais', 'participações no lucro', 'fase estratégica', 'fase tática', 'projet BP', 'Coll', '100%', and 'PT 13:39'.

Apêndice J – Novo Balanço Patrimonial

Tomás(1)(1) [Modo de Compatibilidade] - Microsoft Excel

	A1	Balanco Patrimonial			
	A	B	C	D	E
1		Balanco Patrimonial			
2		Ativo		Passivo	
3	Circulante	R\$ 12.001,88	Circulante	R\$ 1.208,66	
4					
5					
6	NCG	R\$ 12.001,88	Empréstimos	R\$ 1.208,66	
7					
8					
9					
10	Não Circulante		Não Circulante	R\$ 8.850,00	
11	Realizável LP	R\$ 6.500,00	Financiamento	R\$ 8.850,00	
12	Sócios	R\$ 6.500,00	Patrimônio Líquido	R\$ 13.443,21	
13	Permanente	R\$ 5.000,00	Capital Social	R\$ 8.000,00	
14	Investimentos	R\$ -	Lucros Acum	R\$ 5.000,00	
15	Imobilizado	R\$ 5.000,00	Lucro acum	R\$ 443,21	
16	Intangível	R\$ -			
17	Total	R\$ 23.501,88		R\$ 23.501,88	
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Despesas gerais / participações no lucro / fase estratégica / fase tática / **projeto BP** / Col |

100%

13:39

Apêndice K – Controle Entradas e Saídas

The screenshot displays a Microsoft Excel spreadsheet titled 'Controle Entrada e Saídas'. The spreadsheet is organized into columns A through G. Column A contains a list of operations (Operação) numbered 1 to 20. Column B lists the corresponding fields (Campo). Column C shows the values (Valores) for each field. Column D is currently empty. Column E contains a summary table titled 'Balanco Patrimonial Atual' with values for various categories. Column F is also empty. The spreadsheet is displayed in a window titled 'Tomás(1)(1) [Modo de Compatibilidade] - Microsoft Excel'.

Operação	Campo	Valores	Balanco Patrimonial Atual		
1	caixa	R\$ 250,00	caixa	R\$	250,00
2	banco	R\$ 500,00	banco	R\$	500,00
3	estoques	R\$ 20.550,00	clientes	R\$	15.000,00
4	clientes	R\$ 5.000,00	estoques	R\$	20.550,00
5	clientes	R\$ 200,00	Fornecedores	R\$	15.000,00
6	clientes	R\$ 300,00	Salarios	R\$	3.250,00
7	clientes	R\$ 7.500,00	Encargos	R\$	300,00
8	clientes	R\$ 1.250,00	Impostos	R\$	2.000,00
9	clientes	R\$ 750,00	IR-CS	R\$	250,00
10	Fornecedores	R\$ 8.000,00	Empréstimos	R\$	5.000,00
11	Fornecedores	R\$ 1.000,00			
12	Fornecedores	R\$ 2.500,00			
13	Fornecedores	R\$ 3.500,00			
14	Fornecedores	R\$ 3.250,00			
15	Salarios	R\$ 300,00			
16	Encargos	R\$ 2.000,00			
17	Impostos	R\$ 250,00			
18	IR-CS	R\$ 5.000,00			
19	Empréstimos				
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					