

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANA PAULA DE JESUS CORRÊA

**A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO
PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR
VAREJISTA: UM ESTUDO DE CASO**

Florianópolis
2005

ANA PAULA DE JESUS CORRÊA

**A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO
PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR
VAREJISTA: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada a
Universidade Federal de Santa
Catarina como um dos pré-
requisitos para obtenção do grau de
bacharel em Ciências Contábeis.
Orientador: Prof. Nivaldo João dos
Santos, M.Sc.

**Florianópolis
2005**

ANA PAULA DE JESUS CORRÊA

**A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO
PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR
VAREJISTA: UM ESTUDO DE CASO**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

15 de dezembro de 2005

Coordenador de monografia do departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

Prof. Nivaldo João dos Santos, M. Sc.
Departamento de Ciências Contábeis

Rosimere Alves de Bona Porton M.Sc.
Departamento de Ciências Contábeis

Prof. Pedro José Von Mecheln, Dr.
Departamento de Ciências Contábeis

Florianópolis
2005

AGRADECIMENTOS

A conclusão do curso de Ciências contábeis na UFSC foi uma grande conquista para mim e gostaria de agradecer e compartilhar essa alegria com aqueles que sempre estiveram ao meu lado.

Agradeço a Deus pela força e luz, inspiradoras de meus passos. A meus pais e avós, que sempre me apoiaram e me incentivaram a buscar aquilo que desejo, acompanhando-me com todo o amor.

Ao meu esposo Robson pelo apoio, compreensão e confiança, e por ter compartilhado comigo todos os momentos durante a elaboração deste trabalho.

Obrigado ao meu amigo-“irmão” Diego Wagner, que sempre esteve presente em minha vida, pela ajuda e incentivo que me dedicou.

Aos meus tios Adriana e Alcides, por terem me acolhido muitas vezes em sua casa, para que eu pudesse concluir esta monografia.

Aos meus grandes amigos, Adriano, Elisa, Marília e Sandra, que conheci na UFSC e que foram fiéis companheiros de estudos, conversas e festas durante esses inesquecíveis anos de faculdade.

Ao meu orientador, o Prof. Nivaldo João dos Santos que muito me ajudou no desenvolvimento desta monografia, instigando-me a melhorar sempre com seus questionamentos e observações.

A minha coorientadora, Rosimere que muito me ajudou a dar seqüência a este trabalho. Obrigada pela atenção dedicada neste período.

Que o apreço que tenho por todos vocês perdure e, que presenciem sempre o amor em suas vidas.

“Se o homem não sabe a que porto se dirige,
nenhum vento lhe será favorável.”

Sêneca

JESUS, Ana Paula de. **A importância do fluxo de caixa projetado para uma empresa de pequeno porte do setor varejista**: um estudo de caso. Florianópolis, 2005. 68 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientador: Prof. Nivaldo João dos Santos, M. SC.

RESUMO

Atualmente o acirramento da competitividade no mercado exige das empresas maior eficiência na gestão de seus recursos, nas micro e pequenas empresas não ocorre diferente. O presente estudo tem por objetivo verificar a importância do Fluxo de Caixa projetado para empresa de pequeno porte, pois este instrumento poderá ajudar no planejamento e o controle de seus recursos financeiros. Para isto será utilizado um modelo de fluxo de caixa que permite uma visualização antecipada dos excessos ou insuficiências de caixa a curto prazo, criando possibilidades de simulações, auxiliando o gestor a planejar as ações que serão implementadas em seu negócio, além de permitir à empresa verificar antecipadamente se essas ações poderão influenciar positiva ou negativamente em sua gestão financeira. Possibilita ainda ao gestor corrigir o seu planejamento, de modo a facilitar a análise de qual será a melhor forma de investir os recursos disponíveis, bem como verificar eventuais necessidades de captação de recursos de terceiros. O presente estudo foi direcionado para as empresas de pequeno porte do ramo comercial varejista.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa; Tomada de Decisão; Empresas de Pequeno Porte; Gestão Financeira.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo Decisório.....	25
Figura 2 - Diagrama representativo do Fluxo de Caixa	34
Figura 3 – Integração do “Contas a Receber” com o “Contas a Pagar”.....	34
Figura 5 – Ciclo operacional e ciclo de caixa da micro e pequena empresa.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Limites para Micros e Pequenas Empresas	20
Tabela 2 – Enquadramento fiscal da micro e pequena empresa.....	22
Tabela 3 – Enquadramento fiscal da micro e pequena empresa no Fisco Estadual.	23
Tabela 4 - Média do Crescimento das vendas 2003/2004 e 2004/2005	51
Tabela 5 – Mapa auxiliar de previsão de recebimento de vendas	53
Tabela 6 – Mapa auxiliar de previsão de pagamento das compras.....	54
Tabela 7 – Mapa auxiliar de pagamentos mensais	55
Tabela 8 – Fluxo de caixa projetado para 2006	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 METODOLOGIA.....	14
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA E MICROEMPRESA COMERCIAL VAREJISTA.....	18
2.1.1 As pequenas e microempresas no Brasil.....	19
2.1.2 Enquadramento Fiscal	21
2.2 ADMINISTRAÇÃO E O PROCESSO DE GESTÃO	24
2.2.1 Planejamento.....	25
2.2.2 Controle	28
2.3 FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE DE GESTÃO	29
2.3.1 Conceitos e Aplicações do Fluxo de Caixa	30
2.3.2 Finalidades do Fluxo de Caixa	32
2.3.3 Características do Fluxo de Caixa	33
2.3.4 Composição do Fluxo de Caixa	35
2.3.5 Amplitude do Fluxo de Caixa.....	36
2.4 CICLO OPERACIONAL NA EMPRESA.....	40
2.5 DESENVOLVIMENTO DO FLUXO DE CAIXA	42
2.5.1 Elaboração do Fluxo de Caixa.....	42
2.5.2 Modelo de Fluxo de Caixa Projetado, de acordo com José Eduardo Zdanowicz....	44
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	48
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	48
3.2 MAPAS AUXILIARES PARA ELABORAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	50
3.2.1 Faturamento Previsto.....	50
3.2.2 Prazo de Recebimento das Vendas	51
3.2.3 Prazo de Pagamento de Compras	54
3.2.4 Previsão de Pagamentos Mensais.....	55
3.2 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	56
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	61
4.1 CONCLUSOES.....	61
4.2 RECOMENDAÇÕES.....	63
REFERÊNCIAS	64
ANEXOS	66

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma idéia geral sobre o tema em estudo, salientando a importância do mesmo. Também evidencia o problema da pesquisa, o objetivo geral e os específicos do trabalho. Finalmente apresenta a justificativa teórica-empírica e a organização do estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Atualmente, as organizações estão inseridas num ambiente globalizado, onde estão ocorrendo transformações sociais, políticas e econômicas. A globalização está proporcionando uma ampliação do mercado, permitindo que as empresas atendam mercados consumidores numa escala mundial, podendo aumentar o número de clientes, além de criar oportunidades para alcançar um crescimento econômico e financeiro. Por outro lado, a concorrência passa a ser muito mais acirrada, pois as empresas competem com concorrentes em nível internacional.

O acirramento da competitividade no mercado exige das empresas maior eficiência na gestão de seus recursos. Os gestores necessitam de informações oportunas e precisas de modo a auxiliá-los no processo de tomada de decisão. O administrador financeiro precisa de informações sobre o ambiente interno e externo da empresa, para que possa tomar decisões rápidas, eficientes e seguras em termos de captação e aplicação de recursos financeiros à empresa.

A Contabilidade, na condição de ciência social, busca prover os usuários com informações sobre a empresa, expressa tanto em termos quantitativos, quanto qualitativos,

envolvendo aspectos de natureza econômica, financeira e física do patrimônio da entidade. A Contabilidade em sua essência surge como instrumento indispensável para controle e gerência da empresa num ambiente competitivo e globalizado.

As empresas brasileiras, até bem pouco tempo, conviviam num ambiente de inflação muito elevada e com algumas proteções quanto à concorrência de empresas de outros países. As ineficiências da administração e operacionalização do negócio eram facilmente encobertas pelo aumento do preço dos produtos. Com a queda da inflação e a abertura do mercado, as empresas estão sendo obrigadas a rever suas estruturas de gastos a fim de se tornarem mais enxutas e competitivas.

As micro e pequenas empresas representam uma importante parcela da economia nacional, tanto na produção quanto na geração de empregos. Estas empresas, nos últimos anos, têm suscitado interesse em pesquisadores, principalmente no que diz respeito à temas voltadas a sua gestão e competitividade. Todos os anos um número considerável de novas empresas são constituídas, mas poucas permanecem no mercado, em função de fatores como concorrência, inexperiência dos administradores enquanto empreendedores, informações desestruturadas e inadequadas para a tomada de decisões.

Nesse contexto, destaca-se o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa. A gestão do fluxo de caixa é indispensável em todo processo de tomada de decisão, sendo, portanto, de fundamental importância para a empresa, constituindo-se numa sinalização dos rumos financeiros dos negócios. A insuficiência de caixa pode determinar cortes de créditos, suspensão da entrega de materiais e mercadorias causando a falta de credibilidade junto aos clientes e ser causa de descontinuidade em suas operações.

No entanto, quanto à literatura disponível, relacionada a fluxo de caixa, observa-se que a maior parcela ainda está direcionada às grandes empresas. É importante ressaltar que, para

as micro e pequenas empresas, as quais têm uma participação expressiva na economia, a literatura é bastante escassa no que concerne a esse tema.

Esse fato faz-se revelar como de fundamental importância para a realização do presente trabalho. Assim, esta pesquisa procura responder a seguinte questão-problema:

Qual a importância do fluxo de caixa projetado para uma empresa de pequeno porte comercial do setor varejista?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho consiste em verificar a importância do fluxo de caixa projetado voltado a gestão de uma empresa de pequeno porte comercial varejista.

1.2.2 Objetivos Específicos

Constituem-se objetivos específicos da pesquisa os seguintes:

- caracterizar empresa comercial varejista, com ênfase a empresa de pequeno porte;
- evidenciar o fluxo de caixa projetado como instrumento de controle de gestão nas pequenas empresas; e
- propor um modelo de fluxo de caixa projetado para a empresa comercial varejista de pequeno porte.

1.3 JUSTIFICATIVA

O ramo comercial dispõe de poucos estudos relacionados às informações contábeis necessárias para o processo decisional. Talvez, tal ocorra, pelo fato de a contabilidade gerencial ter sido mais desenvolvida para atender a indústria, a partir do advento da revolução industrial.

Neste momento, as atenções voltam-se às empresas industriais, concentrando-se, mais especificamente, nas empresas de maior porte. No entanto, Domingos (1995) ressalta que, a partir do final da Segunda Guerra Mundial, a sociedade volta a perceber a importância dos pequenos empreendimentos na ostentação do equilíbrio sócio-econômico, devido a sua grande representação na economia dos países, quanto ao número de empreendimentos, flexibilidade da produção e geração de empregos.

Para Porter (1991, p. 40) “as pequenas e médias empresas têm grande importância dentro dos países em vias de desenvolvimento, tendo em vista que geram, rapidamente, postos de trabalho, capacitam trabalhadores locais.” No entanto, estas empresas não são apenas importantes nos países em fase de desenvolvimento, mas para a economia mundial, principalmente pela flexibilidade que apresentam. Domingos (1995), relata que, em grande parte do mundo, as micro, pequenas e médias empresas representam 90% dos empreendimentos, contribuindo de forma expressiva na geração de empregos e produtividade. Desta forma, as micros, pequenas e médias empresas, destacam-se no cenário sócio-econômico mundial.

Todavia, essas empresas não têm se mantido por muito tempo no mercado, sua mortalidade é bastante acentuada em todos os segmentos da economia. Resnik (1990, p. 2) explicita que,

estima-se que aproximadamente 80% de todos os novos empreendimentos no Brasil fecham suas portas nos primeiros dois anos e muitos não chegam nem mesmo a completar um ano de atividade.

