

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**FABRICIO ROMBALDI**

**FLUXO DE CAIXA:**  
**Um estudo em uma empresa de Pet Shop**

PASSO FUNDO  
2015

**FABRICIO ROMBALDI**

**FLUXO DE CAIXA:**

**Um estudo em uma empresa de Pet Shop**

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Esp. Tagiane Graciel Fiorentin Tres.

**FABRICIO ROMBALDI**

**FLUXO DE CAIXA:**

**Um estudo em uma empresa de Pet Shop**

Estágio supervisionado aprovado em \_\_\_\_\_de\_\_\_\_\_de 2015, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Esp. Tagiane Graciel Fiorentin Tres  
UPF – Orientadora

Prof.  
UPF – Membro da Banca Examinadora

Prof.  
UPF – Membro da Banca Examinadora

PASSO FUNDO  
2015

A minha família,  
pela força, incentivo e dedicação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por tudo que me proporcionaste.

Aos meus pais, Vilmar e Fátima, por terem batalhado para que todos os seus filhos pudessem estudar e concluir a faculdade, por terem dedicado parte de suas vidas a minha criação, sempre com muito amor.

A minha irmã Emanuela e meu irmão Vinicius pelo apoio, suporte e pelos conselhos no desenvolvimento do trabalho.

A todos os meus parentes e amigos pela força e incentivo.

A proprietária do pet shop Emanuela Rombaldi, pela disponibilidade de fornecer os dados de sua empresa, dando todo o apoio e atenção para a realização deste trabalho.

A minha namorada Vanessa, pelo carinho, amor, e por compreender minhas ausências.

A minha orientadora professora Tagiane, pela sabedoria, comprometimento e auxílio na realização deste trabalho.

“Só existem dois dias no ano que nada pode ser feito. Um se chama ontem e outro se chama amanhã, portanto hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver”.

DALAI HAMA

## RESUMO

ROMBALDI, Frabricio. **Fluxo de Caixa: Um estudo em uma empresa de Pet Shop** Passo Fundo, 2015. 64 f. Estágio supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

A eficiência da administração financeira é imprescindível para alcançar os objetivos almejados em qualquer empresa. O objetivo deste estudo consiste em desenvolver e sugerir um fluxo de caixa para uma empresa de pet shop que ofereça condições para a tomada de decisões efetivas, visando a maximização dos resultados financeiros desejados pelos empresários. A pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem quantitativa delineada para um estudo de caso, utilizando-se dados obtidos de fontes primárias, basicamente documentos financeiros e informações coletadas através de entrevista feita com a proprietária. Os resultados apontaram um equilíbrio financeiro no período projetado e evidenciaram a importância do uso de uma ferramenta simples como o fluxo de caixa para o planejamento e controle na administração financeira da empresa, onde a empresária pode projetar os ingressos e desembolsos futuros, possibilitando a proprietária condições favoráveis para a tomada de decisões e contribuindo também para o sucesso da empresa.

Palavras-chave: Administração financeira. Fluxo de caixa. Tomada de decisões.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Projeção de caixa em valores nominais da Cia. PME. ....	26
Tabela 2- Balanço patrimonial – empresa exemplo simples .....	27
Tabela 3- Demonstração de resultado – empresa exemplo simples .....	28
Tabela 4- Fluxo de caixa – empresa exemplo simples – método direto.....	29
Tabela 5- Fluxo de caixa – empresa exemplo simples – método indireto.....	31
Tabela 6- Exemplo de mapa de orçamento para a empresa “X” .....	32
Tabela 7- Orçamento básico empresa “X” .....	33
Tabela 8- Contas a receber demonstrativo semanal empresa “X”.....	34
Tabela 9- Contas a pagar demonstrativo semanal empresa “X” .....	35
Tabela 10- Movimento do caixa demonstrativo semanal empresa “X” .....	35
Tabela 11- Movimento bancário demonstrativo semanal empresa “X” .....	36
Tabela 12- Fluxo de caixa demonstrativo semanal empresa “X” .....	36
Tabela 13- Projeção do pagamento total das compras nov./dez. de 2015 – (em R\$).....	46
Tabela 14- Projeção semanal de pagamentos de compras nov./dez. – 2015 (em R\$).....	46
Tabela 15- Projeção das vendas de out./nov./dez. de 2015 (em R\$).....	48
Tabela 16- Projeção semanal das vendas de out./nov./dez. de 2015 (em R\$).....	48
Tabela 17- Projeção de recebimentos das vendas nov./dez. de 2015 (em R\$).....	50
Tabela 18- Projeção de recebimento semanal das vendas nov./dez. de 2015 (em R\$) .....	50
Tabela 19- Projeção das despesas administrativas nov./dez. de 2015 (em R\$).....	52
Tabela 20- Projeção das despesas com pessoal nov./dez. de 2015 (em R\$) .....	53
Tabela 21- Projeção das despesas tributárias nov./dez de 2015 (em R\$).....	54
Tabela 22- Fluxo de caixa projetado para o mês de novembro de 2015 (em R\$).....	56
Tabela 23- Fluxo de caixa projetado para o mês de dezembro de 2015 (em R\$) .....	57

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1.	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	11
1.2.	OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1.</b>	<b>Objetivos gerais</b> .....	13
<b>1.2.2.</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	13
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b> .....	14
2.1.	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	14
2.2.	CONTROLES FINANCEIROS.....	16
<b>2.2.1.</b>	<b>Controle de contas a receber</b> .....	16
<b>2.2.2.</b>	<b>Controle de estoques</b> .....	17
<b>2.2.3.</b>	<b>Controle das compras</b> .....	18
<b>2.2.4.</b>	<b>Controle dos empréstimos e financiamentos</b> .....	19
<b>2.2.5.</b>	<b>Controle das vendas</b> .....	19
<b>2.2.6.</b>	<b>Controle das disponibilidades financeiras</b> .....	20
2.3.	EQUILÍBRIO FINANCEIRO E FLUXO DE CAIXA.....	21
2.4.	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS .....	22
<b>2.4.1.</b>	<b>Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)</b> .....	22
<b>2.4.2.</b>	<b>Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados (DLPA)</b> .....	23
<b>2.4.3.</b>	<b>Fluxo de Caixa</b> .....	24
2.4.3.1	Fluxo de Caixa Financeiro.....	25
2.4.3.2	Fluxo de Caixa Contábil .....	27
2.4.3.2.1.	<i>Fluxo de Caixa pelo método Direto</i> .....	29
2.4.3.2.2.	<i>Fluxo de Caixa pelo método Indireto</i> .....	31
<b>2.4.4.</b>	<b>Elaboração do Fluxo de Caixa</b> .....	31
2.4.4.1.	Análise, Decisão e Controles .....	37
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS</b> .....	39
3.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	39
3.2.	UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	40

3.3.	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	41
<b>3.3.1.</b>	<b>Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>41</b>
3.4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	42
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
4.1.	DADOS DA EMPRESA EM ESTUDO.....	43
4.2.	PLANILHAS DE CONTROLE.....	44
<b>4.2.1.</b>	<b>Compras.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>Vendas.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.3.</b>	<b>Recebimento das vendas.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.4.</b>	<b>Despesas .....</b>	<b>51</b>
4.3.	FLUXO DE CAIXA PROJETADO .....	54
4.4.	SUGESTÕES .....	59
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A Administração Financeira trata da gestão das finanças de empresas e organizações, como o nome já explica. As finanças correspondem a qualquer recurso financeiro que circula dentro e através da empresa, e a sua gestão inclui o controle e planejamento de cada recurso disponível de acordo com as necessidades e prioridades da organização.

O objetivo de uma boa gestão de finanças é justamente o desenvolvimento da empresa, estudando caminhos viáveis para conseguir recursos, evitando gastos desnecessários e pensando sempre na melhor maneira de conduzir os recursos. Por essa razão é que todos os aspectos de uma empresa estão sob a responsabilidade da administração financeira.

A escassez de informações financeiras precisas, normalmente devido a falta de planejamento e organização, é responsável pela falência de muitas empresas iniciantes no Brasil. A gestão financeira é, portanto de extrema importância pois ela organiza todos os setores da empresa com os recursos necessários ao seu bom funcionamento, e quanto melhor é feito e executado o planejamento financeiro, mais chances a empresa tem de crescer e se desenvolver.

Nas operações do dia a dia de uma empresa, principalmente do ramo comercial e prestadora de serviços, além da execução de uma boa gestão financeira, a organização também é fundamental para o sucesso da organização. Para isso existem instrumentos básicos de planejamento financeiro, um deles é denominado fluxo de caixa.

O objetivo dessa ferramenta basicamente é apurar o saldo disponível para que haja sempre capital de giro na empresa, para aplicações, investimentos ou eventuais gastos. Nele deverão ser registrados todos os recebimentos e todos os pagamentos previstos para o dia, a semana e até para o mês, caso essas compras e pagamentos sejam parcelados.

Além disso, ao elaborar um fluxo de caixa, o empresário terá uma visão de futuro próximo, ou seja, uma ideia de como a situação financeira estará nos próximos dias, semanas ou meses. Com essa tranquilidade, ele pode antecipar algumas decisões importantes como a

redução de despesas sem o comprometimento do lucro, o planejamento de investimentos, a organização de promoções para desencilhe de estoque e outras medidas para que possíveis dificuldades financeiras possam ser evitadas ou minimizadas.

Poucos setores da economia emplacaram um crescimento tão intenso nos últimos anos como o mercado de Pet Shop, que são lojas de animais, e produtos para animais de estimação. Esse mercado esta cada vez mais ganhando espaço. Os brasileiros deixaram de gastar apenas com ração e vacinas e passaram a desembolsar com acessórios, brinquedos e roupas, essa relação das pessoas e animais de estimação se transformou. Antigamente as rações eram compradas em supermercados, e muitos ainda misturavam com a comida feita em casa para dar para seus animais. Não haviam muitos brinquedos e os banhos eram dados em casa mesmo, hoje o tratamento dado aos pets é outro, muitos consideram seu animal de estimação um membro da família, companheiro, amigo, e fiel. ZUINI. Empresários vão além do pet shop para faturar com cão e gato. EXAME.com, São Paulo. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/empresarios-vaio-alem-do-pet-shop-para-faturar-com-cao-e-gato>>. Acesso em: 23 ago.2015.

A indústria percebeu o anseio dos consumidores em busca de rações que oferecessem algo mais para a saúde dos animais de estimação. Investiram na qualidade e segurança do produto. Além das rações, ouve também o crescimento do mercado de produtos para agradar os animais, como petiscos (ossinhos, bifinhos, biscoitos, etc.). Hoje, o Brasil é o segundo maior mercado mundial de itens pet atrás dos Estados Unidos. (ALBINPET). Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/>>. Acesso em: 31 ago.2015.

O crescimento do mercado pet torna o setor cada vez mais atrativo para os investidores, mas também o torna mais competitivo, com isso cada vez mais os administradores precisam usar ferramentas de controles e gestão financeira para acompanhar esse crescimento. As previsões da Associação Brasileira da Indústria de Produtos Para Animais de Estimação (Abinpet) indicam que, em 2015, o setor atingirá R\$ 17,9 bilhões em faturamento, um aumento de 7,4% sobre 2014. (ALBINPET). Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/>>. Acesso em: 23 ago.2015.

## 1.1. IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

É crucial para o sucesso de qualquer empresa, que constantemente seja feito o seu controle financeiro. Os controles financeiros são uteis para as decisões empresarias, e fazer

esse acompanhamento é fundamental para o dia a dia da empresa. No ramo Pet Shop, que é um setor que está em crescimento constante não é diferente, é necessário ter um bom controle financeiro da empresa, com ferramentas como o fluxo de caixa, que auxiliam e ajudam a entender melhor quais são os recursos que estão disponíveis na empresa, para melhor poder de decisão dos gestores. Com isso, o risco da empresa diminui e aumenta as chances de sucesso do negócio.

A empresa estudada do setor de pet shop possui um controle de finanças ainda “a moda antiga”, ou seja, as entradas e saídas diárias de dinheiro são anotadas em uma agenda, e outros controles, como contas a receber, são feitas em um arquivo no Word mesmo, sem ter um programa adequado como base de dados e segurança suficiente para este tipo de controle, a empresa não possui nenhum programa que controle estoque, fluxo de caixa, tudo é feito no papel.

Com o aumento gradativamente do faturamento a empresa estudada sentiu a necessidade de um maior controle em suas finanças, pois, com o grande volume das suas vendas e o aumento na demanda pelos serviços oferecidos também avolumam as despesas, exigindo assim uma atenção maior para o planejamento de entradas e saídas, pois uma empresa sem projeção financeira, sem controles eficientes, terá muitas dificuldades para a sua gestão e dificilmente ira oferecer para seu cliente um produto com qualidade e preço justo. Portanto, o presente estudo visa responder a seguinte questão: **Como desenvolver um fluxo de caixa para uma empresa de pet shop que ofereça condições para a tomada de decisões efetivas, visando a maximização dos resultados financeiros desejados pelos empresários?**

Justifica-se a necessidade desse estudo, pois a empresa em questão é familiar, de pequeno porte e com uma grande expectativa de crescimento, mas que, se não gerir suas finanças adequadamente, pode entrar para as estatísticas das empresas que quebram, não por falta de recursos, mas sim por deficiências no planejamento.

## 1.2. OBJETIVOS

Nesta seção constam os objetivos geral e específicos que norteiam a presente pesquisa.

### **1.2.1. Objetivos gerais**

Desenvolver e sugerir um fluxo de caixa para o período de novembro e dezembro de 2015, para uma empresa de pet shop que ofereça condições para a tomada de decisões efetivas, visando a maximização dos resultados financeiros desejados pelos empresários.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Demonstrar a importância da administração financeira no processo de gestão das empresas;
- Identificar, através de entrevista com a proprietária, os controles financeiros existentes, seus pontos fortes e fracos;
- Desenvolver planilhas auxiliares ao fluxo de caixa projetado para compras, estoques, vendas, despesas, investimentos e financiamentos;
- Desenvolver uma planilha consolidada de fluxo de caixa projetado pelo método direto para o período de novembro e dezembro/2015;
- Analisar os resultados e apresentar sugestões para a implantação e controle do fluxo de caixa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

Este trabalho utiliza-se de pesquisa bibliográfica, abrangendo principalmente autores da administração financeira, expondo conceitos importantes para a elaboração de um planejamento e controle de caixa a empresa.

