

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELIZIANE DO ROCIO BECKER WARDENSK GERVÁSIO

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

UMA PROPOSTA DE FLUXO DE CAIXA PARA CONSULTORAS DE BELEZA
INDEPENDENTE MARY KAY

CURITIBA

2013

ELIZIANE DO ROCIO BECKER WARDENSK GERVÁSIO

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

**UMA PROPOSTA DE FLUXO DE CAIXA PARA CONSULTORAS DE BELEZA
INDEPENDENTE MARY KAY**

Monografia apresentada para obtenção de título de Especialista em Contabilidade e Finanças no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Professora Mayla Costa.

CURITIBA

2013

“Um negócio de sucesso começa com organização. Você pode otimizar os resultados do seu negócio Mary Kay se você se organizar, estabelecer uma área produtiva de trabalho e administrar o seu tempo e prazos.”

Mary Kay Ash

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – MAPA AUXILIAR DE PAGAMENTOS	25
TABELA 2 – MAPA AUXILIAR DE RECEBIMENTOS.....	25
TABELA 3 – FLUXO DE CAIXA	26
TABELA 4 – FLUXO DE CAIXA SIMULAÇÃO 01	27
TABELA 5 – FLUXO DE CAIXA SIMULAÇÃO 02	27
TABELA 6 – FLUXO DE CAIXA SIMULAÇÃO 03	28

RESUMO

Este estudo teve por objetivo elaborar uma proposta de planejamento financeiro, especificamente para a atividade de vendas diretas com a empresa Mary Kay, para isto foi utilizada a ferramenta financeira fluxo de caixa, que além de permitir a organização e visualização das entradas e saídas de disponibilidade de dinheiro, possibilita projeção, análise e acompanhamento. O procedimento utilizado foi bibliográfico, estudo de caso e simulação, e o trabalho desenvolveu-se como uma pesquisa qualitativa e descritiva. Com base na pesquisa bibliográfica e considerando as particularidades a que se restringe este estudo, foi elaborado um modelo de fluxo de caixa, bem como, descrito a forma de como fazer o modelo apresentado. Após definido o modelo, foi efetuado três simulações trabalhando as variáveis de prazo de pagamento e recebimento. Na análise dos três cenários simulados, foi possível constatar a grande relação existente entre a política de prazo com o saldo positivo ou negativo em determinado período. Conclui-se que mesmo sendo esta uma atividade altamente rentável, para um saldo de caixa satisfatório é necessário atenção na definição de políticas comerciais como um todo, e a recomendação é a utilização do fluxo de caixa como projeção e controle.

Palavras chaves: fluxo de caixa, planejamento financeiro, vendas diretas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.2 OBJETIVO GERAL	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	9
2.2 FLUXO DE CAIXA.....	11
2.3 GESTÃO FINANCEIRA.....	17
3 METODOLOGIA.....	19
4 ESTUDO DE CASO	22
4.1 PANORAMA GERAL.....	22
4.2 A FERRAMENTA DE FLUXO DE CAIXA.....	22
4.3 AVALIAÇÃO DOS CENÁRIOS.....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo a elaboração de uma proposta de planejamento financeiro para Consultoras de Beleza Independentes da empresa Mary Kay do Brasil.

A ferramenta selecionada é o fluxo de caixa, desenvolvida considerando as particularidades para o seguimento da atividade que trata este estudo. A proposta é apresentar um modelo simples, porém eficiente, que permita ao gestor que venha a utiliza-lo uma visualização da situação financeira de seu empreendimento.

O mercado de cosméticos e de consultoria de imagem e beleza vem crescendo nos últimos anos, um bom planejamento e controle financeiro são pontos importantes para que se obtenha sucesso nesta atividade.

Sobre a Mary Kay é uma empresa de cosméticos, maquiagem e fragrâncias, exclusivamente de vendas diretas, com plano de desenvolvimento profissional estruturado para a força de vendas independente. Fundada em 1963 em Dallas (EUA), atualmente está presente em mais de 35 países, sendo considerada uma das maiores empresas de cosméticos do mundo.

O sistema de vendas da Mary Kay é baseado em marketing multinível, uma estratégia empresarial, na qual a venda de bens ou produtos se dá através de relacionamento pessoal, também conhecido como marketing de rede. Nesta estratégia empresarial os representantes não têm vínculo empregatício com a empresa, são empreendedores autônomos.

O ganho financeiro para os representantes independentes acontece através da compra para a revenda, do qual trata esta pesquisa. Uma segunda via de ganho é com a formação de equipes, um bônus por liderança, ou seja, comissões pagas pela Mary Kay de acordo com a produção da equipe.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De forma geral para iniciar um negócio em vendas diretas na área de cosméticos é fácil, pois o investimento é baixo e os riscos também. Esta facilidade que abre a possibilidade para várias pessoas desenvolverem um negócio próprio, também é a causa de muitos empreendimentos nesta área não prosperarem.

Considerando o valor do ano de 2013, para uma pessoa iniciar seu negócio como Consultora de Beleza Independente na empresa Mary Kay o investimento inicial é de R\$149,00. Com este valor de investimento a pessoa terá seu cadastro como Consultora e receberá produtos para demonstração e materiais de divulgação.

Diante deste baixo valor de investimento e dos benefícios como Consultora, muitas pessoas iniciam neste negócio, porém sem dar a devida importância, sem visualiza-lo como uma atividade rentável. Com isto acabam limitando ou finalizando o retorno financeiro que poderiam obter com o empreendimento.

Buscando desenvolver um planejamento financeiro para esta atividade, será um auxílio para que o empreendedor visualize a dinâmica financeira e rentabilidade deste negócio, uma vez que se dedique e trabalhe.

Assim, surge a questão de pesquisa deste trabalho: Como elaborar planejamento financeiro para Consultoras de Beleza Independente Mary Kay utilizando a ferramenta fluxo de caixa?