A mortalidade dessas empresas no setor comercial é extremamente alta. Entre os diversos fatores que contribuem para esta mortalidade destaca-se o despreparo dos empreendedores para gerenciar seu negócio, falta de conhecimentos de sua potencialidade, ausência de informações estruturadas a respeito das atividades operacionais e administrativas.

Dessa forma, o não gerenciamento das empresas com base em informações oportunas e confiáveis, pode provocar distorções no processo de tomada de decisões, resultando em desvantagem competitiva em função da falta de conhecimento sobre seus processos, fornecedores, clientes, produtos e funcionários envolvidos nas atividades.

A empresa de pequeno porte comercial, inserida nesse ambiente, tem como necessidade premente melhorar sua gestão, alicerçada em alguns instrumentos formais, mas simples, de modo a adequá-los à sua realidade. Nesse sentido, sob o ponto de vista prático, esta pesquisa justifica-se pelo fato de que, a partir de um embasamento teórico, será demonstrado o poder informativo do fluxo de caixa no processo decisional do gestor desse tipo de empreendimento.

1.4 METODOLOGIA

Ciência, segundo Gil (1995, p. 20), “significa conhecimento.” Porém, cita que nem todo o conhecimento pode ser considerado ciência, pois:

há conhecimentos que não pertencem à ciência, como o conhecimento científico é o que é produzido através da investigação. Surge não apenas da necessidade de encontrar soluções para problemas de ordem prática da vida diária, (...), mas do desejo de fornecer explicações sistemáticas que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas.

Assim sendo, para o conhecimento ser considerado científico, Gil (1995, p. 27) relata que, “torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitem a sua

verificação.” Para isto tem-se o método científico, que é “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.”

Como forma de desenvolvimento do método científico tem-se a pesquisa. De acordo com Gil (1996, p. 19), “pode-se definir uma pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” Portanto, uma das formas de incentivar os futuros profissionais a desenvolver ciência é através da pesquisa. Nesse sentido, algumas universidades exigem de seus alunos, para obtenção de grau de bacharel, que realizem um trabalho científico de final de curso, a monografia.

Conforme Lakatos e Marconi (1986, p. 150), monografia trata-se:

de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina.

Ao iniciar um estudo é preciso definir as tipologias de pesquisa. Segundo Raupp e Beuren (2003, p. 79):

as tipologias de pesquisas aplicáveis a contabilidade estão agrupadas em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto as técnicas, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa.

Quanto aos objetivos elencados para este estudo, pode-se caracterizá-lo como uma pesquisa exploratória. Para Gil (1996), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipótese. Ainda, segundo o autor, a pesquisa envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A tipologia de pesquisa quanto ao procedimento adotado foi o estudo de caso. Segundo Gil (1995, p. 58), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de

poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.” Assim sendo, para a execução dos objetivos definidos para desenvolver esta pesquisa foram necessárias visitas *in loco* na empresa objeto de estudo.

Para a execução do presente trabalho foi necessária a escolha de uma empresa de pequeno porte, localizada na Grande Florianópolis, que funciona como comércio varejista de vestuário e artigos esportivos. Realiza suas atividades com duas funcionárias, sendo elas filhas do proprietário.

No levantamento dos dados da empresa foram utilizadas técnicas de entrevistas, as quais, segundo Martins (1994) são instrumentos de coleta de dados que busca informações sobre o tema estudado. Realizam-se por meio de perguntas relevantes ao estudo e norteadas por um planejamento. Portanto, a entrevista não se restringe a perguntas e respostas, assim como não se desenvolve como uma conversa informal. Ela é conduzida pelo entrevistador, que se obriga a criar um clima de confiança entre ambos, ao mesmo tempo em que evita divagações.

Posteriormente os dados coletados foram analisados e apresentados na forma de relatórios, tabelas e gráficos, de modo que pudessem proporcionar ao leitor uma visão rápida e clara do assunto abordado.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é do tipo qualitativa, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas. Para Richardson (1999, p. 80, *apud* BEUREN E RAUPP, 2003, p. 91),

os estudos que empregam a metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e, ainda, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ressalta, também, que a pesquisa pode contribuir para o processo de mudanças de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Mediante estes instrumentos de pesquisa pretende-se identificar a importância do fluxo de caixa projetado para uma empresa de pequeno porte do setor varejista que teve como estudo de caso uma empresa comercial do ramo de confecções.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Considerando-se o problema de pesquisa e os objetivos propostos, o trabalho será organizado em três capítulos, além das conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

No capítulo 1, apresenta-se uma idéia geral sobre o tema e problema em estudo, salientando a importância do mesmo. Na seqüência, evidencia-se o objetivo geral e os específicos do trabalho. Por último, apresenta-se a justificativa teórica-empírica, a metodologia da pesquisa e a organização do estudo.

No capítulo 2, será evidenciada a fundamentação teórica do estudo, buscando-se caracterizar a micro e pequena empresa comercial varejista, definições, enquadramento fiscal e conceitos de importância para o embasamento teórico relacionado ao estudo de caso. Na seqüência fala-se sobre o processo de gestão, planejamento, execução e controle indispensáveis para o sucesso de uma empresa. Enfim, mostra-se os conceitos e aplicações do fluxo de caixa, seus objetivos, características, composição para então demonstrar o desenvolvimento do mesmo.

No capítulo 3, faz-se a descrição e análise do estudo de caso. Inicialmente apresenta-se a empresa, seu processo de gestão e estrutura. Posteriormente mostra-se os dados coletados para a projeção do fluxo de caixa.

Por fim, serão apresentadas as conclusões da presente pesquisa e recomendações para novos estudos sobre o assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Através da fundamentação teórica, é caracterizada a empresa comercial, explicitando sua função. Dar-se-á também a apresentação do que consiste administração e o processo de gestão. Será detalhado a sistemática do fluxo de caixa como instrumento de gestão, apresentando seus aspectos conceituais e importância. Finalmente a fundamentação teórica contemplará a atividade operacional da empresa e o desenvolvimento do fluxo de caixa.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA E MICROEMPRESA COMERCIAL VAREJISTA

Segundo Bernardi (1996, p. 98) “toda e qualquer atividade exercida por prática de atos de comércio é considerada comercial, o que envolve a troca, permuta, intermediação entre o produtor e o consumidor, com objetivo de lucro.” Afirma também que as empresas comerciais, por exercerem a atividade econômica de intermediação entre o produtor e o consumidor final, fecham o ciclo econômico, atuando de duas formas distintas, comercializando no atacado e/ou no varejo.

Spohn e Allen (*apud* LAS CASAS, 1992, p. 16) explicitam que “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.”

Para Kotler (1994, p. 480), “um varejista ou loja de varejo é qualquer empresa comercial cujo volume de vendas decorre, principalmente, no varejo.” Explicita que as organizações varejistas são variadas e novas formas continuam surgindo. Cita como principais tipos de loja de varejo, as de especialidade, departamentos supermercados, conveniências,

superlojas, lojas mistas, hipermercados, lojas de descontos, varejos de liquidação e *showrooms* de venda por catálogo.

Bernardi (1996) explica que o comércio varejista, na concepção comercial, exercita a intermediação entre o produto e o consumidor final, com a finalidade de obter lucro. Por ser o elo e contato mais próximo com o consumidor final, deve estar atento aos princípios básicos de atendimento e as técnicas mercadológicas apropriadas, de modo que consiga efetivamente atingir o mercado e o consumidor. Enquanto a indústria gera produtos, o comércio varejista produz atendimento e serviços ao mercado, buscando a satisfação do cliente e a manutenção de relações saudáveis com o mercado.

O comércio varejista tem a tarefa de fazer chegar os bens até o cliente final, deve atender bem os clientes e também prestar serviços de qualidade. Por ser o último elo de ligação entre o produtor e o consumidor, o varejista deve manter um relacionamento sólido com seus clientes e o pós-venda deve ser constante. Os preços no varejo devem ser competitivos, visto que esse é o último na cadeia, um erro de posicionamento dessa variável tem influência direta no seu desempenho.

Referindo-se as particularidades do comércio, grande número desses empreendimentos caracterizam-se como micro e pequenas empresas. A seguir, vê-se algumas especificidades a esse respeito.

2.1.1 As pequenas e microempresas no Brasil

As pequenas e microempresas constituem agentes econômicos com características próprias e com lógicas econômicas e modalidades de comportamento altamente específicas. Por uma ausência de gestão profissionalizada, a condução da pequena e micro empresa, em geral, coincide com a figura do proprietário. As características e atributos do proprietário

(educação, idade, capacidade gerencial e de planejamento estratégico, entre outros), resultam como relevantes nas diretrizes de condutas que condicionam o caminho evolutivo da empresa.

Assim, as pequenas e microempresas não são diferentes das grandes empresas somente por sua menor escala de operação, mas sim, porque operam com base em uma lógica e racionalidade distinta relativamente às grandes empresas. Neste sentido, sobressalta a gestão muito personalizada e centrada no proprietário, em descompasso com a organização administrativa.

As empresas de pequeno porte caracterizam-se como micro e pequenas empresas, definidas em função de algumas variáveis qualitativas e quantitativas, tais como: estrutura e forma de gestão, número de funcionários, faturamento bruto anual, patrimônio, número de estabelecimentos existentes.

Assim, de acordo com a Lei 9.841/1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:

Tabela 1 – Limites para Micros e Pequenas Empresas

Enquadramento	Receita Bruta Anual
Microempresa	Inferior a 433.755,14
Empresa de Pequeno Porte	Superior a 433.755,14 e inferior 2.133.222,00

Fonte - SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio as micro e pequenas Empresas.

Como se observa, o critério adotado é quantitativo, pois considera o faturamento. Esse mesmo critério vêm sendo adotado em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE - micro e pequenas empresas. O regime simplificado de tributação SIMPLES-Sistema integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das

Empresas de Pequeno Porte também adota o critério do Estatuto para enquadrar pequena empresa, mas ainda não corrigiu o valor antigo, que permanece em R\$ 1.200.000,00.

2.1.2 Enquadramento Fiscal

As micro e pequenas empresas possuem benefícios fiscais de acordo com a sua receita bruta mensal. O imposto unificado a ser recolhido pela empresa tem como base de cálculo a receita bruta mensal, sobre a qual é aplicado um percentual, que varia de 3 % a 8,6 %, conforme a receita anual da empresa, e mais 0,5% se a empresa for contribuinte do IPI. A menor faixa inclui as empresas com receita anual até R\$ 60.000,00. A maior faixa localiza-se entre R\$ 1.080.000,01 e R\$ 1.200.000,00 anual.

Cabe salientar, que a Lei 9.317 de 05 de dezembro de 1996 instituiu o SIMPLES e a inscrição jurídica nessa modalidade de tributação implica os seguintes impostos e contribuições:

- a) Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas – IRPJ;
- b) Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP;
- c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL;
- d) Contribuição para financiamento da Seguridade Social – COFINS;
- e) Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI; e
- f) Contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que tratam o Art.22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, e a Lei Complementar nº 84, de 18 de janeiro de 1996.

SIMPLES – Federal

As ME – micro empresas e EPP – empresas de pequeno porte, inscritas no SIMPLES, determinarão o valor devido mensalmente aplicando, sobre a receita bruta mensal auferida, os percentuais fixados e partilhados de forma mencionadas nos artigos 5º e 23 da Lei 9.317/96, com alterações promovidas pelo artigo 3º da Lei 9.732/98 e pela Lei 10.034/00. Na Tabela 1 demonstra-se como é feito o cálculo para encontrar os percentuais a serem utilizados.

Tabela 2 – Enquadramento fiscal da micro e pequena empresa

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

Fonte - SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio as micro e pequenas Empresas.

