

## UNIDADE 1 – ELABORAÇÃO DA CAPACIDADE DE PAGAMENTO

### MÓDULO 1 – ORÇAMENTO, CRONOGRAMA E RECEITAS

01

#### 1 - ORÇAMENTO

Na elaboração do projeto de investimento é necessário que se faça uma projeção financeira demonstrando que a empresa tem capacidade de assumir os compromissos assumidos e os do investimento pretendido.



Isso se faz através de minucioso levantamento dos gastos e receitas a serem auferidas, culminando com a elaboração de um fluxo de caixa em que se demonstra que a empresa tem capacidade de realizar o empreendimento.

Vejamos então, como elaborar essa projeção.

02

"Pois, qual de vós, pretendendo edificar uma torre, não se assenta primeiro para calcular a despesa e verificar se tem os meios para a concluir? Para não suceder que, tendo lançado os alicerces e não a podendo acabar, todos os que a virem zombem dele, dizendo: 'Este homem começou a construir e não pôde acabar.'"

*Evangelho de Lucas, Cap 14, vers. 28, 29 e 30.*

A passagem bíblica acima, mesmo passados quase dois mil anos desde que Jesus as proferiu, ainda hoje é atualíssima. É incrível como as pessoas simplesmente arriscam o seu patrimônio – e o dos outros – apostando apenas no *feeling* de que seria um bom negócio.

É essencial, antes de começar qualquer empreendimento (desde a compra de um sofá à construção de uma indústria) sentar e fazer as contas do quanto vai gastar e se poderá levantar os recursos necessários.

Por isso, todo projeto de financiamento deve começar com a **elaboração do orçamento**.

### 03

No orçamento, deve-se procurar prever todo tipo de despesa que irá ocorrer, de forma a mais detalhada possível, agrupando as informações por grandes grupos, tais como:

- a) **Obras civis:** fundações, estrutura, telhado, acabamento, abertura de vias, asfalto etc.;
- b) **Instalações:** elétricas, hidráulicas, infraestrutura;
- c) **Máquinas e Equipamentos:** detalhar marca, modelo, fabricante, novo ou usado, data de fabricação;
- d) **Equipamentos de Informática:** impressoras, redes, monitores etc.;
- e) **Montagens e Fretes;**
- f) **Veículos:** marca, ano, modelo, tipo, utilização;
- g) **Móveis e Utensílios:** mesas, cadeiras, poltronas, ferramentas etc.;
- h) **Treinamento:** com operadores de máquinas, pessoal administrativo, sistemas de qualidade;
- i) **Terreno;**
- j) **Softwares;**
- k) **Projetos:** arquitetônicos, hidráulicos, elétricos, de viabilidade financeira etc.;
- l) **Eventuais:** geralmente um percentual de até 5% sobre os itens acima, para itens não enquadrados acima, tais como taxas, emolumentos, impostos etc.

### 04

Além dos itens mencionados, podem ser adicionados outros itens, financiáveis ou não pelos parceiros do empreendimento, assim como mesclar itens, tais como obras civis com instalações, máquinas e equipamentos com montagens e fretes, pois, muitas vezes, o fornecedor inclui esses valores em um único orçamento, sem discriminar um do outro.

Do ponto de vista teórico, seria conveniente – mas nem sempre é possível – fazer a separação para o cálculo da **depreciação**, pois se as obras civis podem ser depreciadas em 25 anos, as instalações depreciam em aproximadamente 10 anos. Equipamentos de informática podem ser depreciados em 3 anos e se os colocarmos juntos com outros equipamentos, de vida útil de 10 anos, podemos errar no cálculo da depreciação.

Vale registrar que esses números são teóricos e podem variar de acordo com o tipo de maquinário ou material. De modo geral, aceitam-se os percentuais adotados pela Receita Federal para o cálculo.

### 05

Fazemos um subtotal de cada item e temos, então, um orçamento sintético (contendo apenas os subtotais de cada grande item referido anteriormente, como no quadro a seguir) e, à parte ou no próprio texto do documento, um orçamento analítico, ao qual se detalham os integrantes de cada item.

**Quadro Orçamento dos Investimentos Pretendidos**

Item	Orçamento Total (R\$)
Construção Civil	4.350.000,00
Máquinas	8.345.678,00
Equipamentos Informática	210.870,00
Veículos	985.482,00
Móveis e Utensílios	235.780,00
Eventuais	706.390,50
Capital de Giro	2.345.777,00
<b>TOTAL</b>	<b>17.179.977,50</b>

Dependendo do tamanho do detalhamento, especialmente em se tratando de grandes orçamentos como no exemplo acima, é preferível no texto do documento citar apenas o orçamento analítico, de modo que o leitor não se depare com páginas e páginas de descrições de itens, tornando maçante a leitura do documento. Nesses casos, sugere-se fazer o detalhamento como um documento à parte, mas que necessariamente deve vir anexo ao texto do projeto.

**06**

De modo geral, os bancos impõem limites de financiamento variáveis em função do tamanho da empresa. Isso porque é desejável, do ponto de vista do crédito, que o empreendedor também invista recursos próprios, colocando o próprio patrimônio em risco e não apenas o do financiador. Assim, grandes empresas devem entrar com uma contrapartida de 10% a 30% do valor orçado, segundo as normas de cada linha de crédito.



Por esta razão, quando o projeto tem por objetivo a apresentação a um banco, devemos separar os itens financiáveis dos itens não financiáveis.

Podem ser **não financiáveis** itens como:

- inversões já realizadas (gastos orçados e já aplicados no empreendimento),
- recuperação de capital investido,
- juros pré-operacionais,
- terreno,
- despesas administrativas, entre outros.

As normas das linhas de crédito trazem pormenorizadamente o que pode e o que não pode ser financiado.

**07**

No caso da exigência de limites de financiamento, deve-se calcular, no orçamento, o percentual que será financiado e o que será coberto com recursos próprios. No caso do quadro anterior, podemos subdividi-lo em mais colunas, como a seguir:

Item	Orçamento Total (R\$)	Financiamento (R\$)	Rec. Próprios (R\$)
Construção Civil	4.350.000,00	3.045.000,00	1.305.000,00
Máquinas	8.345.678,00	5.841.974,60	2.503.703,40
Equipamentos Informática	210.870,00	147.609,00	63.261,00
Veículos	985.482,00	689.837,40	295.644,60
Móveis e Utensílios	235.780,00	165.046,00	70.734,00
Eventuais	706.390,50	494.473,35	211.917,15
Capital de Giro	2.345.777,00	1.642.043,90	703.733,10
<b>TOTAL</b>	<b>17.179.977,50</b>	<b>12.025.984,25</b>	<b>5.153.993,25</b>

Nesse caso, consideramos que o percentual de financiamento seria de 70% do valor orçado, como consequência, o empreendedor deverá arcar com 30% de recursos próprios.

