

Gestão Financeira



Wagner Luiz Marques

# **Gestão Financeira**

## **Fundamento Estratégico de Finanças**



**viena**

1ª Edição  
Santa Cruz do Rio Pardo/SP  
Editora Viena  
2017

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Marques, Wagner Luiz  
Gestão financeira : fundamento estratégico de  
finanças / Wagner Luiz Marques. -- 1. ed. -- Santa  
Cruz do Rio Pardo, SP : Editora Viena, 2017. --  
(Coleção premium)

ISBN: 978-85-371-0518-4

1. Administração financeira 2. Empresas - Finanças  
3. Finanças - Administração 4. Planejamento  
estratégico I. Título II. Série.

17-07050

CDD-658.15

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Gestão financeira : Empresas : Administração  
658.15

Copyright© 2017 - Viena Gráfica e Editora Ltda.

Todos os direitos reservados pela VIENA GRÁFICA E EDITORA. LEI 9.610/98 e atualizações.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida, sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravações ou quaisquer outros.

Todas as marcas e imagens de hardware, software e outros, utilizados e/ou mencionados nesta obra, são propriedades de seus respectivos fabricantes e/ou criadores.

**Autora:** Wagner Luiz Marques

**Revisão Ortográfica:** Tássia Carvalho

**Capa:** Camila Ceccatto da Silva Perez

**Diagramação:** André Luiz Dario

**Ilustrações:** iStockphoto.com

**Revisão de Diagramação:** Erika Cristina Bueno, Denise de Fátima Andrade

**Supervisão Editorial:** Erika Cristina Bueno

**ISBN:** 978-85-371-0518-4

1ª Edição - 11/2017 - SCR Pardo/SP

Impresso no Brasil

*“Deus o nosso todo poderoso”*  
*Também agradeço as pessoas que muito me incentivam na caminhada:*  
*Mãe – Ana Alice Terentin Marques;*  
*Pai – Benedito Marques “in memória”;*  
*Esposa – Maria Lucia Cirilo Marques;*  
*Filhas – Ana Carolina Cirilo Marques e Maria Luiza Cirilo Marques;*  
*Neto – João Gabriel Marques Valdez;*  
*Sogra – Jandira Genari Cirilo “in memória”;*  
*Sogro – Mario Cyrillo “in memória”;*  
*Irmãos – Maria Helena Marques, Dulcineia Marques Thomaz e*  
*Washington Luiz Marques;*  
*Todos os sobrinhos e sobrinhas;*  
*Todos os cunhados e cunhadas.*  
*Namorado de Ana Carolina - João Alexandre Marçal Valdez.*

**W.L.M.**



*“Gerenciar finanças não é simplesmente saber do conteúdo, mas sim conseguir interpretar os resultados.”*

***Wagner Luiz Marques***





# PREFÁCIO

Os indivíduos, em nome do seu equilíbrio pessoal e do desenvolvimento social, precisam saber gerir os seus recursos. Para isso necessitam saber gerenciar primeiramente a si mesmos e depois a empresa, que realmente não é posse de ninguém, mas sim uma arrecadadora de recursos que paga o salário para os colaboradores e também as retiradas dos sócios.

As prioridades e as necessidades correntes refletem as escolhas, estabelecendo metas e prioridades para disciplinar o uso do capital necessário a todos, o “Capital de Giro”, que nos possibilita possuir crédito, alcançar metas preestabelecidas e ainda ser organizado em todas as ações necessárias para o mercado econômico financeiro.

O mais importante para possibilitar esse princípio de conhecimento é conhecer um plano que demonstre o negócio necessário para o futuro, um orçamento condizente com a realidade da capacidade operacional. Dessa forma será possível conduzir para as diretrizes do sucesso.

O orçamento é uma radiografia das finanças. Ele permite demonstrar o roteiro exato de como realizar o controle das finanças e identificar exatamente onde estão sendo gastos valores desnecessários para a manutenção do empreendimento. Realizando o orçamento, pode-se definir prioridades e fazer mudanças necessárias.

O orçamento é essencial para a manutenção da empresa no mercado, mas planejar também é outro procedimento importante para as organizações. Um planejamento orçamentário bem composto facilita saber onde investir e no que investir para o maior crescimento empresarial.