Através da tabela 2, percebe-se que os percentuais calculados são uma fragmentação dos impostos: IRPJ, PIS/PASEP, CSLL, COFINS, Contribuições Previdenciárias. Os percentuais encontrados são as alíquotas que serão aplicadas sobre o faturamento mensal para se encontrar o total de imposto devido. Já para as empresas que industrializam seus produtos há um acréscimo de 0,5% de IPI.

SIMPLES – Estadual

Assim como no âmbito federal as micro e pequenas empresas também possuem benefícios fiscais no âmbito Estadual. É o que determina o RICMS 01 no anexo 4, que corresponde ao Simples/SC.

No entanto para as micros e pequenas empresas se enquadrarem neste benefício fiscal, uma das obrigações é não que ultrapassem os valores da receita bruta mensal, os quais são considerados com limites de 142.000,00 para microempresas e de 1.800.000,00 para empresas de pequeno porte. O imposto unificado a ser recolhido pela empresa tem como base de cálculo a receita bruta mensal, sobre a qual é aplicado um percentual, se ultrapasarem o limite de 5.000,00 que varia de 0,5% a 5,95%, conforme a receita anual da empresa. Se o faturamento mensal não ultrapassar o 5.000,00 a empresa para a taxa de 25,00 reais fixos. Na tabela 3 verifica-se como são as diferentes alíquotas conforme o montante de receita mensal.

Tabela 3 – Enquadramento fiscal da micro e pequena empresa no Fisco Estadual.

RECEITA MENSAL	TAXA/ALÍQUOTA	PARCELA A DEDUZIR
De R\$ 1,00 a R\$ 5.000,00	R\$ 25,00	-
De R\$ 5.000,00 a 7.800,00	0,5%	-
De R\$ 7.800,01 a 15.700,00	1,00%	R\$ 39,00
De R\$ 15.700,00 a 31.500,00	1,95%	R\$ 188,15
De R\$ 31.500,00 a 63.000,00	3,75%	R\$ 755,15
De R\$ 63.000,00 a 94.600,00	4,85%	R\$ 1.448,15
De R\$ 94.600,00 a 1.800.000,00	3,75%	R\$ 2.488,75

Fonte:Secretaria Estadual da Fazenda de Santa Catarina/ RICMS 01 Anexo 4

2.2 ADMINISTRAÇÃO E O PROCESSO DE GESTÃO

Administrar, para Mosimann e Fisch (1999, p. 28), “é conduzir a organização para seus objetivos.” Organização pode ser conceituada, de acordo com Megginson, Mosley e Pietry (1986, p. 18), como um “grupo de pessoas trabalhando em conjunto para o cumprimento de uma missão, propósito, objetivo ou meta comum.” Assim, tem-se a administração como uma forma de interagir com as pessoas que formam a empresa, para que elas em conjunto atinjam as finalidades comuns.

Para atingir essas finalidades, as entidades executam uma série de atividades, que conforme Figueiredo e Caggiano (1997, p. 32), “devem estar sincronizadas com seus objetivos maiores e não devem ser desempenhadas de maneira aleatória; assim é necessário que sejam planejadas e controladas.”

Processo, como descrito por Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 37), é entendido como a “sucessão de entradas de um sistema, que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em produto/serviço (saída).” Ao falar-se processo administrativo tem-se a empresa como um sistema, com vários subsistemas que interagem de forma ordenada para alcançar os objetivos organizacionais.

Para chegar aos objetivos almejados pela empresa, deve-se selecionar diferentes alternativas, diferentes decisões. Neste sentido, Beuren (1998, p. 19) cita que:

decisões dizem respeito à identificação do curso de eventos futuros. Um evento pode ser caracterizado como uma classe de transações, como por exemplo, um conjunto homogêneo de transações de compras (ordem de compra, o levantamento de preços, a forma de pagamento, o prazo de entrega etc.) forma o evento compra de materiais.

Sendo assim, para determinar o curso de ação do conjunto de eventos futuros, tem-se o processo decisório. Para Figueiredo (1995, p. 29), o processo decisório nas organizações “é uma seqüência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para problemas da empresa.”

Para Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 38), “o processo decisório ocorre tanto a nível global, ou seja, da empresa como um todo, quanto nas diversas áreas das quais a empresa é composta.” Para os autores o processo decisório é dividido em três etapas ou estados: planejamento, execução e controle.

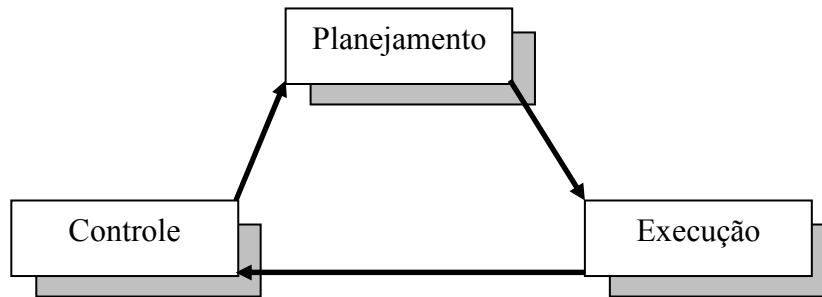


Figura 1 – Processo Decisório
Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 1, mostra que na empresa as etapas de planejamento, execução e controle estão interligadas. Primeiramente temos que elaborar o planejamento para então executá-lo conseqüentemente controlá-lo para verificar se o que foi planejado está ou não sendo realizado.

2.2.1 Planejamento

O processo de planejamento deve ser formalizado e explicado para todas as pessoas que trabalham na empresa, para saber os rumos a seguir e as decisões a serem tomadas.

Planejamento, de acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1986, p. 105), “é escolher um curso de ação e decidir adiantadamente o que deve ser feito, em que seqüência, quando e como.”

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43), designam que a função de planejamento “é um aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório por uma cuidadosa consideração de todos

os fatores relevantes, antes de a decisão ser tomada em conformidade com uma estratégia racional, segundo a qual o futuro da empresa deve ser orientado.”

Quando se determina um objetivo, se faz a programação e designam-se os passos necessários para atingir o que está planejado. Na empresa, o planejamento deve ser documentado, para que todos saibam dos objetivos e as decisões a serem tomadas.

Pode-se classificar o planejamento, de acordo com a amplitude ou nível de atuação dentro da organização, tem-se assim o planejamento financeiro a longo prazo (estratégicos) e o planejamento financeiro a curto prazo (operacionais).

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudanças na empresa. Para que ele se viabilize é necessário que se definam metas. Deve-se incluir no planejamento os seguintes itens: identificação das metas financeiras, análise das diferenças entre as metas e situação financeira corrente e as ações necessárias para atingir as metas.

Groppelli (1998, p. 365) considera que “o planejamento financeiro refere-se ao processo de estimar as necessidades futuras de financiamento e identificar como os fundos anteriores foram financiados.”

Segundo Gitman (1997, p. 588) “o processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais a curto prazo.”

Os planos estratégicos são ações planejadas para o futuro, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros. Estes planos são estruturados para englobar períodos de dois a dez anos e fazem parte de um plano estratégico integrado, que, em conjunto com os planos de produção, *marketing* e outros, e utilizando-se de várias premissas, poderão orientar e alcançar os objetivos estratégicos.

O planejamento financeiro de curto prazo, de acordo Gitman (1997), implica na realização de ações para período curto, um a dois anos, acompanhadas da previsão de seus

reflexos financeiros. Os principais insumos incluem a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros que resultam em inúmeros orçamentos operacionais, fluxo de caixa, demonstração de resultado projetado e balanço patrimonial projetado. A partir da previsão de vendas são desenvolvidos planos de produção que consideram tanto o tempo necessário para converter a matéria-prima em produtos acabados, como a quantidade e tipo de matérias-primas necessárias, as despesas gerais e as despesas operacionais. Com estes dados a empresa reúne condições de preparar a demonstração do resultado e o fluxo de caixa projetado.

Para Martins e Assaf Neto (1993) o planejamento financeiro das empresas é desenvolvido fundamentalmente por meio de suas demonstrações contábeis, sendo, portanto, uma estimativa mais aproximada possível da situação econômico-financeiro esperada. A elaboração de demonstrativos que forneçam uma visão prospectiva do desempenho geral de uma empresa poderá auxiliar a contornar dificuldades como liquidez e rentabilidade, em virtude da antecipação desses problemas.

A gestão financeira precisa estar sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades. Para isto o gestor necessita de instrumentos que lhe proporcionem certo grau de confiança para otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou a prever a necessidades futuras de financiamento, na devida oportunidade.

O planejamento financeiro é o processo formal que conduz a administração da empresa a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever, quando necessário, as metas estabelecidas, planejar é uma tarefa de elevada importância para uma empresa, pois é por meio desta que se realiza uma gestão eficaz. Caso não ocorra, o gestor corre o risco de ser surpreendido por imprevistos que poderão deixar a empresa em uma situação financeira difícil, ou até mesmo leva-la à falência.

2.2.2 Controle

A importância do controle, não restringe simplesmente no balanço das informações, mas na forma de conter as irregularidades que possam ocorrer durante o processo transitório do planejamento.

Controle, de uma maneira geral, é definido por Atkinson et al. (2000, p. 581) como o “conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos.”

A principal função do controle, para Gomes e Salas (1999, p. 22), é de “assegurar que as atividades de uma empresa se realizem de forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações.”

Assim, tem-se que controle não é apenas o processo de levantamento das informações, mas também a forma de prover ações para corrigir e ajustar problemas tanto de execução, como de planejamento das ações da entidade.

O controle e planejamento são peças correlacionadas, para Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 43-44), “sem planejamento não há padrões, sem padrões não há controle e sem controle o planejamento não tem sentido.” Portanto, o controle complementa o planejamento, bem como o planejamento possibilita o controle. Forma-se o processo decisório, como um círculo onde o planejamento encaminha para a execução, a execução é analisada pelo controle, e o controle faz a realimentação do sistema para um novo planejamento.

2.3 FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE DE GESTÃO

Ambientes econômicos altamente competitivos exigem rapidez na tomada de decisões, principalmente nas decisões financeiras. A gestão dos recursos financeiros representa uma das principais atividades da empresa e dessa forma, se faz necessário um efetivo planejamento dos montantes captados e, o acompanhamento dos resultados obtidos com o objetivo de administrar tais recursos, possibilitando uma melhor operacionalização.

Para uma boa gestão financeira é necessária a utilização de ferramentas gerenciais, como o Fluxo de Caixa, que visam orientar e planejar os recursos disponíveis a partir da criação de cenários. Com isso, torna-se possível a identificação de necessidades ou oportunidades para a aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis da empresa ou em investimentos estruturais.

A liquidez aqui é representada pela capacidade de liquidação dos compromissos assumidos, assim, neste parâmetro apresenta-se a importância do fluxo de caixa como ferramenta de orçamento e planejamento das necessidades ou sobras de caixa para a tomada de decisões na quitação e nos investimentos.

Para Zdanowicz (1989, p. 33), “o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa o que possibilita melhores análises e decisões quanto à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe.”

O fluxo de caixa pode também ser conceituado, conforme Gitman (1997), como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e somatórios financeiros da empresa em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedente ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa.

Mediante diversas definições pode-se conceituar fluxo de caixa como um instrumento de controle financeiro gerencial, cuja finalidade é a de auxiliar no processo decisório de uma organização, visando sempre atingir os objetivos esperados, fazendo frente à incerteza associada ao fluxo de recebimentos e pagamentos.

Enfim, o Fluxo de Caixa propicia ao gerente financeiro a elaboração de um melhor planejamento financeiro, pois não é aconselhável ter excesso de caixa, mas o estritamente necessário para fazer face aos seus compromissos. Através do planejamento financeiro o gestor saberá o montante certo e quando contrairá empréstimos para cobrir a falta (insuficiência) de fundos, bem como quando aplicar no mercado financeiro o excesso de dinheiro, proporcionando maior rendimento à empresa.