**08**

Podemos agregar mais colunas, separando, por exemplo, inversões já realizadas das não realizadas, recursos próprios já realizados dos a realizar, de forma a tornar mais clara a distribuição da aplicação dos recursos, como no exemplo a seguir:

Item	Orçamento Total (R\$)	Realizado (R\$)	Financiam. (R\$)	RP realizado (R\$)	RP a realizar (R\$)
Construção Civil	4.350,00	1.420,00	2.051,00	1.420,00	879,00
Máquinas	8.345,00	3.476,00	3.408,30	3.476,00	1.460,70

Equipamentos Informática	210,00		147,00	0,00	63,00
Veículos	985,00		689,50	0,00	295,50
Móveis e Utensílios	235,00		164,50	0,00	70,50
Eventuais	706,25		494,38	0,00	211,88
Capital de Giro	2.345,00		1.641,50	0,00	703,50
<b>TOTAL</b>	<b>17.176,25</b>	<b>4.896,00</b>	<b>8.596,18</b>	<b>4.896,00</b>	<b>3.684,08</b>

No presente exemplo, já foram investidos R\$ 1.420 mil em construção civil, com a utilização de recursos próprios. Poderia ter sido com outro financiamento que não o pretendido; nesse caso, seria dividida a coluna Financiamento e não a de Recursos Próprios.

Considerou-se, também, que itens realizados não seriam financiáveis, assim, o orçamento para obras civis financiáveis seria de R\$ 2.930 mil (R\$ 4.350 mil da previsão de gastos em obras civis menos R\$ 1.420 mil já realizados). O valor do financiamento pretendido seria então reduzido para R\$ 2.051 mil (70% de 2.930 mil), com a contrapartida de R\$ 879 mil ainda a ser realizada.

**09**

Vale lembrar que o **percentual de financiamento varia de acordo com a linha de financiamento e o tamanho da empresa**. De modo geral, micro e pequenas empresas têm valor de financiamento maior, podendo chegar a 100%. Médias e grandes empresas têm valor menor.

Linhas de crédito de origem governamental (fundos constitucionais, bancos de desenvolvimento etc.) também podem elevar o valor da participação do agente financeiro de acordo com a região onde o empreendimento será implantado. Esse tipo de informação deve ser levantado junto ao agente financeiro.

Nessa etapa do trabalho, a necessidade de Capital de Giro não pode ser estimada, pois não é possível ter essa informação com precisão sem, antes, calcular todos os gastos e receitas da empresa, por isso, o número para Capital de Giro só estará determinado no final do trabalho.

**10**

## 2 - CRONOGRAMA DE USOS E FONTES

Uma vez definido o montante a ser despendido e a origem desses recursos, é necessário fazer uma previsão de QUANDO esses montantes serão aportados.

A razão principal é que em empreendimentos de maior porte não há necessidade de ser aportado de imediato um montante que apenas será utilizado alguns meses após. Como o pagamento de juros é

contado a partir da liberação do financiamento, não há razão para o pagamento desnecessário de encargos.

Também, tanto por parte do empreendedor quanto por parte do agente financeiro, há interesse de se fazer uma previsão orçamentária, uma vez que será pactuado contrato em que ambas as partes têm compromisso de aporte financeiro e isso estará previsto no instrumento de crédito.

Vamos exemplificar. Será comprada uma máquina no valor de R\$ 200 mil, sendo 20% de entrada, 20% em 30 dias e o restante na entrega, prevista para 60 dias. Também será necessário fazer adaptações no imóvel que receberá essa máquina, orçadas em R\$ 90 mil, com previsão de três parcelas mensais e iguais de R\$ 30 mil. Teremos então:

Item	Orçamento (R\$)	Imediato (R\$)	30 dias (R\$)	60 dias (R\$)
Obras Cíveis	90.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Máquina	200.000,00	40.000,00	40.000,00	120.000,00
<b>Total dos USOS</b>	<b>290.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>150.000,00</b>

Podemos dizer, então, que definimos os usos dos recursos no empreendimento.

11

Vamos definir, então, as **fontes**, ou seja, a participação de cada ator no aporte desse dispêndio.

Supondo que o agente financeiro exija a contrapartida de 20% por parte do empreendedor, o quadro acima passa a ter a seguinte composição:

Item	Orçamento (R\$)	Imediato (R\$)	30 dias (R\$)	60 dias (R\$)
Obras Cíveis	90.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Máquina	200.000,00	40.000,00	40.000,00	120.000,00
<b>Total dos USOS</b>	<b>290.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>150.000,00</b>
Financiamento	232.000,00	56.000,00	56.000,00	120.000,00
Recursos Próprios	58.000,00	14.000,00	14.000,00	30.000,00
<b>Total das Fontes</b>	<b>290.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>150.000,00</b>

Observe – e anote isso, é importante – que em todos os períodos, **os usos e as fontes são iguais**, assim como o ativo é igual ao passivo.

Dessa forma, ambas as partes ficam cientes de que 30 dias após o contrato serão gastos R\$ 40 mil com a máquina e R\$ 30 mil com as obras civis. Como o agente financeiro aceita participar com 80%, deverá aportar R\$ 56 mil e o cliente R\$ 14 mil, totalizando os R\$ 70 mil necessários naquele mês, para a continuidade do empreendimento.

12

Problema comum que acontece na elaboração dos usos e fontes é a **tentativa de antecipar a participação do agente financeiro**, gerando aporte negativo de recurso próprio em determinado mês. No nosso exemplo, está previsto o financiamento bancário de R\$ 232 mil. A liberação na data da contratação, de acordo com as previsões, é de R\$ 56 mil, já que a necessidade naquele período é de R\$ 70 mil e o financiamento de 80%, segundo as premissas adotadas.

Caso haja a tentativa de se liberar R\$ 100 mil na primeira parcela e sendo o total dos usos de R\$ 70 mil, o aporte de capital próprio teria de ser negativo em R\$ 30 mil, para que usos e fontes sejam iguais, ou seja, haveria retirada de recursos do agente financeiro para aplicação em atividade estranha ao projeto, o que tecnicamente não é admissível.

Um segundo problema comum é a **soma das liberações não ser igual ao valor orçado**, uma vez que estamos tratando de consolidação de diversos itens em grandes grupos, podendo ocorrer erros de soma individuais. Uma dica é utilizar uma fórmula no Excel do tipo verdadeiro-falso, que emite aviso quando a soma das parcelas não é exatamente igual ao valor orçado.

Veremos isso, com mais detalhe, na ocasião da construção da planilha naquela ferramenta.

O capital de giro deve ser liberado apenas na **última parcela**. Isso porque sua necessidade, de maneira geral, somente se faz presente após o empreendimento pronto.

Liberar capital de giro no início da implantação do empreendimento pode levar ao pagamento desnecessário de juros (uma vez que não há produção, ainda) e evita-se seu desvio para outra finalidade (substituir a contrapartida do empreendedor, por exemplo), evitando-se problemas futuros.