Para iniciar o planejamento orçamentário, é necessário possuir atitudes, ser líder nas suas decisões, avançar em direção a um motivo, traçar objetivos, poupar valores, conseguir reservas, aprofundar no conhecimento financeiro, econômico e de mercado a serem executadas as ações práticas. Quando fizer isso, conseguirá atingir tudo aquilo que deseja, ficará com as bases para uma gestão financeira de sucesso.

Mudar a atitude é iniciar um plano, mas não é suficiente para avançar em direção a um hábito de ser motivado. Para se manter motivado, é necessário traçar objetivos, principalmente para conseguir ser o melhor naquilo que se pretende fazer. A administração financeira orçamentária proporciona tudo isso, desde que feito com muito controle, organização e direção para o sucesso futuro.

Estabelecer objetivos comuns e falar francamente sobre as finanças é o caminho para que cada um esteja comprometido e fazer sua parte. É a forma de garantir a estabilidade das finanças no presente, visando prevenir o futuro.

A importância do controle não está ligada diretamente ao dinheiro, mas sim a saber como gastar o que receber. Saber diagnosticar porque se gasta tanto, identificar os gastos que podem ser eliminados ou reduzidos. Não é fácil mudar hábitos da noite para o dia. O aprendizado da severidade no trato das finanças e o atingir metas irão compensar os eventuais sacrifícios e descontentamentos passageiros.

Gerenciar os gastos é realmente o ponto de partida para o bom controle orçamentário; ao fazer compras é importante lembrar que o comércio disponibiliza diferentes formas de pagamento. Evite comprometer seu orçamento, analise a necessidade da compra. Os investimentos devem ter objetivos definidos: fundo de emergência, se manter no mercado.

Com os cuidados do gerenciamento dos gastos, atinge-se a prosperidade, é possível liquidar mais cedo sua dívida pendente, paga-se menos juros, sobram mais recursos, e, com isso, pode-se guardar dinheiro para comprar o bem que se deseja para melhorar perante a concorrência. Essa ação deve fazer parte da vida tanto das pessoas físicas como jurídicas.

Outro fator importante a ser apresentado e discutido é o consumo responsável, que significa adquirir produtos eticamente corretos, ou seja, cuja elaboração não envolva a exploração de seres humanos, animais e não provoque danos ao meio ambiente.

Efetuar compras corretas favorece a aquisição de produtos eticamente corretos e conseqüentemente a realização de negociações baseadas em princípios no bem comum, e não só na satisfação de interesses individuais, permitindo a negociação para o interesse próprio apenas para perpetuar algum bem comum além desse interesse.

Consumo Consciente é um movimento social que se baseia no aumento da consciência sobre as decisões das compras no meio ambiente e a saúde e vida em geral dos consumidores. Ele também está preocupado com os efeitos da mídia e das propagandas sobre os consumidores.

Quando se fala em Consumo, a primeira coisa que vem à mente é o simples ato de comprar, seja de maneira programada, por necessidade ou por impulso. A compra é apenas um dos sentidos desse conceito. Antes dela, é necessário decidir o que consumir, por que consumir, como consumir e de quem consumir. Depois de refletir a respeito desses pontos é que se deve partir para a compra. E, após a compra, existe o uso e o descarte do que foi adquirido.

É necessário aprender a produzir e consumir os bens e serviços de uma maneira diferente da atual, visto que o modelo de produção e consumo hoje utilizado contribuiu para aprofundar alguns aspectos da desigualdade social e do desequilíbrio ambiental.

Consumir consciente é uma maneira de consumir levando em consideração os impactos provocados pelo consumo. Com isso, o consumidor pode, por meio de suas escolhas, buscar maximizar os impactos positivos e minimizar os negativos dos seus atos de consumo, e dessa forma contribuir com seu poder de consumo para construir um mundo melhor.

O consumidor consciente busca o equilíbrio entre a sua satisfação pessoal e a sustentabilidade do planeta, lembrando que a sustentabilidade implica um modelo ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável. Ele também reflete a respeito de seus atos de consumo e como eles irão repercutir em si mesmo, nas relações sociais, na economia e na natureza. Além disso, busca disseminar o conceito e a prática do consumo consciente, fazendo com que pequenos gestos de consumo realizados por um número muito grande de pessoas promovam grandes transformações.

O consumo consciente pode ser praticado no dia a dia, por meio de gestos simples que levem em conta os impactos da compra, uso ou descarte de produtos ou serviços. Tais gestos incluem o uso e descarte de recursos naturais como a água, a compra, uso e descarte dos diversos produtos ou serviços, e a escolha das empresas das quais compram, em função de sua responsabilidade socioambiental.