Cabe salientar que só com o conhecimento do passado se poderá fazer uma boa projeção do fluxo de caixa para o futuro seja para a próxima semana, próximo mês, ou mesmo próximo trimestre.

A comparação do fluxo projetado com o real vem indicar as variações, que são excelentes subsídios para aperfeiçoamento de novas projeções de fluxo de Caixa.

2.3.1 Conceitos e Aplicações do Fluxo de Caixa

O objeto principal da contabilidade é o de prover seus usuários com demonstrações e análises de naturezas econômicas, financeiras, com relação à entidade objeto da contabilização.

De acordo com o entendimento de Assaf Neto (1997), decisões financeiras de empresas inseridas em economias em desenvolvimento, requerem maior reflexão, exigindo maior adaptação à realidade dos negócios. Estas decisões são tomadas com os dados e as informações viabilizados pela contabilidade, pelo comportamento do mercado e desempenho

interno das empresas. Assumindo uma complexidade e risco cada vez maior em economias, como a brasileira, que está em processo de reposicionamento da política econômica.

A administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e metas imposta pelos diretores.

O princípio da administração financeira é, fundamentalmente, saldar em tempo os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros. A meta do administrador financeiro resume-se em conseguir conciliar liquidez *versus* rentabilidade. Para melhor compreensão do objetivo de liquidez, é necessário o conhecimento do conceito de fluxo de caixa.

Em conformidade, Assaf e Silva (1997), colocam que o fluxo de caixa é um instrumento que auxilia no planejamento e controle das entradas e saídas de recursos em um determinado intervalo de tempo, pré-determinado pelo administrador, prevendo atender eventuais necessidades, auxiliando no funcionamento da empresa com suas reservas, como executar transações e aproveitar possíveis oportunidades de negócios.

O fluxo de caixa é um instrumento adequado para se obter um bom controle financeiro, pois ele auxilia o administrador e é através dele que se faz o acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa.

Segundo Sá (1995, p. 217), o conceito de fluxo de caixa é:

fluxo de liquidez, ou seja, o curso que no tempo traça o confronto entre recursos de recebimento e os desembolsos por pagamentos. Forma dinâmica de conhecer o comportamento da liquidez ou capacidade de dispor de dinheiro para fazer frente às necessidades financeiras. Procedimento técnico de acompanhamento entre encaixes e desencaixes obtendo-se o valor líquido entre tais confrontos em períodos sucessivos. Tecnicamente o Fluxo de caixa é de natureza provisional e visa a observar, quase que sempre, a possibilidade de resgatar dívidas ou cobrir investimentos que demandam desembolsos adicionais ou suplementares.

Observa-se que estes conceitos além de caracterizar o fluxo de caixa como sendo um instrumento que possibilita o controle das atividades financeiras da empresa, fornece

informações capazes de prever situações financeiras futuras com antecedência, possibilitando a tomada de decisão em tempo oportuno.

2.3.2 Finalidades do Fluxo de Caixa

Fornecer informações vitais para o desempenho financeiro da empresa, é uma das funções do Fluxo de Caixa, portanto cabe a administração financeira fazer uso destas informações para viabilizar os planos e diretrizes, a fim de atingir os objetivos.

Zdanowicz (1989) especifica quais os mais importantes objetivos do fluxo de caixa, conforme se segue:

- a) facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- b) programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultuosos em época de pouco encaixe;
- d) determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- e) proporcionar o intercâmbio entre os diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- f) desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- g) financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- h) providenciar recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial e/ou comercial;

- i) fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- j) auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- k) verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- l) estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- m) projetar um plano efetivo de resgate de débitos;
- n) analisar a conveniência de serem comprometidos os recursos pela empresa; e
- o) participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim controles financeiros.

Sendo assim, fica claro que o objetivo principal do fluxo de caixa é agilizar as entradas de recursos no caixa em relação as saídas, através da aplicação, pela empresa, de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis.

2.3.3 Características do Fluxo de Caixa

Em muitas empresas, seja ela industrial e/ou comercial, de pequeno ou médio porte, a administração financeira está estruturada conforme a figura abaixo e restrita a uma única pessoa (tesoureiro), que é responsável por diversas tarefas. Esse fato pode ocasionar, muitas vezes, uma má gestão dos recursos financeiros existentes (ZDANOWICZ, 1989).

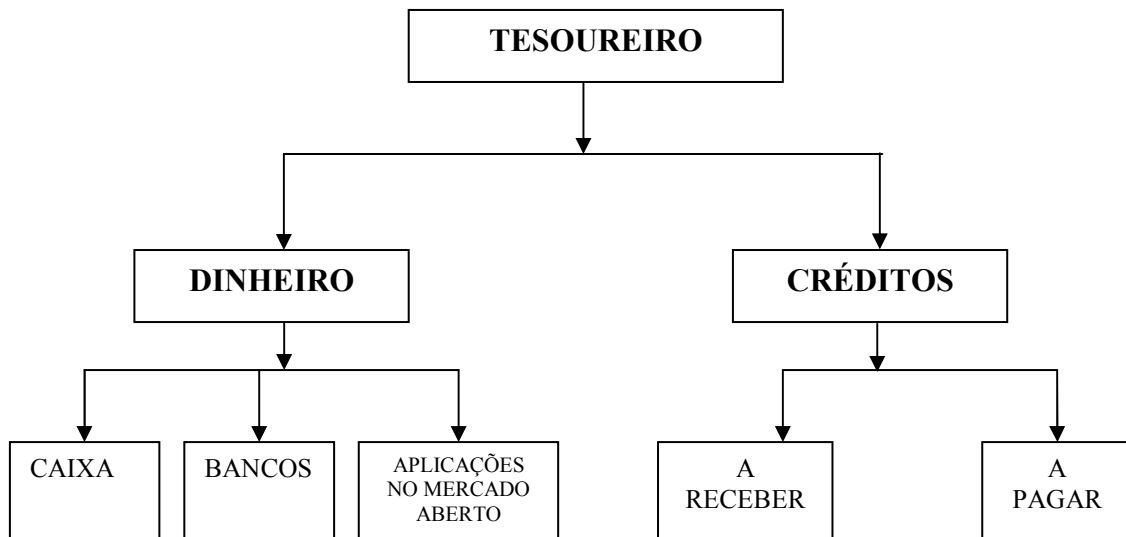


Figura 2 - Diagrama representativo do Fluxo de Caixa
 Fonte: Zdanowicz (1989, p. 26)

O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações. Dessa forma, o administrador financeiro pode verificar se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.

Assim, o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações dos saldos do disponível da empresa. É o produto final da integração do Contas a Receber com o contas a Pagar, de tal forma que quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas tem-se o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado.

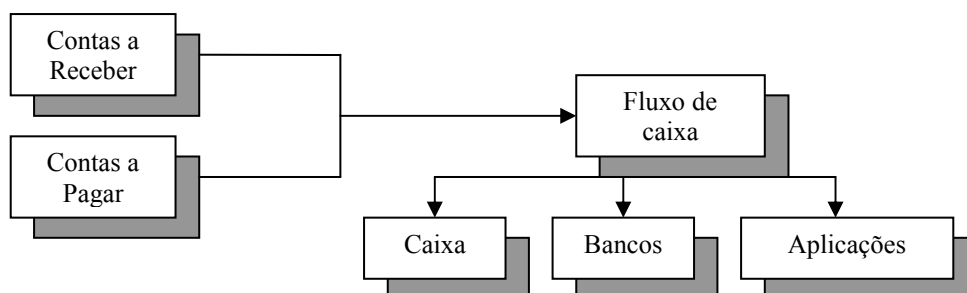


Figura 3 – Integração do “Contas a Receber” com o “Contas a Pagar”
 Fonte: Sá (1995, p. 10)

2.3.4 Composição do Fluxo de Caixa

Os itens que compõem o fluxo de caixa, segundo Chagas (1999), são:

- a) investimento inicial – é o valor necessário para se abrir, montar uma empresa bem como, reservar uma parte para o primeiro mês de funcionamento até a entrada de caixa da empresa;
- b) saldo de caixa inicial – é o valor que se tem no caixa no primeiro dia de operação da empresa;
- c) total das entradas – é o valor total de dinheiro no caixa da empresa, esse dinheiro pode ser obtido das seguintes formas:
 - receitas de vendas – valor obtido através do recebimento das vendas a prazo e das vendas à vista.
 - receitas financeiras – são valores obtidos a partir de aplicações financeiras.
 - empréstimos – valor tomado através de terceiros.
 - outras receitas – aos valores decorrentes de outro negócio que não tem a ver com a função da empresa;
- d) total de saídas – é para registrar todas as saídas de dinheiro da empresa, serve também para auxiliar, no quando deverá guardar para fazer face a pagamentos futuros;
- e) saldo no período – é o resultado obtido da diminuição do total das entradas com o total das saídas, indicando se sobrou ou faltou em dado momento;
- f) reserva de capital – é o valor que a empresa reserva para utilizar em alguma oportunidade de investimentos;
- g) depreciação – é uma alternativa que a empresa tem de descontar do imposto, pois na realidade não sai dinheiro da empresa, é um valor que através de um percentual dado

pelo governo a empresa pode descontar como desgaste, perda. A depreciação no fluxo de caixa aparece tanto nas entradas como também nas saídas; e

h) fluxo líquido de caixa – indica quanto a empresa tem disponível no seu caixa.

Portanto, através dos itens do fluxo de caixa, a empresa verifica se está alcançando os objetivos traçados, no que diz respeito a lucratividade, retorno aos acionistas, enfim se a empresa está conseguindo manter-se equilibrada financeiramente.

2.3.5 Amplitude do Fluxo de Caixa

O estudo do fluxo de caixa permite ao tomador de decisões analisar a alocação de recursos através do ciclo operacional, podendo este intervir quando necessário, efetuando as devidas correções, a fim de manter o perfeito funcionamento deste ciclo, uma vez que estas alocações variam conforme as necessidades da empresa em determinados momentos.

Na Figura 4, pode-se verificar como o fluxo de caixa interage numa empresa.