Nesta seção são abordados conceitos relevantes para o estudo realizado, visando fundamentar os objetivos propostos.

### **2.1. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo de captação e alocação de recursos de capital. Neste contexto, a administração financeira envolve-se tanto com o problema da escassez de recursos, quanto a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas (NETO; LIMA 2014).

Para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários. Os proprietários de empresas privadas esperam que seu investimento produza um retorno financeiro, por meio de bons resultados econômicos e financeiros (lucro e caixa), a geração de lucro e caixa contribui para que a empresa cumpra suas funções sociais, pagando de maneira correta os impostos, realizando investimentos, remunerando adequadamente os colaboradores, etc. (HOJI, 2012).

A função da administração financeira pode ser genericamente descrita por meio de seu papel na organização, de sua relação com a teoria econômica e as ciências contábeis, e das principais atividades do administrador financeiro (GITMAN, 2012).

O administrador financeiro é a pessoa ou um grupo de pessoas preocupadas com a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades, e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável, e também é responsável pela análise da maneira com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da empresa (SANVICENTE, 1997).

A função de um empresário na área de finanças é administrar os recursos financeiros da empresa para poder maximizar a riqueza dos seus acionistas, algumas ações são características deste ramo que é planejar, controlar, orçar, prever, aplicar a ferramenta do fluxo de caixa, tomar decisões sobre investimentos, financiamentos, analisar crédito, estabelecer regras e rotinas de cobranças, gerenciar operações bancárias e análises de riscos (SILVA, 2013).

Em um processo de seleção sobre as decisões financeiras deve-se avaliar o objetivo que se quer alcançar, desta forma as decisões tomadas devem seguir um critério mais racional. Quando há a decisão de um objetivo as empresas terão que poder avaliar os vários resultados que serão frutos das decisões financeiras tomadas (NETO; LIMA 2014).

Neto e Lima (2014), dizem que a administração financeira volta-se basicamente para as seguintes funções:

- a) Planejamento financeiro, o qual procura evidenciar as necessidades de expansão da empresa, assim como identificar eventuais desajustes futuros. Por meio do planejamento, ainda, é possível ao administrador financeiro selecionar, com maior margem de segurança, os ativos mais rentáveis e condizentes com os negócios da empresa, de forma a estabelecer mais satisfatória rentabilidade sobre os investimentos;
- b) Controle financeiro, o qual se dedica a acompanhar e avaliar todo o desempenho financeiro da empresa. Análise de desvios que venham a ocorrer entre os resultados previstos e realizados, assim como propostas de medidas corretivas necessárias, são algumas das funções básicas da controladoria financeira;
- c) Administração de ativos, que deve perseguir a melhor estrutura, em termos de riscos e retorno, dos investimentos empresariais, e proceder a um gerenciamento eficiente de seus valores. A administração de ativos acompanha também defasagens que podem ocorrer entre entradas e saídas de dinheiro de caixa, o que é geralmente associado à gestão do capital de giro;
- d) Administração de passivos, que se volta para a aquisição de fundos (financiamento) e o gerenciamento de sua composição, procurando definir a estrutura mais adequada em termos de liquidez, redução de seus custos e risco financeiro (NETO; LIMA 2014, p.09).

Segundo Braga (2011, p. 23) “A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”. Essa função é responsável por obter os recursos necessários e por criar as estratégias voltadas para o bom uso desses recursos, também tem um papel importante no

desenvolvimento das atividades operacionais, contribuindo para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 2011).

Para que haja uma administração eficiente em uma organização, os controles financeiros são fundamentais, eles envolvem basicamente o controle de contas a receber, dos estoques, das compras, dos empréstimos e financiamentos, das vendas e das disponibilidades financeiras.

## 2.2. CONTROLES FINANCEIROS

Controle financeiro é aquele que controla e avalia todo o desempenho financeiro da empresa como custos e despesas, ganhos, volume de vendas, liquidez de caixa, endividamento, etc. (NETO; LIMA, 2014).

Nesta seção são abordados os principais controles financeiros necessários ao bom andamento da empresa.

### 2.2.1. Controle de contas a receber

Contas a receber também tem a denominação de duplicatas a receber. As contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito. As vendas a prazo geram riscos de inadimplência e despesas com cobrança e recebimento, mas alavancam as vendas, fazendo também aumentar o lucro. As vendas a prazo são condições necessárias para aumentar o nível de operações e o giro de estoques e, assim ganhar escala e aumentar a rentabilidade (HOJI, 2012)

Quem faz a gestão das contas a receber de clientes ou duplicatas a receber é a política de crédito ou cobrança da empresa, integrada com as metas de negócios da organização, envolvendo as vendas a crédito e a negociação de descontos concedidos aos clientes, isso tudo dependendo das condições e prazos de pagamento. A política de crédito envolve também a avaliação do risco de crédito ao cliente. Quanto maior for o prazo concedido ao cliente para pagamento e quanto maior for o volume de vendas, maior será o gasto da empresa em recebíveis de clientes (SILVA, 2013)

Braga (2011, p. 113) “diz que vender a prazo implica conceder crédito aos clientes. A empresa entrega mercadorias ou presta serviços em certo momento e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura”.

Para o funcionamento ideal do departamento de contas a receber, é necessário que o setor obedeça a quatro condições:

- Avaliar a distribuição dos prazos de vencimento;
- Estabelecer ações de agilização de cobranças;
- Avaliar a concentração no crédito a clientes;
- Possibilidade de avaliar o volume de dinheiro e poder dos clientes.

E também, para que o administrador possa ter informações em relação aos recursos aplicados em contas a receber, é necessário que sejam implantados uma ficha de cadastro de cliente, onde gera informações para o administrador avaliar o risco em conceder crédito ao cliente, e também um controle de contas a receber, onde os lançamentos das vendas a prazo devem ser lançados no controle conforme o mês de vencimento, e as baixas de acordo como os recebimentos. COLUNISTA PORTAL DA EDUCAÇÃO. Contas a Receber. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/14531/contas-a-receber>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

### **2.2.2. Controle de estoques**

Estoques são os materiais que ainda não foram utilizados em certo momento. Uma definição simples de estocar é guardar algo para que seja usado no futuro, para poder guardar é necessário um local apropriado, pessoal especializado e tudo isso tem uma despesa, ou seja, custa dinheiro deixar o produto parado para ser usado futuramente, então, isto também envolve o administrador financeiro (CHIAVENATO, 2014)

Segundo Braga (2011) o administrador financeiro deve exercer um controle rígido sobre os níveis de estoques, visando preservar a capacidade de solvência da empresa e maximizar o retorno dos recursos investidos.

Em empresas comerciais, os estoques são representados na maioria das vezes pelas mercadorias para revenda. Em empresas industriais, os estoques, de acordo com as fases de acabamento, podem ser classificados em matérias-primas, produtos em elaboração, materiais de consumo, embalagens e produtos acabados. Em empresas de prestação de serviços, os

estoques são representados, basicamente, pelos materiais de consumo e de almoxarifado (HOJI, 2012)

É necessário manter certo nível de estoques de materiais e de produtos em elaboração e acabados para alcançar ganhos de escala e reduzir custos de produção e também para contornar os problemas advindos de atrasos dos fornecedores, quebra de equipamentos, greves etc. Também temos de considerar que, em determinadas circunstâncias, a disponibilidade de produtos para pronta entrega constitui um poderoso argumento de vendas (BRAGA, 2011, p. 101).

Normalmente os estoques representam um investimento elevado nas contas que compõem o capital de giro nas empresas. Essas contas são representadas pelas aplicações em caixa, contas a receber e estoques. Em função deste alto investimento, o administrador deve procurar trabalhar com estoques que se enquadrem em padrões mínimos e máximos, é ideal estabelecer níveis de estoque para cada item, visando reduzir o investimento desnecessário, mantendo o estoque de maneira que possa atender as necessidades da empresa por um determinado período. COLUNISTA PORTAL DA EDUCAÇÃO. Controle de Estoques. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/14532/controle-de-estoques>>. Acesso em: 06 set. 2015.

### **2.2.3. Controle das compras**

A conta fornecedores representa às compras que foram efetuadas a prazo, como mercadorias, as matérias-primas, componentes utilizados para a produção e materiais de consumo (SILVA, 2013).

As compras a prazo podem ser importantes fontes de se adquirir capital de giro para empresas de pequeno e médio portes, pois, em condições normais, não são exigidas garantias por esse financiamento (HOJI, 2012).

A compra à vista é importante quando se trata de um investimento pequeno, se o administrador tiver um valor a ser injetado em investimentos menores pode se usar o poder de barganha conseguindo assim ótimos descontos (HOJI, 2012).

Identificar os fornecedores e sua atividade é necessário, pois a empresa necessita de matéria-prima (indústria), produtos acabados (comércio) e pessoas qualificadas (prestação de serviços). É importante analisar onde estão localizados estes fornecedores, quais são as condições de entrega, as condições de pagamento e quantidade de produtos que os

fornecedores poderão oferecer. COLUNISTA PORTAL DA EDUCAÇÃO. Fornecedores. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/60254/fornecedores>>. Acesso em: 06 set. 2015.

#### **2.2.4. Controle dos empréstimos e financiamentos**

Segundo Neto e Lima (2014) as decisões de financiamentos ou empréstimos, preocupam-se principalmente com a escolha das melhores fontes de financiamento e a melhor proporção a ser mantida entre capital de terceiro (dívidas) e capital próprio. O objetivo central desta decisão envolve a determinação da melhor estrutura de financiamento da empresa, de maneira a preservar sua capacidade de pagamento (viabilidade financeira) e dispor de fundos com custos reduzidos em relação ao retorno que se espera apurar de suas aplicações.

Para Silva (2013, p.122) “a expressão financiamentos (ou financiamentos bancários) é utilizada para financiar a compra de um bem do imobilizado. Por outro lado a expressão empréstimos (ou empréstimos bancários) serve para designar, de modo genérico, a obtenção de recursos para cobrir necessidades de giro”.

Na prática as empresas tem a sua disposição diversas fontes de financiamento, como fornecedores, instituições financeiras, acionistas etc., as quais apresentam diferentes condições de custos, sistema de amortizações, prazos de pagamento e garantias exigidas (NETO; LIMA, 2014).

#### **2.2.5. Controle das vendas**

A principal função do departamento de vendas é distribuir produtos, pois estabelece um elo entre produtor e consumidor ou usuário. Cada venda deve ser adaptada a sua situação, é diferente fazer venda porta a porta, diretamente ao consumidor ou vender diretamente ao intermediário varejista (LAS CASAS, 2012).

Uma informação muito importante para o processo de planejamento financeiro é a previsão de vendas da empresa. Com base na projeção de vendas, o administrador financeiro projeta os fluxos de caixa mensais decorrentes das vendas previstas e dos gastos ligados a

produção, aos estoques e às vendas. A projeção de vendas pode se basear em dados externos, internos, ou em ambos os dois (GITMAN, 2012).

Las Casas (2012, p. 71) diz que o planejamento em vendas consiste em analisar as situações interna e externa, e fazer uma previsão do que pode acontecer, preparando-se para atender e executar essa previsão para que os objetivos sejam alcançados.

Importância para a economia: os produtos de nossa industria ou agricultura não se vendem por si mesmos, não importa quão bons ou quão grandes sejam. Para que os produtos sejam vendidos de acordo com os objetivos preestabelecidos pelos administradores, é necessário que exista ação neste sentido. Com maiores vendas, os consumidores se beneficiam com mais produtos; conseqüentemente, crescendo a produção, cresce o nível de empregos e investimentos. No sistema capitalista, as relações de troca são essenciais para a economia (LAS CASAS, 2012, p. 20).

É muito importante que antes de efetivar uma venda para um novo cliente, seja feita uma análise criteriosa de seus dados cadastrais. Venda a prazo feita sem os devidos cuidados tem grandes chances de se tornar um dinheiro perdido (HOJE, 2012)

#### **2.2.6. Controle das disponibilidades financeiras**

A administração das disponibilidades financeiras compreende os saldos bancários da empresa em conta corrente, quando a empresa efetua saques ou movimentações bancárias além do saldo que tem em conta o mesmo fica credor, este, pode ser classificado como passivo, pois, é uma utilização de limite bancário onde serão cobrados juros, podendo dizer que, foi tomado um empréstimo (SILVA, 2013).

Para Braga (2011) “as disponibilidades compreendem o numerário mantido em caixa, os saldos bancários de livre movimentação e as aplicações financeiras de liquidez imediata”.

Caso as disponibilidades forem mantidas em níveis baixos, haverá o comprometimento da capacidade de pagamento da empresa. Por outro lado, o excesso de disponibilidades prejudica a rentabilidade. A administração das disponibilidades busca um equilíbrio entre estes dois extremos (BRAGA, 2011).

A eficiente administração das disponibilidades contribui muito para a maximização do lucro das empresas. A pessoa responsável pela administração do caixa, deve ter uma visão integrada do fluxo de caixa da empresa, assim como ter o controle dos recebimentos e pagamentos. Uma das mais importantes funções do administrador é assegurar o equilíbrio financeiro da empresa, controlando eficazmente as atividades de compra, estocagem e vendas,

que são as principais contas operacionais que exercem forte impacto sobre o caixa (HOJI, 2012).

A finalidade do caixa é processar as entradas e saídas de dinheiro, por meio do recebimento de receitas e do pagamento das despesas. Para que o nível de dinheiro no caixa não fique muito elevado, causando perdas pelo dinheiro parado, nem fique muito abaixo, impossibilitando o pagamento das despesas, é necessário um planejamento de caixa que permita um volume mínimo de dinheiro que seja capaz de honrar os compromissos da empresa nas datas de vencimento (CHIAVENATO, 2014)

A administração de caixa, tem entre outros gastos, um custo de oportunidade. O dinheiro mantido poderia estar aplicado e podendo render algum recurso financeiro para a empresa. Por outro lado, a falta de caixa, reduz a capacidade de pagamento da empresa. Quanto menor o caixa, maior o risco da empresa em não pagar corretamente seus compromissos, principalmente os desembolsos imprevistos (NETO; LIMA, 2014)

Saldo mínimo de caixa é quando se tende a deixar um valor mínimo para poder cobrir despesas eventuais, em função da incerteza de recebimentos, pois pode acontecer uma inadimplência temporária (HOJI, 2012).