Assim, o consumo consciente é uma contribuição voluntária, cotidiana e solidária para garantir a sustentabilidade da vida no planeta. O consumo consciente ou sustentável é um conceito bem mais aberto, que hoje está além da direção da economia, dos direitos do consumidor e da reciclagem de lixo. Não é uma postura reativa, mas leva o consumidor a se identificar como um protagonista dentro desse amplo contexto social, político e cultural.

Para concluir esse aspecto humano e empresarial, devemos realmente mostrar o porquê buscamos riqueza e ela deve ser de forma digna e honesta. Para isso devemos conhecer o Projeto de Vida, um plano colocado em papel para que seja possível visualizar melhor os caminhos que se deve seguir para alcançar os objetivos dignos para a sociedade. Para isso, é necessário saber claramente quais são os objetivos e metas que se deseja alcançar, e ainda ter em mente também quais são os valores, pois são eles que direcionarão a vida.

Se as metas não estiverem em relação adequada com os valores mais profundos, dificilmente as pessoas estarão satisfeitas com a vida. Mesmo alcançando as metas, se elas não estiverem em harmonia com o que realmente o coração pede, você sentirá um vazio interior que poderá deixá-lo confuso e sem direção.

Dessa forma, conhecer-se, saber o que a vida realmente significa e conhecer os valores humanos é de fundamental importância no planejamento para realizar o projeto de vida. Os valores também podem estar livres para serem modificados, pois, à medida que o ser humano evolui, os valores também evoluem. Lembre-se de que nada é estático. Tudo muda.

É muito importante para todos os seres humanos saber para onde vão e como vão chegar a algum destino. As empresas de sucesso têm conseguido sobreviver e vencer, estabelecendo uma visão de futuro bem definida e estabelecendo estratégias para construir o sucesso esperado. As pessoas não são diferentes das empresas. Se olhar por um ângulo amplo, vai perceber que todas as pessoas têm que definir de maneira clara a sua VISÃO DE FUTURO e precisam ter um PLANO DE AÇÃO que tornará real essa visão.

Todos os papéis que desempenha no cotidiano estão interligados aos padrões de comportamento que se repetem em todas as esferas da vida. É preciso unir trabalho e vida pessoal partindo para um projeto de vida; Pensar na vida como um projeto integrado, que envolva atividades e desejos, realizações e projetos. Para alcançar esse patamar, é preciso metodologia, flexibilidade e revisão constante das atitudes. Assim, tanto para as empresas como para nós mesmos, a Missão é viver com tranquilidade e gerar qualidade material e emocional para nós e para nossos familiares, por meio de bons exemplos, comprometimento com a sociedade, focada na busca da excelência.

O sucesso do plano de ação é ter a visão para a vida, saber quem pode ajudar no projeto e o momento do estabelecimento de metas que se pretende atingir em determinado período de tempo. Esta deve ser a visão de futuro. Comece com uma visão de curto prazo; A visão de médio prazo auxilia na visualização do caminho a ser percorrido; a perspectiva de longo prazo oferece a visão geral das realizações a serem alcançadas. Portanto, procure fazer bom uso do dinheiro, não pensando somente em si, mas sim construindo algo que possa melhorar a sociedade como um todo.

Pense sempre:

- » Quem sou?
- » O que julgo importante?
- » Como quero e posso contribuir no mundo?
- » O que posso alcançar?

É importante reavaliar a vida e os objetivos de sonhos. Vale a pena olhar para dentro de si mesmo e perceber quem sou “EU”.

Depois que realizou esta leitura e descobriu que está apto a ser um ótimo estrategista na vida real, leia o livro que complementa todo este estudo.

Não esqueça:

“A dignidade da vida não está nas posses, mas sim na honestidade que pratica.”