13

### 3 - RECEITAS

Ao se elaborar a projeção financeira para o projeto de investimento, faz-se um levantamento das receitas a serem auferidas, no intuito de demonstrar que a empresa terá capacidade de realizar o empreendimento e honrar os compromissos assumidos junto ao agente financeiro.

De modo geral, as receitas são determinadas em função da **capacidade máxima de produção** do empreendimento. Uma máquina que produz 100.000 tijolos por mês poderia, em teoria, produzir essa quantidade para oferta ao mercado.

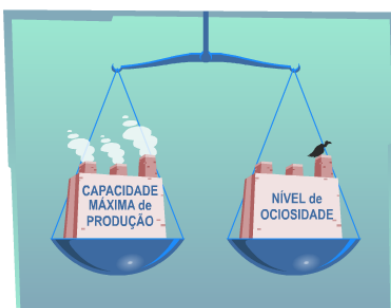
Entretanto, dificilmente uma máquina funciona dessa forma. Ao usarmos esse percentual, estamos admitindo que isso acontecerá durante todos os dias do ano, o ano todo, durante todo o período do projeto. Estamos desconsiderando eventuais paradas para manutenção, faltas de funcionários e a capacidade de o mercado absorver essa produção, portanto, dificilmente a empresa trabalhará a 100% da sua capacidade máxima todo o tempo.

Existem também **gargalos** de produção, como por exemplo, a queima dos tijolos. A capacidade de queima instalada poderá ser inferior à da produção da máquina e foi assim determinada por questões estratégicas da empresa (preço mais barato, capacidade de o mercado absorver a produção etc.). Assim, mesmo que a máquina produza 100 mil tijolos, a empresa só poderá queimar 60 mil, por exemplo, para entrega aos clientes.

14

Em decorrência desses gargalos, determina-se o percentual máximo de produção e utiliza-se de um nível de ociosidade, que é estabelecido em função de pesquisas de mercado ou com concorrentes.

No caso de hotéis, por exemplo, há hotéis de negócios e hotéis de turismo. Esses últimos costumam ter baixa ociosidade em feriados e finais de semana, ao passo que os primeiros costumam ficar com baixa ocupação justamente nesse período.



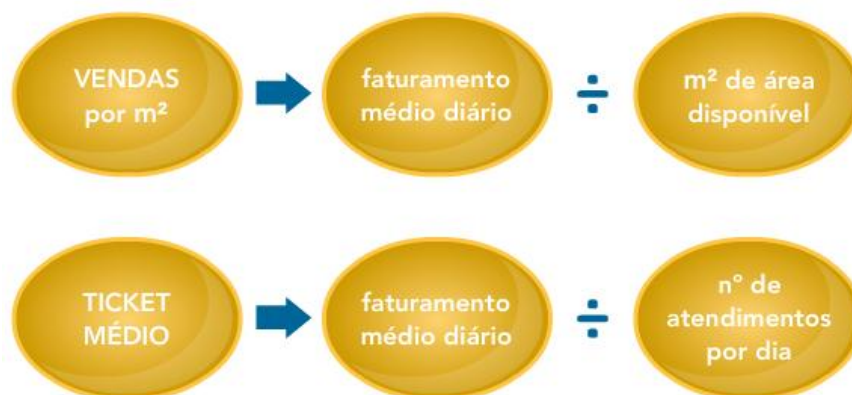
Pesquisas e informações junto a concorrentes e associações de classe poderão servir de base para as projeções de ociosidade a serem realizadas.

15

Há muitos casos de empresas em que as receitas não se restringem a poucos produtos, mas a uma grande quantidade, tais como supermercados, lojas de materiais de construção, lojas de departamentos, *fast food* etc. Nesses casos, fica difícil fazer uma previsão de venda, item a item, pois a quantidade muitas vezes chega a milhares de produtos.

Como alternativa, utiliza-se o critério de vendas por metro quadrado (faturamento médio diário de vendas dividido por metro quadrado de área disponível para vendas) ou ticket médio (faturamento médio diário dividido pelo número de atendimentos/dia), estimando-se a produção máxima como o dia mais produtivo e, a partir daí, um percentual de vendas um pouco abaixo disso, uma vez que nem todos os dias serão iguais.





O valor, mais uma vez, será estabelecido em levantamento junto a empresas do ramo, em locais semelhantes e com mesmo nível de trânsito de pessoas.

16

No caso de empresas já existentes e em expansão, devem-se utilizar os mesmos valores já disponíveis. Quando se tratar de implantação, deve-se pesquisar junto a concorrentes ou franqueados da mesma marca.

Embora seja necessário usar de um pouco de subjetividade nessas estimativas, deve-se ter em mente que a tentativa deve ser embasada em valores reais e factíveis. Não adianta fazer projeções demasiado otimistas ou pessimistas, pois isso pode afetar seriamente a capacidade de pagamento do empreendimento.

Deve-se, portanto, sempre justificar no escopo do trabalho o porquê da escolha desse número, cabendo ao analista concordar ou não com as projeções e, se for o caso, fazer ele mesmo simulações, analisando os resultados.

17

## RESUMO

Neste módulo aprendemos a importância de se prever antecipadamente os gastos com o projeto. Vimos que devemos procurar antecipar todos os possíveis dispêndios, mesmo os mais simples e de baixo valor.

Aprendemos também que o capital de giro é subestimado na maioria dos projetos de financiamento, uma vez que o foco principal gira em torno dos investimentos fixos (bens a serem adquiridos).

Finalmente, vimos algumas formas de projetar as receitas e que comparar nossas projeções com empreendimentos que já existem é fundamental para que se evitem problemas futuros de capacidade de pagamento.

## UNIDADE 1 – ELABORAÇÃO DA CAPACIDADE DE PAGAMENTO

## MÓDULO 2 – INSUMOS, MÃO DE OBRA, TRIBUTOS, DEPRECIAÇÃO E CUSTOS

18

### 1 - INSUMOS E SERVIÇOS

Para a produção de qualquer bem, é necessário o consumo de outros bens e serviços que serão transformados no produto final. Tal qual fizemos com o orçamento, podemos dividi-los ou não em grandes itens, tais como:

- **Matérias-Primas:** do latim *prim* (primeiro), é o nome dado a um material que sirva de entrada para um sistema de produção qualquer. É aquilo que dá origem a tudo que vem a partir dele(a). São os materiais mais consumidos na produção do bem, como por exemplo, aço, em veículos, PVC, na produção de garrafas pet, tomate, na produção de extrato de tomate, trigo, no pão etc. Pode-se tomar como base a seguinte pergunta para definir as matérias-primas: **do que é feito o meu produto final?** Com base nisso, definem-se a ou as matérias-primas necessárias.
- **Materiais Secundários:** são definidos como materiais essenciais na fabricação dos bens, mas que entram em menor quantidade na produção ou podem até mesmo ser substituídos por outros, ou seja, não são a base do que está sendo produzido, mas entram para fazer com que a transformação seja realizada. Parafusos, água, pregos, solventes, tintas, lixas, fermentos etc., são bons exemplos. Os materiais secundários não ficam necessariamente agregados ao produto final, mas não se pode prescindir deles na sua confecção.
- **Combustíveis e Lubrificantes:** embora possam ser considerados materiais secundários, em geral, são consumidos em grandes quantidades, merecendo um destaque pelo montante que representam no gasto geral da atividade.