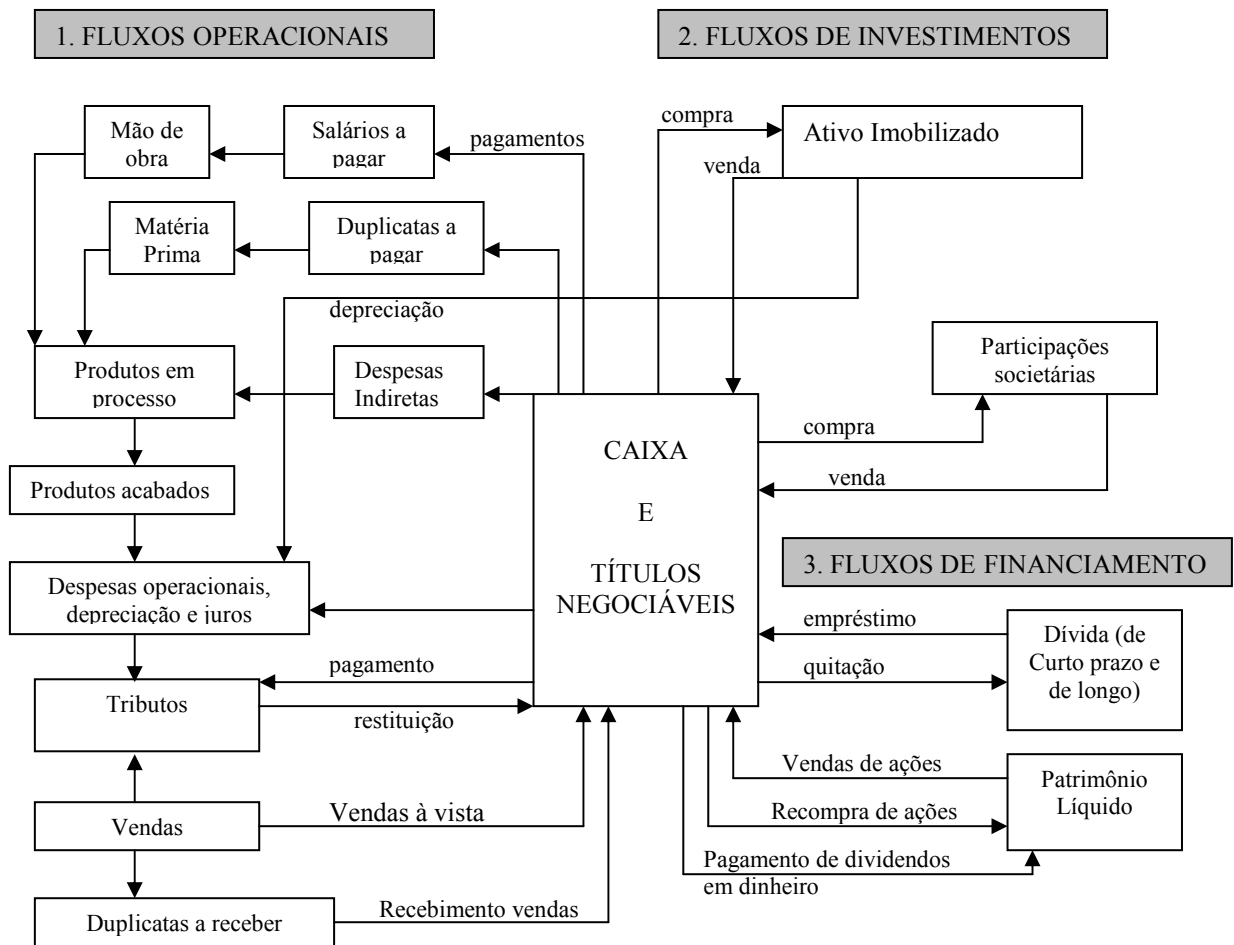


Figura 4 – Fluxos de Caixa na Empresa
 Fonte: Gitman (1997, p. 82)

Conforme observa-se na Figura 4, o fluxo de caixa divide-se em: fluxos operacionais, fluxos de investimento e fluxos de financiamento.

Além disso, nota-se que existe uma interdependência entre as diversas áreas da empresa, possibilitando ao tomador de decisões visualizar a época em que ocorrerão os ingressos e os desembolsos de caixa decorrentes da atividade operacional, fornecendo informações para que este possa agir com certa habilidade nos momentos de situações desfavoráveis.

Fluxos Operacionais

São os fluxos de caixas diretamente relacionados à produção e venda dos produtos e serviços da empresa. Segundo Gitman (1997, p. 81) “esses fluxos captam a demonstração do resultado e as transações das contas circulantes (excluindo os títulos a pagar) ocorridas durante o período.”

As contas que compõem este fluxo conforme Gitman (1997) são:

- a) caixa – é o numerário em cédulas e moedas, ordens de pagamento à vista e cheques a receber em poder da empresa;
- b) títulos negociáveis – valores aplicados em títulos, através de Corretoras de Valores Mobiliários ou outras instituições credenciadas pelo Banco Central do Brasil;
- c) duplicatas a pagar – Obrigações geralmente representadas por duplicatas decorrentes de aquisição de mercadorias, matérias-primas, e outros bens e serviços necessários ao atendimento das atividades operacionais da empresa, a serem pagas durante o exercício;
- d) salários a pagar – é a remuneração decorrente da mão de obra utilizada na produção;
- e) mão de obra – é o trabalho manual executado pelo funcionário para transformar a matéria prima em um produto;
- f) matéria prima – são os bens de consumo, transformação ou reposição adquirida pela empresa e utilizados em suas atividades operacionais;
- g) produtos em processo – são bens semi-acabados em processo de produção por parte da empresa, quando do encerramento do exercício contábil;
- h) produtos acabados ou mercadorias – são bens adquiridos ou produzidos pela empresa e que se encontram em seus estabelecimentos ou depósito para revenda ou venda a seus clientes;

- i) despesas operacionais – é todo o esforço operacional para obtenção de receitas. As despesas operacionais estão divididas em: despesas com vendas e despesas com administração;
- j) depreciação – é o valor referente ao registro do desgaste, ou perda do significado econômico sofrido pelos bens tangíveis do ativo imobilizado em decorrência da utilização na atividade operacional da empresa;
- k) tributo - são exemplos de tributos: Cofins, PIS, ISS, IPTU, IPVA, etc.
- l) vendas líquidas – é referente ao resultado líquido da comercialização das mercadorias e serviços junto aos clientes em determinado período; e
- m) duplicatas a receber – valores a receber decorrentes de vendas ou prestação de serviços, normalmente a prazo, com emissão de faturas e duplicatas em determinado período.

Fluxos de investimento

Conforme Gitman (1997) são os fluxos de caixa relacionados com a compra e venda de ativos imobilizados, e participações societárias. As operações de compra geram saídas e as de vendas geram entradas de recursos no caixa. Pode-se citar como exemplos de contas que compõem este fluxo o ativo imobilizado e a participação societária.

Fluxos de financiamento

São fluxos de caixa que resultam de operações de empréstimos e capital próprio (Patrimônio Líquido Contábil).

As operações de quitação de empréstimos, tanto a curto quanto em longo prazo, resultarão numa correspondente entrada e saída de recursos no caixa. Correspondem ao fluxo de financiamento as seguintes contas: dívidas (decorrentes de empréstimos a instituições financeiras) e Capital Próprio (Patrimônio Líquido).

2.4 CICLO OPERACIONAL NA EMPRESA

A atividade operacional na empresa envolve um conjunto de procedimentos relacionados a produção, a manutenção, e a comercialização de produtos e/ou serviços, onde são empregados os recursos financeiros da empresa.

Muitas vezes esses recursos sofrem mutações decorrentes das necessidades da empresa. Neste contexto nota-se a importância do fluxo de caixa, pois através das informações geradas, o administrador pode garantir o perfeito andamento deste ciclo agindo de maneira adequada na tomada de decisões em momentos oportunos, a fim de alcançar os objetivos da empresa.

O ciclo operacional da empresa, segundo Ross *et al* (2002, p. 603), “é o período desde a chegada das matérias-primas para estoque até o recebimento de pagamento. [...] O ciclo de caixa inicia-se quando é feito o pagamento da compra de matéria-prima e termina quando as contas a receber são pagas pelos clientes.”

Na micro e pequena empresa comercial, os ciclos não envolvem a compra de matéria-prima, e os recebimentos normalmente são à vista, porém a definição dada é aceitável, desde que sejam feitas algumas adaptações. Na figura 4, demonstra-se como seria o ciclo operacional e o ciclo de caixa de uma microempresa comercial, adaptando-se do modelo proposto por Martins & Assaf Neto (1993, p. 301):

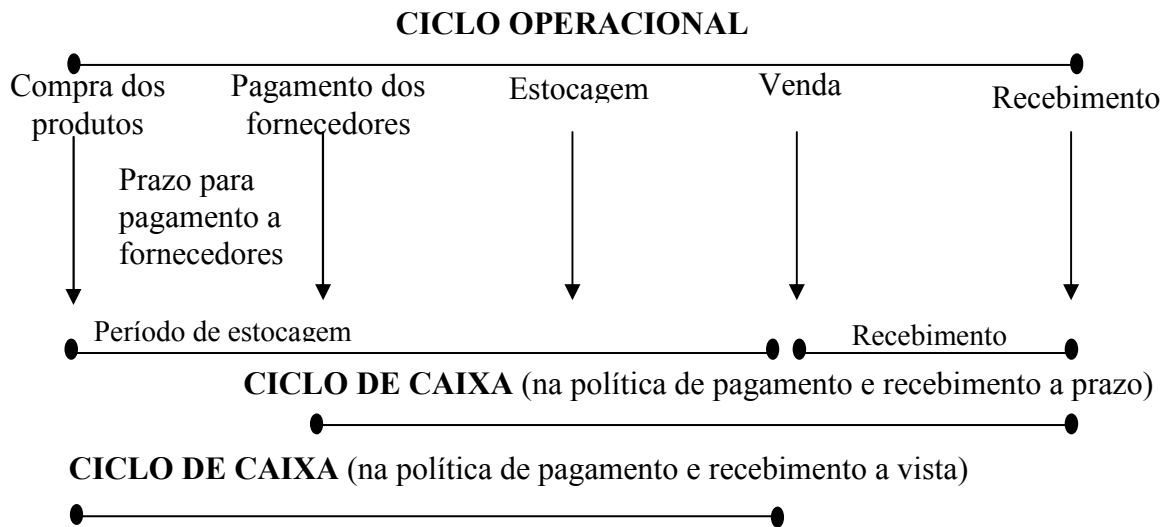


Figura 5 – Ciclo operacional e ciclo de caixa da micro e pequena empresa
 Fonte: adaptado de Martins e Assaf Neto (1993, p. 301)

Através da Figura 5, percebe-se que a micro e pequena empresa possui um ciclo de caixa que varia de acordo com a sua política de pagamentos e recebimentos. No ciclo operacional dar-se-á o início dos registros das entradas e saídas no fluxo de caixa, cujos principais ingressos operacionais são realizados pelas vendas a vista, recebimento, desconto, caução e cobranças de duplicatas de vendas a prazo realizadas pela empresa. As saídas podem ser relacionadas com as compras de mercadorias para revenda a vista e a prazo, salários e ordenados com os encargos sociais pertinentes, despesas administrativas e de vendas, despesas financeiras e tributárias.

O fluxo de caixa descreve estas movimentações financeiras em determinado período de tempo, tendo por objetivo preservar uma liquidez imediata essencial à manutenção das atividades da empresa. O saldo deste fluxo deve ser suficiente para cobrir as várias necessidades associadas aos fluxos de recebimento e pagamentos. É importante observar que quando o saldo de caixa apresenta-se muito baixo a empresa corre o risco de perder descontos financeiros, pela incapacidade de efetuar compras a vista junto aos fornecedores. Em contrapartida, quando há um elevado saldo de caixa, o que garante uma maior segurança financeira, a empresa apura um maior custo de oportunidade frente a novos negócios.

2.5 DESENVOLVIMENTO DO FLUXO DE CAIXA

Para desenvolver o fluxo de caixa projetado deve-se seguir as etapas para elaboração do mesmo. A seguir descreve-se as etapas e mostra-se um modelo de fluxo de caixa que poderá ser utilizado pela empresa em estudo.

2.5.1 Elaboração do Fluxo de Caixa

O administrador financeiro deve desenvolver um fluxo de caixa de acordo com as atividades operacionais da empresa a fim de possibilitar uma visão clara da época em que terá um excedente ou um *déficit* de caixa.

Segundo Zdanowicz (1989, p. 50), o fluxo de caixa “é um mecanismo pelo qual o administrador financeiro irá manter uma estrutura de informações que permita planejar os ingressos e desembolsos de caixa.”

A primeira parte de elaboração do fluxo de caixa consiste no planejamento das vendas o qual dependerá do tamanho e do ramo de atividade da empresa. O planejamento é importante porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para atender aos compromissos dos quais a empresa assumiu ou assumirá.

O perfeito entrosamento entre os diversos departamentos e áreas da empresa, fazem garantir que as informações recebidas pela administração financeira sejam exatas, claras, completas e fidedignas, condição indispensável para a elaboração do fluxo de caixa, o mais próximo da realidade.

Um poderoso instrumento de planejamento e controle financeiro para a empresa é o fluxo de caixa diário, pois fornece a posição dos recursos em função dos ingressos e desembolsos de caixa. Já o fluxo de caixa em longo prazo tem em vista relacionar alterações

significativas nos futuros saldos de caixa da empresa, tem por objetivo demonstrar a possibilidade de serem geradas as disponibilidades de caixa, ou obtidos os recursos financeiros necessários à manutenção das atividades planejadas para um dado período.