1.2 OBJETIVO GERAL

Elaborar planejamento financeiro para Consultoras de Beleza Independente da empresa Mary Kay utilizando a ferramenta fluxo de caixa.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar uma proposta de planejamento financeiro utilizando a ferramenta de fluxo de caixa;
- ✓ Descrever o processo de compra dos produtos para revenda;
- ✓ Elaborar simulações de fluxo de caixa.
- ✓ Avaliar as simulações de fluxo de caixa elaboradas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

No mundo de negócios simplesmente vender não é suficiente, se faz necessário controlar a parte financeira do empreendimento. De acordo com Ross (1998, p.82), “Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. Assim, remete-se a importância de planejar para o futuro, e não apenas vender sem levar em conta o planejamento financeiro.

É importante ressaltar que em grandes níveis hierárquicos, temos três tipos de planejamento, sendo: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. (OLIVEIRA, 2001 p. 43).

A ilustração a seguir mostra a hierarquia dos três tipos de planejamento e como se relacionam aos níveis de decisão dentro de uma organização.

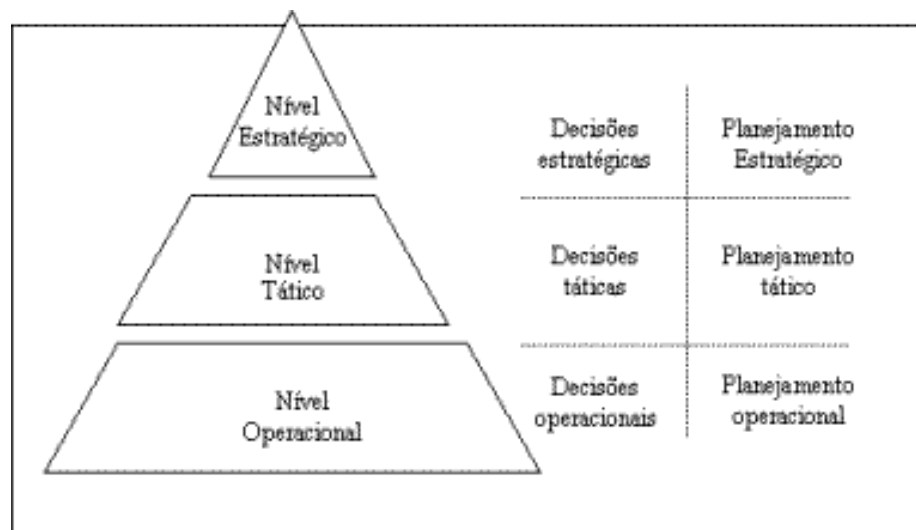


ILUSTRAÇÃO 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento. (OLIVEIRA, 2001, p. 43).

O planejamento estratégico está no âmbito gerencial, vendo a empresa como um todo, possibilitando ao executivo definir o rumo a ser seguido pela organização. Já o planejamento tático trabalha com objetivos e estratégias

estabelecidos pelo nível estratégico, objetivando otimizar determinada área e não a empresa como todo. No planejamento operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação já estabelecidas, sendo neste nível elaborados os planos de ação. (OLIVEIRA, 2001 p. 46).

O planejamento que se refere o desenvolvimento deste trabalho é o planejamento financeiro e embora não esteja em nenhum dos três tipos dos grandes níveis hierárquicos, ele se desenvolve no planejamento tático, e dentro do planejamento operacional temos os planos, sendo: plano de despesas, plano de investimento, plano de compras, plano de fluxo de caixa, plano orçamentário. (OLIVEIRA, 2001 p. 44).

De acordo com Silva, (2005 p. 23) o planejamento financeiro está inserido na gestão de tesouraria e o autor cita várias funções do planejamento financeiro: “elaborar projeção de fluxo de caixa; planejar, controlar e analisar as despesas financeiras; fixar política de aplicação financeira; verificar os aspectos tributários e financeiros das aplicações financeiras [..]

Para a melhor compreensão do que é planejar, segue definição segundo Braga (1995, p. 228):

“Planejar significa definir antecipadamente:

- Os objetivos das ações preestabelecidas (O QUE se deseja alcançar);
- A forma pela qual as ações serão desenvolvidas (COMO será feito);
- Os meios físicos, tecnológicos, humanos, etc. e os recursos financeiros necessários (COM QUE e POR QUANTO será feito);
- Os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano (QUANDO será feito); e
- Os responsáveis pela execução das etapas do plano (POR QUEM será feito).”

Em uma atividade empreendedora, planejar a parte financeira do negócio está diretamente ligado ao sucesso no alcance dos objetivos, planejar para saber a direção a ser seguida, essas considerações são reforçadas por Gitman (2004, p. 92): “O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos.”

Segundo Groppelli (2002, p. 319):

“Planejamento financeiro é o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar continuidade às operações de uma companhia e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada. Sem um procedimento confiável para estimar as necessidades desde financiamento, uma empresa pode acabar não tendo fundos

suficientes para pagar seus compromissos, como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel e despesas de serviços públicos.”

Assim, salienta-se que o processo de planejamento financeiro quer seja no âmbito empresarial, empreendimento pessoal ou finanças pessoais, vem colaborar para o sucesso e a continuidade do que se propôs fazer. Iniciar uma atividade ou projeto, sem saber os investimentos, retornos e controles necessários, é o mesmo que sair navegar a mar aberto sem uma bússola e mapa, ou seja, sem saber a direção certa a seguir e nem aonde se pretende chegar.

Partindo do princípio que uma atividade comercial acontece com o objetivo de gerar lucro, o planejamento financeiro vem para ajudar o gestor, nesta às vezes não tão fácil tarefa.