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....</b>	<b>23</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>25</b>
1.1. Controle Financeiro.....	30
1.2. Projeção Financeira.....	30
1.3. Responsabilidade Financeira .....	31
1.4. Prestação de Contas .....	31
1.5. Gestão Financeira .....	32
<b>2. SISTEMA FINANCEIRO.....</b>	<b>37</b>
2.1. Operações Financeiras .....	40
2.1.1. Depósito.....	40
2.1.1.1. Exemplo de Depósito a Prazo .....	40
2.1.2. Empréstimo.....	45
2.1.2.1. Exemplo de Tomador de Empréstimo .....	46
2.1.3. Desconto Comercial .....	46
2.1.4. Investimentos .....	47
2.1.5. Sistema Financeiro Nacional.....	47
2.1.6. Mercado Bancário.....	50
2.1.6.1. Produtos e Serviços do Mercado de Crédito.....	50
2.1.7. Debêntures .....	52
2.1.8. Fundos de Investimentos .....	53
2.1.9. Fundo de Renda Fixa.....	53
2.1.10. Fundos de Renda Variável.....	54
2.1.11. Fundo de Capital Garantido .....	55
2.1.12. Mercado de Valores - CVM (Conselho de Valores Monetários).....	56
2.1.12.1. Mercado de Ações.....	56
2.1.12.2. Pregão.....	56
2.1.12.3. Mercado à Vista.....	56
2.1.12.4. Mercado a Termo.....	56
2.1.12.5. Mercado Futuro de Ações .....	57
2.1.12.6. Mercado de Opções .....	57
2.1.12.7. Índice da Bolsa .....	57
2.1.12.8. Mercado de Derivativos .....	61
2.1.12.8.1. Derivativos .....	61
2.1.12.8.1.1. Os Derivativos e Suas Funções.....	61
2.1.12.8.1.2. Os Riscos do Mercado de Derivativos.....	62
2.1.13. Mercado de Swaps .....	63
2.2. Gestão Ativa de Investimentos .....	63
2.3. SPB - Sistema de Pagamento Brasileiro .....	65
2.3.1. Visão Geral do Sistema de Pagamentos Brasileiro.....	65
2.4. Análises Gerais do Mercado Financeiro Brasileiro em Investimento.....	67
2.4.1. Complemento do Sistema Financeiro Nacional .....	67
2.4.1.1. Principais Intermediários Financeiros.....	68
2.4.1.1.1. Bancos Múltiplos.....	68
2.4.1.1.2. Bancos Comerciais.....	68

2.4.1.1.3.	Bancos de Investimento .....	68
2.5.	Efeito Multiplicador da Moeda .....	69
2.5.1.	Exemplo de Efeito Multiplicador da Moeda .....	69
2.6.	Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários .....	69
2.7.	Bolsa de Valores .....	70
2.7.1.	BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo .....	70
2.7.2.	BM&F - Bolsa de Mercadorias e Futuros .....	70
2.8.	Sistemas e Câmaras de Liquidação e Custódia .....	70
2.8.1.	Selic - Sistema Especial de Liquidação e Custódia .....	71
2.8.2.	CETIP - Câmara de Custódia e Liquidação .....	71
2.8.3.	CBLC - Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia .....	71
2.8.4.	SPB - Sistema de Pagamentos Brasileiro .....	71
<b>3.</b>	<b>GESTÃO FINANCEIRA.....</b>	<b>79</b>
3.1.	Estrutura Financeira Empresarial .....	81
3.2.	Orçamento Empresarial .....	87
3.3.	Etapas do Orçamento .....	88
3.4.	Orçamento de Caixa .....	89
3.5.	Investimento.....	90
3.6.	Orçamento de Operação.....	90
3.6.1.	Princípios de Elaboração de Orçamento.....	91
3.6.2.	Processo do Orçamento .....	93
3.6.3.	Escolha dos Períodos de Tempo .....	93
3.6.4.	Organização para Preparo dos Orçamentos.....	93
3.6.5.	Preparo das Estimativas.....	94
3.6.6.	Usos do Orçamento.....	95
3.7.	Orçamento e suas Técnicas.....	96
3.7.1.	Definição.....	96
3.7.2.	Objetivos .....	97
3.7.3.	Processo de Elaboração .....	97
3.7.4.	Segmentos do Plano Orçamentário .....	98
3.7.5.	Orçamento Operacional .....	98
3.7.6.	Orçamentos Principais.....	98
3.7.6.1.	Orçamento de Vendas.....	98
3.7.6.1.1.	Aspectos Operacionais .....	99
3.7.6.1.2.	Etapas de Construção do Orçamento de Vendas .....	99
3.7.6.1.3.	Impostos Sobre Vendas .....	100
3.7.6.1.4.	Contas a Receber de Clientes .....	100
3.7.6.2.	Orçamento de Estoques de Produtos Acabados e em Processo ....	100
3.7.6.2.1.	Aspectos Operacionais .....	101
3.7.6.2.2.	Programa de Produção .....	101
3.7.6.3.	Orçamento de Compras, Consumo e Estoques de Materiais.....	101
3.7.6.3.1.	Orçamento de Estoques de Materiais .....	102
3.7.6.3.2.	Orçamento de Consumo de Materiais .....	102
3.7.6.4.	Contas a Pagar a Fornecedores .....	102
3.7.6.5.	Orçamento de Impostos a Recolher sobre Mercadorias .....	103
3.7.6.6.	Orçamento de Mão de obra e Despesas Gerais.....	103
3.7.6.6.1.	Orçamento de Mão de obra .....	103
3.7.6.6.2.	Orçamento de Despesas.....	104
3.7.6.6.3.	Orçamento de Mão de obra e Despesas por Centros de Custos ou Atividades .....	104
3.7.6.7.	Orçamento Financeiro e de Investimento .....	105