Para ter o menor valor possível em caixa podem ser usadas as aplicações de liquidez imediata, ou seja, aplicações automáticas. Essas aplicações rendem menos do que as de médio e longo prazo, mas, o dinheiro está rendendo enquanto não está sendo utilizado (HOJI, 2012).

### 2.3. EQUILÍBRIO FINANCEIRO E FLUXO DE CAIXA

Qualquer empresa busca um lucro mínimo que compense o investimento realizado. O ponto que produz lucro desse valor mínimo se dá o nome de ponto de equilíbrio (NETO, 2014).

O ponto de equilíbrio financeiro calcula o volume de vendas, que iguala as entradas com as saídas de caixa. Através do ponto de equilíbrio financeiro é possível verificar e eliminar os eventuais conflitos entre os prazos de pagamento e de recebimentos (NETO;LIMA, 2014).

Para que uma organização tenha equilíbrio financeiro, segundo Hoje (2012) ela precisa criar mecanismos de controles internos que possibilitem a verificação dos registros da empresa como: disponibilidades, aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos, contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa, entre outros controles usados diariamente.

Conforme Zdanowicz (2000, p. 173) “o controle do fluxo de caixa é tão essencial à empresa como o seu processo de planejamento, pois um depende de outro para que ambos possam ser úteis e práticos”.

## 2.4. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Demonstrações contábeis (ou financeiras) equivalem a um conjunto de informações apuradas e divulgadas pelas empresas, revelando os vários resultados de seu desempenho em um exercício social. Através das demonstrações, é possível obter conclusões precisas e atualizadas sobre a situação da empresa (NETO; LIMA, 2014)

Silva (2013) afirma que as demonstrações contábeis representam um canal de comunicação da empresa com diversos usuários internos e externos. Um relacionamento transparente com os investidores, credores, analistas e demais interessados em conhecer a empresa, é parte do contexto que transcende as áreas contábil e fiscal e atinge uma dimensão ética.

De acordo com o artigo 176 da Lei nº 6.404/76, é obrigatória a publicação pelas companhias, ao final de cada exercício social com duração de um ano, das seguintes demonstrações financeiras:

- a) Balanço patrimonial;
- b) Demonstração do resultado do exercício;
- c) Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados ou demonstração das mutações do patrimônio líquido;
- d) Demonstração dos fluxos de caixa;
- e) Se companhia aberta, demonstração do valor adicionado (HOJI, 2012,p. 235).

Para o administrador interno da empresa, a análise das demonstrações financeiras visa uma avaliação do desempenho geral da empresa, é uma forma de identificar os resultados obtidos, consequentes das decisões financeiras tomadas. Essa avaliação interna da empresa é bastante simplificada, para se obter os principais indicadores, através do fácil acesso as informações contábeis (NETO, 2014).

### 2.4.1. Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

A DRE tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo do exercício, ou seja, quanta a empresa ganhou ou perdeu com seus negócios. O demonstrativo engloba as receitas,

as despesas, os ganhos e as perdas do exercício apurados por Regime de Competência independentemente, portanto, de seus pagamentos e recebimentos. (NETO; LIMA, 2014)

Regime de competência significa apropriação das receitas quando efetivamente “ganhas”, “merecidas”, “auferidas” e não necessariamente recebidas em dinheiro. Assim as vendas produzem receitas quando são entregues as mercadorias e os serviços a que se referem. Significa também que as despesas relativas a obtenção dessas receitas são apropriadas juntamente com essas receitas. Assim devem ser contrapostos as receitas de vendas, o custo dos produtos vendidos, as despesas de comissão, as despesas com a formação da provisão para garantias e a de devedores incobráveis etc. Significa finalmente, que as despesas da manutenção da atividade da empresa que não se associam diretamente com esta ou aquela receita devem ser apropriadas quando de sua incorrência, e não de seu pagamento, tanto as despesas de administração quanto as financeiras e outras (NETO, 2014, p. 110).

Enquanto o balanço patrimonial representa a posição da empresa em determinado momento, a demonstração do resultado acumula as receitas, os custos e as despesas de um determinado período, mostrando o resultado e possibilitando conhecer seus principais componentes (SILVA, 2013).

#### **2.4.2. Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados (DLPA)**

Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados é a explicação do que aconteceu nas contas que compõem o patrimônio líquido durante o exercício social; apresenta a variação do seu saldo balanço por balanço (NETO; LIMA, 2014)

Conforme Neto e Lima (2014) a DLPA compõem-se basicamente do seguinte:

Saldo anterior
(+-) Ajustes de exercícios anteriores
( - ) Dividendos Extraordinários
( - ) Incorporação ao Capital
( = ) Lucro Líquido do Exercício
( - ) Destinação do Lucro
( = ) Saldo Final

A DLPA deve segregar os valores de resultados de resultados abrangentes que compreendem itens de receita e despesas que não são reconhecidos na demonstração de resultados, como por exemplo ajustes de instrumentos financeiros, reservas de reavaliação, ganho e perdas com operações no exterior, etc. (HOJI, 2012).

### 2.4.3. Fluxo de Caixa

Segundo Hoji, (2012) 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).

Zdanowicz (1997, p. 26) “numa grande empresa, uma quebra de caixa pode ser simplesmente um desencaixe financeiro momentâneo. Numa pequena empresa ou microempresa pode representar a falência”.

É preciso planejar, projetar as entradas e saídas de dinheiro, baseadas nas estimativas de comprar e vendas da empresa, de acordo com as previsões de lucro dos sócios (ZDANOWICZ, 1997).

O fluxo de caixa é considerado por muitos analistas um dos principais instrumentos de análises, pois identifica o processo de circulação de dinheiro em uma empresa, através da variação de caixa. Esta expressão fluxo de caixa compreende o envolvimento dos pagamentos e recebimentos em geral, e sua análise verifica a origem e aplicação do dinheiro que transitou pela empresa (SILVA, 2013)

A expressão fluxo de caixa, pode ainda ter três observações para se ter uma melhor compreensão, primeira, o fluxo de caixa passado, que seria aquele que já foi realizado, o fluxo de caixa previsto, ou seja, previsão de caixa ser referindo a um período futuro, e uma terceira forma que considera o passado e faz uma espécie de ajuste de certos usos de recursos que ocorrerão no futuro (SILVA, 2013).

Quando se tem um planejamento de caixa é possível identificar as faltas e sobras que ocorrerão e também, obter definição do caixa desejado, podendo assim, saber em que período deverá levantar fundos adicionais e quando haverá uma sobra de caixa (BRAGA, 2011).

Segundo Zdanowicz (1997), a empresa dispõe de algumas vantagens com esta ferramenta:

- a) Estabelecer o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- b) Aplicar os excedentes de caixa, por exemplo: mercado de capitais;
- c) Captar empréstimos, em períodos de desembolso, para suprir deficiências de caixas temporárias;
- d) Ampliar ou substituir itens do ativo fixo, que o total dessas aquisições pode atingir montantes vultosos, exigindo que o desembolso de caixa seja planejado com antecedência;
- e) Proporcionar a seleção de linhas de crédito junto às instituições financeiras;
- f) Analisar a conveniência de serem comprometidos os recursos, por exemplo: compra de matéria-prima.

O fluxo de caixa é uma ferramenta para ser utilizada diariamente, com competência e segurança, das políticas de vendas e de compras da empresa (ZDANOWICZ, 1997).

Quando eficiente, o fluxo de caixa registra a movimentação diária da empresa, as previsões de entradas e previsões de saídas, demonstrando ao administrador qual a situação da empresa. Esta ferramenta gerencial facilita a tomada de decisão na empresa, solucionando possíveis falhas e antecipando situações que poderão ser prejudiciais para a empresa, evitando também deixar de cumprir com compromissos futuros, porem é necessário que seja “alimentado” diariamente. COLUNISTA, PORTAL DA EDUCAÇÃO. Fluxo de Caixa. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/60242/fluxo-de-caixa>>. Acesso em: 03 out. 2015.

O fluxo de caixa é imprescindível para os negócios das empresas, utilizando essa ferramenta é possível acompanhar toda a movimentação de valores dentro da organização. Existem diversos tipos de fluxo de caixa que podem ser aplicados nas empresas, o fluxo de caixa financeiro, que pode ser projetado, executado, e o contábil que pode ser pelo método direto e indireto.

#### 2.4.3.1 Fluxo de Caixa Financeiro

Segundo Neto (2014, p.649) “A projeção das necessidades de caixa será desenvolvida pelo levantamento de todas as entradas e saídas de recursos previstas em determinado período de tempo”.

DESCRIÇÃO DOS FLUXOS	TOTAL (\$)	PERÍODOS				
		P1 (\$)	P2 (\$)	P3 (\$)	P4 (\$)	P5 (\$)
A. Saldo Inicial de Caixa						
B. Entradas Previstas de Caixa						
C. Total das Entradas mais o Saldo Inicial (A +B)						
D. Saídas Previstas de Caixa						
E. Total das Saídas						
F. Saldo Líquido de Caixa (C-E)						
G. Saldo Acumulado de Caixa						

**Ilustração 1 - Modelo de projeção (orçamento) de caixa.**

Fonte: NETO, 2014, p.649.

A elaboração de um modelo de projeção de caixa permite que a empresa possa antecipar-se de possíveis necessidades futuras de dinheiro, programando-se, desde já, outras formas de captar recursos no mercado. Pode também aplicar da melhor maneira os excedentes de caixa que vierem a ser projetados. Este modelo de projeção constitui um importante instrumento de controle da liquidez, porém na sua elaboração, é preciso estar atento, para evitar o surgimento inesperado de saldos insuficientes, ou excessivos (NETO, 2014).

Para melhor entendimento desta ferramenta elaborou-se uma projeção de caixa para o primeiro semestre de X5 (NETO, 2014).

- a) Saldo de caixa existente no início do semestre: \$ 1.800.
  - b) Vendas previstas: \$ 17.000. Espera-se que 60% desses valores sejam recebidos no semestre, permanecendo os 40% restantes no realizável para liquidação no segundo semestre do ano.
  - c) As compras de estoque previstas para o período atingirão \$ 6.000 e serão totalmente pagas no período de planejamento.
  - d) O total das despesas operacionais desembolsáveis atingirá \$ 3.000 no semestre.
  - e) Prevê-se, simplesmente, que as vendas, compras e despesas operacionais estimadas apresentarão formação uniforme no período.
  - f) Ao final de maio, a empresa deverá pagar \$ 3.000 a título de despesas financeiras.
  - g) No início de março está previsto um aumento de capital mediante subscrição e integralização de novas ações no valor de \$ 1.000.
- No período (início de abril), ainda, a empresa espera receber \$ 800 provenientes do realizável a curto prazo (NETO, 2014, p. 650).

**Tabela 1- Projeção de caixa em valores nominais da Cia. PME.**

DESCRIÇÃO DOS FLUXOS	1º Semestre de X5 (\$)
A - Saldo inicial de caixa	1.800
B - Entradas previstas de caixa	
Recebimentos de vendas	10.200
Aumento de capital por integralização	1.000
Recebimento de realizável a curto prazo	800
C - Total das entradas mais o saldo inicial (A+B)	13.800
D -Saídas previstas de caixa	
Compras de estoques	6.000
Pagamento de despesas operacionais	3.000
Pagamento de despesas financeiras	3.000
E - Total de saídas	12.000
F - Saldo líquido de caixa (C-E)	1.800

Fonte: NETO, 2014, p.651.

Pode-se observar, através desta projeção que a empresa Cia. PME pode manter em valores nominais o mesmo nível de caixa (\$1.800). Supõe-se que este valor seja o mínimo ideal estabelecido pela Cia. PME não terá nenhum problema para o fluxo deste período analisado. Este saldo de \$ 1.800,00 é suficiente para que a empresa possa lidar com as incertezas dos fluxos financeiros de recebimentos e pagamentos (NETO, 2014).

#### 2.4.3.2 Fluxo de Caixa Contábil

O Fluxo de Caixa Contábil pode ser elaborado pelo método direto e indireto e utiliza basicamente informações da Demonstração de Resultado e do Balanço Patrimonial.

A demonstração do resultado do exercício (DRE) pode mostrar o quanto à empresa teve de lucro e prejuízo em um determinado período, um elemento que pode ser analisado é que uma empresa pode ter apresentado lucro, mas, seu dinheiro em caixa diminuiu. O lucro obtido na DRE tem como base o regime de competência contábil, que introduz na conta as despesas que não foram pagas e receitas que não foram recebidas, outro ponto é a depreciação que é computada em um determinado período, mas, não houve um real desembolso de caixa. Abaixo um balanço da Empresa Exemplo Simples do ano de 20X3 e 20X4 (SILVA, 2013).

**Tabela 2- Balanço patrimonial – empresa exemplo simples**

<b>Ativo</b>	<b>20X3</b>	<b>20X4</b>
<b>Ativo circulante</b>	<b>4.705,56</b>	<b>13.820,04</b>
Disponível	207,00	157,00
Duplicatas a receber	3.248,00	9.732,00
(-) Provisão para devedores duvidosos	(97,44)	(291,96)
Duplicatas a receber líquidas	3.150,56	9.440,04
Estoques	1.348,00	4.223,00
<b>Ativo circulante</b>	<b>5.361,80</b>	<b>7.397,40</b>
Realizável a longo prazo	0,00	0,00
Imobilizado	5.644,00	8.244,00
(-) Depreciação	(282,20)	(846,60)
Imobilizado Líquido	5.361,80	7.397,40
<b>Ativo Total</b>	<b>10.067,36</b>	<b>21.217,44</b>

Continua...