No que se refere ao planejamento, Marion (1993, p. 404) assim explana

através do planejamento financeiro o gerente saberá o momento certo em que contrairá empréstimos para cobrir a falta (insuficiência) de fundos, bem como aplicar no mercado financeiro o excesso de dinheiro, evitando, assim, a corrosão inflacionária e proporcionando maior rendimento à empresa.

Segundo Zdanowicz (1989), para que a empresa obtenha resultados positivos através do fluxo de caixa é necessário que observe os requisitos abaixo:

- a) buscar a maximização do lucro possuindo determinados padrões de segurança, previamente fixados;
- b) assegurar ao caixa um nível desejado, a partir da constituição de reservas necessárias à empresa;
- c) maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa no mercado financeiro
- d) determinar o nível desejado de caixa a partir das contas que compõe o disponível da empresa;
- e) fixar limites mínimos, mediante as experiências adquiridas pela empresa, permitindo realizar os ajustes quando for necessário; e
- f) ainda que a empresa observe certos padrões de segurança, pode investir parte de seus recursos disponíveis, mas nunca além do mínimo necessário para as suas atividades operacionais.

Zdanowicz (1989) explica que, para a elaboração do fluxo de caixa, é interessante levantar as seguintes informações:

- a) projeção de vendas;
- b) estimativa de compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- c) levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;

- d) determinação da periodicidade do fluxo de caixa; de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;
- e) orçamento dos demais ingressos; e
- f) desembolsos de caixa para o período em questão.

Cabe salientar, que atualmente as empresas se vêem obrigadas não somente a projetar o fluxo de caixa, mas a fazê-lo da maneira mais correta. Identificando quais são os objetivos e as metas que a empresa quer alcançar, resta ao administrador financeiro tomar a decisão mais rentável, para fazer a distribuição dos recursos no ativo da empresa.

2.5.2 Modelo de Fluxo de Caixa Projetado, de acordo com José Eduardo Zdanowicz

Para um melhor entendimento, apresenta-se na seqüência do estudo um modelo de fluxo de caixa que pode ser utilizado por uma empresa comercial. O modelo que segue foi elaborado por Zdanowicz (1989) e possui três colunas, que representam os valores projetados e realizados e as defasagens positivas e negativas constatadas, em valores absolutos ou relativos, dependendo da análise em questão. Em virtude de sua variação, busca-se as causas, os efeitos e as medidas corretivas para seu equacionamento financeiro. Uma das vantagens desse modelo refere-se à flexibilidade e possibilidade de acompanhamento diário do caixa, além do fato de permitir a simulação de várias situações financeiras.

Períodos	Janeiro			Fevereiro			Março			...			Total		
Itens	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS															
1.1 vendas a vista															
1.2 cobrança em carteira															
1.3 cobrança bancária															
1.4 desconto de duplicatas															
1.5 venda de itens do ativo permanente															
1.6 aluguéis recebidos															
1.7 aumento de capital social															
1.8 receitas financeiras															
1.9 outros															
SOMA															
2. DESEMBOLSOS															
2.1 compras a vista															
2.2 fornecedores															
2.3 salários e ordenados															
2.4 compra de itens do ativo permanente															
2.5 energia elétrica															
2.6 telefone															
2.7 manutenção de máquinas															
2.8 despesas administrativas															
2.9 despesas c/ vendas															
2.10 despesas tributárias															
2.11 despesas financeiras															
2.12 outros															
SOMA															
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)															
4. SALDO INICIAL DE CAIXA															
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA															
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA															
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR															
8. APLICAÇÕES NO MERCADO ABERTO															
9. AMORTIZAÇÕES															
10. RESGATES															
11. SALDO FINAL DE CAIXA															

Quadro 1 – Fluxo de Caixa Mensal

Fonte: Zdanowicz (1989, p. 64)

Legenda: P = Projetado; R = Realizado; D = Diferença

Os principais itens que compõe o fluxo de caixa apresentado são: ingressos, desembolsos, diferença do período, saldo inicial de caixa, disponibilidade acumulada, nível

desejado de caixa, empréstimos, amortizações ou resgates das aplicações, saldo final de caixa.

A seguir, discrimina-se cada um deles (ZDANOWICZ, 1989):

a) ingressos – são todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período, como as vendas à vista que serão lançadas diretamente no fluxo, ou as vendas a prazo que necessitam de mapas auxiliares de recebimento normal (cobrança simples e bancária) e os recebimentos com atraso e, posteriormente, transportados para o fluxo de caixa. Salienta-se que pode ter ingressos por aumento de capital social, desconto de duplicatas, venda de itens do ativo permanente, aluguéis recebidos e receitas financeiras;

b) desembolsos – constituem-se das compras a vista e das compras a prazo que necessitam de mapas auxiliares para posterior transporte ao fluxo de caixa. Considera-se também como desembolsos, os salários e ordenados com os encargos sociais de mão-de-obra direta e indireta, além de todas as despesas operacionais;

c) diferença do período – ao comparar-se, período por período, os ingressos e desembolsos, apura-se o saldo (diferença do período), ou seja, o resultado entre os recebimentos e os pagamentos da empresa. Sendo assim, a diferença do período é encontrada a partir da diferença entre os valores projetados, como ingressos e desembolsos pela empresa, podendo ser positiva, negativa ou nula;

d) saldo inicial de caixa – é igual ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior;

e) disponibilidade acumulada – é o resultado da diferença do período apurado, mais o saldo inicial de caixa;

f) nível desejado de caixa – é a projeção do disponível para o período seguinte, ou seja, a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e de desembolsos futuros. Em função do nível desejado de caixa e da disponibilidade acumulada, o saldo poderá ser positivo, indicando excesso, que deverá ser

transportado para melhor aplicação pela empresa, ou se o saldo for negativo, deverão ser captados recursos nas fontes disponíveis menos onerosas. Sendo assim, o que levará a utilizar uma ou outra fonte será o recurso a ser captado pela empresa;

g) empréstimos ou aplicações de recursos financeiros – a partir do saldo de disponibilidades acumuladas, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedente de caixa;

h) amortizações ou resgates das aplicações – amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates da aplicação constituem-se nos recebimentos do juro e do capital investido; e

i) saldo final de caixa – é o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequente, sendo que este saldo sempre tem que ser positivo.

Segundo Zdanowicz (1989), existem outros modelos de fluxo de caixa que podem ser utilizados, dependendo do tamanho e do tipo de atividade econômica da empresa, tais como: o fluxo de caixa diário projetado para um mês; fluxo de caixa de ingressos e de desembolsos; fluxo de caixa operacional e extra-operacional; fluxo de caixa mensal operacional e extra-operacional e o fluxo de caixa periódico.

Depois de ser implantado o fluxo de caixa, faz-se necessário manter um esquema de revisão, devido às grandes oscilações de mercado e também verificar se a empresa está alcançando os valores reais que foram previstos.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, faz-se a descrição e análise do estudo, onde é apresentada uma proposta de fluxo de caixa projetado destinado à empresas comerciais varejista de pequeno porte. Inicialmente é apresentada a empresa objeto de estudo. Na seqüência, apresenta-se os mapas auxiliares para elaboração do modelo proposto. Finalmente propõe-se uma configuração de fluxo de caixa projetado, e ainda neste capítulo, será abordado o poder informativo desse relatório contábil-financeiro.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto do estudo iniciou suas atividades comerciais na data de 03/10/1998, no bairro de Canasvieiras, na cidade de Florianópolis. Atua no ramo do comércio varejista, revendendo roupas e acessórios esportivos.

A administração da empresa está sob a responsabilidade do sócio e dentro da classificação adotada é considerada empresa de pequeno porte. Assim sendo, caracteriza-se como uma empresa de pequeno porte comercial familiar onde o proprietário normalmente gerencia a empresa. A empresa conta atualmente com 2 (dois) funcionários em seu quadro de pessoal. Esses são as duas filhas do proprietário, as quais dão assessoria na administração da loja.

Nos últimos três anos 2003, 2004, 2005 apresentou um faturamento médio anual de aproximadamente R\$144.000,00.

A atividade comercial da entidade consiste da revenda de confecções do vestuário, gênero masculino e feminino, atendendo tanto público infante-juvenil quanto adulto. As mercadorias postas à disposição constituem-se de roupas, acessórios esportivos e presentes.

No que concerne às vendas, o recebimento se dá 30% à vista, 35% em trinta e sessenta dias. Quanto ao pagamento das compras o proprietário as paga à vista ou no máximo em trinta dias, obtendo assim maior desconto e credibilidade junto aos fornecedores.

Suas atividades são desenvolvidas em uma única sala comercial (loja) de sua propriedade, onde estão expostos todos os produtos. As duas filhas fazem a parte administrativa, atendimento ao cliente, vendas, compras, organização das contas a pagar e a receber e serviços de secretaria. O controle interno das contas, muito simplificado, é realizado pelo proprietário, aglutinando as contas de receitas para o devido enquadramento dos impostos a pagar e das despesas do mês. Sua contabilidade é terceirizada, ficando a cargo de um escritório de contabilidade, situado nas proximidades da mesma.

Seus produtos são adquiridos, normalmente, em São Paulo, Brusque, Criciúma e região da Grande Florianópolis. O pagamento das mercadorias compradas se dá à vista quando obtém um desconto em média de 10%, caso contrário, no máximo em trinta dias.

Assim, torna-se evidente a importância do fluxo de caixa projetado para esta empresa, no sentido de melhor planejar as suas entradas e saídas de caixa, bem como administrar o capital de giro necessário ao bom funcionamento de suas atividades. Além disso, a empresa poderá aplicar eventuais excessos de capital, sem deixar dinheiro ocioso.

3.2 MAPAS AUXILIARES PARA ELABORAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O presente tópico trata da ilustração do modelo adaptado de José Eduardo Zdanowicz e apresentado no capítulo 2. Ilustração feita em uma empresa de pequeno porte do ramo de confecções e artigos esportivos. Na seqüência, apresenta-se o procedimento adotado para a coleta de informações que serão utilizadas na elaboração do modelo de fluxo de caixa projetado para 2006.

A apresentação deste modelo visa oferecer suporte informativo para que o gestor tenha uma visão do seu fluxo de caixa projetado que pode ser efetuado por meio de planilhas eletrônicas, com a utilização de programas como Excel sem grandes exigências e sofisticação.

3.2.1 Faturamento Previsto

Inicialmente será explicitado o primeiro passo para elaborar o modelo de fluxo de caixa projetado que é a determinação do faturamento previsto para determinado período.

Através de dados históricos repassados pela empresa e também conhecendo o faturamento dos últimos três anos, 2003, 2004 e 2005 apura-se um percentual médio de vendas, a fim de determinar a projeção para 2006. A Tabela 4 demonstra a média de crescimento das vendas nos períodos analisados.

Para projetar as receitas do fluxo de caixa, primeiramente achou-se uma percentagem de crescimento de vendas entre os anos de 2003/2004, o mesmo foi feito para os anos de 2004/2005. Fazendo-se uma média simples desses dois percentuais chega-se ao índice final a ser calculado sobre o faturamento de 2005.

Tabela 4 - Média do Crescimento das vendas 2003/2004 e 2004/2005

Media do Crescimento das vendas			
Periodo	% 2003/2004	% 2004/2005	% Media
jan	80,95	6,46	43,71
fev	(42,04)	92,10	25,03
mar	277,04	(54,41)	111,31
abr	390,36	(12,18)	189,09
mai	104,68	78,20	91,44
jun	43,25	53,62	48,44
jul	66,00	86,93	76,46
ago	14,68	50,96	32,82
set	(23,11)	232,19	104,54
out	(13,78)	211,67	98,95
nov	(19,05)	68,67	24,81
dez	(3,80)	111,23	53,71

Fonte: Elaborado pela Autora

Como pode ser observado na Tabela 4 no período de dezembro a fevereiro o crescimento médio das vendas não é tão expressivo como os demais. Isso de certa forma causa preocupação, pois esses meses são considerados os melhores para venda na localidade, tendo em vista que o movimento de pessoas pode ser até três vezes maior do que nas outras estações do ano.