3.7.6.7.1.	Orçamento de Investimentos .....	105
3.7.6.7.2.	Análise das Alternativas de Investimentos .....	105
3.7.6.7.3.	Orçamento de Financiamentos .....	105
3.7.6.7.4.	Orçamento de Despesas Financeiras .....	105
3.7.6.8.	Orçamento de Caixa.....	106
3.7.7.	Projeção dos Demonstrativos Contábeis .....	106
3.7.7.1.	Demonstrativos Contábeis a Serem Projetados.....	106
3.7.7.2.	Análise Financeira das Projeções .....	107
3.7.7.3.	Ponto de Equilíbrio Projetado.....	107
3.7.7.4.	Retorno dos Investimentos .....	107
3.7.7.4.1.	Visão Geral do Orçamento .....	107
3.7.7.4.2.	Orçamento de Resultado .....	108
3.7.7.4.3.	Orçamento de Investimento .....	108
3.7.7.4.4.	Orçamento de Caixa.....	108
3.7.7.4.5.	Análise Orçamentária .....	109
3.7.8.	Definição de Orçamento .....	109
3.7.9.	Objetivo do Orçamento.....	110
3.7.10.	Processo de Elaboração .....	110
3.7.11.	Orçamento Operacional .....	110
3.7.12.	Etapas para Montagem do Plano Orçamentário.....	110
3.7.12.1.	Orçamento de Vendas.....	110
3.7.12.2.	Orçamento de Contas a Receber.....	111
3.7.12.3.	Orçamento de Compras, Consumo e Estoques de Materiais.....	111
3.7.12.4.	Orçamento de Estoque de Produtos Acabados e em Processo.....	111
3.7.12.5.	Orçamento de Compras ou Fornecedores, Contas a Pagar e Impostos Creditados das Mercadorias Adquiridas .....	112
3.7.12.6.	Contas a Pagar a Fornecedores .....	112
3.7.12.7.	Orçamento de Impostos a Recolher sobre Mercadorias .....	112
3.7.12.8.	Orçamento de Mão de obra.....	112
3.7.12.9.	Orçamento de Mão de obra e Despesas por Centros de Custos ou Atividades .....	112
3.7.12.10.	Orçamento Financeiro e de Investimento .....	113
3.7.12.11.	Orçamento de Investimentos .....	113
3.7.12.12.	Orçamento de Financiamentos .....	113
3.7.12.13.	Orçamento de Despesas Financeiras .....	113
3.7.12.14.	Orçamento de Caixa.....	113
3.7.12.15.	Orçamento de Investimento ou de Capital .....	114
3.7.13.	Orçamento Pessoal .....	114
3.8.	Libertar-se das Dívidas.....	125
3.9.	Planilhas - Controle Financeiro.....	126
<b>4.</b>	<b>INVESTIMENTO FINANCEIRO .....</b>	<b>139</b>
4.1.	Matemática Comercial e Financeira .....	141
4.2.	Relacionamento do Banco com a Matemática Comercial e Financeira.....	142
4.3.	Cálculos Financeiros .....	144
4.3.1.	Regra de Três Simples .....	145
4.3.2.	Descontos.....	146
4.3.3.	Juro .....	151
4.3.3.1.	Taxa de Juros .....	151
4.3.3.2.	Período de Juro.....	152
4.3.3.3.	Juros Simples.....	153