2.2 FLUXO DE CAIXA

Fluxo de caixa ou também denominado pela expressão inglesa Cash-flow, é muito conhecido no âmbito empresarial.

Segundo Zdanowicz (1986, p. 21): “O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período.” Essa definição vem de encontro de Gitman (2004, p. 84):

“O fluxo de caixa pode ser também conceituado como: o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e de desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa.”

Diante destes conceitos pode se observar o quão útil é este instrumento, possibilitando ao administrador financeiro uma visão geral da situação dos recursos financeiros de seu empreendimento.

De uma forma mais resumida Zdanowicz (1986, p. 37) conceitua fluxo de caixa da seguinte forma: “é o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.”

Na elaboração do fluxo de caixa são utilizados mapas e planilhas auxiliares, que tem o objetivo de auxiliar na organização e transcrição de valores e informações que serão inseridas no fluxo de caixa, o número de mapas e planilhas vai depender de acordo com tipo da atividade. Alguns exemplos de mapas auxiliares podem ser: despesas administrativas, com vendas, impostos, vendas a prazo, recebimento com atraso. (SILVA, 2005 p. 63).

Sobre os objetivos desta ferramenta, a partir de Zdanowicz (1986 p. 25) e Silva (2005 p. 19) observa-se que os objetivos do fluxo de caixa são bem amplos, o que demonstra que é uma ferramenta completa para a gestão financeira. O objetivo principal para ambos os autores é a visão geral de todas as atividades diárias, do grupo ativo circulante representando o grau de liquidez da empresa.

Dos demais objetivos relacionados segundo Silva (2005 p. 19), destacam-se: planejamento das necessidades de captação de recurso de maneira a preservar a liquidez, fornecer recursos para a realização das transações financeiras, controle de pagamentos das obrigações, aplicar de forma eficaz os recursos disponíveis, planejar e controlar os recursos financeiros com base na análise de controle de vendas e despesas, capital de giro e prazos médios, verificar as fontes de crédito onerosas, visar equilíbrio financeiro dos fluxos de entrada e saída de recursos, prognosticar desembolsos elevados em ocasiões de encaixe baixo, e, coordenar como utilizar os recursos em termos de investimentos.

Para Zdanowicz (1986, p. 38) além do considerando principal destacam-se os seguintes objetivos como importantes: facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito, programar entradas e saídas criteriosamente o que permitirá determinar período de carência e avaliação das medidas a serem tomadas, planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, determinar os recursos próprios disponíveis para aplica-los de forma mais rentável possível, também analisar recursos de terceiros, proporcionar intercâmbio de diversos departamentos com a área financeira, uso eficiente e racional do disponível, financiar necessidades sazonais, providenciar recursos para anteder aos projetos da empresa, fixar nível de caixa em termos de capital de giro, auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, verificar como aplicar possíveis excedentes, estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos, projetar um plano de resgate de débitos, analisar a conveniência do

comprometimento de recursos pela empresa, integrar as atividades da empresa, facilitando os controles financeiros.

De forma conclusiva, segundo Zdanowicz (1986, p. 38): “[...] um dos principais objetivos do fluxo de caixa é otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis pela empresa.”

Atividades mais rentáveis em outras palavras são as atividades lucrativas, logo ao se falar em fluxo de caixa é importante diferenciar lucro de caixa. Sendo assim, de acordo com Frezatti (1997, p. 17):

“O caixa de uma empresa gera lucro à medida que sua disponibilidade para a aplicação permite o recebimento de juros. Da mesma forma, a ausência de caixa impacta o resultado à medida que se pagam os encargos cobrados pelos recursos de terceiros, tornando o resultado menor.”

Diante disto, temos que caixa é o que pode gerar ou não lucro para empresa, sendo a geração de caixa e lucro nem sempre iguais.

O fluxo de caixa, segundo explica Zdanowicz (1986, p. 49) pode ser expresso pela seguinte equação: $SFC = SIC + I - D$. Sendo SFC o saldo final de caixa, SIC o saldo inicial de caixa, I os ingressos e D os desembolsos.

Para Zdanowicz (1986, p. 52) é necessário algumas informações preliminares para a elaboração do fluxo de caixa, informações recebidas dos diversos departamentos e setores da empresa, as informações são: projeção das vendas, com as prováveis proporções de prazo, estimativas de compras e as condições dos fornecedores, levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber, determinação da periodicidade do fluxo de caixa, orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa.

Sobre o plano de contas, para Frezatti, (1997 P. 67) nas empresas este é um motivo para os desvios quando confrontado o fluxo de caixa projetado *versus* o fluxo de caixa real. O autor cita que em vários casos pesquisados não houve uma preocupação em refletir adequadamente um plano de conta das operações da empresa. Tem-se o argumento de tesoureiros que o fluxo de caixa por conter muitas informações acabada não sendo prático e difícil de ser entendido, porém isto pode ser resolvido com os mapas auxiliares, que permitem detalhes de valores e vencimentos de acordo com a necessidade da empresa e também fornecer a informação global destes valores.

Na escolha do modelo do fluxo de caixa é importante escolher aquele que melhor atenda as necessidades da empresa, no qual as informações sejam transparentes e facilitem a análise de variações entre planejado e real. A qualidade da informação é eminente tanto em empresas que apresentam dificuldades, como naquelas bem capitalizadas. As planilhas de fluxo de caixa podem ser elaboradas a partir de programas de informática, que permitem flexibilidade, praticidade e opção de diversas simulações. Os modelos de fluxo de caixa basicamente são o método direto e o método indireto, sendo o direto o método mais comum, está baseado no regime de caixa, registrando todos os recebimentos e pagamentos. Quando da utilização do método indireto é realizada uma reconciliação do lucro líquido para o caixa líquido, e as alterações, aumento ou redução são medidas nas contas de capital de giro, como contas a receber e estoques, que serão ajustados para acréscimos líquidos e mensuração de caixa. (SILVA, 2005 p. 70-78).