A pesquisa também investigou o prazo de recebimento, cujos resultados são apresentados a seguir.

3.2.2 Prazo de Recebimento das Vendas

Para conseguir permanecer no mercado, a empresa trabalha com prazos de recebimento de vendas, ou seja, ela recebe 30% de suas vendas a vista, 35% em trinta dias e o restante 35% para sessenta dias.

A empresa em estudo já possui uma carteira de clientes fixos, que são as pessoas que moram e trabalham no Bairro Canasvieiras, mas também possui uma clientela de verão que são os turistas e donos de casa de veraneio que vem passar a temporada.

A Tabela 5 a seguir demonstra os recebimentos previstos para 2006, que foram calculados aplicando-se a média percentual de crescimento sobre o faturamento de 2005, conforme demonstrado no Anexo II.

Tabela 5 – Mapa Auxiliar de Previsão de Recebimento de Vendas

Faturamento	Periodo	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Após o exercício
20.000,00	Exer. Ant.	7.000,00												
25.000,00	Exer. Ant.	8.750,00	8.750,00											
15.010,49	Janeiro	4.503,15	5.253,67	5.253,67										
11.173,17	Fevereiro		3.351,95	3.910,61	3.910,61									
19.618,38	Março			5.885,51	6.866,43	6.866,43								
38.817,72	Abril				11.645,32	13.586,20	13.586,20							
33.157,70	Maiο					9.947,31	11.605,20	11.605,20						
26.704,33	Junho						8.011,30	9.346,52	9.346,52					
34.841,13	Julho							10.452,34	12.194,40	12.194,40				
26.563,63	Agosto								7.969,09	9.297,27	9.297,27			
53.222,74	Setembro									15.966,82	18.627,96	18.627,96		
39.789,31	Outubro										11.936,79	13.926,26	13.926,26	
24.962,38	Novembro											7.488,71	8.736,83	8.736,83
38.428,58	Dezembro												11.528,57	13.450,00
362.289,56		20.253,15	17.355,62	15.049,80	22.422,36	30.399,95	33.202,70	31.404,05	29.510,00	37.458,49	39.862,02	40.042,93	34.191,67	22.186,84
														13.450,00
														13.450,00

30% - à vista

35% - 30 dias

35% - 60 dias

Fonte - Elaborado pela autora

Com o somatório das vendas à vista e a prazo chega-se ao total de faturamento para cada mês. Esses valores serão transportados para o fluxo de caixa como vendas à vista e vendas a prazo.

3.2.3 Prazo de Pagamento de Compras

A política de pagamento de seus fornecedores é de não se utilizar de prazo, suas compras são sempre pagas a vista ou dentro do mesmo mês. O proprietário opta por esta condição de pagamento, uma vez que obtém descontos com seus fornecedores.

Para cálculo das compras projetadas aplica-se a mesma média de crescimento das vendas sobre o histórico de compras de 2005 (vide Anexo II). A seguir demonstra-se o mapa auxiliar de previsão de pagamento das compras projetadas para o período de 2006.

Tabela 6 – Mapa auxiliar de previsão de pagamento das compras

Compras Projetadas para 2006	
Janeiro	7.869,72
Fevereiro	12.650,52
Março	21.593,26
Abril	45.801,91
Maiο	28.480,64
Junho	24.861,72
Julho	14.590,99
Agosto	17.266,36
Setembro	45.341,85
Outubro	25.863,05
Novembro	16.225,55
Dezembro	23.057,15

Fonte – elaborado pela autora

Nesse quesito, observou-se que as compras projetadas devem seguir a mesma proporção das vendas, tendo em vista que só pode ocorrer a venda se tiver mercadoria em estoque. Adicionalmente, verificou-se a previsão de pagamentos mensais.

3.2.4 Previsão de Pagamentos Mensais

Finalizando a etapa de mapas auxiliares, a Tabela 7 apresenta os pagamentos com os gastos que a empresa incorre normalmente, como por exemplo: honorários do contador, energia elétrica, telefone, despesas administrativas, salários, entre outros.

Tabela 7 – Mapa auxiliar de pagamentos mensais

ITENS	BASE DE CÁLCULOS
Pró-labore	300,00
Salários	1.180,00
Encargos Sociais (FGTS + INSS)	217,67
Mensalidade Contador	90,00
Energia Elétrica	100,00
Telefone	130,00
Desp. Administrativas	20,00
Simples Federal	De acordo com a tabela 01
Simples Estadual	De acordo com a tabela 02
Desp. Financeiras	20,00, mais 7 % de juros do cheque especial , mais 0,38% de CPMF

Fonte – elaborado pela autora

Descriminando as despesas mensais temos os seguintes itens:

- Pró-labore: corresponde a retirada do Sócio;
- Salários: corresponde a salários fixos de dois funcionários;
- Encargos Sociais (FGTS + INSS): corresponde ao FGTS 8% sobre os Salários, ao INSS 7,65% sobre os salários fixos e 11% sobre o Pró-Labore;
- Mensalidade Contador: alocado de acordo com o contrato firmado;
- Energia Elétrica: valor estimado dos anos anteriores;
- Telefone: valor estimado dos anos anteriores;
- Despesas Administrativas: valor estimado dos anos anteriores;
- Simples Federal: De acordo com a tabela 02;
- Simples Estadual: De acordo com a tabela 03; e

- Desp. Financeiras: Tarifa mensal Bancaria, mais 7 % de juros do cheque especial, mais 0,38% de CPMF.

Os valores dos mapas auxiliares são transportados para o fluxo de caixa, e dessa forma pode-se projetar esse demonstrativo para determinado período em questão.

3.2 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Tendo em vista a estrutura da empresa comercial objeto de estudo, percebeu-se a necessidade do fluxo de caixa projetado, um instrumento contábil-financeiro, que, partindo dos saldos operacionais relevantes da empresa, estima o montante de entradas de caixa e suas saídas para um dado período, determinando uma estimativa de lucros futuros e avaliação da viabilidade do negócio.

Kassai (1997) elucida que o modelo de fluxo de caixa projetado contribui para o pequeno empreendedor conhecer o funcionamento da empresa. Podem, desta forma, lidar com projeções e simulações, aprendendo assim a compreender os efeitos nas mudanças de prazo, recebimentos e estocagem, aumento ou diminuição da margem de vendas, controle de custos e outros fatores e, mesmo que as previsões não se realizem, o manuseio do fluxo de caixa proporcionará ao empreendedor análise dos pontos fracos e fortes de sua empresa.

Neste sentido, segue a sistemática do fluxo de caixa projetado, alicerçado na teoria apresentada e sua pesquisa empírica, com vistas em proporcionar uma melhor visualização da situação do caixa da empresa, de modo que se apure os resultados com agilidade e acurácia, conforme a Tabela 8.

Uma observação importante é que, para saldar seus compromissos em dia o proprietário almeja manter um nível desejado de caixa no valor de R\$ 2.000,00 mensais.

Após os registros anteriores feitos parte-se para elaboração da projeção do fluxo de caixa para o período de 2006.

Tabela 8 - Fluxo de caixa projetado para 2006

Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total do Exercício
1. Ingressos	20.253,15	17.418,05	15.127,83	22.422,36	30.399,95	33.202,70	31.404,05	29.510,00	37.458,49	39.862,02	40.042,93	34.191,66	351.293,19
1.1 Vendas a vista (30% das Vendas)	4.503,15	3.351,95	5.885,51	11.645,32	9.947,31	8.011,30	10.452,34	7.969,09	15.966,82	11.936,79	7.488,71	11.528,57	108.686,86
1.2 Vendas a prazo (70% das Vendas)	15.750,00	14.066,10	9.164,28	10.777,04	20.452,64	25.191,40	20.951,71	21.540,91	21.491,67	27.925,23	32.554,22	22.663,09	242.465,86
1.3 Receitas Financeiras		62,43	78,04										140,47
1.4 Empréstimos													-
2. Desembolsos	11.577,49	15.623,48	24.326,61	49.164,41	35.324,28	31.449,45	20.540,29	23.113,33	50.072,53	33.875,09	22.541,41	26.908,93	344.517,00
2.1 Fonecedores	7.869,92	12.650,54	21.592,86	45.801,91	28.480,64	24.861,72	14.590,99	17.266,36	45.341,85	25.863,05	16.225,55	23.057,15	283.602,54
2.2 Salários/Pro-labore/Encarg. Sociais													
2.2.1 Pro-labore	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
2.2.2 Salários	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	14.160,00
2.2.3 Encargos Sociais (FGTS + INSS)	217,67	217,67	217,67	217,67	217,67	217,67	217,67	217,67	217,67	217,67	217,67	217,67	2.612,04
2.4 Compra de Itens do Ativo Permanente													
2.5 Mensalidade Contador	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	1.080,00
2.6 Energia Elétrica	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
2.7 Telefone	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1.560,00
2.8 Desp. Administrativas	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
2.9 Desp. Tributárias													
2.9.1 Simples Federal	1.350,00	810,57	603,35	1.059,39	2.096,16	1.790,52	1.442,03	1.881,42	1.434,44	2.874,03	2.148,62	1.347,97	18.838,50
2.9.2 Simples Estadual	299,50	104,70	72,73	194,56	700,66	488,41	332,73	551,54	329,99	1.240,85	737,10	298,77	5.351,54
2.10 Desp. Financeiras	20,00	20,00	20,00	70,88	2.009,25	2.271,13	2.136,87	1.376,34	928,58	1.859,49	1.392,47	167,37	12.272,38
2.12 Desp. c/ Vendas													-
Disponibilidades													
3. Diferença no Período	8.676,06	1.794,57	(9.198,78)	(26.742,05)	(4.924,43)	1.753,25	10.863,76	6.396,67	(12.614,04)	5.986,93	17.501,52	7.282,73	6.776,19
4. Saldo Inicial de Caixa	500,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
5. Disponibilidade Acumulada	9.176,06	3.794,57	(7.198,78)	(24.742,05)	(2.924,43)	3.753,25	12.863,76	8.396,67	(10.614,04)	7.986,93	19.501,52	9.282,73	18.838,50
6. Nível Desejado de Caixa	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
7. Empréstimos a Capital			227,59	26.738,91	4.924,43				12.614,04				49.360,03
8. Aplic. no Mercado Financeiro	(7.176,06)	(1.794,57)											2.105,31
9. Amortização Empréstimos													
10. Resgate Aplic. Financeira			8.970,63					6.396,67		5.986,93			
11. Saldo Final de Caixa	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Outras informações relevantes													
12. Saldo Bancário	7.176,06	8.970,63	(227,59)	(26.966,50)	(31.890,93)	(30.240,15)	(19.376,39)	(12.979,72)	(25.393,76)	(19.006,83)	(2.105,31)	4.936,03	
13. Taxa Financeira da Aplicação (0,87% mês)		62,43	78,04										
14. Taxa Financeira de Captação (7% mês-CPMF)				50,88	1.989,25	2.251,13	2.116,87	1.356,34	908,58	1.839,49	1.372,47	1.473,7	

Fonte - Elaborada pela autora

Após a elaboração do fluxo de caixa, é possível ter uma idéia do fluxo de dinheiro gerado pela empresa no período analisado. Desta forma, a estrutura do fluxo de caixa apresentada na Tabela 8 evidencia que, a empresa apresenta a geração de caixa com saldo positivo, no montante de R\$ 6.776,19.

De maneira mais detalhada, ao analisar o fluxo de caixa projetado para 2006, verifica-se que nos meses de janeiro e fevereiro a empresa gerará recursos suficientes para cobrir as necessidades oriundas de suas atividades. E ainda apresenta um excesso de caixa no montante de R\$ 8.970,63, que poderá ser aplicado no mercado financeiro, como sugestão tem-se a poupança, que rende em media 0,87% ao mês.