Continua...

<b>Passivo + Patrimônio Líquido</b>	<b>20X3</b>	<b>20X4</b>
<b>Passivo Circulante</b>	<b>1.017,00</b>	<b>4.071,46</b>
Fornecedores	701,00	2.211,00
Salários e encargos sociais	246,00	787,00
Contas a Pagar	70,00	221,00
Provisão para IR a recolher		852,46
<b>Passivo Circulante</b>	<b>9.050,36</b>	<b>17.145,98</b>
Exigível a longo prazo	3.825,00	6.090,00
<b>Patrimônio líquido</b>	<b>5.225,36</b>	
Capital		6.225,36
Reservas de lucros		4.830,62
Total do patrimônio líquido	5.225,36	11.055,98
<b>Passivo Total</b>	<b>10.067,36</b>	<b>21.217,44</b>

Fonte: SILVA, 2013, p. 467.

Para montar-se o fluxo de caixa, tem que se ter também algumas informações adicionais (SILVA, 2013).

- a) Em 31-12-X4 os sócios subscreveram e integralizaram um aumento de capital, em dinheiro, no valor de \$1.000,00.
- b) Em 31-12-X4 a empresa obteve um financiamento de \$1.500,00 para pagamento em três parcelas, com vencimento para 18, 24 e 30 meses.
- c) Em 31-12-X4 a empresa adquiriu bens do ativo imobilizado no valor de \$2.600,00, pagando a vista ao fornecedor.

A totalidade das despesas financeiras de 20X4, no valor de \$765,00, foi incorporada à dívida de longo prazo que a empresa já mantinha no início do período (SILVA, 2013, p. 468).

**Tabela 3- Demonstração de resultado – empresa exemplo simples**

<b>Demonstração de Resultado</b>	<b>20X4</b>
Vendas	26.810,00
CMV	(13.405,00)
Lucro bruto	13.405,00
Despesas de salários e encargos	(4.573,00)
Despesas gerais	(1.625,00)
Provisão p/ devedores duvidosos	(194,52)
Depreciação	(564,40)
Despesas financeiras	(765,00)
Lucro operacional	5.683,08
Provisão para IR	(852,46)
Lucro líquido	4.830,62

Fonte: SILVA, 2013, p. 468.

Através da tabela 3, que é a DRE da empresa hipotética podemos observar que no ano 20X4 houve um lucro líquido de \$4.830,62, mas, se olharmos sua variação de caixa, que seria a disponibilidade, no ano de 20X3 era de \$207,00 e no ano de 20X4 era de \$157,00, ou seja, houve uma variação de \$50,00. Seguramente o que varias pessoas se perguntam é onde está o lucro gerado pela empresa no ano 20X4. Esta resposta é dada através da DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa). Há duas formas de se analisar o fluxo de caixa, uma é com o método direto e outra com o método indireto (SILVA, 2013).

#### 2.4.3.2.1. Fluxo de Caixa pelo método Direto

Para se obter um fluxo de caixa pelo método direto precisa-se analisar o balanço patrimonial (tabela 2), a demonstração de resultado (tabela 3), e as informações adicionais que podem ser obtidas em controles extracontábeis. A mecânica do método direto é através de módulos, cada subitem abaixo será um módulo de extrema importância para analisar o fluxo de caixa, que está diretamente relacionado com dinheiro (SILVA, 2013).

**Tabela 4- Fluxo de caixa – empresa exemplo simples – método direto**

<b>Demonstração dos fluxos de caixa - DFC</b>	<b>20X4</b>
<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	
Vendas	26.810,00
(+) Duplicatas a receber (inicial)	3.248,00
(-) Duplicatas a receber (final)	(9.732,00)
(=) Recebimento de clientes (a)	20.326,00
Custo de mercadoria vendida	13.405,00
(+) Estoque (final)	4.223,00
(-) Estoque (inicial)	(1.348,00)
(=) Compras	16.280,00
(+) Fornecedores (inicial)	701,00
(-) Fornecedores (final)	(2.211,00)
(=) Pagamento a fornecedores (b)	14.770,00
Despesas de salários e encargos	4.573,00
(+) Despesas gerais	1.625,00
(+) Salários e encargos sociais (inicial)	246,00
(-) Salários e encargos sociais (final)	(787,00)
(+) Contas a pagar final	70,00
(=) Pagamento de despesas (c)	(221,00)
Caixa líquido das atividades operacionais	5.506,00
(d) = (a - b - c)	50,00

Fonte: SILVA, 2013, p. 469.

- a) Recebimento de clientes: O primeiro módulo a ser analisado é o recebimento de clientes, podendo-se assim saber quanto de dinheiro a empresa recebeu em suas vendas. Para chegar a um valor de entrada real calcula-se o valor das vendas no período de 20X4, diminuindo da variação de clientes entre o período de 20X3 e 20X4. O valor das receitas não são os totais de entradas, sendo que, parte do que foi vendido em 20X4 será recebido em 20X5, o que se tem na conta de clientes de 20X3 são às vendas a prazo de 20X3 que se receberá em 20X4. Assim a variação da conta de clientes é o aumento que se teve das vendas, mas que ainda não foi recebido, diminuindo-se da receita tem o que entrou à vista neste período (SILVA, 2013).
- b) Pagamento de Fornecedores: No caso de pagamentos de fornecedores, tendo o total de compras precisa-se saber o que foi desembolsado em dinheiro, esta compra pode ter sido feita à vista ou a prazo, diminuindo o valor de compras da variação de fornecedores pode-se saber qual foi o desembolso no período (SILVA, 2013).
- c) Pagamento de Despesas e Impostos: Para este módulo a lógica é a mesma, é pago o que foi competência contábil no ano anterior. “Se considerarmos as despesas de salários e encargos mais as despesas gerais e acrescentarmos os respectivos valores a pagar no final do ano anterior, bem como subtrairmos as despesas a pagar no final do ano em questão.” (SILVA, 2013, p.474).
- d) Caixa Operacional: Quando se fala em caixa operacional, significa que se pode saber qual foi o caixa líquido da empresa em sua atividade principal, antes das deduções de despesas financeiras e adições de receitas financeiras. (SILVA, 2013).
- e) Despesas e Receitas Financeiras: A despesa financeira é como todas as outras as despesas incorridas e não pagas, então obtendo a variação dessas contas consegue-se chegar a um desembolso de caixa, normalmente essas despesas apresentadas estão ligadas a contas do passivo como a conta de empréstimos bancários, no final do ano é calculado sobre os empréstimos qual é o valor de juros que decorreram entre o último pagamento ou liberação até a data de fechamento e que será paga no exercício seguinte (SILVA, 2013).
- Receitas financeiras são as operações que a empresa aplicou, mas, ainda não recebeu o seu rendimento financeiro, assim esta também fica provisionada para o resgate no exercício seguinte (SILVA, 2013).

#### 2.4.3.2.2. Fluxo de Caixa pelo método Indireto

O fluxo de caixa contábil pode ser feito pelo método indireto e direto, o método indireto chega até a variação de caixa, porém com menos informações (SILVA, 2013).

**Tabela 5- Fluxo de caixa – empresa exemplo simples – método indireto**

Demonstração dos fluxos de caixa (DFC)	Valores \$
<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	
Lucro líquido do período	4.830,62
Encargos da dívida de Longo Prazo (despesas financeiras)	765,00
Depreciações	564,40
Despesas de provisão para Imposto de Renda	852,46
Variações de duplicatas a receber	(6.289,48)
Variação dos estoques	(2.875,00)
Variação de fornecedores	1.510,00
Variação de salários sociais	541,00
Variação descontadas a pagar	151,00
<b>Caixa líquido das atividades operacionais (a)</b>	<b>50,00</b>

Fonte: SILVA, 2013, p. 477.

Segundo Silva (2013) O fluxo de caixa pelo método direto permite ver com facilidade o quanto a empresa recebeu de clientes, pagou a fornecedores e pagou de despesas, enquanto no método indireto parte do lucro líquido e faz uma série de ajustes (relativos aos itens que não afetaram o caixa da empresa no período), para chegar ao fluxo de caixa operacional líquido.

#### 2.4.4. Elaboração do Fluxo de Caixa

A distribuição, o planejamento de gastos e as arrecadações significam a saúde financeira do negócio. Conhecendo esse mecanismo, é possível, sem riscos, aplicar o dinheiro na compra de mercadorias ou equipamentos, financiamento dos clientes, pagamento de fornecedores, pagamento de impostos, adquirir empréstimos e administrar a folha de pagamento dos funcionários (ZDANOWICZ, 1997).

O fluxo de caixa busca o equilíbrio financeiro entre as entradas e as saídas de dinheiro da empresa e dimensiona o capital de giro necessário para que a empresa possa autofinanciar o seu ciclo operacional de caixa (ZDANOWICZ, 1997).

Capital de giro como o próprio nome diz é o capital que fica girando dentro da empresa, sofrendo assim transformação em seu estado patrimonial, produzindo reflexos na contabilidade até transformar-se em dinheiro. O estudo do capital de giro é extremamente fundamental, pois é necessário recuperar os custos que se teve e as despesas (HOJI, 2012).

As compras, à vista ou a prazo, normalmente não ocorrem no mesmo momento que as vendas, à vista ou a prazo (ZDANOWICZ, 1997).

As saídas de dinheiro não tem a contrapartida das entradas de dinheiro de forma imediata. Entre esses dois momentos, existe um tempo no qual a empresa precisa continuar operando normalmente com o capital disponível em caixa ou no banco. Quando você receber o dinheiro de suas vendas, vai pagar seus fornecedores, reiniciando o novo ciclo de compra e venda. Todo esse processo é o chamado de ciclo operacional (ZDANOWICZ, 1997, p. 6).

Durante o ciclo operacional, o capital de giro age como um oxigênio adicional, mantendo o funcionamento da empresa (ZDANOWICZ, 1997).

É preciso planejar, projetar as entradas e saídas de dinheiro, baseadas nas estimativas de compras e vendas da empresa, de acordo com as previsões de lucro dos sócios. É fundamental, um orçamento de caixa, que vai indicar as ações da empresa (ZDANOWICZ, 1997).

Nem sempre aquilo que é previsto no orçamento acaba sendo realizado. Nessa comparação entre previsto e o realizado, verifica-se o percentual atingido por aquilo que foi planejado, adapta-se à realidade para poder ter mais confiança para as ações seguintes (ZDANOWICZ, 1997).

**Tabela 6- Exemplo de mapa de orçamento para a empresa “X”**

	<b>Vendas Previstas</b>	<b>Compras Previstas</b>
Janeiro	R\$ 200,00	R\$ 120,00
Fevereiro	R\$ 300,00	R\$ 180,00
Março	R\$ 400,00	R\$ 240,00
Abril	R\$ 500,00	R\$ 300,00
Maió	R\$ 600,00	R\$ 360,00
Junho	R\$ 700,00	R\$ 420,00

Fonte: ZDANOWICZ, 1997 p. 9

Conforme Zdanowicz (1997) “Levantamentos em dados históricos da empresa (em relatórios, notas fiscais, fichas de estoques, etc.) determinaram o ponto de partida para os valores de previsão dos números acima citados”.

Através dos números do mapa de orçamento, é possível verificar que o valor mensal das compras atinge 60% do valor das vendas mesmo mês. Constata-se, nos dados históricos da empresa “X”, que normalmente, 40% das vendas são à vista, 30% para pagamento em 30 dias e 30% para pagamento em 60 dias. Em relação as compras, 50% são pagas à vista, 30% em 30 dias e 20% em 60 dias. Estas previsões dos valores de compra e venda e os seus prazos para recebimento e pagamento permitem elaborar um Orçamento Básico (ZDANOWICZ, 1997).

**Tabela 7- Orçamento básico empresa “X”**

	FATURAMENTO (A RECEBER)							
	janeiro	fev.	março	abril	maio	junho	julho	agosto
VALOR PREVISTO	200	300	400	500	600	700	-	-
CONDIÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-
À VISTA (40%)	80	120	160	200	240	280	-	-
30 dd (30%)	-	60	90	120	150	180	210	-
60 dd (30%)	-	-	60	90	120	150	180	210
TOTAL A RECEBER	80	180	310	410	510	610	390	210
	COMPRAS (A PAGAR)							
	janeiro	fev.	março	abril	maio	junho	julho	agosto
VALOR PREVISTO	120	180	240	300	360	420	-	-
CONDIÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-
À VISTA (40%)	60	90	120	150	180	210	-	-
30 dd (30%)	-	36	54	72	90	108	126	-
60 dd (30%)	-	-	24	36	48	60	72	84
TOTAL A PAGAR	60	126	198	258	318	378	198	84
SALDO	20	54	112	152	192	232	192	126

Fonte: ZDANOWICZ, 1997 p. 10

A tabela nos mostra que a empresa mantém um saldo positivo crescente quando as entradas e saídas são estimadas (ZDANOWICZ, 1997).

Elabora-se o fluxo de caixa para curtos períodos como: diários, semanais, mensais, ou para períodos mais longos como: trimestrais, semestrais e anuais, conforme a necessidade de cada empresa. Para a sua elaboração, utiliza-se informações geradas pelos diversos setores e seções da empresa, conforme o cronograma anual, mensal, semanal ou diário de ingressos e desembolsos.

Segundo Zdanowicz (1997) a implantação do fluxo de caixa consiste essencialmente em estruturar as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos, que poderão ser subdivididos em fluxo operacional e fluxo extraoperacional.

As informações úteis para a elaboração do fluxo de caixa são:

- a) Projeção das vendas, considerando as prováveis proporções de vendas a vista e a prazo;
- b) Estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- c) Levantamento de cobranças efetivas de créditos a receber de clientes;
- d) Determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com a necessidade, tamanho, ramo e organização das empresa;
- e) Orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

Após ser feito o planejamento e elaborado o orçamento de caixa, é preciso confrontar valores realizados com os projetados, observando o grau de acerto e os erros encontrados (ZDANOWICZ, 1997)

Para uma melhor análise, são necessárias novas planilhas como contas a receber, que vai registrar também as entradas de caixa que não possuem notas fiscais, faturas e duplicatas, e também uma planilha com as contas a pagar, onde vão ser identificadas as compras de mercadorias à vista e a prazo, despesas administrativas, despesas com vendas, tributárias e financeiras (ZDANOWICZ, 1997).