4.3.3.3.1.	Taxa de Juros Simples .....	154
4.3.3.3.2.	Período do Juro Simples.....	155
4.3.4.	Montante.....	156
4.3.4.1.	Método Proporcional.....	157
4.3.4.2.	Juros Compostos .....	159
4.3.4.3.	Valor do Capital ou Valor Presente .....	160
4.3.4.3.1.	Taxa de Juro Composto .....	160
4.3.4.3.2.	Período do Juro Composto .....	162
4.3.5.	Taxas Equivalentes.....	163
4.3.6.	Taxa Nominal.....	166
4.3.7.	Taxa Efetiva .....	166
4.3.8.	Taxa Real .....	167
4.4.	Fluxo de Caixa na Matemática Financeira.....	168
4.4.1.	Análise de Investimentos.....	169
4.4.2.	Taxa Interna de Retorno (IRR - Internal Rate of Return).....	170
4.4.3.	Análise de Decisão .....	172
4.4.4.	Séries Imediatas .....	173
4.4.5.	Séries Antecipadas.....	175
4.4.6.	Séries Diferidas .....	176
4.5.	Formação de Preço de Venda .....	176
4.5.1.	Minimização dos Riscos de uma Competição em Preços.....	177
4.5.2.	Os Custos da Empresa .....	177
4.5.3.	Produtividade e Demanda .....	177
4.5.4.	Cálculo dos Preços.....	177
4.5.5.	Formação do Preço de Venda à Vista e a Prazo .....	177
4.5.5.1.	Fórmula para Cálculo de Formação do Preço de Venda à Vista ...	178
4.5.5.2.	Fórmula para Cálculo de Formação do Preço de Venda à Vista - Simples.....	178
4.5.5.3.	Fórmula para Cálculo de Formação do Preço de Venda a Prazo com Pagamento Direto (Pagamento Único) .....	178
4.5.5.4.	Fórmula para Cálculo de Formação de Preço de Venda a Prazo Sem Entrada.....	179
4.5.5.5.	Fórmula para Cálculo de Formação de Preço de Venda a Prazo com Entrada .....	179
4.5.5.6.	Cálculo pela Calculadora HP12C.....	179
4.6.	Fluxo de Caixa Empresarial .....	181
4.6.1.	A Relevância de Executar o Fluxo de Caixa.....	181
4.6.1.1.	Valor do Dinheiro no Tempo.....	181
4.6.1.2.	Fluxo de Caixa Incremental .....	181
4.6.1.3.	Fluxo de Caixa Líquido .....	182
4.6.1.4.	Análise de Custo na Avaliação Monetária do Fluxo de Caixa.....	182
4.6.1.5.	Elaboração do Fluxo de Caixa.....	182
4.6.2.	Criação de Fluxo de Caixa .....	182
4.6.2.1.	Controle de Contas a Receber.....	182
4.6.2.2.	Controle de Contas a Pagar .....	183
4.6.2.3.	Controle de Estoques.....	183
4.6.3.	Análise Financeira.....	183
4.6.4.	Análise dos Resultados do Fluxo de Caixa.....	183
4.6.4.1.	Importância do Planejamento para Fluxo de Caixa .....	183
4.6.4.2.	Regime de Caixa e Regime de Competência .....	183
4.6.5.	Desenvolvimento do Fluxo de Caixa.....	185