Além disso, percebe-se que nos meses de março à maio suas obrigações com fornecedores tende a ter um aumento elevado. Isso faz com que seus recebimentos não cubram os desembolsos gerados neste período em questão. Assim, ocasiona uma falta de recursos, portanto, a empresa terá que usar a sobra de caixa do período anterior. Caso tenha aplicado, resgatará suas economias e, além disso, precisará utilizar do limite do crédito bancário, o qual incide um percentual de juros em torno de 7% ao mês.

Observa-se também, que em junho, julho e agosto, a empresa obterá uma diferença no período positiva, portanto, o empréstimo bancário será amortizado. Mas, ainda, ficará com um saldo remanescente para o mês seguinte de R\$12.979,72.

No mês de setembro, há uma nova queda na captação de recursos. Os desembolsos serão cerca de 33,67% maiores que os ingressos no caixa.

Já, no mês de outubro, novembro e dezembro a empresa conseguirá gerar caixa suficiente para cobrir seus desembolsos mensais, conseguindo saldar seu *déficit* bancário e ainda chegará a obter um excedente de caixa no valor de R\$ 4.936,03.

Com a utilização da projeção do fluxo de caixa de 2006 o gestor possuirá condição de prever quais os períodos que irão beneficiar o saldo final de caixa e quais os períodos que influenciarão negativamente.

Por fim, percebe-se que a projeção do fluxo de caixa é imprescindível para gestão financeira da empresa. Posto isso, faz-se algumas ressalvas, como no planejamento de suas compras que poderá ser repensado, tendo em vista que os saldos negativos que acontecerão nos períodos mencionados são decorrentes justamente do montante a ser pago aos fornecedores.

Assim sendo, sugere-se que ao invés de pagar suas compras à vista opte pelo parcelamento, com isso terá uma maior disponibilidade de recursos para aproveitar outras oportunidades que o mercado possa lhe oferecer.

Ressalta-se que a implantação do fluxo de caixa é simples e de fácil efetivação, porém o sucesso da utilização está intimamente ligado ao interesse do gestor em dar-lhe a devida importância. Pois a proposta é que o modelo sirva como um instrumento de apoio para o processo de tomada de decisões.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são enunciadas as conclusões do estudo realizado. Além disso, são oferecidas recomendações para futuras pesquisas sobre o tema consideradas pertinentes.

4.1 CONCLUSOES

O fluxo de caixa é um instrumento que auxilia na gestão financeira das empresas, com possibilidade de adaptação a sua própria realidade e necessidade. No que diz respeito às pequenas empresas faz-se necessário que o empresário tome conhecimento e entenda a sua importância para a gestão do empreendimento.

A realização desta pesquisa teve como objetivo geral verificar a importância do fluxo de caixa projetado voltado a gestão de uma empresa de pequeno porte comercial varejista. Para o seu alcance de forma mais específica, buscou-se caracterizar empresa comercial varejista, com ênfase a empresa de pequeno porte, evidenciar o fluxo de caixa projeto como instrumento de controle de gestão nas pequenas empresas, e propor um modelo para empresa objeto de estudo.

Neste sentido, os objetivos propostos por esta monografia foram plenamente atingidos, visto que buscou-se, à luz da teoria e da pesquisa empírica, evidenciar os elementos indispensáveis para a concretização na elaboração do fluxo projetado para uma pequena empresa do setor varejista.

O modelo proposto permite ao gestor simular situações de aumento ou redução de ingressos e saídas de caixa, visualizando suas necessidades de recursos financeiros para o

giro, bem como programar seus investimentos em ativos permanentes e/ou em aplicações financeiras.

A empresa deve utilizar um modelo de fluxo de caixa de acordo com suas peculiaridades, pois, em virtude de cada empresa possuir característica diferenciada, um modelo que apresenta para uma empresa excelentes resultados para outras poderá, no entanto, ser dispendioso e não gerar resultados satisfatórios.

Para a empresa de pequeno porte o fluxo de caixa é um instrumento de grande utilidade, pela facilidade de elaboração e interpretação por parte do gestor. A sua utilização permite ao gestor planejar o futuro da empresa através de projeção de caixa, possuindo condições de corrigir eventuais desequilíbrios que possam ocorrer entre as entradas e saídas.

A empresa objeto de estudo de caso não utiliza as informações produzidas pela contabilidade para realizar planejamento e ou controle financeiro de qualquer tipo. Constatou-se que por não utilizar de um instrumento de controle financeiro, a empresa teve que utilizar de limites bancários, pagando juros, para completar a falta de recursos para pagamento de seus fornecedores.

Ressalta-se, outrossim, que somente a utilização do fluxo de caixa não irá eliminar as dificuldades financeiras, porém a visualização da projeção irá dar ao gestor oportunidade de antecipar e decidir a alocação dos recursos. Para tanto, a empresa tem que se valer de outros relatórios contábeis, como a demonstração do resultado do exercício e o balanço patrimonial, de modo que se obtenha a melhor decisão.

4.2 RECOMENDAÇÕES

Espera-se que a presente monografia sirva como base para trabalhos futuros, que poderão ser desenvolvidos a partir desse tema. Sendo assim, recomenda-se:

- ampliar a pesquisa, através da adequação do modelo de fluxo de caixa para pequenas empresas dos setores industriais e de serviços; e
- realizar novos estudos, através da aplicação do fluxo de caixa projetado para realização de um planejamento tributário.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A; SILVA, C. A. T. **Administração de capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ATKINSON, A. et. al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BENARDI, L. A. **Política e formação de preços**: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. Lei 9.732 de 11 de dezembro de 1998. altera dispositivos das Leis 9.212 e 9.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Lei 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e da outras providências. Diário Oficial da União 14/12/1998 p. 4.
- _____. Lei 9.317 de 05 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES e dá outras providências. Diário Oficial da União, 27/12/1995, p.22301
- _____. Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/Leis/default.htm>> Acesso em: 20 out. 2005
- CHAGAS, F. C. D. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DOMINGOS, G.A. **A importância das micro e pequenas empresas**. Estudos SEBRAE, São Paulo, v. 2, n.12, p. 43-48, nov./dez./1995.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: Teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FIGUEIREDO, S. Contabilidade e gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXIV, n. 93, p. 20-34, maio/jun. 1995.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GITMAN, L. J. **Princípios da administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. **Controles de Gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.
- GROPPELLI, A. A. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de estudos – FIPECAFI**, São Paulo – SP. v. 9, n. 15, p. 41-59, jan./jun. 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, G. de A. **Manual para a elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, E.; ASSAF NETO, A. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1993.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D.; PIETRI, P. H. **Administração**: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Harper, 1986.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração das empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

MOSIMANN, C. P.; ALVES, O. de C.; FISCH, S. **Controladoria**. Florianópolis: UFSC, 1993.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: campus, 1991.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: McGraw-Hil, 1990.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, A. M. L. de. **Dicionário de Contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SEBRAE. **Legislação**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br>> Acesso em: 20 out. 2005.

SECRETARIA DO ESTADO DA FAZENDA. **Regulamento do ICMS – Anexo 4 – SIMPLES/SC**. Disponível em: <http://www.sef.sc.gov.br> Acesso em 26/11/2005.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 3. ed. Porto Alegre: D. C. Luzzatto, 1989.

ANEXOS

ANEXO I

Diferenças das vendas de 2003/2004

Período	Vendas 2003	Vendas 2004	Diferença	Diferença em %
jan	R\$ 5.422,00	R\$ 9.811,00	R\$ 4.389,00	80,95
fev	R\$ 8.026,00	R\$ 4.652,00	R\$ (3.374,00)	(42,04)
mar	R\$ 5.401,50	R\$ 20.365,91	R\$ 14.964,41	277,04
abr	R\$ 3.118,20	R\$ 15.290,25	R\$ 12.172,05	390,36
mai	R\$ 4.748,50	R\$ 9.719,20	R\$ 4.970,70	104,68
jun	R\$ 8.175,00	R\$ 11.710,90	R\$ 3.535,90	43,25
jul	R\$ 6.363,00	R\$ 10.562,50	R\$ 4.199,50	66,00
ago	R\$ 11.553,00	R\$ 13.248,50	R\$ 1.695,50	14,68
set	R\$ 10.186,70	R\$ 7.833,00	R\$ (2.353,70)	(23,11)
out	R\$ 7.442,50	R\$ 6.417,00	R\$ (1.025,50)	(13,78)
nov	R\$ 14.647,50	R\$ 11.857,25	R\$ (2.790,25)	(19,05)
dez	R\$ 12.302,80	R\$ 11.835,70	R\$ (467,10)	(3,80)

Fonte – elaborado pela autora

Diferenças da vendas de 2004/2005

Período	Vendas 2004	Vendas 2005	Diferença	Diferença em %
jan	R\$ 9.811,00	R\$ 10.445,25	R\$ 634,25	6,46
fev	R\$ 4.652,00	R\$ 8.936,40	R\$ 4.284,40	92,10
mar	R\$ 20.365,91	R\$ 9.284,00	R\$ (11.081,91)	(54,41)
abr	R\$ 15.290,25	R\$ 13.427,70	R\$ (1.862,55)	(12,18)
mai	R\$ 9.719,20	R\$ 17.320,00	R\$ 7.600,80	78,20
jun	R\$ 11.710,90	R\$ 17.990,38	R\$ 6.279,48	53,62
jul	R\$ 10.562,50	R\$ 19.744,17	R\$ 9.181,67	86,93
ago	R\$ 13.248,50	R\$ 20.000,00	R\$ 6.751,50	50,96
set	R\$ 7.833,00	R\$ 26.020,43	R\$ 18.187,43	232,19
out	R\$ 6.417,00	R\$ 20.000,00 *	R\$ 13.583,00	211,67
nov	R\$ 11.857,25	R\$ 20.000,00 *	R\$ 8.142,75	68,67
Dez	R\$ 11.835,70	R\$ 25.000,00 *	R\$ 13.164,30	111,23

Fonte – elaborado pela autora

* Não temos o faturamento dos meses de outubro, novembro e Dezembro de 2005, por isso supomos que será para outubro e novembro R\$ 20.000,00 e para Dezembro 25.000,00.

ANEXO II

Projeções das Compras e Vendas para 2006

Período	Vendas 2005	Compras 2005	% Media de Cresc.	Vendas Proj. 2006	Compras Proj. 2006
jan	R\$ 10.445,25	R\$ 5.476,25	43,71	15.010,49	7.869,72
fev	R\$ 8.936,40	R\$ 10.118,00	25,03	11.173,17	12.650,52
mar	R\$ 9.284,00	R\$ 10.218,57	111,31	19.618,38	21.593,26
abr	R\$ 13.427,70	R\$ 15.843,65	189,09	38.817,72	45.801,91
mai	R\$ 17.320,00	R\$ 14.876,93	91,44	33.157,70	28.480,64
jun	R\$ 17.990,38	R\$ 16.749,04	48,44	26.704,33	24.861,72
jul	R\$ 19.744,17	R\$ 8.268,59	76,46	34.841,13	14.590,99
Ago	R\$ 20.000,00	R\$ 13.000,00	32,82	26.563,63	17.266,36
set	R\$ 26.020,43	R\$ 22.167,49	104,54	53.222,74	45.341,85
out	R\$ 20.000,00	R\$ 13.000,00 *	98,95	39.789,31	25.863,05
nov	R\$ 20.000,00	R\$ 13.000,00 *	24,81	24.962,38	16.225,55
dez	R\$ 25.000,00	R\$ 15.000,00 *	53,71	38.428,58	23.057,15

Fonte – elaborado pela autora

* Como também não temos as vendas de outubro, novembro e dezembro também não temos as compras, portanto os valores das compras para esse mês são aproximações.