**Tabela 8- Contas a receber demonstrativo semanal empresa "X"**

Nº Doc.	Cliente	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
1	A	920	-	-	-	-
2	B	-	-	-	990	-
3	C	-	-	727	-	-
4	D	-	-	-	-	2.113
5	E	-	1.040	-	-	-
<b>TOTAL DO DIA:</b>		920	1.040	727	990	2.113
<b>TOTAL DA SEMANA:</b>						5.790

Fonte: ZDANOWICZ, 1997 p. 12

**Tabela 9- Contas a pagar demonstrativo semanal empresa “X”**

Custos	Favorecido	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	
FIXOS (despesas)	Água						
	Luz						
	Telefone			150			
	Aluguel						
	Mat. Exped.						
	Folha/Salario				350		
	Pró-Labore						
	<b>TOTAIS</b>				150	350	
COMERCIAIS	ICMS	400					
	INSS					40	
	PIS						
	COFINS		90				
	Fretes						
	Comissões				100		
	<b>TOTAIS</b>	400	90		100	40	
VARIÁVEIS (fornecedores)	A	84					
	B		143				
	C				294		
	<b>TOTAIS</b>	84	143		294		
<b>TOTAL GERAL</b>		484	233	150	744	40	
<b>TOTA DA SEMANA</b>							1.651

Fonte: ZDANOWICZ, 1997 p. 13

A frequência na qual essas planilhas devem ser elaboradas e utilizadas podem ser diária, semanal, mensal, trimestral. Vai depender da atividade econômica e do porte da empresa, essa adaptação deve ocorrer conforme a realidade da empresa (ZDANOWICZ, 1997).

Caso a empresa tiver poucos movimentos diários, é possível, na planilha de movimento de caixa, colocar o saldo a cada operação de entrada ou saída de capital. Assim, o saldo vai estar sempre atualizado (ZDANOWICZ, 1997).

**Tabela 10- Movimento do caixa demonstrativo semanal empresa “X”**

DATA	Nº DOC.	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDO
		saldo inicial			512
segunda	1	vanda A	920		1.432
		transf. p/ banco		920	512
		pgto. ICMS		400	112
		transf. Do banco	84		196
		pgto. A		84	112

Continua...

Continua...

DATA	Nº DOC.	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDO
terça	4	venda E	1.040		1.152
		pgto. COFINS		90	1.062
		trans. Do banco	143		1.205
		pgto. B		143	1.062
quarta	3	venda C	727		1.789
		pgto. Fone		150	1.639
quinta	2	venda B	990		2.629
		pgto. Salario		350	2.279
		pgto. Comissões		100	2.179
		transf. Do banco	294		2.473
		pgto. C		294	2.179
sexta	5	venda D	2.113		4.292
		trans. p/ banco		2.113	2.179
		pgto. INSS		40	2.139
		<b>TOTAIS</b>	<b>6.311</b>	<b>4.684</b>	
				<b>SALDO</b>	<b>2.139</b>

Fonte: ZDANOWICZ, 1997 p. 15

Segundo Zdanowicz (1997, p. 17) “vale lembrar que os já institucionalizados cheques pré-datados devem ser lançados em tabelas paralelas ao movimento de caixa”.

**Tabela 11- Movimento bancário demonstrativo semanal empresa “X”**

MOVIMENTO BANCÁRIO					
Empresa: "X" - Banco: CREDIBANCO - Agência: 3434 - Nº C/C: 14144-4					
DATA	HISTÓRICO	Nº CHEQUE	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO
	Saldo Inicial				432
segunda	transf. Do caixa		920		1.352
terça	pgto./fornec.	141001		84	1.268
quarta	pgto./fornec.	141002		143	1.125
quinta	pgto./fornec.	141003		294	831
sexta	transf. Do caixa		2.113		2.944

Fonte: ZDANOWICZ, 1997 p. 17

**Tabela 12- Fluxo de Caixa demonstrativo semanal empresa “X”**

Discriminação	SEGUNDA-FEIRA		TERÇA-FEIRA		QUARTA-FEIRA		QUINTA-FEIRA		SEXTA-FEIRA	
	PREV	REAL.	PREV	REAL.	PREV	REAL.	PREV	REAL.	PREV	REAL.
1. Mov. Caixa	1.000	112	1.000	1.062	1.000	1.639	1.000	2.179	1.000	2.139

Continua...

Continua...

Discriminação	SEGUNDA-FEIRA		TERÇA-FEIRA		QUARTA-FEIRA		QUINTA-FEIRA		SEXTA-FEIRA	
	PREV	REAL.	PREV	REAL.	PREV	REAL.	PREV	REAL.	PREV	REAL.
2.Mov. Bancário	1.000	1.268	1.000	1.125	1.000	1.125	1.000	831	1.000	2.944
3. Subtotal (1+2)	2.000	1.380	2.000	2.187	2.000	2.764	2.000	3.010	2.000	5.083
4. Contas a Receber	1.000	920	1.000	1.040	1.000	727	1.000	990	1.000	2.113
5. Total Disponível (3 + 4)	3.000	2.300	3.000	3.227	3.000	3.491	3.000	4.000	3.000	7.196
6. Contas a Pagar (Geral)	500	484	500	233	500	150	500	744	500	40
7. Saldo Final (5 - 6)	2.500	1.816	2.500	2.944	2.500	3.341	2.500	3.256	2.500	7.156
8. Encaixe Mínimo	1.000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
9. Necess. De Caixa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: ZDANOWICZ, 1997 p. 18

Com a elaboração do fluxo de caixa, pode-se visualizar o movimento geral de valores dentro da empresa, mente-la financeiramente saudável e completamente controlada (ZDANOWICZ, 1997).

Conforme Zdanowicz (1997, p. 21) “o Fluxo de Caixa é resultado daquilo que é previsto (orçamento) contra aquilo que é realizado”.

#### 2.4.4.1. Análise, Decisão e Controles

O planejamento de todas as ações da empresa, como compras, vendas, investimentos, e até mesmo medidas emergenciais tomadas para cobrir possíveis imprevistos, devem ser

confrontados com a realidade daquilo que aconteceu diariamente, assim resultando em confiança e controle da empresa (ZDANOWICZ, 1997).

Assim, como esta visão macro completamente clara e definida, o administrador pode optar, com segurança, pela melhor aplicação do capital da empresa, procurando a forma mais lucrativa. Pode antecipar, por exemplo, o pagamento de títulos para aproveitar descontos concedidos pelo fornecedor. Pode definir períodos de promoções para aumentar o faturamento, mesmo com um retorno menor para a empresa, mas evitando o pagamento de altos juros quando da busca de capital de terceiro. Decisões de investimentos ou reduções de custos, de crescimento ou retração da empresa podem ser aplicadas com mais segurança quando as previsões estão cada vez mais próximas da realidade ( ZDANOWICZ, 1997 p. 22).

Para uma melhor eficácia do fluxo de caixa, é fundamental a fixação de um nível de caixa, (encaixe mínimo ou de segurança) para que as obrigações possam ser pagas pontualmente. Deve-se também observar o percentual de não pagadores, através dos dados históricos, e aplica-lo sobre o saldo de caixa calculado (ZDANOWICZ, 1997).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos e apresentam-se as técnicas de pesquisa que foram utilizadas para a solução do problema proposto.

Método pode ser definido como o caminho para se chegar a determinado fim. Método científico é o conjunto de processos e operações que devem ser utilizadas durante uma investigação. É a linha de raciocínio que orienta o processo de pesquisa (GIL, 2008).

A metodologia dentro de um trabalho é extremamente importante, pois, ela estabelece métodos de pesquisa para poder intervir em uma organização. Segundo Marconi e Lakatos (2008), a metodologia abrange os maiores números de itens, respondendo as perguntas: *como?*, *com o que?*, *onde?*, *quanto?*.

Constam nos próximos itens aspectos quanto à classificação da pesquisa, sendo eles: os métodos de pesquisa, unidade de análise, plano de coleta de dados, procedimento de coleta, análise e interpretação dos dados.

#### 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo objetivou desenvolver e sugerir um fluxo de caixa para uma empresa de pet shop que ofereça condições para a tomada de decisões efetivas, visando a maximização dos resultados financeiros desejados pelos empresários. Para tanto, realizou-se uma pesquisa classificada, quanto ao objetivo, como descritiva.

Quanto aos objetivos a pesquisa classifica-se como descritiva, pois conforme Diehl e Tatim (2004, p.54) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Uma das principais características das pesquisas descritivas está no uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados (GIL, 2008).

Referente à abordagem do problema, o estudo é classificado como uma pesquisa quantitativa, segundo Diehl e Tatim (2004) a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo uso da quantificação na coleta e no tratamento das informações, por meio de técnicas estatísticas, das mais simples as mais complexas, com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação.

A pesquisa quantitativa é a mais indicada para o presente estudo, pois irá traduzir em números, opiniões e informações do fluxo diário da empresa, para assim classificá-las e analisá-las da melhor forma a contribuir para a tomada de decisões e para a gestão da empresa.

Quanto ao procedimento técnico a pesquisa se classifica como documental e estudo de caso, que conforme Gil (2008) é uma técnica de pesquisa que consiste em analisar de forma profunda uma unidade concreta como, uma instituição, um sistema, um programa, etc., para assim, conhecer essa unidade, a partir de uma base teórica consistente.

E também será utilizada a pesquisa documental, onde será analisado todo e qualquer documento que tenha alguma correlação ao fluxo de caixa da empresa. Marconi e Lakatos (2008, p. 176) diz que “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

### 3.2. UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA

Tendo em vista que o objetivo do estudo é desenvolver e sugerir um fluxo de caixa para uma empresa de pet shop que ofereça condições para a tomada de decisões efetivas, visando a maximização dos resultados financeiros desejados pelos empresários, não há população e amostras definidas, apenas caracteriza-se como unidade de análise a própria empresa de pet shop em questão, localizada no município de Tapejara, Estado do Rio Grande do Sul.

### 3.3. PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com Diehl e Tatim (2004) coleta de dados trata-se da definição dos instrumentos (entrevistas, questionários, observação), dados primários e secundários, da preparação (elaboração, pré-teste, discussão) e do procedimento de aplicação.

Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 176) “o levantamento de dados, primeiro passo de qualquer pesquisa científica, é feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias)”.

Para realização da pesquisa foram utilizados dados de fontes primárias, utilizando informações do setor financeiro da empresa, assim como entrevista com a proprietária onde foram retirados os dados necessários para a elaboração e projeção do fluxo de caixa.

#### 3.3.1. Instrumento de Coleta de Dados

Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados foram a entrevista não estruturada e a análise documental.

Para Marconi e Lakatos (2008) entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Entrevista não estruturada segundo Marconi e Lakatos (2008) o entrevistador tem liberdade para conduzir cada situação na direção que considera adequada. Podendo explorar mais amplamente as questões. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

Para a coleta dos dados também utilizou-se a análise documental da empresa, ou seja, arquivos, notas fiscais, banco de dados e relatórios disponibilizados pelos proprietários da empresa.

Após a coleta de dados iniciou-se a etapa de classificação e organização das informações coletadas, tendo em vista os objetivos do trabalho. As informações foram organizadas em planilha eletrônica da Microsoft Office Excel. São planilhas auxiliares, referentes aos diversos tipos de entradas e saídas de recursos da empresa, como, por exemplo: vendas (à vista e a prazo), contas a pagar à vista e a prazo (fornecedores), salários, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas tributárias.

### 3.4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme Marconi e Lakatos (2008), análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos.

Na análise quantitativa, podem-se calcular médias, computar porcentagens, entre outros, para extrair sentido dos dados, ou seja, comparar os resultados, como no caso deste trabalho entre os fluxos projetados e realizados.

A análise e interpretação dos dados envolveu, primeiramente a coleta de dados das movimentações diárias, documentos, para se ter um conhecimento do dia a dia da empresa. Após a entrevista com os proprietários foi possível identificar os pontos fortes e fracos que envolvem o setor financeiro, e com base no referencial teórico foi possível desenvolver planilhas auxiliares ao fluxo de caixa projetado para controle de compras, estoques, vendas, despesas, investimentos e possíveis financiamentos. As planilhas auxiliares são ferramentas muito importantes para o controle e gestão de qualquer empresa, com o desenvolvimento dessas planilhas auxiliares foi possível projetar o fluxo de caixa para os meses de novembro e dezembro de 2015, podendo assim planejar cenários futuros, buscando atingir os propósitos do estudo.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seção que segue, refere-se a apresentação e análise dos resultados. Neste capítulo foi possível conhecer um pouco melhor sobre a empresa em estudo, alguns pontos fortes e fracos que envolvem o dia a dia da organização. Com base na coleta de informações, documentos e coleta de dados foi possível elaborar planilhas de controle através da ferramenta EXCEL como: planilhas de compras, vendas, recebimento das vendas e despesas gerais, que foram de extrema importância para alcançar o objetivo geral do presente estudo.

### **4.1. DADOS DA EMPRESA EM ESTUDO**

A empresa de pet shop em estudo, é uma empresa de pequeno porte voltada ao comércio e serviços para animais de estimação, foi fundada no ano de 2011 pela proprietária e médica veterinária, que pela vocação, amor aos animais e pela grande procura por este tipo de serviço e produtos, decidiu abrir a empresa juntamente com seu pai, o mesmo trabalha na empresa sem receber nenhum salário, apenas ajuda a filha no que precisar. A empresa conta hoje com o total de quatro funcionários contando com os proprietários, por se tratar de uma microempresa, a proprietária atua como médica veterinária e também executa funções administrativas e financeiras juntamente com seu pai, e as duas funcionárias trabalham no banho e tosa. A contabilidade da empresa é terceirizada.