19

- **Energia Elétrica:** da mesma forma que os combustíveis, também, de modo geral, têm participação expressiva nos custos gerais de uma empresa, devendo ser expressa em função da produção. Em geral, é importante lembrar que a energia elétrica possui uma parte fixa, aquela ligada à iluminação e área administrativa, onde o consumo não varia em função da produção, e outra ligada diretamente à produção: quanto mais as máquinas trabalharem, maior será o consumo de energia. Dependendo do grau de variação entre uma e outra, pode-se ou não optar por uma estimativa única (fixa ou variável), caso um dos tipos seja muito mais relevante que o outro.
- **Embalagens:** o cálculo das despesas de embalagem pode ou não ser relevante. Num automóvel, por exemplo, não há grande necessidade desse insumo, mas num vidro de perfume ou de água mineral, o percentual é bastante expressivo em relação ao custo total, merecendo destaque para estudos sobre eventuais modificações de preço e seu impacto no preço final do produto.
- **Outros Insumos e Serviços:** além dos citados anteriormente, vale registrar que diversas outras despesas estão associadas à produção como telefonia, contador (se terceirizado), aluguel de POS de empresas de cartões, internet, etc., que entram como insumos na produção, embora não estejam agregadas fisicamente ao produto final.

É importante tentar prever todo tipo de despesa e verificar o impacto dela na produção, para se evitar surpresas futuras na ocasião do cálculo do retorno do investimento. Observe que são despesas ligadas diretamente à produção, à obtenção do produto final.

**20**

## 2 - MÃO DE OBRA

A mão de obra é item fundamental para levantamento dos custos de produção e merece destaque com o cálculo em separado. Numa pequena empresa, com poucos funcionários, podem-se citar diretamente os cargos de cada um: gerente, supervisor, vendedor, faxineiro etc., e as quantidades.

Numa grande empresa, e tal qual no orçamento, com o objetivo de não tornar maçante a leitura do documento, pode-se fazer tabela agregando os cargos por grandes itens, como abaixo:

DISCRIMINAÇÃO	Salário Médio Mensal (em R\$)	Ano 0-1		Ano 1-2...	
		Quant.	Custo anual	Quant.	Custo anual
MÃO DE OBRA FIXA					
Diretoria	5.000	1	60.000	1	60.000
Gerência	4.500	2	108.000	2	108.000
Especializada	3.200	5	192.000	5	192.000
Semiespecializada	1.800	5	108.000	5	108.000
Não especializada	950	8	91.200	8	91.200
TOTAL M. O. FIXA		21	559.200	21	559.200
MÃO DE OBRA VARIÁVEL					
Especializada	3.200	3	115.200	4	153.600
Semiespecializada	1.900	5	108.000	6	129.600
Não especializada	830	10	99.600	14	139.400
TOTAL M.O.VARIÁVEL		18	322.800	24	422.640
ENCARGOS SOCIAIS	Incidência		Custo anual		Custo anual
S/Honorários	20%		12.000		12.000
S/M.O. Fixa	20%		399.360		399.360
S/M.O. Variável	80%		258.240		338.112
TOTAL DOS ENCARGOS			669.600		749.472
MÃO DE OBRA TOTAL		39	882.600	45	981.840
TOTAL GERAL		39	1.551.600	45	1.731.312

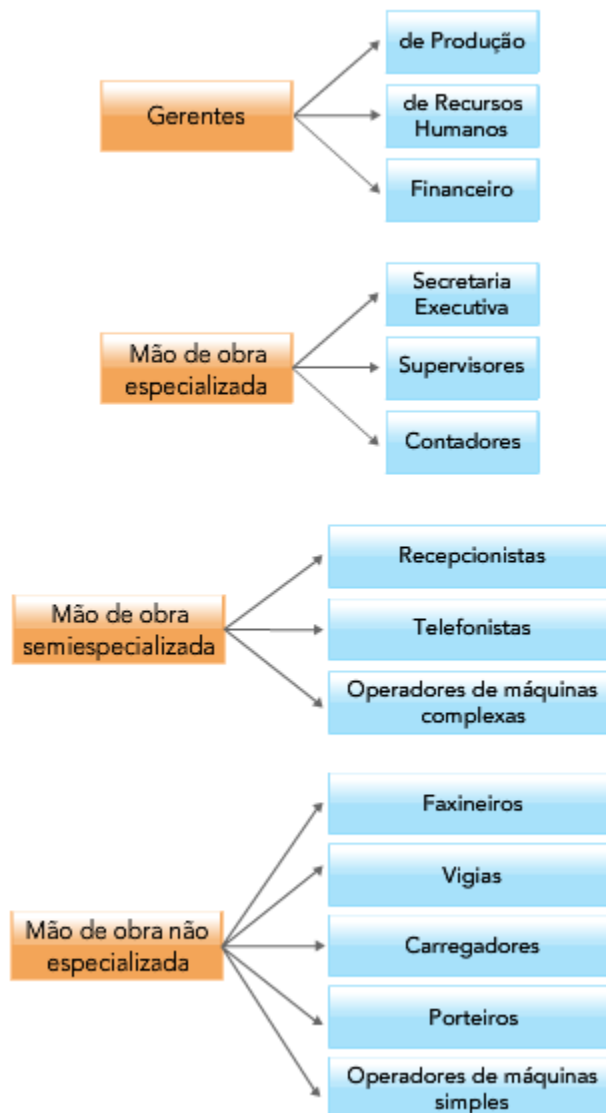
**21**

A separação da mão de obra fixa da variável deve-se a que a fixa não varia em função da produção, como é o caso dos gerentes, diretores, secretárias, porteiros, vigias etc. Produzindo ou não, esses cargos

deverão (teoricamente) estar ocupados. Como na maioria dos casos as projeções são percentuais crescentes da capacidade máxima, faz-se necessária essa separação.

Na mão de obra variável colocamos os funcionários ligados diretamente à produção. Quanto mais produzimos, mais funcionários serão necessários. É o caso de embaladores, operadores de máquinas etc.

Em separado – e necessariamente anexo ao texto do trabalho –, deve-se detalhar cargo a cargo e a quantidade de funcionários. Veja um exemplo:



Em resumo, pode-se simplificar no texto, mas o leitor gostará de saber detalhes de **como** se chegou a essa conclusão, por isso, deve-se fazer a citação de todos os cargos e funcionários, citando no texto apenas a quantidade e o salário médio. Observe que informamos o salário médio **mensal**, ao passo que o cálculo dos salários é **anual**, portanto, multiplica-se por 12 salários no cômputo anual.