4.6.5.1.	Formação do Fluxo de Caixa.....	185
4.6.5.2.	Bancos.....	185
4.6.5.3.	Controle de Contas a Receber.....	186
4.6.5.4.	Estoque.....	186
4.6.5.5.	Gestão de Obrigação com Terceiros.....	187
4.6.6.	Registro de Caixa/Bancos.....	187
4.6.6.1.	Procedimento para Implantação do Caixa.....	188
4.6.7.	Conta-Corrente.....	189
4.6.7.1.	Procedimento para Implantação de Conta-Corrente.....	189
4.6.8.	Contas a Receber.....	190
4.6.8.1.	Procedimento para Implantação do Contas a Receber.....	190
4.6.8.2.	Ficha de Cadastro.....	191
4.6.8.3.	Controle de Contas a Receber.....	194
4.6.9.	Contas a Pagar.....	194
4.6.9.1.	Procedimento para Implantação.....	195
4.6.10.	Pedidos.....	195
4.6.10.1.	Controle de Pedidos.....	195
4.6.10.2.	Fichas de Compromissos Assumidos.....	196
4.6.11.	Controle de Contas a Pagar por Fornecedor.....	197
4.6.11.1.	Controle de Contas a Pagar - Global.....	197
4.6.12.	Estoques.....	197
4.6.12.1.	Controle de Estoques.....	198
4.6.12.2.	Procedimento para Implantação de Estoque.....	198
4.6.12.3.	Ilustração de uma Classificação ABC em Estoques.....	199
4.6.12.4.	A Importância dos Estoques.....	199
4.6.12.5.	Nível de Estoques.....	199
4.6.12.6.	Estoques Mínimos.....	200
4.6.12.6.1.	Interpretação Sobre Estoque de Mercadorias.....	202
4.6.12.7.	Operação com Inventário Permanente e Periódico.....	202
4.6.12.8.	Custos de Mercadorias Vendidas (CMV).....	203
4.6.12.9.	Inventário Permanente.....	203
4.6.12.10.	Inventário Periódico.....	204
4.6.12.11.	Execução do Inventário Permanente.....	204
4.7.	Projeção do Fluxo de Caixa.....	208
4.7.1.	Fluxo de Caixa.....	210
4.7.2.	A Importância do Fluxo de Caixa.....	211
4.7.3.	Valor do Dinheiro no Tempo.....	211
4.7.4.	Fluxo de Caixa Incremental.....	212
4.7.5.	Fluxo de Caixa não Operacional.....	212
4.7.6.	Análise de Custos como Base para Análise do Fluxo de Caixa.....	214
4.7.7.	Controle do Fluxo de Caixa e Suas Variáveis.....	214
4.7.8.	Elaboração do Fluxo de Caixa.....	215
4.8.	Análise dos Demonstrativos Financeiros.....	218
4.8.1.	Demonstrações Financeiras.....	218
4.8.1.1.	Balço Patrimonial.....	218
4.8.1.1.1.	Ativo Circulante.....	219
4.8.1.1.2.	Passivo Circulante.....	219
4.8.1.2.	Demonstração do Resultado do Exercício.....	220
4.8.1.3.	Demonstração de Lucros ou Prejuízo Acumulado.....	221
4.8.1.4.	Demonstração da Mutação do Patrimônio Líquido.....	221
4.8.1.4.1.	As Mutações nas Contas Patrimoniais.....	221

4.8.1.5.	Demonstração do Valor Adicionado .....	222
4.8.1.6.	Notas Explicativas.....	222
4.8.1.7.	Demonstração do Fluxo de Caixa .....	223
4.8.1.7.1.	Fluxos Operacionais .....	223
4.8.1.7.2.	Fluxos de Investimento .....	224
4.8.1.7.3.	Fluxos de Financiamentos.....	224
4.8.1.7.4.	Finalidade.....	225
4.8.1.7.5.	Demonstração do Fluxo de Caixa Realizado por Atividades .....	225
4.8.1.7.6.	Método de Apresentação.....	226
4.8.1.7.6.1.	Método Direto .....	226
4.8.1.7.6.2.	Método Indireto .....	228
4.8.1.7.6.3.	Análise dos Fatores Externos da Empresa Sobre a Demonstração do Fluxo de Caixa .....	229
4.8.1.7.6.4.	Análise dos Fatores Internos da Empresa Sobre a Demonstração do Fluxo de Caixa .....	231
4.9.	Análise Vertical e Horizontal para as Demonstrações Financeiras.....	234
4.9.1.	Análise Vertical .....	234
4.9.2.	Análise Horizontal.....	235
4.10.	Quocientes de Estruturas de Capitais.....	236
4.10.1.	Participação dos Capitais de Terceiros em Relação aos Recursos Totais.....	236
4.10.1.1.	Exigível Total, Corresponde Passivo Circulante mais Passivo Exigível a Longo Prazo.....	236
4.10.2.	Participação dos Capitais de Terceiros em Relação aos Capitais Próprios .....	237
4.10.3.	Endividamento Total .....	238
4.10.3.1.	Endividamento a Curto Prazo.....	238
4.10.3.2.	Endividamento a Longo Prazo .....	239
4.10.4.	Composição do Endividamento.....	239
4.10.5.	Grau de Endividamento .....	240
4.10.6.	Imobilização do Patrimônio Líquido .....	240
4.10.6.1.	Capital de Trabalho Corresponde ao Ativo Circulante Mais o Ativo Realizável a Longo Prazo .....	241
4.10.7.	Imobilização dos Recursos não Correntes .....	242
4.11.	Quociente de Liquidez.....	243
4.11.1.	Liquidez Geral.....	244
4.11.2.	Liquidez Corrente.....	244
4.11.3.	Liquidez Seca.....	245
4.11.4.	Liquidez Imediata.....	245
4.12.	Índices de Solvência.....	246
4.12.1.	Solvência Geral.....	246
4.13.	Rotação do Ativo .....	247
4.14.	Margem Líquida.....	248
4.15.	Margem Operacional.....	248
4.16.	Margem Bruta .....	249
4.17.	Rentabilidade do Ativo .....	249
4.18.	Rentabilidade do Patrimônio Líquido.....	249
4.19.	Risco Financeiro .....	250
4.20.	Capital de Giro.....	250
4.20.1.	Análise de Curto Prazo .....	253