O pet shop esta muito bem localizada no centro da cidade de Tapejara ao norte do Rio Grande do Sul. Comercializa varias produtos para cães e gatos, como rações, caminhas, coleiras, casinhas, ossinhos e mais uma infinidade de outros produtos destinados a estes animais. Também possui banho, tosa e estética animal com serviços de busca e leva e atendimento médico veterinário com consultas, diagnósticos, exames, vacinas e cirurgias prestados pela proprietária e gestora que tem formação em medicina veterinária.

A principal atividade da empresa é a comercialização de produtos para os animais, como a venda de rações, coleiras, casinhas e diversos produtos para cães e gatos, onde represente a maior fatia do faturamento da empresa. A segunda principal atividade da empresa é o serviço de banho, tosa e estética animal que também representa um bom faturamento seguido pelos atendimentos veterinários. Estas respectivamente são as principais atividades onde giram as entradas de dinheiro na empresa. As despesas correspondem ao pagamento de funcionários, despesas tributárias, despesas administrativas, e outras despesas gerais que todas empresas de pequeno porte possuem.

A empresa estudada, de pet shop possui um faturamento mensal entre R\$10.000,00 e R\$15.000,00 e não possui um sistema de planejamento e controle financeiro formal, quase todas as informações são anotadas em uma agenda, e outros controles, como contas a receber, são feitas em um arquivo no Word mesmo, as contas a pagar, nem todas são anotadas, algumas são simplesmente pagas sem o devido registro. A empresa não dispõe de nenhum programa informatizado, como o fluxo de caixa, que será a proposta do trabalho que irá dar mais segurança nas tomadas de decisões, e vai proporcionar maior controle de todo o setor financeiro da empresa.

Outro fato importante, é que se trata de uma organização que iniciou suas atividades, tendo como base as características de empresa familiar e que, na atual estrutura de microempresa, com 4 funcionários, ainda mantém certas peculiaridades, como por exemplo, a não separação entre os recursos próprios da proprietária e os recursos da empresa.

A maioria das decisões financeiras do dia a dia são tomadas com base na experiência, e no pequeno conhecimento que a proprietária e seu pai possuem. É evidente a importância de uma ferramenta que auxilie o controle das entradas e saídas de dinheiro para uma melhor confiabilidade na tomada das decisões.

#### 4.2. PLANILHAS DE CONTROLE

A seguir são especificados os principais ingressos e desembolsos da empresa, apurados com base na análise documental e em entrevista com a proprietária. Com vistas a alcançar o objetivo proposto, foram elaboradas planilhas de controles como compras, vendas, recebimento de vendas e despesas que vão auxiliar na implantação do fluxo de caixa.

#### 4.2.1. Compras

A empresa possui diversos fornecedores, desde marcas consagradas até vendedores autônomos, a maioria dos fornecedores são de dentro do estado, algumas compras são feitas de fornecedores do estado de Santa Catarina. Possui um bom relacionamento com todos os fornecedores, porém a empresa não consegue variar muito o prazo de pagamento das suas compras, e também os descontos obtidos nos pagamentos à vista que, na maioria das vezes são muito baixos, acaba não se tornando atrativo o pagamento à vista das compras realizadas pela empresa.

Em média, em 30% das compras que a empresa realiza, os pagamentos são à vista e os descontos obtidos, são de, no máximo, 3%. O restante das compras, os prazos são de 20 a 28 dias. O maior volume de compras fica por conta das rações, onde é necessário haver em grande quantidade e variedade. As compras de produtos diversos como ossinhos, caminhas, brinquedos para pets também representam um valor alto, seguido pela compra de medicamentos e produtos para o banho e tosa, como shampoo, condicionador, etc.

Os pedidos de compras são feitos sem planejamento, unicamente com base na experiência da proprietária, ou seja, quando ela percebe que está faltando determinada mercadoria que há uma procura grande por ela. Nesse momento, a proprietária entra em contato com os fornecedores e faz o pedido. Também a compra diretamente dos autônomos que visitam a loja oferecendo mercadorias. Em síntese, não há controle de estoque mínimo e máximo.

Todos os meses são realizadas compras, sendo de rações, produtos para o banho e tosa, produtos diversos para os animais e medicamentos, a empresa não trabalha com estoque de produtos, sendo assim conforme acontece a venda de certos produtos, tem que haver a reposição do mesmo através da compra. As condições das compras são as seguintes: 30% à vista, e outros 70% a prazo, podendo parcelar a compra em até 2 vezes com valores iguais. A maior parte das compras é feita de fornecedores de dentro do estado, porém, pelo menos uma vez por mês é comprado também de fornecedores de Santa Catarina, cerca de 20% do total das compras segundo dados coletados.

Isso faz com que haja a incidência de uma diferença de ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços) de 5% do valor de compras da nota fiscal. Para o cálculo do ICMS tomou-se somente as compras que tiveram origem em outro estado, e seus valores podem ser visualizados na tabela 21 referente à projeção das despesas tributárias. Nas

compras que a empresa faz, já estão inclusos os valores do imposto IPI (imposto sobre produtos industrializados) que é pago na compra de alguns produtos.

Na tabela 13, foram projetados os gastos com as compras para os meses de novembro e dezembro de 2015.

**Tabela 13- Projeção do pagamento total das compras nov./dez. de 2015 – (em R\$)**

<b>Planilha Auxiliar de Compras</b>			
	novembro	dezembro	Total
<b>Total das compras</b>	<b>2901,25</b>	<b>3090,5</b>	<b>5991,75</b>
Compras à vista (30%)	870,38	927,15	1797,53
Compras a prazo (70%)	2030,88	2163,35	4194,23

Fonte: Dados primários

Referente à projeção do pagamento das compras a prazo, as condições de pagamento são feitas da seguinte forma: pagamento em duas vezes sendo o primeiro pagamento para 7 dias e o segundo para 20 dias, e também tem o pagamento único a prazo, onde é concedido 28 dias para efetuar o pagamento.

A projeção dos pagamentos de compras referentes aos meses de novembro e dezembro de 2015 foram os seguintes:

**Tabela 14- Projeção semanal de pagamentos de compras nov./dez. – 2015 (em R\$)**

<b>Planilha de Compras Mês de Novembro</b>					
Prazos	1ª semana	2ªsemana	3ªsemana	4ª semana	Total
À Vista (30%)	200,25	250,5	359,63	60	870,38
7 dias	445,25	500	-	-	945,25
20 dias	-	-	445,25	500	945,25
28 dias	-	-	-	140,38	140,38
<b>Total Compras</b>	<b>645,5</b>	<b>750,5</b>	<b>804,88</b>	<b>700,38</b>	<b>2901,26</b>

<b>Planilha de Compras Mês de Dezembro</b>					
Prazos	1ª semana	2ªsemana	3ªsemana	4ª semana	Total
À Vista (30%)	300	277,15	350	-	927,15
7 dias	280,25	410	-	-	690,25
20 dias	-	272	490,25	410	1172,25
28 dias	300,85	-	-	-	300,85
<b>Total Compras</b>	<b>881,1</b>	<b>959,15</b>	<b>840,25</b>	<b>410</b>	<b>3090,5</b>

Fonte: Dados primários

A tabela 14 refere-se a projeção de pagamentos das compras para os meses de novembro e dezembro, e foi desenvolvida com base nas necessidades de compras que a empresa vai ter para os meses apontados. As compras à vista já estão com os descontos de 3% inclusos, as compras a prazo não possuem desconto, na tabela acima também estão incluídas as compras de fora do estado. Semanalmente a empresa precisará desembolsar os valores descritos na tabela para efetuar as suas compras semanais.

#### **4.2.2. Vendas**

Para alguns setores da economia existem períodos com altas nas vendas, e períodos que terão baixos movimentos, o setor pet shop é um setor que vem crescendo nos últimos anos, segundo dados da (Albinezpet) em 2015, o setor atingirá R\$ 17,9 bilhões em faturamento, é um dado importante para projetar e impulsionar cada vez mais as vendas utilizando ferramentas adequadas que permitam o controle das informações.

O preço do produto é um fator importante, pois vai definir o retorno financeiro que a empresa vai adquirir quando efetuar a venda. O pet shop precifica seus produtos baseada somente no custo do produto, ou seja, verifica-se o custo da mercadoria, e acrescenta-se um percentual de lucro que a empresa pretende obter, sem mesmo acrescentar outras despesas administrativas e financeiras que envolvem a compra deste mesmo produto. Há certos produtos em que os preços são inferiores a concorrência, segundo a proprietária é uma forma de atrair o cliente, fazendo com que ele compre e também se torne um cliente “fixo”.

O pet shop possui em torno de 70% de clientes chamados “fixos”, principalmente para o serviço de banho e tosa, onde sempre são agendados semanalmente pelos mesmos clientes que já estão fidelizados com a empresa, é importante ter esse tipo de cliente, pois através da agenda fixa semanal a venda ou prestação do serviço é garantida, e ainda se tem a fidelização do cliente, que passa a comprar também outros produtos para os animais.

Em média, as vendas à vista correspondem cerca de 20% do total e o restante das vendas é parcelado com o prazo de 30 e 45 dias. A política de venda a empresa não concede nenhum desconto para pagamentos à vista, e tendo em vista que a grande maioria dos clientes são fixos, a empresa concede um prazo um pouco maior para o pagamento, afim de satisfazer esses clientes. Ao conceder crédito ao cliente a empresa corre o risco da inadimplência nos pagamentos, segundo a proprietária do pet shop, as vendas a prazo geram, mensalmente, em média 2% de inadimplência.

As vendas, nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2015 foram projetadas conforme tabela 15:

**Tabela 15- Projeção das vendas de out./nov./dez. de 2015 (em R\$)**

<b>Planilha Projeção Total das Vendas</b>				
	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
<b>Total das Vendas</b>	<b>10500</b>	<b>12000</b>	<b>13000</b>	<b>35500</b>
Vendas à vista (20%)	2.100	2400	2600	7.100
Vendas a prazo (80%)	8400	9600	10400	28400

**Fonte:** Dados primários

A tabela 15 informa o total de vendas brutas projetadas para os meses de outubro, novembro e dezembro, sem descontar os inadimplentes e o imposto do simples nacional no qual a empresa esta enquadrada, que para o caso do pet shop em estudo a alíquota que incide para o pagamento desse imposto é de 2,75% sobre a média de faturamento dos doze últimos meses.

As vendas conforme a tabela 15, se referem a tudo aquilo que é comercializado no pet shop, produtos em geral e também esta contabilizado os serviços prestados como: banho e tosa, atendimentos veterinários (consultas, vacinas e cirurgias em geral).

Um dos pontos fortes da empresa em estudo e que também é um fator que auxilia na venda é a ótima localização do pet shop, bem no centro da cidade, perto de bancos e supermercados, que são lugares de grande circulação de pessoas, isso influencia no movimento de clientes, o que consequentemente faz com que cresçam as vendas.

A tabela 16, traz a distribuição semanal do recebimento das vendas à vista e a prazo nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2015.

**Tabela 16- Projeção semanal das vendas de out./nov./dez. de 2015 (em R\$)**

<b>Planilha de Vendas Mês de Outubro</b>					
<b>Prazos</b>	<b>1ª semana</b>	<b>2ª semana</b>	<b>3ª semana</b>	<b>4ª semana</b>	<b>Total</b>
À Vista (20%)	1100	450	350	200	2100
30 dias	1470	2600	1730	500	6300
45 dias	500	1600			2100
<b>Total Vendas</b>	<b>3070</b>	<b>4650</b>	<b>2080</b>	<b>700</b>	<b>10500</b>

Continua...

Continua...

**Planilha de Vendas Mês de Novembro**

<b>Prazos</b>	<b>1ª semana</b>	<b>2ª semana</b>	<b>3ª semana</b>	<b>4ª semana</b>	<b>Total</b>
À Vista (20%)	500	1200	400	300	2400
30 dias	2000	3000	1600	600	7200
45 dias	1000	1400			2400
<b>Total Vendas</b>	<b>3500</b>	<b>5600</b>	<b>2000</b>	<b>900</b>	<b>12000</b>

**Planilha de Vendas Mês de Dezembro**

<b>Prazos</b>	<b>1ª semana</b>	<b>2ª semana</b>	<b>3ª semana</b>	<b>4ª semana</b>	<b>Total</b>
À Vista (20%)	650	1350	400	200	2600
30 dias	2500	3200	1500	600	7800
45 dias	1000	1600			2600
<b>Total Vendas</b>	<b>4150</b>	<b>6150</b>	<b>1900</b>	<b>800</b>	<b>13000</b>

Fonte: Dados primários

Na tabela 16, encontra-se a projeção semanal das vendas, ou seja, os valores são informados semanalmente no momento da venda ou da prestação de serviço, conforme a negociação da venda, à vista ou a prazo, geralmente as vendas a prazo são feitas para os clientes fixos do pet shop. Foi projetado também as vendas referente ao mês de outubro, devido as projeções dos recebimentos a prazo que são de 30 e 45 dias, aquilo for vendido a prazo no mês de outubro, terá seu recebimento feito no mês de novembro.

#### **4.2.3. Recebimento das vendas**

Os prazos de recebimento das vendas são de grande importância para projetar os ingressos de caixa. É necessário que se tenha uma política definida dos prazos de recebimento, pois um prazo mal dilatado das vendas, como estratégia ou política da empresa podem comprometer a liquidez do pet shop.

Nos recebimentos a prazo, o cliente faz uma ficha onde fica o valor da compra anotado com o prazo de 30 ou 45 dias para pagar dependendo do cliente. Os recebimentos em cheques pré-datados ficam guardados no caixa da empresa até a data estipulada para sua compensação, após são depositados na conta poupança da proprietária, na conta poupança a

também um valor guardado onde a empresa utiliza quando necessita de caixa. A empresa recebe poucos pagamentos com cheques, a maior parte é feita em dinheiro. Quanto a cobrança, o pet shop não possui um funcionário para a realização das cobranças, isso dificulta a previsão de recebimentos de clientes inadimplentes, que conforme foi citado anteriormente correspondem em média 2% ao mês.

Para elaborar a planilha de recebimentos das vendas dos meses de novembro e dezembro de 2015, foi necessário saber também o valor das vendas a prazo referente ao mês de outubro, sabendo-se que o prazo de pagamento da empresa é de 30 e 45 dias, consequentemente as vendas a prazo realizadas no mês de outubro terão seu recebimento no mês de novembro, e as vendas a prazo do mês de novembro terão seu recebimento somente em dezembro.