Os **encargos sociais** variam de empresa para empresa e seu cálculo deve também vir acompanhado de uma explicação no texto. São exemplos de encargos sociais:

- 13º salário,
- salário maternidade/paternidade,
- planos de saúde empresarial,
- FGTS,
- INSS,
- multa de rescisão de contrato de trabalho (varia de acordo com a rotatividade da empresa) etc.

De modo geral, estipula-se um percentual sobre o salário (no nosso caso, 80%) – a contabilidade da empresa tem esse valor registrado – e adiciona-se ao custo total de produção. No caso de honorários da Diretoria, por se tratar de sócios da empresa, foi considerado no nosso exemplo apenas 20% de INSS, o mesmo percentual para autônomos.

23

### 3 - TRIBUTOS

Como é do conhecimento geral, a questão do pagamento de tributos em nosso País é bastante confusa e não pode ser detalhada sem o auxílio de um especialista. Para os casos de empresas já existentes, o contador da empresa é figura central para que o projetista registre a memória de cálculo no texto.

Se a empresa é do Simples Nacional, opta pelo Lucro Real ou Lucro Presumido, tudo isso deverá ser levantado junto à área de contabilidade e fazer um resumo baseado nas projeções de venda. No caso de empresas optantes pelo Lucro Real, recomenda-se fazer a projeção como no quadro abaixo:

DISCRIMINAÇÃO	Alíquota	Ano 0-1		Ano 1-2	
		Valor base	Total	Valor base	Total
<b>ICMS:</b>					
(Créditos)					
- compras	7%		0		0
- compras	12%		0		0
- compras	17%		0		0
<b>Débitos</b>					
- vendas fora da UF	0%		0		0
- vendas dentro da UF	13%		0		0
<b>A recolher</b>			<b>0</b>		<b>0</b>
<b>IPI</b>					

<b>(Créditos)</b>					
- compras	10%		0		0
- compras dentro da UF	12%		0		0
<b>Débitos</b>					
- vendas	10%		0		0
- vendas dentro da UF	12%		0		0
<b>A recolher</b>			<b>0</b>		<b>0</b>
<b>PIS/PASEP</b>		0	<b>0</b>	0	<b>0</b>
<b>COFINS</b>		0	<b>0</b>	0	<b>0</b>
<b>TOTAIS</b>			<b>0</b>		<b>0</b>

As alíquotas aqui inseridas são apenas sugestões, o valor real deverá ser levantado pela contabilidade. Nos casos de lucros presumido e real, como o valor dos tributos é calculado sobre as receitas, o cálculo é realizado diretamente no fluxo de caixa.

24

#### 4 - DEPRECIÇÃO, MANUTENÇÃO, SEGUROS E GASTOS DIFERIDOS

Na fabricação e venda de produtos, outros tipos de gastos devem ser calculados. A Depreciação, por exemplo, é uma despesa que não representa uma saída efetiva de caixa, mas que pode afetar o cálculo dos impostos, uma vez poder ser abatida do lucro bruto. O percentual varia de acordo com o bem a ser depreciado e a legislação traz limites de acordo com cada bem.

Assim, obras civis podem ser depreciadas em 4% a.a., o que significa que poderá estar totalmente depreciada em 25 anos. Máquinas e equipamentos, de modo geral, são depreciados em 10 anos (10% a.a.), computadores e softwares, em 3 anos, veículos em 5 anos (20% a.a.), e assim por diante. Mais uma vez vale a consulta ao especialista da área: o contador da empresa, que pode informar o total da depreciação do ano em função dos bens que a empresa possui.

25

De modo geral, simplifica-se o cálculo informando o valor médio da depreciação, considerando o valor dos bens e o percentual que representa, como no quadro abaixo:

DISCRIMINAÇÃO	Valor Base	Depreciação (%)	Valor
Atual:			
- Obras Civis	250.000	4%	10.000
- Máquinas/Equipamentos	1.487.000	10%	148.700
- Instalações	358.400	10%	35.840
- Veículos	230.000	20%	46.000
- Móveis e utensílios	87.900	20%	17.580
<b>Total</b>	<b>2.413.300</b>		<b>258.120</b>

Projetado:			
- Obras Civas	89.000	4%	3.560
- Máquinas/Equipamentos	130.500	10%	13.050
- Instalações	45.000	10%	4.500
- Veículos	0	20%	0
- Móveis e utensílios	0	10%	0
<b>Total</b>	<b>264.500</b>		<b>21.110</b>
<b>Total Geral</b>	<b>2.677.800</b>		<b>279.230</b>

Observe que no quadro anterior já existe uma depreciação prévia, devido à existência de bens que não são objeto do financiamento pretendido.

A situação “Atual” representa, portanto, a empresa como está hoje, antes do financiamento pretendido. Projeta-se, então, um acréscimo na depreciação, resultante dos novos investimentos, ou seja, os que serão realizados com o projeto de investimento que está sendo elaborado.

26

O cálculo da depreciação será utilizado por ocasião da confecção do fluxo de caixa, ao se calcular o imposto devido, se a empresa optar pelo lucro real. Será abatido do lucro bruto e, por não representar uma saída efetiva de caixa, retorna posteriormente como disponibilidade para fazer frente aos compromissos assumidos.

No cálculo da **manutenção** e dos **seguros**, o procedimento é basicamente o mesmo, alterando-se os percentuais, conforme a idade dos bens e dos seguros que foram contratados, podendo esses servir de base para os que ainda estão a contratar.

Para tanto, temos de recorrer aos profissionais da contabilidade que dão apoio à empresa para fazer o lançamento.

27

## 5 - ESTRUTURA DE CUSTOS ANUAIS

Uma vez calculadas as principais despesas que incorrerão na atividade, entende-se conveniente fazer uma tabela simplificada, registrando-se esses cálculos prévios e acrescentando-se outros que não foram previstos, como uma espécie de subtotal, a exemplo do quadro abaixo:

DISCRIMINAÇÃO	%	ANO 0-1	ANO 1-2	ANO n
Custos Fixos				
M.O.Fixa/Honorários		0	0	0
Encargos sociais sobre mão de obra fixa		0	0	0
Manutenção		0	0	0

Seguros		0	0	0
Aluguéis/leasing		0	0	0
Diversos (sobre total dos custos fixos)	2%	0	0	0
<b>CUSTOS FIXOS MONETÁRIOS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Depreciação/Exaustão		0	0	0
Amortização de Gastos Diferidos		0	0	0
<b>CUSTOS FIXOS NÃO MONETÁRIOS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CUSTOS FIXOS TOTAIS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Custos Variáveis				
Embalagem		0	0	0
Insumos Requeridos (- embalagem)		0	0	0
Mão de obra variável		0	0	0
Encargos sociais sobre M.O. variável		0	0	0
Comissões sobre vendas (1)	2%	0	0	0
Publicidade (1)	1%	0	0	0
Despesas tributárias		0	0	0
Diversos (sobre total dos custos variáveis)	2%	0	0	0
<b>CUSTOS VARIÁVEIS MONETÁRIOS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CUSTOS MONETÁRIOS TOTAIS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CUSTOS TOTAIS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(1) Sobre a receita total.				