A implantação do fluxo de caixa, de acordo com Zdanowicz (1986, p. 55) é a apropriação dos valores fornecidos pelas várias áreas da empresa, sendo que se deve seguir o regime de caixa, ou seja, de acordo com os períodos que efetivamente deverão ocorrer as entradas e as saídas do caixa da empresa.

No que tange ao prazo de planejamento do fluxo de caixa, vai depender do tamanho e do ramo da atividade da empresa. A atividade da empresa interfere na forma de vendas e se há oscilações, com grandes oscilações a tendência é para estimativa com prazos curtos (diários, semanal ou mensal), já com volumes estáveis de venda a projeção é para períodos mais longos (mensal, trimestral ou semestral). Outro fator que pode influir no período é a finalidade específica para qual esteja sendo elaborado o fluxo de caixa. Porém é importante trabalhar com um planejamento mínimo de três meses. Do fluxo de caixa mensal, transformar-se para semanal e diário. (ZDANOWICZ, 1986 p. 51).

A utilização do fluxo de caixa pode se dar tanto quanto instrumento tático, utilizado pelas empresas no dia-a-dia apenas, quanto instrumento estratégico nos negócios da empresa. (FREZATTI, 1997 p. 25).

Alguns pontos para o sucesso da utilização desta ferramenta:

“Para o fluxo de caixa atender a suas devidas finalidades, é preciso que sempre haja por parte das pessoas envolvidas nesse processo análise, interpretação, acompanhamento, avaliação, revisão e controle [...]” (SILVA, 2005 p. 79).

Segundo Zdanowicz (1986 p. 44):

“Para que o fluxo de caixa apresente eficiência durante a sua execução, deverá considerar as funções de planejamento e de controle de todas as atividades operacionais da empresa para o período que está sendo projetado.”

A partir dessas colocações quanto ao fluxo de caixa atender suas finalidades e apresentar eficiência, pode-se afirmar que é necessário por parte das pessoas envolvidas além do planejamento, o efetivo controle e utilização, para que o fluxo de caixa não seja apenas uma simples descrição das entradas e saídas de recursos financeiros e em um determinado período, mas sim, realmente atenda os objetivos citados anteriormente.

De acordo com Frezatti (1997, p.113) não é raro encontrar empresas que se dedicam muito na questão técnica do fluxo de caixa, porém não se preocupam com a avaliação do fluxo de caixa antes da tomada de decisões.

Para Silva (2005, p.79-80) na análise dos resultados é importante que o administrador financeiro sempre tenha em mente melhorar os resultados e elabore uma análise que tenha consistência. Sendo necessário:

- “conhecer bem e ter bom relacionamento com todas as áreas da empresa e seu mercado de atuação;
- analisar sistematicamente a qualidade das informações recebidas;
- conhecer as origens das fontes e aplicações de recursos, sempre objetivando adequar prazos de recebimentos e de pagamento, e também verificar a rentabilidade das aplicações versus o custo de captação;
- otimizar os saldos positivos de caixa, visando à manutenção da liquidez como parte da estratégia global.
- maximizar o giro de caixa, isto é, quanto maior o giro de caixa, menor a necessidade de caixa para suportar as operações. Isso pode ser alcançado por meio de forte gerenciamento de contas a receber aliado a uma boa gestão dos estoques no dia-a-dia. Outro ponto importante é, sempre que possível, referenciar com o dinheiro dos fornecedores o aumento de prazo para pagamento [...]
- utilizar um modelo de elaboração de fluxo de caixa, que torne o processo transparente para seus participantes;
- analisar de forma periódica, detalhada e precisa a performance real, verificando os motivos das variações entre real e projetado.”

Para Frezatti (1997, p.113) muitos aspectos da análise de fluxo de caixa podem ser feitos unificadamente e concomitantemente, mas por uma questão didática o autor separa em: análise de consistência, análise comparativa e análise de otimização.

Análise de Consistência, de acordo Frezatti (1997, p.113- 114) consiste na preocupação básica de conteúdo, no que diz respeito se todas as informações foram levantadas e são adequadas, se a entrada de dados ocorreu de maneira desejada, de forma a aprofundar a análise em questões que possam implicar em erros.

Assim têm-se algumas questões a serem respondidas:

- “Todos os itens importantes forma considerados?
- O nível de atualização das informações usadas é uniforme?
- Momentos mais e menos propícios foram considerados?
- A ordem de grandeza dos elementos faz sentido?” (FREZATTI, 1997 p. 114)

Para Frezatti (1997, p. 114) na análise de consistência: “A ideia é assegurar que as informações adequadas foram obtidas e consideradas na projeção.”

Disponer de um plano de contas detalhado nos mapas auxiliares e análise comparativa entre períodos ou do fluxo de caixa real x fluxo de caixa projetado, são duas formas de zelar na qualidade das informações. (FREZATTI, 1997 p. 114).

O segundo tipo de análise, a Análise Comparativa, consiste em saber se o fluxo de caixa está melhorando ou piorando e em que velocidade as mudanças estão acontecendo. Isto é realizado através de comparações com períodos anteriores, por exemplo: comparações com o mês anterior, com o ano anterior, com o plano de negócios, etc. (FREZATTI, 1997 p. 114).

Depois de verificadas as análises de Consistência e Comparativa para Frezatti, (1997 p. 114-115) é importante buscar a otimização dos resultados, através da Análise de Otimização. No fluxo de caixa otimização dos resultados é dizer que se pretende chegar aos melhores resultados em termos de geração de caixa. Também simulações de resultados devem ser feitas para avaliar potencial e relevância dos resultados em face de novos riscos.