As informações dos recebimentos das vendas à vista e a prazo, sem contar com as inadimplências referentes aos meses de novembro e dezembro de 2015 estão na tabela abaixo:

**Tabela 17- Projeção de recebimentos das vendas nov./dez. de 2015 (em R\$)**

<b>Planilha de Recebimentos Novembro/Dezembro</b>			
	Novembro	Dezembro	Total
<b>Total de Recebimentos</b>	<b>10800</b>	<b>12200</b>	<b>23000</b>
Recebimentos à vista (20%)	2400	2600	5000
Recebimentos a prazo (80%)	8400	9600	18000

Fonte: Dados Primários

Referente as vendas a prazo, as condições de recebimento são feitas na seguinte programação: 75% a 30 dias e 25% a 45 dias, conforme informado pela proprietária e pelo movimento dos meses de novembro e dezembro. Foi informado também um percentual de 2% referente a inadimplência nas vendas a prazo que poderá ocorrer nos recebimentos. A tabela a seguir irá demonstrar o recebimento semanal das vendas nos meses de novembro e dezembro.

**Tabela 18- Projeção de recebimento semanal das vendas nov./dez. de 2015 (em R\$)**

<b>Planilha de Recebimento das Vendas Mês de Novembro</b>					
Prazos	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	Total
À Vista (20%)	500	1200	400	300	2400
30 dias (75%)	1470	2600	1730	500	6300
45 dias (25%)		500		1600	2100
<b>Total Vendas</b>	<b>1970</b>	<b>4300</b>	<b>2130</b>	<b>2400</b>	<b>10800</b>
Inadimplência (2%)	-29,4	-62	-34,6	-42	-168
<b>Vendas Líquidas</b>	<b>1940,6</b>	<b>4238</b>	<b>2095,4</b>	<b>2358</b>	<b>10632</b>

Continua...

Continua...

<b>Planilha de Recebimento das Vendas Mês de Dezembro</b>					
<b>Prazos</b>	<b>1ª semana</b>	<b>2ª semana</b>	<b>3ª semana</b>	<b>4ª semana</b>	<b>Total</b>
À Vista (20%)	650	1350	400	200	2600
30 dias (75%)	2000	3000	1600	600	7200
45 dias (25%)		1000		1400	2400
<b>Total Vendas</b>	<b>2650</b>	<b>5350</b>	<b>2000</b>	<b>2200</b>	<b>12200</b>
Inadimplência (2%)	-40	-80	-32	-40	-192
<b>Vendas Líquidas</b>	<b>2610</b>	<b>5270</b>	<b>1968</b>	<b>2160</b>	<b>12008</b>

Fonte: Dados Primários

A tabela 18 projeta os valores a receber conforme a política de recebimento em que a empresa opera. Como apresenta-se na tabela, a maioria dos pagamentos são parcelados, ou seja, a empresa vende e não recebe no momento da venda, acaba providenciando um crédito para o cliente, é importante verificar o prazo médio em que a empresa leva para cobrar os seus clientes, para não haver uma defasagem muito grande em relação ao tempo de recebimento das vendas e o prazo de pagamento das compras.

#### 4.2.4. Despesas

As despesas mais relevantes que o pet shop possui são referentes às despesas com salário, despesas administrativas, tributária e simples nacional. A empresa não possui despesas financeiras com bancos, pois a proprietária tem apenas uma conta poupança na Caixa Econômica Federal onde não gera custos mensais.

A empresa não tem o costume de contabilizar as despesas, muito menos separa-las então para se ter um melhor controle, foi organizado separadamente as despesas referente aos meses de novembro e dezembro em despesas administrativas, despesas com pessoal e despesas tributárias. Essa divisão trará mais organização e a interpretação dos dados se dará de forma mais completa, criando assim informações úteis para alcançar os objetivos do trabalho proposto.

Segue abaixo a projeção das despesas administrativas para os meses de novembro e dezembro de 2015 (em R\$).

**Tabela 19- Projeção das despesas administrativas nov./dez. de 2015 (em R\$)**

Natureza	Mês de pagamento		Total
	Novembro	Dezembro	
Mat. De expediente	10	15	25
Honorários	170	170	340
Aluguéis	200	200	400
Luz	250	270	520
Água e Gás	200	230	430
Telefone	130	140	270
Conser. E limpeza	20	25	45
Revistas	20	20	40
Propaganda	-	150	150
Sindicato	100	100	200
Automóvel	400	430	830
Outras despesas	25	30	55
<b>Total</b>	<b>1525</b>	<b>1780</b>	<b>3305</b>

**Fonte:** Dados Primários.

Algumas informações importantes referente a tabela 19:

- A empresa utiliza a peça comercial de propriedade da família por isso tem o privilégio de pagar uma quantia pouco considerável pelo aluguel;
- Conservação e limpeza: foi calculada uma média do que se gasta por mês com produtos de limpeza. A limpeza é feita pela mãe da proprietária, onde não há nenhum desembolso pelo trabalho realizado.
- A despesa com veículo é considerada alta, pois a empresa dispõem do serviço de busca e leva animais, levando em conta também que o veículo utilizado possui uma idade elevada e não faz-se manutenção preventiva.
- No item propaganda, no mês de novembro a empresa não faz nenhum tipo de propaganda, porem no mês de dezembro, que é o mês do natal será feita algum tipo de propaganda que não foi definido ainda, projeta-se gastar a quantia de R\$150,00.

As despesas administrativas possuem valores aproximados, alterando-se para um valor maior no mês de dezembro, devido ao calor ser mais intenso, havendo uma maior procura principalmente pela tosa dos animais, conseqüentemente se utiliza mais aparelhos, consumindo mais energia, água entre outros gastos.

Despesas com salários representam um grande desembolso mensal para a empresa, veja abaixo a projeção das despesas com salários dos meses de novembro e dezembro de 2015 (em R\$).

**Tabela 20- Projeção das despesas com pessoal nov./dez. de 2015 (em R\$)**

Despesas	Mês de pagamento		
	Novembro	Dezembro	Total
Salários	2160	2826	4986
Pró-Labore	1500	1500	3000
<b>Total</b>	<b>3660</b>	<b>4326</b>	<b>7986</b>

Fonte: Dados Primários.

A tabela 20 projeta os gastos com funcionários para os meses de novembro e dezembro, é uma despesa considerável onde é preciso planejar, para que sempre haja saldo em caixa para esse desembolso.

As despesas com salários, apresentados na tabela 20 estão inclusos também os encargos previdenciários como FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço) que a empresa paga, a alíquota paga é de 8% sobre os salários das funcionárias. O imposto INSS, também corresponde a alíquota de 8% sobre os salários das funcionarias porem é pago pela empresa sem descontar da folha de pagamento, através da Guia de Previdência Social (GPS) os valores estão demonstrados na tabela 21 que é referente as despesas tributárias que a empresa paga. O pai da proprietária do pet, que também trabalha na empresa não possui nenhum salário, o mesmo, já esta aposentado e trabalha no pet apenas para ajudar a filha e proprietária no que precisar. No mês de dezembro além do salário normal, tem-se o 13º salário a pagar para as funcionárias, as 2 funcionárias do pet shop foram contratadas recentemente, sendo que em dezembro uma delas completará 3 meses na empresa e a outra 5 meses, fazendo com que o valor do 13º pago a essas funcionarias seja proporcional ao tempo laborado, é um ponto positivo para a empresa pois geralmente esses pagamentos exigem do caixa da empresa, e podem até mesmo comprometer o fluxo de caixa da empresa por um certo período, tendo a necessidade da empresa captar recursos custosos.

Em relação as despesas tributárias, estão computados todos os tributos, sejam eles federais, estaduais ou municipais, num documento único de arrecadação, pois a empresa se enquadra no regime de arrecadação do simples nacional. Na tabela 21 estão projetadas todas as despesas tributárias que vão ser pagas nos meses de novembro e dezembro de 2015.

Tabela 21- Projeção das despesas tributárias nov./dez de 2015 em (R\$)

Despesas	Mês de pagamento / 2015 em (R\$)		
	Novembro	Dezembro	Total
Simple Nac.	288,75	330	618,75
GPS	325	325	650
ICMS	25,55	28,52	54,07
<b>Total</b>	<b>639,3</b>	<b>683,52</b>	<b>1322,82</b>

Fonte: Dados Primários.

Referente ao pagamento do imposto simples nacional, é feito o cálculo sobre o valor vendido no mês e recolhido sempre na terceira semana do mês seguinte. Os valores utilizados para o cálculo são oriundos da tabela 15 de projeção das vendas, onde multiplicando-se o valor total de vendas do mês pela alíquota correspondente à média de faturamento dos doze últimos meses. Como a média do faturamento não ultrapassou a faixa mínima, a alíquota a ser paga é de 2,75% mensal.

Para o pagamento do imposto diferencial de ICMS, considera-se a soma das compras realizadas fora do estado na data de dois meses atrás, e aplica-se 5% sobre as mesmas. Para incluir essa despesa na qual esta projetada o pagamento para os meses de novembro e dezembro foi preciso levantar os valores das compras de fora do estado referentes aos meses de setembro e outubro, sendo assim, no mês de setembro foi comprado o valor de R\$ 510,50 e no mês de outubro R\$ 570,40 do estado de Santa Catarina. Com base nesses valores, aplica-se a taxa de 5% sobre as mesmas, o que resultara no valor a ser pago de diferencial de ICMS referente aos meses de novembro e dezembro respectivamente.

O Pagamento da GPS, que é a Guia de Previdência Social também é feito sempre na terceira semana de cada mês, por se tratar de uma empresa optante pelo simples nacional o valor a ser pago corresponde à alíquota de 11% sobre o pró-labore da proprietária, e 8% sobre o salário das funcionárias.

#### 4.3. FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Para o controle e planejamento das entradas e saídas dos recursos financeiros da empresa estudada, é necessário dispor de uma ferramenta capaz de informar, de forma organizada com precisão e de fácil interpretação, os diversos dados referentes as operações do pet shop, desde a compra da mercadoria até o recebimento da sua venda. A implantação de um fluxo de caixa faz-se necessário para que a administradora projete e controle todas as

entradas e saídas de caixa, através de uma planilha eletrônica, obtendo acesso a informações mais precisas e auxiliando na tomada de decisões.

Para a realização do fluxo de caixa se considerou um modelo adaptado de Zdanowicz (2000). É um modelo de fluxo de caixa com os ingressos e os desembolsos projetados e a destinação do disponível ou a necessidade de captação de empréstimos, também indica um nível desejado de caixa conforme as necessidades da empresa para um período a frente. À medida que vai se realizando os fatos, tem-se a comparação entre os valores projetados e os realizados, também se obtêm a diferença entre eles.

Com base na metodologia utilizada durante o período estudado foram projetadas e organizadas em planilhas auxiliares todas as entradas e saídas de caixa como: as compras à vista, a prazo, despesas administrativas, tributárias, despesas com funcionárias, vendas à vista, a prazo, recebimento das vendas, entre outros referentes aos meses de novembro e dezembro de 2015.

A partir das informações coletadas, organizadas, classificadas e lançadas nas planilhas de controles auxiliares, pode-se formar a projeção do fluxo de caixa da empresa para o período de novembro e dezembro de 2015. Conforme já falado anteriormente, para a projeção do fluxo de caixa utilizou-se o modelo adaptado de Zdanowicz (2000), onde serão projetados os ingressos e desembolsos da empresa em estudo. Os campos “realizado” e “diferença” ficarão em branco e serão preenchidos posteriormente pela proprietária conforme o real movimento da empresa nos meses projetados e assim fazer uma comparação entre projetado e o que foi realizado. Segue abaixo, a tabela 22 com a projeção do fluxo de caixa para a empresa estudada referente aos meses de novembro e também a tabela 23 referente ao mês de dezembro de 2015.

Tabela 22- Fluxo de Caixa Projetado para o Mês de Novembro de 2015 (em R\$)

Itens/Semanas	Fluxo de Caixa Projetado para o Mês de Novembro												TOTAL	
	1ª semana			2ª semana			3ª semana			4ª semana			PREV	REAL
	PREV	REAL	DIFE	PREV	REAL	DIFE	PREV	REAL	DIFE	PREV	REAL	DIFE	PREV	REAL
<b>1. INGRESSOS</b>	1940,6			4238			2095,4			2358			10632	
Vendas à vista	500			1200			400			300			2400	
Vendas a prazo	1440,6			3038			1695,4			2058			8232	
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	3625,5			2275,5			2174,18			700,38			8775,6	
Compras à vista	200,25			250,5			359,63			60			870,38	
Fornecedores (a prazo)	445,25			500			445,25			640,38			2030,9	
Salários	2160			-			-			-			2160	
Pró-Labore	-			1500			-			-			1500	
Despesas Administrativas	820			-			705			-			1525	
Despesas Tributárias	-			-			639,3			-			639,3	
Despesas Gerais	-			25			25			-			50	
Despesas financeiras	-			-			-			-			-	
Depreciação	-			-			-			-			-	
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	-1684,9			1962,5			-78,78			1657,62			1856,4	
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	1000			1000			1000			1000			1000	
<b>5. DISPO. ACUMULADA (+/-3-4)</b>	-684,9			2962,5			921,22			2657,62			5856,4	
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>	1000			1000			1000			1000			1000	
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>	-			-			-			-			-	
<b>8. SALDO (POUPANÇA)</b>	3200			1515,1			3477,6			3398,82			5056,4	
<b>9. APLICAÇÕES (POUPANÇA)</b>	-			1962,5			-			1657,62			3620,1	
<b>10. AMORT. EMPRÉSTIMOS</b>	-			-			-			-			-	
<b>11. RESGATE (POUPANÇA)</b>	1684,9			-			78,78			-			1763,7	
<b>12. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	1000			1000			1000			1000			1000	

Fonte: Adaptado Zdanowicz, 2000.