Observe que a tabela é dividida em custos fixos e variáveis, e ainda em monetários (onde há efetiva saída de dinheiro) e não monetários (onde a despesa não representa saída de caixa).

28

A maior parte dos custos já foi previamente discutida e registrada nas planilhas de mão de obra, depreciação, insumos, tributos etc. Aqui, a totalização é reinformada apenas para se ter um somatório dos custos totais previstos.

Como despesas adicionais, ainda não previstas, registramos a existência de aluguéis e *leasing*, se houver, comissões sobre vendas e publicidade, de maneira geral calculada sobre um percentual das vendas totais (receitas) e um valor de diversos, tanto fixo quanto variável, para prever a cobertura de itens não previstos até agora. De maneira geral, o percentual de diversos varia em função do detalhamento dos custos, ou seja, quanto mais se prevê tudo o que se pode gastar, menor é o percentual de diversos. Entram nesse cálculo eventuais consultorias, IPTU, IPVA, multas etc.

O histórico da empresa, seu levantamento de despesas passado é que vai determinar esse percentual de gastos, que ainda não foram estimados, como um percentual das receitas totais, podendo-se utilizar tal previsão para o futuro.



## RESUMO

Aprendemos, neste módulo, quais são os principais insumos e serviços geralmente utilizados na produção de bens e que devem ser estimados em função das receitas a serem auferidas.

Vimos que a mão de obra deve ser subdividida em Diretoria, Gerência, Especializada, Semiespecializada e Não Especializada, de forma a registrar o quanto a empresa vai gastar com seus empregados, incluindo os encargos sociais.

Na questão dos tributos, aprendemos que é essencial a figura de um contador para nos orientar, dada a extrema e complexa variedade de impostos que incidem sobre o processo produtivo e que devemos usar o conhecimento desse profissional para prever a geração de impostos que nossa empresa terá, caso o empreendimento entre em funcionamento.

Não menos importante, fomos lembrados de calcular a depreciação, gasto não monetário (ou seja, que não exige saída de recursos do caixa), mas que pode influenciar positivamente a empresa, por ser utilizado para diminuir o lucro obtido e, assim, o imposto a ser pago. Estimamos também a manutenção e os gastos com seguros.

Finalmente, fizemos um resumo dos principais custos calculados, para se ter uma ideia da totalização dos valores a serem despendidos na obtenção dos nossos produtos.

## UNIDADE 1 – ELABORAÇÃO DA CAPACIDADE DE PAGAMENTO

### MÓDULO 3 – CAPITAL DE GIRO, FINANCIAMENTO PROPOSTO, DÍVIDAS EXISTENTES E FLUXO DE CAIXA

## 1 - CAPITAL DE GIRO

Pode-se dizer que essa planilha procura prever o Ativo Circulante da empresa, ao nível de produção e vendas projetadas, assim como o Passivo Circulante, nos mesmos moldes.

A estimativa desse investimento pode ser realizada de várias maneiras. A que vamos utilizar em nosso trabalho é fundamentada numa regra simples:



Vamos exemplificar. Supondo que uma empresa gaste R\$ 360 mil reais por ano na compra de matéria-prima, pode-se concluir que, em média, o gasto é de R\$ 1 mil por dia, convencionando-se o ano como 360 dias. Se pretender manter um estoque de matéria-prima suficiente para atender dois meses de sua demanda (60 dias), podemos deduzir que seu investimento em capital de giro no quesito matéria-prima é de R\$ 60 mil.

$$\text{R\$ 1.000,00} \times 60 \text{ dias} = \text{R\$ 60.000,00}$$

Com base nesse princípio, calcula-se a necessidade de investimento em giro em diversos itens que compõem o ativo e o passivo circulante da empresa e determinamos a necessidade de aporte de capital.

31

Passamos a descrever abaixo os itens que servem de base para o cálculo das aplicações desses recursos:

### 1. Caixa mínimo

Tendo por base os custos monetários totais, calculados na planilha de Custos, este item representa o recurso mínimo que a empresa deve manter em caixa para fazer frente a compromissos diários e de pouca relevância. Alguns autores o registram como o número de dias que representa o ciclo financeiro da empresa, ou seja, o prazo entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento das vendas.

Na vida real, o bom senso é o melhor guia e a utilização de um número próximo a cinco dias é considerado aceitável pela maioria dos analistas.

Sua fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Custos Monetários Totais}}{360} \times \text{Nº de dias necessários}$$

32

### 2. Financiamento das Vendas

Equivalente à conta Clientes, do Ativo Circulante, também tem por base os custos monetários totais e sua estimativa diária, mas utiliza o percentual das vendas a prazo (note que vendas a cartão pode ser considerada venda a prazo, pois a operadora leva cerca de 30 dias para repassar o crédito).

Para seu cálculo, aplica-se a fórmula:



CMT (custos monetários totais) x PV (percentual de vendas a prazo) nos dá o investimento anual em financiamento a clientes, dividindo por 360 temos o custo diário e multiplicando pelo prazo médio concedido, temos a aplicação de recursos nesse item.

33

### 3. Estoques

**3.1 – de Matéria-Prima** – baseiam-se na despesa diária com matéria-prima, conforme planilha de Insumos, multiplicada pelo número de dias de estoque mínimo.



O número de dias de estoque mínimo é definido pela política de estoques da empresa e varia individualmente. No caso de empresas existentes, basta contatar o responsável pela área de produção que, em geral, fornece um número com o qual se sente confortável para trabalhar. Empresas em implantação necessitam de informação externa, levantada junto a concorrentes e órgãos ligados ao setor.

**3.2 – de Materiais Secundários** – mesmo princípio da matéria-prima, utilizando-se da informação contida na planilha Insumos, materiais secundários, somada ao custo das embalagens, pois também fazem parte dos estoques e, como dissemos anteriormente, podem ser consideradas material secundário.



O número de dias pode ou não ser igual ao das matérias-primas, pois depende da facilidade de aquisição desses produtos, da política de negociação com fornecedores etc.

34

**3.3 – de Produtos em Elaboração** – Os dois primeiros representam os estoques que estão parados, esperando para entrar na linha de produção, os “em elaboração” representam os gastos que estão sendo utilizados naquele momento. Podem ser ou não relevantes, pois depende do tempo que o produto leva para ser elaborado. Seu cálculo leva em consideração os custos fixos monetários totais, mais o total de insumos (exceto embalagens, que apenas são agregadas ao produto após sua finalização), a mão de obra variável – com encargos – e o item do custo variável “diversos”.