Para auxiliar na tarefa de chegar à otimização de resultados, algumas questões são citadas pelo autor:

- “O fluxo operacional utilizado é o mais adequado ou pode ser melhorado com antecipações e postergações de valores?
- Alternativas de investimentos mais atrativas podem ser implementadas em termos de taxas de juros?
- O que pode ser feito em termos de alongamento de operações de crédito?
- A empresa pode usufruir de melhores condições se alongar o investimento?” (FREZATTI, 1997 p.115).

2.3 GESTÃO FINANCEIRA

A sobrevivência da empresa, muitas vezes, depende cada vez mais do grau de eficiência da gestão financeira, em qualquer situação empresarial é importante a correta destinação de qualquer dinheiro a receber ou a pagar, sendo que uma vez que o fluxo de caixa é otimizado, reduz-se a necessidade de capital de giro. (ZDANOWICZ, 1986 p. 21).

Dessa perspectiva que a sobrevivência de uma empresa depende da gestão financeira, destaca-se a que o gestor financeiro precisa procurar ferramentas e formas de administração que lhe permitam ter um resultado satisfatório, ou ainda, que possam lhe auxiliar na superação de metas.

A administração financeira de acordo com Zdanowicz (1986 p. 24): “[...] é, fundamentalmente, cuidar em ter-se o numerário para saldar em tempo os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros.”

O papel do administrador financeiro dentro de uma organização tem diversas funções, conforme destaca Silva, (2005 p. 20):

- “análise financeira dos registros e demonstrativos financeiros;
- elaboração do fluxo de caixa, antecipando-se a eventuais problemas de liquidez da empresa, agindo de forma a resolvê-los;
- análise econômico-financeira das alternativas de investimentos de recursos gerados pela atividade da empresa ou de novos investimentos dos sócios;
- fornecimento de informações precisas sobre a situação financeira da
- empresa que sirvam de base para tomadas de decisões sobre políticas de compras, de vendas, de crédito, de cobrança, entre outras;
- elaboração de orçamentos financeiros referentes à obtenção e aplicação de recursos, tanto a curto como a longo prazo.”

No segundo item temos que a elaboração do fluxo de caixa é uma função do gestor financeiro, e que permite ao gestor antecipar-se a eventuais problemas, reforçando o já explanado sobre a ferramenta de fluxo de caixa.

Para Zdanowicz (1986 p. 29) também é uma função do administrador financeiro a elaboração do fluxo de caixa.

Vale ressaltar que o fluxo de caixa é uma ferramenta que pode ser utilizada por diversos ramos de atividade e até mesmo em âmbito pessoal, de qualquer forma a pessoa que estiver elaborando um fluxo de caixa estará desempenhando o papel de um gestor financeiro.

Em resumo o objetivo básico da tesouraria ou do administrador responsável pela gestão do caixa, segundo Silva, (2005 p. 22) é: “[..] administrar os recursos e instrumentos financeiros fundamentais para assegurar o equilíbrio financeiro, isto é, a manutenção da liquidez adequada de modo a gerir os negócios da organização.”

3 METODOLOGIA

O procedimento utilizado nesta pesquisa foi bibliográfico, estudo de caso e simulação. Primeiramente foi efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre os aspectos gerais de planejamento financeiro e fluxo de caixa.

De acordo com Gil (1999, p. 65) a pesquisa bibliográfica é basicamente realizada em livros e artigos sobre o tema.

O procedimento de estudo de caso, utiliza uma grande variedade de fontes de informação visando novas descobertas, de forma que, os pressupostos teóricos servem como base para novos elementos e que podem ser acrescentado durante o estudo, permitido que a realidade seja retratada de forma completa e profunda, além de representar os diferentes pontos de vista presentes numa situação. (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p.18-20).

Quanto ao tipo de pesquisa o presente estudo é qualitativo, e o objetivo de estudo é descritivo. Segundo Lüdke e André (1986, p.18), uma pesquisa qualitativa é rica em dados descritivos. E este estudo de caso em seu desenvolvimento trabalha com este contexto.

De acordo com Bertucci, (2008 p. 50) as pesquisas descritivas inicialmente podem transmitir a ideia de apenas relatar ou como o próprio nome diz, descrever uma situação, porém elas têm como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis analisadas, também levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações, sendo não de forma definitiva, pois isto seria uma pesquisa explicativa. Pesquisas que descrevem e analisam diversos fenômenos e comportamentos organizacionais podem caracterizar como descritiva.

A caracterização desta pesquisa como descritiva e qualitativa é fortemente observada no desenvolvimento deste trabalho, por exemplo, na elaboração da proposta de um modelo de fluxo de caixa, no qual foi descrito a forma de fazer. Porém o trabalho não se restringiu em apenas descrever uma ferramenta financeira, mas foi além, demonstrando como ocorre a dinâmica financeira, saldos positivos e negativos no fluxo de caixa, e por fim analisando, explicando relações.

Após a pesquisa bibliográfica o desenvolvimento do trabalho seguiu com a elaboração de uma proposta de modelo de fluxo de caixa, simulações e avaliações.

O modelo de fluxo de caixa proposto nesta pesquisa foi elaborado a partir da

pesquisa bibliográfica, levando em consideração as particularidades para a atividade comercial específica tratada neste trabalho.

No que tange as particularidades deste modelo de fluxo de caixa consiste que a proposta é de um modelo simples, com poucas contas a serem controladas. Todavia abrangendo o essencial para o efetivo controle de fluxo de caixa para a atividade de vendas diretas com produtos da empresa Mary Kay. Para a definição das contas a serem listadas no fluxo de caixa foi utilizado como base o conhecimento da autora desta pesquisa que atua como Consultora de Beleza Independente Mary Kay há mais de três anos.