Tabela 23- Fluxo de Caixa Projetado para o Mês de dezembro de 2015 (em R\$)

Itens/Semanas	Fluxo de Caixa Projetado para o Mês de Dezembro												TOTAL	
	1ª semana			2ª semana			3ª semana			4ª semana			PREV	REAL
	PREV	REAL	DIFE	PREV	REAL	DIFE	PREV	REAL	DIFE	PREV	REAL	DIFE	PREV	REAL
<b>1. INGRESSOS</b>	2610			5270			1968			2160			12008	
Vendas à vista	650			1350			400			200			2600	
Vendas a prazo	1960			3920			1568			1960			9408	
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	4567,1			2659,2			2293,77			460			9980,02	
Compras à vista	300			277,15			350			-			927,15	
Fornecedores (a prazo)	581,1			682			490,25			410			2163,35	
Salários	2826			-			-			-			2826	
Pró-Labore	-			1500			-			-			1500	
Despesas Administrativas	860			150			770			-			1780	
Despesas Tributárias	-			-			683,52			-			683,52	
Despesas Gerais	-			50			-			50			100	
Despesas financeiras	-			-			-			-			-	
Depreciação	-			-			-			-			-	
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	-1957,1			2610,9			-325,77			1700			2027,98	
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	1000			1000			1000			1000			1000	
<b>5. DISPO. ACUMULADA (+/-3-4)</b>	-957,1			3610,9			674,23			2700			6027,98	
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>	1000			1000			1000			1000			1000	
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>	-			-			-			-			-	
<b>8. SALDO (POUPANÇA)</b>	5056,44			3099,3			5710,19			5384,4			7084,42	
<b>9. APLICAÇÕES (POUPANÇA)</b>	-			2610,9			-			1700			4310,85	
<b>10. AMORT. EMPRÉSTIMOS</b>	-			-			-			-			-	
<b>11. RESGATE (POUPANÇA)</b>	1957,1			-			325,77			-			2282,87	
<b>12. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	1000			1000			1000			1000			1000	

Fonte: Adaptado Zdanowicz, 2000.

As tabelas acima projetam os fluxos de caixa para a empresa, referentes aos meses de novembro e dezembro. Porém algumas informações importantes devem ser destacadas para uma melhor compreensão dos fluxos de caixa projetados nas tabelas 22 e 23:

- Os ingressos de dinheiro são oriundos da tabela 18 de projeções dos recebimentos das vendas à vista e a prazo, dos recebimentos à prazo já estão descontados também o percentual de inadimplência;
- Os desembolsos englobam todos os gastos projetados nas planilhas auxiliares de pagamentos das compras, despesas administrativas, tributárias e despesas com salários que a empresa irá ter nos próximos meses. A depreciação não está sendo considerada tendo em vista que não há um desembolso efetivo de caixa, e referente as despesas financeiras, não há nenhum desembolso pois a empresa possui somente uma conta poupança sem custos;
- O valor do nível desejado de caixa foi determinado em R\$ 1.000,00, tirando a primeira semana dos meses projetados onde foi necessário resgatar dinheiro da poupança para cobrir gastos, são recursos suficientes para cobrir eventuais necessidades de caixa nas outras semanas.
- Os empréstimos a captar serão projetados quando o valor da disponibilidade acumulada for insuficiente para atender o nível desejado de caixa do período seguinte, e não houver saldo na poupança para resgate. Para o período projetado não haverá necessidade de empréstimos.
- Saldo final em caixa será igual ao valor do nível desejado de caixa, pois se constituirá no saldo inicial de caixa do período seguinte.
- O pró-labore era pago na primeira semana juntamente com os salários das funcionárias, porém na projeção acima foi sugerido esse pagamento sempre para a segunda semana do mês, assim reduzira os desembolsos na primeira semana.

O fluxo de caixa é uma ferramenta para a gestão financeira na empresa, e deverá ser atualizado diariamente, para que as projeções fiquem o mais próximo possível do realizado, é essencial para o planejamento e controle do pet shop. A empresa precisa estar atenta principalmente nas primeiras semanas dos meses, onde somente o dinheiro em caixa não foi suficiente para honrar os pagamentos, e foi preciso buscar outra alternativa, que no caso da empresa foi utilizar o dinheiro da poupança para cobrir os gastos da semana, caso não houvesse saldo suficiente na poupança, seria preciso recorrer a um empréstimo. A terceira semana também há um maior desembolso do que ingresso de dinheiro, por isso a importância

do saldo inicial de caixa, ele precisa ser projetado conforme as necessidades da empresa, não obtendo um saldo muito elevado para não perder os rendimentos da poupança, e também não deixando muito abaixo correndo o risco de não ser suficiente para o pagamento de despesas.

Através das projeções dos fluxos de caixa para os meses de novembro e dezembro foi possível prever a diferença entre os ingressos e desembolsos de dinheiro, que conforme as tabelas acima, no total do mês os ingressos superaram os desembolsos com valores acima de mil reais, é uma informação importante para a proprietária pois se ela decidir por fazer algum investimento, saberá quanto através da projeção o quanto de dinheiro poderá investir mensalmente sem comprometer o fluxo de caixa e a capacidade de solvência da empresa.

#### 4.4. SUGESTÕES

A partir desse estudo, é possível tecer algumas sugestões pertinentes à proprietária do pet shop:

- Propõe-se a implantação do fluxo de caixa para a empresa conforme o modelo de Zdanowicz (2000), que embora simples, irá controlar as entradas e saídas de dinheiro, auxiliando na tomada de decisões por parte da proprietária;
- Registrar diariamente todas as entradas e saídas de recursos da empresa, para fins de organização e controle;
- Realização do controle das disponibilidades de recursos para o cumprimento dos compromissos assumidos com fornecedores e despesas diversas;
- Utilizar planilhas auxiliares de controles, conforme elaboradas no presente estudo como: planilha de compras, vendas, recebimentos e despesas;
- Aumentar o percentual de compras a prazo, ou negociar um desconto que seja maior e mais atrativo para as compras à vista;
- Para as compras a prazo, sugere-se uma melhor negociação com os fornecedores a fim de garantir um aumento no prazo de pagamento. O objetivo é que as condições de pagamento das compras tenham vencimento após o recebimento das vendas;
- Projetar e registrar todos os pagamentos e datas das compras utilizando a planilha auxiliar de compras;

- Conceder pequenos descontos para as compras à vista, a fim de incentivar a compra à vista e tentar reduzir o percentual de compras à prazo, sendo considerado alto este índice no caso do pet shop estudado;
- Sugere-se, após a análise do custo-benefício, que a empresa adquira uma máquina de cartão, com vistas a facilitar o pagamento por parte do cliente, e o recebimento por parte da proprietária. Com isso irá diminuir a inadimplência e poderá influenciar no recebimento à vista dos clientes;
- Tentar negociar com o cliente prazos menores para o pagamento, assim, controlando as vendas para que sejam realizadas em condições de vencimento menores que as de pagamento, para que haja a entrada de recursos antes das saídas;
- Criação de uma meta de venda mensal para o pet shop, e meta de serviços para o banho e tosa, com premiações caso seja alcançada a meta;
- Projetar e registrar todos os recebimentos e suas datas na planilha auxiliar de recebimentos das vendas;
- As despesas administrativas devem ser controladas e registradas na planilha auxiliar de despesas. A proprietária deve estar sempre atenta a essas despesas a fim de tentar sempre reduzir os gastos gerais da empresa;
- O automóvel foi considerado um gasto alto, sugere-se efetuar a manutenção preventiva ou se possível a troca do mesmo por um modelo mais novo, que gaste menos com manutenção e seja mais econômico;
- Dispor sempre um saldo em caixa, ou poupança na primeira semana de cada mês para o pagamento dos salários, no qual excedem o saldo inicial de caixa. O pagamento do pró-labore foi adiado para há segunda semana como alternativa para reduzir os desembolsos na primeira semana;
- Investir na empresa todos os recursos disponíveis, previstos antecipadamente no fluxo de caixa projetado, visando a expansão do pet shop;

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como principal objetivo desenvolver um fluxo de caixa para a empresa estudada, que auxilie na tomada de decisões, na gestão financeira e na maximização dos resultados financeiros. Entende-se que o fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para a gestão financeira, e a empresa que o mantém continuamente atualizado, poderá dimensionar, a qualquer momento, o volume de ingressos e desembolsos de recursos financeiros, por meio de mudanças de prazos de recebimentos e pagamentos, e também fixar um nível desejado de caixa para o próximo período.

O fluxo de caixa permitiu projetar todas as entradas e saídas de caixa para os meses de novembro e dezembro, para tanto foi necessário acesso aos documentos gerenciais da empresa, documentos contábeis cedidos pelo escritório de contabilidade do pet shop, que é terceirizado, como também a entrevista com a proprietária. Através desses dados foram fixados parâmetros e condições para a projeção das entradas e saídas de dinheiro no caixa da empresa.

Os controles financeiros através da elaboração de planilhas auxiliares como: pagamento das compras, vendas, recebimentos das vendas, despesas administrativas, tributárias e despesas com salários, foram essenciais para a organização do setor financeiro em busca do objetivo do estudo, na empresa não haviam controles organizados separadamente e em planilhas, tudo era escrito no papel, e muitas informações deixavam de ser registradas, podendo comprometer futuramente algum pagamento ou recebimento.

Pode-se observar através do estudo, que há varias formas e métodos de se elaborar um fluxo de caixa que podem ser aplicados nas empresas, principalmente o fluxo de caixa financeiro, que pode ser projetado, executado, e o contábil que pode ser pelo método direto ou indireto. Como um dos objetivos do estudo é projetar o fluxo de caixa para os meses de novembro e dezembro de 2015, utilizou-se o método projetado, pois esse modelo projeta o

quanto e quando a empresa estará recebendo por suas vendas e calcula os custos com as compras e as despesas referentes às atividades operacionais para o período desejado.

O modelo de fluxo de caixa projetado possibilita a comparação de valores projetados com os realizados e propicia saber através de análises o porquê das variações que possam ter ocorrido no dia a dia. A projeção dessa ferramenta de gestão financeira é de extrema necessidade para que o administrador possa agir com habilidade, objetivando neutralizar ou minimizar as situações desfavoráveis à empresa.

Inúmeras são as causas dos níveis de caixa estarem baixo ou acima do nível desejado pela empresa. Nas primeiras semanas dos meses projetados a empresa encontrou-se com os níveis de caixa a baixo do desejado pelo motivo dos pagamentos de salários, então projetou-se o resgate dos valores somado ao nível desejado de caixa junto a poupança e se caso não houvesse esse valor disponível a solução seria buscar um empréstimo de curtíssimo prazo em alguma instituição financeira.

Para alavancar as vendas e conseqüentemente os ingressos de dinheiro na organização sem alterar a sua estrutura, serão feitas algumas promoções especiais, não é o objetivo deste trabalho alavancar as vendas do pet shop porem foi sugerido a fixação de uma meta a ser alcançada de vendas para o pet shop e meta de serviços para banho e tosa, assim tendo um envolvimento maior das funcionárias da empresa.

Espera-se que a partir deste momento, com a sugestão de implantação do modelo de fluxo de caixa projetado, a empresa possa manter a sua gestão financeira de maneira controlada e organizada. Cabe ressaltar que para que o fluxo de caixa atenda as necessidades é preciso alimentar as ferramentas diariamente tomando cuidado para não incluir valores errados e não deixar de registrar todos os movimentos Para isso é necessário a competência da administração da empresa, e o conhecimento dessa ferramenta, sua implantação e controle, que irão contribuir para que sejam alcançados os objetivos almejados pela proprietária.

Por fim, este trabalho foi de grande valia para o autor e para a proprietária do pet shop objeto deste estudo, pois pode demonstrar a importância da administração financeira para as empresas, onde várias delas começam suas atividades sem saber ao menos o básico, e muitas quebram, não por falta de recursos, mas sim por deficiências na gestão. Também consegui-se através de planilhas auxiliares de controles, desenvolver uma ferramenta projetada para a empresa capaz de oferecer condições para a tomada de decisões, com vistas na maximização dos resultados financeiros.

## REFERÊNCIAS

- ABINPET. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/>>. Acesso em: Agosto, 2015.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3 ed. Barueri São Paulo, 2014.
- COLONISTA PORTAL DA EDUCAÇÃO. Contas a Receber. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/14531/contas-a-receber>>. Acesso em: Agosto, 2015
- COLONISTA PORTAL DA EDUCAÇÃO. Controle de Estoques. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/14532/controle-de-estoques>>. Acesso em: Outubro, 2015.
- COLONISTA PORTAL DA EDUCAÇÃO. Fluxo de Caixa. Disponível em:<<https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/60242/fluxo-de-caixa>>.Acesso em: Outubro, 2015.
- COLONISTA PORTAL DA EDUCAÇÃO. Fornecedores. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/60254/fornecedores>>. Acesso em: Setembro, 2015.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégia financeira e orçamento empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MEU SUCESSO.COM. **5 Conceitos de Administração Financeira para Empreendedores Iniciantes**. Disponível em: <<https://meusuccesso.com/artigos/financas/5-conceitos-de-administracao-financeira-para-empresendedores-153/>>. Acesso em: Setembro, 2015.
- NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NETO, Alexandre Assaf; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de administração financeira** – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. *Administração financeira*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Controles Financeiros são Essenciais para a Gestão do Capital de Giro.**

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Controles-financeiros-s%C3%A3o-essenciais-para-a-gest%C3%A3o-do-capital-de-giro>>. Acesso em: Outubro, 2015.

SEBRAE. **Fluxo de Caixa: o que é e como implantar.** Disponível

em:<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Fluxo-de-caixa:-o-que-%C3%A9-e-como-implantar> acesso em: Outubro, 2015.

SILVA, José Pereira da. *Análise Financeira das Empresas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa para pequenas empresas*. Porto Alegre: SEBRAE, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controles financeiros*. 8. Edição. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

ZUINI, Priscila. *Empresários vão além do pet shop para faturar com cão e gato.*

EXAME.com, São Paulo. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/empresarios-vaio-alem-do-pet-shop-para-faturar-com-cao-e-gato>>. Acesso em: 23 ago.2015.