**3.4 – de Produtos Acabados** – correspondem ao valor obtido em produtos em elaboração somado ao gasto com embalagem, agora já agregada ao produto. O valor diário é multiplicado pelo prazo médio de estocagem.



35

#### 4. Peças e Materiais de Reposição

A empresa não pode parar caso alguma máquina entre em pane e, por isso, costuma-se ter em estoque algumas peças e materiais para reposição imediata.

Nesse investimento, não é possível calcular o custo diário e geralmente utiliza-se um percentual sobre o total de máquinas e equipamentos existentes. Um valor de 1% (máquinas novas) a 5% (máquinas velhas) é aceitável como padrão.



A planilha de Depreciação tem o valor das máquinas e equipamentos, bastando transportar para a planilha de Giro.

36

## 5. Outras aplicações

É possível, ainda, estimar outras aplicações em giro, como adiantamento a fornecedores e quaisquer outras, mas, para isso, o valor deve ser impostado diretamente na planilha de Giro, pois é questão puramente administrativa e varia de empresa para empresa, mesmo que do mesmo setor.

Com esses resultados, monta-se um quadro de aplicações (usos) em capital de giro com a seguinte característica:

DISCRIMINAÇÃO	Ano 0-1	Ano 1-2
<b>USOS</b>		
Caixa e Bancos	0	0
Matérias-primas	0	0
Materiais secundários/embalagens	0	0
Produtos em elaboração	0	0
Produtos acabados	0	0
Peças e Materiais de reposição	0	0
Financiamento das vendas	0	0
Adiantamentos a fornecedores		
Outros		
<b>TOTAL DOS USOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

37

## 2 - FONTES DE FINANCIAMENTO

Uma vez estimado o ativo circulante médio da empresa, é necessário também lembrar que existem fontes de financiamento que correspondem ao passivo circulante. Embora de modo geral não sejam suficientes para cobrir toda a aplicação projetada, diminuem consideravelmente a necessidade de aporte de recursos próprios nesse item.



Vamos às projeções:

**1. Créditos de Fornecedores** – é praxe de mercado a concessão de prazos para pagamento, embora muitas vezes se compre à vista parte dos produtos. Com base na planilha de insumos (a que representa as compras da empresa), estima-se o custo diário e multiplica-se pelo percentual de compras a prazo (ver com o departamento de compras) e pelo prazo médio de pagamento concedido.



38

**2. Descontos de Duplicatas** – corresponde aos financiamentos de curto prazo para capital de giro. Embora não seja necessariamente utilizada essa linha de crédito, a empresa pode recorrer a esse tipo de financiamento com certa frequência e, portanto, é natural que sejam realizadas previsões nesse sentido.

Como base de cálculo, usamos a fórmula:



Por convenção, o prazo médio de financiamento é o mesmo do recebido pelos fornecedores, embora a realidade nem sempre seja essa. Isso porque há tendência de repasse dos benefícios recebidos na mesma proporção, aos seus clientes.

É interessante comparar o resultado obtido com o que vem sendo praticado pela empresa.

39

**3. Impostos** – a empresa vende diariamente (em princípio) e recolhe os impostos apenas uma vez por mês, portanto, os impostos sobre as vendas ficam circulando na empresa até que sejam recolhidos aos cofres do governo. Considerando o pagamento no dia 15 de cada mês, uma venda realizada no dia 16 fica na empresa por 30 dias e uma venda no dia 14, apenas 1 dia, ou seja, em média, do total de tributos e impostos que a empresa tem de pagar, por 15 dias a empresa ficará com os tributos como fonte de aplicação no ativo circulante.

**4. Salários e Encargos a Pagar** – o mesmo princípio dos impostos vale para os gastos com mão de obra. Os empregados comparecem ao serviço diariamente, agregam valor aos produtos, que são vendidos diariamente, mas recebem apenas uma vez por mês. Com o pagamento no dia 5, pode-se dizer que no dia 6 ele trabalha 30 dias sem receber salário, e no dia 4, 1 dia sem receber. Assim, pode-se supor que, em média, os salários e encargos devidos pela empresa ficam 15 dias financiando o circulante.

40

**5. Adiantamento de Clientes** – tal qual o Adiantamento de Fornecedores, não há uma fórmula para prever esse tipo de fonte. Usa-se uma estimativa em termos do passado da empresa ou valores baseados em concorrentes, no caso de empresas em implantação.

Nossa tabela pode, então, ser acrescida das fontes de financiamento, ficando com a seguinte expressão.

DISCRIMINAÇÃO	Ano 0-1	Ano 1-2
<b>USOS</b>		
Caixa e Bancos	0	0
Matérias-primas	0	0
Materiais secundários/embalagens	0	0
Produtos em elaboração	0	0
Produtos acabados	0	0
Peças e Materiais de reposição	0	0
Financiamento das vendas	0	0
Adiantamentos a fornecedores		
Outros		
<b>TOTAL DOS USOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FONTES</b>		
Fornecedores	0	0
Impostos	0	0
Salários e Encargos a Pagar	0	0
Adiantamentos de clientes		
<b>SUBTOTAL A</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Descontos de duplicatas	0	0
Financiamento para Giro Associado		
<b>SUBTOTAL B</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NECESSIDADE COMPLEMENTAR DE CAPITAL DE GIRO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

A necessidade complementar de Capital de Giro é a diferença entre os usos e as fontes cíclicas (Subtotal A, ligadas diretamente à atividade) e financeiras (empréstimos em bancos, Subtotal B).

No caso de os usos serem inferiores às fontes (caso mais comum), a necessidade complementar pode ser completada por outros financiamentos bancários, superávit de caixa ou mesmo aporte de recursos próprios dos sócios no empreendimento.

**41**

É importante salientar que o capital de giro deve ser aplicado previamente às receitas, ou seja, primeiro se produz (e se investe recursos para isso) e apenas depois as vendas são realizadas. Portanto, apenas o superávit de caixa do ano anterior pode servir como fonte para a necessidade complementar.

Na hipótese de aumento de produção, haverá também necessidade de comprar mais matéria-prima, maior gasto com energia elétrica, mais impostos, etc., gerando a necessidade de elevar o investimento

em giro. É o que chamamos de Capital de Giro Incremental, ou seja, a diferença entre a necessidade de capital de giro de um ano em relação ao anterior, quando há alteração no volume de produção.

A planilha de giro faz esse cálculo automaticamente, com base nas informações impostadas.

Finalmente, lembramos que essa é uma **estimativa média anual**. Os demonstrativos financeiros mostram a posição em determinado dia, portanto, nossas contas poderão se aproximar, mas **jamais serão iguais aos demonstrativos financeiros da empresa**, que estão sujeitos a variações sazonais de produção e vendas.

42

### 3 - FINANCIAMENTO PROPOSTO

Os financiamentos bancários são em geral baseados na Tabela Price e Sistema de Amortização Constante (SAC).

Em nosso trabalho, vamos utilizar o SAC, metodologia mais comum utilizada em financiamento de longo prazo do tipo que vamos projetar.