A coleta de dados para a elaboração da simulação de fluxo de caixa, sobre as condições de compra dos produtos junto a empresa Mary Kay foi efetuada através de consulta na Lista de Preços, material disponibilizado pela empresa Mary Kay para todas as Consultoras cadastradas e não confidencial. Nesta Lista de Preços constam informações referentes os descontos concedidos, prazos e formas de pagamentos praticados pela Mary Kay do Brasil para a aquisição de produtos por parte de sua força de vendas independente.

De acordo com Bertucci, (2008 p. 62) a coleta documental tem dois tipos de fontes: primária e secundária. Sendo exemplo para fonte primária documentos internos da empresa, regulamentos, contratos. As fontes secundárias seriam documentos já disponibilizados ao público, como por exemplo, livros.

Assim, a coleta de dados desta pesquisa tem origem em fontes primárias e fontes secundárias. Informações retiradas na Lista de Preços caracterizam-se como fonte primária, e a coleta de dados para a pesquisa inicial bibliográfica em livros que abordam o tema de Planejamento Financeiro e Fluxo de Caixa, são fontes secundárias.

Para uma maior visualização de como ocorre a dinâmica dos valores no fluxo de caixa, e com o intuito deste estudo não se restringir a um modelo sem aplicação com dados reais, seguiu-se para a simulação do fluxo de caixa com três cenários distintos.

O valor de projeção de vendas utilizado nos três cenários é de R\$3.000,00 (três mil reais), que para efeitos didáticos foi utilizado o mesmo valor exemplificado na Lista de Preços Mary Kay. Para a compra de produtos foi considerado o necessário para suprir a demanda das vendas, sendo trabalhando nos três cenários a variável de prazo de recebimento e pagamento.

Vale ressaltar que os valores aplicados nas simulações de fluxo de caixa servem para exemplificar com valores reais como seria um fluxo de caixa para esta atividade, quem por ventura vier utilizar este modelo poderá trabalhar com os valores de projeção de compra e venda de acordo com sua perspectiva.

Para o primeiro cenário foi considerando a compra do produto para revenda à vista e a venda sendo R\$500,00 à vista e R\$2.500,00 em duas vezes.

Para o segundo cenário simulado compra a prazo em três vezes e venda sendo R\$500,00 à vista e R\$2.500,00 em três vezes.

No terceiro e último cenário compra a prazo em três vezes e venda sendo R\$500,00 à vista e R\$2.500,00 em duas vezes.

Após a elaboração dos cenários seguiu-se para a análise, interpretação da relação existente no impacto no saldo final de caixa, quando da alteração dos prazos de pagamento e recebimento.

Conforme proposto, a presente pesquisa norteia-se em estudar um planejamento financeiro para uma atividade específica de vendas direta com a empresa Mary Kay, utilizando para isto a ferramenta de fluxo de caixa. De forma, que é válido observar que a linguagem e o modelo de fluxo de caixa apresentado são simples, com o intuito de auxiliar a todos que por ventura venham se interessar.

Assim, a presente pesquisa, se restringe as particularidades específicas para atuação em vendas diretas com produtos da empresa Mary Kay.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 PANORAMA GERAL

Mary Kay é uma empresa de vendas diretas, fundada em 1963 e presente no Brasil há 15 anos, atuando no seguimento de beleza, com produtos de cuidados com a pele, fragrâncias e maquiagem.

A forma de distribuição de seus produtos é única e exclusivamente através da venda direta. Esmiuçando a empresa tem sua força de venda independente através de pessoas físicas que se cadastram junto à empresa para revenderem o produto, são as Consultoras e Consultores de Beleza Independentes. Não existindo vínculo empregatício com a Mary Kay, considerado assim, uma atividade autônoma, de empreendedorismo.

Uma vez cadastrada, a pessoa adquire o produto com desconto e então revende para o consumidor final. Como um negócio independente, cabe a cada pessoa estabelecer a forma de administrar, bem como a política comercial, respeitando a forma de venda que é venda direta.

A partir deste ponto, da forma como administrar, é que se inicia este estudo de caso, a proposta é elaborar um planejamento financeiro utilizando a ferramenta de fluxo de caixa para a força de venda independente Mary Kay, ou seja, as Consultoras e Consultores de Beleza Independente Mary Kay. Com o intuito de auxiliar a visualização de como ocorre a dinâmica financeira de entrada e saída de valores nesta atividade.

4.2 A FERRAMENTA DE FLUXO DE CAIXA

Para a força de venda independente é concedido descontos que variam de 25% a 40% sobre o preço sugerido de venda. Além disto, a empresa mensalmente divulga algumas promoções, condições especiais para produtos específicos, aumentando ainda mais a margem de lucro quando da aquisição destes produtos na promoção.

Uma vez que se compra com desconto, seja de 25% ou de 40%, e revende o produto pelo preço normal, é uma atividade lucrativa.

Assim, sabendo que é uma atividade lucrativa, este estudo busca uma ferramenta que possibilite auxiliar no planejamento financeiro, para que a Consultora de Beleza Independente Mary Kay tenha disponibilidade de caixa e desta forma consiga prosseguir com sua atividade de venda direta.

Diante disto, a ferramenta escolhida é o fluxo de caixa, que contempla as entradas e saídas de caixa e demonstra o saldo de disponibilidade de caixa em um determinado período.

Conforme mencionado acima, a empresa Mary Kay concede descontos na compra para revenda que variam de 25% a 40%. O percentual de desconto aumenta gradativamente seguindo uma tabela progressiva de acordo com o valor da compra. Para efeitos deste estudo de caso, será utilizado o desconto de 40%, que na tabela em vigor de maio de 2013 é concedido para pedidos com preço de venda a partir de R\$2.460,00.

O procedimento de compra dos produtos é efetuado através de site na internet, mediante o código fornecido no ato do cadastramento da pessoa física como Consultora de Beleza Independente Mary Kay.

Sobre o prazo de pagamento, além do pagamento à vista, a empresa concede o parcelamento em até três vezes com cartão de crédito.

Os prazos de recebimento de vendas são definidos por cada Consultora, uma vez que é uma atividade independente, cada Consultora define as políticas comerciais, no que tange a prazo de recebimento, brindes e descontos.

Sendo o fluxo de caixa o conjunto de entradas e saídas em um determinado período, para elaborá-lo nesta atividade não é necessária a inclusão de muitas contas. Nas entradas, será utilizado: vendas a vista, vendas a prazo, bônus e empréstimo. Embora este estudo trate exclusivamente do ganho com as vendas, sugere-se a inclusão da conta bônus, que poderá ser utilizada para lançar os valores referentes comissões que a Mary Kay paga para aqueles que desenvolvem o trabalho de liderança. Em empréstimo é o lançamento de valores captados com terceiros ou com outras próprias fontes de renda, quando da necessidade pelo saldo negativo. O controle destes valores deve ser feito a parte, em uma simples planilha de anotação que demonstre data e valor que foi emprestado, data e valor que foi devolvido, se houve incidência de juros e o acumulado.

Nas saídas, será utilizado: pagamento MK, transporte, meu salário, pgto empréstimo e outros. Em uma atividade de venda direta, pode-se dizer que a principal saída no fluxo de caixa é compra de produtos para revenda, nesta proposta de fluxo de caixa estes valores serão lançados na conta pagamento MK. Valores com transporte dependerá muito como cada Consultora de Beleza desenvolve a atividade, se próximo ou não de sua residência, porém para efeitos de projeção será aplicado um percentual de 8% sobre o valor das vendas. A conta meu salário é o valor de retirada de dinheiro por parte da Consultora de Beleza, podendo a seu critério trabalhar com a projeção deste valor, para avaliar quanto seria necessário vender, para retirar um valor desejado e mantendo o fluxo de caixa positivo. A conta pgto empréstimo se refere aos valores que neste momento estão sendo devolvidos/pagos. Conforme mencionado acima os valores de empréstimos bem como seu saldo acumulado é controlado em planilha a parte. Por último, a conta outros, para lançamento de demais despesas que possam ocorrer. Basicamente as demais despesas podem ser, por exemplo: aquisição de embalagens de presente, cartão de visita, brindes personalizados, etc. Normalmente são itens que não tem um valor financeiramente alto, por isto 2% sobre as vendas.

Referente ao período, neste estudo será elaborado exemplos de fluxo de caixa mensal com projeção anual e com três simulações de diferentes formas de aplicação da política de prazo de recebimentos e pagamentos.

Dado posto a explanação de período a ser trabalhado e as contas a serem controladas, segue-se para a proposta do modelo do fluxo de caixa.

Para a elaboração deste modelo de fluxo de caixa se faz necessário mapas auxiliares no que tange a prazos de pagamento e recebimento. Para isto, tanto na elaboração dos mapas auxiliares quanto para o fluxo de caixa em si, foi utilizando o programa de informática Excel, que permite flexibilidade e praticidade em planilhas de cálculos no geral.

Conforme mencionado anteriormente, a condição de prazo de pagamento junto a Mary Kay pode ser a vista, ou a prazo em até três vezes. Assim, primeiro mapa as ser elaborado é referente à possibilidade de parcelamento das compras.

O mapa auxiliar consiste em uma planilha e/ou tabela para organização dos vencimentos e valores, aonde em coluna representa os meses em que a compra foi efetuada, e em linha é incluído o valor a pagar de acordo com seu mês/data de vencimento correspondente. Seguindo a sugestão de fazer o fluxo de caixa mensal

A utilização prévia de mapas auxiliares colabora na organização de todos os valores a receber e a pagar de acordo com os vencimentos, assim, organizados nas respectivas datas de entradas e saídas.

Dos mapas auxiliares são retiradas as informações dos valores de compras e recebimentos já totalizados por vencimento e transcritos para o fluxo de caixa.

Abaixo modelo de fluxo de caixa, seguindo o mencionado acima referente nomenclatura das contas de entradas e saídas e ao período.

TABELA 3 – FLUXO DE CAIXA

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo Anterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entradas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vendas a Vista												
Vendas a Prazo												
Bônus												
Empréstimo												
Saídas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagamento MK												
Transporte												
Meu Salário												
Pgto empréstimo												
Outros												
Saldo final	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Para efeitos de projeção de valores apresenta-se a seguir três simulações de fluxo de caixa, para que seja possível visualizar como ocorre a dinâmica financeira nesta atividade de venda direta.

Para projeção de vendas foi considerado um valor de R\$3.000,00 mensais e as compras efetuadas no valor exato para atender esta demanda.

Compras efetuadas neste valor contemplam o desconto de 40%, conforme tabela em vigor no mês de maio de 2013.

As simulações se referem a três diferentes formas de administrar as políticas comerciais de prazo de pagamento e prazo de recebimento.

Para as políticas de recebimento foi utilizada a opção de à vista, duas vezes considerando 30/60 dias e três vezes 30/60/90 dias.

Para as políticas de pagamento foi adotada opção de à vista, e no máximo em três vezes, considerando aqui a real condição oferecida diretamente pela Mary Kay para compras efetuadas com cartão de crédito, sem ônus de juros.