Vocês receberão uma planilha que faz a simulação desse financiamento, cujo resultado será transportado para o fluxo de caixa.

Para tanto, vamos precisar das seguintes informações:

- a) Linha de crédito (BNDES, FCO, FNE, etc.);
- b) Montante a ser financiado (já estimado em “Orçamento”);
- c) Carência proposta (de acordo com a entrada em operação do empreendimento);
- d) Taxa de juros pactuada;
- e) Prazo do financiamento;
- f) Prazo de implantação do projeto.

O prazo de implantação do projeto é importante porque muitas linhas determinam uma forma diferente de cálculo e pagamento dos juros no período pré-operacional e a planilha que vocês receberão faz esse cálculo automaticamente, desde que fornecida a informação.

#### **Tabela Price**

As prestações na tabela price têm o mesmo valor ao longo do tempo, as amortizações dos juros e capital são calculadas de forma que os juros decaem enquanto que as amortizações do capital crescem, fazendo com que o valor das prestações permaneçam constantes.

#### **Sistema de Amortização Constante (SAC)**

No Sistema de Amortização Constante, como o próprio nome diz, a amortização do capital é sempre a mesma ao longo de todo o



financiamento. Os juros são calculados em função do saldo devedor, por isso, como o saldo devedor decai ao longo do tempo, o mesmo acontece com as prestações, ou seja, as prestações começam altas e vão decaindo até o final.

**43**

## 4 - DÍVIDAS EXISTENTES

Todo fluxo de caixa tem de mostrar que a empresa é capaz de pagar os compromissos existentes e aqueles a serem assumidos e, para isso, precisamos projetar os financiamentos já existentes e seu pagamento ao longo do tempo.

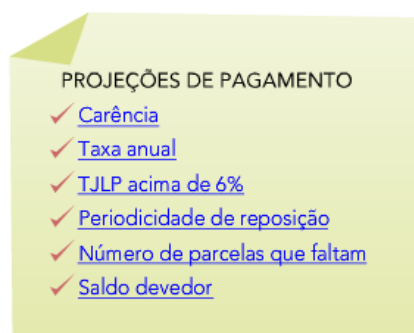
Nos demonstrativos financeiros da empresa há o montante preexistente, mas não trazem COMO e QUANDO serão quitados. Por isso, necessitamos de informações complementares para realizar a projeção de pagamento, ao longo do tempo, conforme quadro abaixo:

Data Base:						
CREDOR	Carência (meses)	Taxa anual (%)	TJLP Excede 6 %	Período de Reposição	Número Parcelas Faltam	Saldo Devedor (R\$)
					<b>TOTAL</b>	

O total deve corresponder à data base do demonstrativo financeiro que está sendo analisado.

**44**

As projeções de pagamento são realizadas uma a uma, operação por operação, com as seguintes informações:



Vocês receberão uma planilha que fará a simulação da reposição desses financiamentos ao longo do tempo, com essas informações. Bastará informar esses dados e transportar os resultados para o fluxo de caixa.

45

## 5 - FLUXO DE CAIXA

Fluxo de caixa é a demonstração financeira que sintetiza as fontes (entradas) e aplicações (saídas) de caixa de uma empresa em dado período. Consiste no resultado do confronto das entradas e saídas esperadas de recursos de um determinado investimento. É um instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e desembolsos financeiros de empresa em determinado período, prognosticando se haverá excedentes ou escassez de caixa.

O fluxo de caixa é o único instrumento de planejamento estratégico capaz de demonstrar se o empreendimento tem potencial para gerar caixa suficiente para pagar suas obrigações, dentre outras, com os empregados, fornecedores, bancos (juros e principal) e, ainda, obter sobras suficientes para remunerar os sócios em valor superior ao custo de oportunidade.

É a projeção em que, a partir de uma situação conhecida no presente, visualiza-se outra, no futuro: ou conservando a situação atual e mantendo-a inalterada no futuro; ou buscando as formas como os diversos interagentes atuarão sobre o empreendimento, alterando o futuro a partir do presente (técnica de planejamento).

Toda empresa tem mais de uma espécie de necessidade financeira, precisa, portanto, ter planejamento diferenciado, a partir das características variáveis de suas necessidades.

46

Como o fluxo de caixa 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, sob o aspecto temporal, os fluxos de caixa podem se apresentar da seguinte forma:



O **fluxo de caixa de longo prazo** projeta os resultados decorrentes de expansão ou modernização da capacidade de produção e/ou comercialização, lançamento de novas linhas de produtos e crescimento almejado da empresa dentro de um ou vários anos.

Além de visualizar no longo prazo, é importante a empresa trabalhar com um planejamento mínimo para três meses. O fluxo de caixa mensal deverá, posteriormente, transformar-se em semanal e este em diário. O modelo diário fornecerá a posição dos recursos em função dos ingressos e desembolsos de caixa, constituindo poderoso instrumento de planejamento e controle financeiro para a empresa.

47

Em geral, quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações, a tendência é para estimativas com **prazos curtos** (diário, semanal, mensal). Empresas que apresentem volume estável de vendas preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos (trimestral, semestral ou anual).

No nosso caso, porém, trabalharemos apenas com o fluxo de caixa de longo prazo, pois estamos fazendo uma projeção de 10 anos para a empresa.

A maior parte das informações da nossa planilha já está preenchida, pois são valores oriundos das planilhas anteriores. Apenas as células em azul é que poderão ser alteradas e sua impositação deverá ser objeto de discussão prévia com o professor.

Caso o fluxo de caixa esteja negativo, devemos voltar nas planilhas anteriores e ver o que está causando esse resultado e propor alterações, desde que factíveis.

Por exemplo, se o mercado paga dois salários mínimos para cada funcionário não especializado, não podemos baixar esses salários para 90% do salário mínimo, até porque a lei não permite. Portanto, vamos atacar outras frentes e ver o que é possível fazer.

Muitas vezes se chega à conclusão de que não é possível baixar os custos ou aumentar as vendas, portanto, nosso projeto é inviável econômica e financeiramente. Isso não é o fim do mundo, afinal, é para isso que fomos contratados, sentamos e refazemos as contas.

Seguir ou não com um projeto, portanto, é a razão final de nosso estudo.

48

## RESUMO

A necessidade de investimento em capital de giro é um dos itens mais controversos e subjetivos para cálculo. Utilizamos nesse módulo apenas uma das formas de se estimar esse tipo de investimento. Existem livros inteiros tratando apenas desse assunto e recomendamos que vocês dediquem algum tempo pesquisando mais sobre isso, dada sua importância na capacidade de pagamento das empresas.

Vimos também como projetar o financiamento pretendido e os já acaso existentes nos demonstrativos da empresa.

Finalmente, fizemos uma abordagem sobre o fluxo de caixa da empresa, instrumento essencial de planejamento financeiro e que será o indicador do sucesso ou insucesso do empreendimento que está sendo estudado.