Previamente definida as políticas a serem trabalhadas, a seguir três diferentes cenários, com a combinação de três formas diferentes de trabalhar os prazos de recebimento e pagamento. No primeiro cenário simulação de compra à vista e a venda sendo R\$500,00 à vista e R\$2.500,00 em duas vezes:

TABELA 4 – FLUXO DE CAIXA SIMULAÇÃO 01

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo Anterior	-	(1.600,00)	(1.950,00)	(1.050,00)	(150,00)	750,00	1.650,00	2.550,00	3.450,00	4.350,00	5.250,00	6.150,00
Entradas	500,00	1.750,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Vendas a Vista	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Vendas a Prazo	-	1.250,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Bônus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saídas	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Pagamento MK	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Transporte	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Meu Salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pgto empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Saldo final	(1.600,00)	(1.950,00)	(1.050,00)	(150,00)	750,00	1.650,00	2.550,00	3.450,00	4.350,00	5.250,00	6.150,00	7.050,00

Segundo cenário: compra a prazo em três vezes e venda sendo R\$500,00 à vista e R\$2.500,00 em três vezes:

TABELA 5 – FLUXO DE CAIXA SIMULAÇÃO 02

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo Anterior	-	200,00	633,33	1.300,00	2.200,00	3.100,00	4.000,00	4.900,00	5.800,00	6.700,00	7.600,00	8.500,00
Entradas	500,00	1.333,33	2.166,67	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Vendas a Vista	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Vendas a Prazo	-	833,33	1.666,67	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Bônus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saídas	300,00	900,00	1.500,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Pagamento MK	-	600,00	1.200,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Transporte	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Meu Salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pgto empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Saldo final	200,00	633,33	1.300,00	2.200,00	3.100,00	4.000,00	4.900,00	5.800,00	6.700,00	7.600,00	8.500,00	9.400,00

Terceiro e último cenário: compra a prazo em três vezes e venda sendo R\$500,00 à vista e R\$2.500,00 em duas vezes:

TABELA 6 – FLUXO DE CAIXA SIMULAÇÃO 03

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo Anterior	-	200,00	1.050,00	2.550,00	3.450,00	4.350,00	5.250,00	6.150,00	7.050,00	7.950,00	8.850,00	9.750,00
Entradas	500,00	1.750,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Vendas a Vista	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Vendas a Prazo	-	1.250,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Bônus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saídas	300,00	900,00	1.500,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Pagamento MK	-	600,00	1.200,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Transporte	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Meu Salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pgto empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Saldo final	200,00	1.050,00	2.550,00	3.450,00	4.350,00	5.250,00	6.150,00	7.050,00	7.950,00	8.850,00	9.750,00	10.650,00

4.3 AVALIAÇÃO DOS CENÁRIOS

Para criar os três cenários de fluxo de caixa, foram alterados simplesmente os prazos de recebimento e pagamento, porém é observado que estas duas variáveis impactam diretamente no saldo final do período, que representa a disponibilidade de caixa.

Na primeira simulação o saldo final apresentado até o quarto mês é negativo, sendo necessária a obtenção de outros recursos para honrar os pagamentos em dia na hipótese de trabalhar com esta política de prazos.

Nas simulações seguintes o saldo final de disponibilidade de caixa já é positivo em todos os meses. Mas vale observar que foi utilizando o prazo de pagamento de três vezes na segunda e terceira simulação, alterando apenas as vendas a prazo, que na segunda simulação foi aplicado três vezes e na terceira duas vezes. Esta simples redução na política de prazo de recebimento ao final do ano deu uma diferença a mais de R\$1.250,00 em relação da segunda simulação para a terceira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo foi realizado com a proposta de elaborar um planejamento financeiro utilizando o fluxo de caixa, para uma atividade altamente lucrativa na qual se compra um produto para revenda com desconto de 40%. Após o modelo de fluxo de caixa elaborado e efetuadas simulações com valores reais, identifica-se o quanto diretamente as políticas comerciais de prazo de recebimento e pagamento interferem no saldo do fluxo de caixa, ou seja, na disponibilidade de caixa. E não apenas para este negócio de vendas diretas com produtos da empresa Mary Kay, mas para qualquer um, a disponibilidade de caixa é crucial para o sucesso duradouro.

Considerando as condições reais de compra do produto para revenda, que não precisa necessariamente ser à vista, caso trabalhe-se com a compra parcelada é possível observar que não é necessário investir, ou desembolsar um valor antecipadamente, desde que o recebimento da venda ocorra antes do vencimento da compra. Nesta situação, o negócio gira por si só, sem a necessidade de investimento. Porém, vale ressaltar que os cenários trataram apenas das variações nas políticas de prazo de recebimento e pagamento, temos ainda concessão de brindes, descontos, formação de estoque, tudo isto faz parte da administração do negócio, e como gera saída de caixa, vai interferir no saldo de caixa.

Diante do exposto acima, recomenda-se a devida definição da política comercial como um, estabelecendo condições de prazos, brindes, descontos, estoque, de acordo com a perspectiva de trabalho de cada Consultora de Beleza Independente Mary Kay. Na atividade de venda direta o estoque é conhecido como pronta-entrega, sendo muitas vezes um diferencial no fechamento da venda, com base nos três cenários projetado é possível inferir que para a formação da pronta-entrega com saldo de caixa excedente seria necessário um prévio investimento.

Além do fluxo de caixa como projeção para análise de cenários, é importante sua utilização como controle, para que se possa saber se o projetado está acontecendo, e assim, permitindo tomadas de decisões mais acertadas. Como por exemplo, no caso de saldo excedente por um longo período poderá ser avaliado entre aquisição de produtos para estoque, investido no negócio, ou então, aumentar a retirada na conta meu salário do fluxo de caixa. No caso de saldos negativos, acompanhando com antecedência será possível antes da procura por recursos de

terceiros, gerar ações comerciais para aumentar as vendas, como por exemplo, promoções ou estratégias para abranger mais clientes.

Finalizando, para o horizonte de tempo recomenda-se que para efeito de controle o fluxo de caixa seja efetuado diariamente, e para efeito de projeção mensalmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

FREZATTI, Fabio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004

GROPPELLI, A. A. **Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Edição Compacta. São Paulo: EPU, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D. **Princípios de administração financeira**; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: D.C. Luzzatto, 1986.