4.21.	Indicadores de Atividades ou Eficiência .....	254
4.22.	Sistema Du Pont de Análise Financeira .....	254
4.23.	Análise de Investimentos.....	255
4.24.	Valor Presente Líquido.....	255
4.24.1.	Cálculo do Valor Presente Líquido - VPL .....	256
4.25.	Análise Completa Envolvendo Valor Presente Líquido .....	257
4.26.	Valor Futuro .....	260
4.27.	Valor Anual Equivalente .....	261
4.28.	Valor Presente dos Custos e Custo Anual Equivalente .....	263
4.29.	Taxa Interna de Retorno .....	266
4.30.	Prazo do Retorno do Investimento (PRI) ou Período de Recuperação do Investimento .....	267
4.31.	Período de Payback.....	268
4.32.	Taxa de Retorno Sobre o Investimento.....	268
4.33.	Lucratividade.....	269
4.34.	Rentabilidade .....	269
4.35.	Custo de Capital.....	269
4.36.	Markup .....	271
4.37.	Interpretação de Contas a Pagar.....	272
4.38.	Interpretação de Contas a Receber .....	274
4.38.1.	Interpretação de Capital de Giro.....	275
4.38.2.	Interpretação de Investimento.....	275
4.38.3.	Financiamentos de Apoio .....	275
4.38.4.	Financiamento para Pessoas Físicas .....	275
4.38.4.1.	O Caráter .....	277
4.38.4.2.	O Capital .....	277
4.38.4.2.1.	As Condições do Negócio.....	277
4.38.4.3.	A Capacidade de Pagamentos .....	278
4.38.4.4.	O "Colateral" (As Garantias) .....	278
4.39.	Crédito de Cobrança .....	279
4.39.1.	Plano de Cobrança .....	281
4.39.2.	Técnicas de Proteção a Inadimplência .....	282
4.39.3.	Do Crédito .....	283
4.39.4.	Organização na Política de Crédito .....	284
<b>5.</b>	<b>FUNDAMENTO FINANCEIRO.....</b>	<b>291</b>
5.1.	Economia no Mercado Financeiro .....	293
5.2.	A Importância da Economia Junto com as Finanças.....	295
5.3.	Fatos Econômicos.....	296
5.4.	Divisão da Economia.....	298
5.5.	Necessidades Humanas .....	298
5.6.	Bens Econômicos.....	298
5.7.	Área da Economia.....	300
5.8.	Importância da Informação .....	301
5.8.1.	Concorrência Perfeita .....	303
5.8.2.	Monopólio .....	303
5.8.3.	Concorrência Monopolista .....	304
5.8.4.	Oligopólio .....	304
5.8.5.	Monopsônio .....	304
5.8.6.	Monopólio Bilateral.....	304
5.9.	Benefícios de Segmentação .....	304
5.9.1.	Intermediação Financeira Direta.....	306

5.9.2.	Intermediação Financeira Indireta.....	306
<b>6.</b>	<b>PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>313</b>
6.1.	Planejamento Empresarial.....	315
6.2.	Planejamento Financeiro .....	318
6.3.	Planejamento Pessoal e Familiar.....	320
6.3.1.	Programe o seu Futuro e de sua Família .....	321
<b>7.</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE FINANÇAS .....</b>	<b>331</b>
7.1.	Estratégia.....	333
7.2.	Conceito de Empreendedor .....	337
7.3.	Planejamento.....	338
7.4.	Organização.....	338
7.5.	Controle.....	338
7.6.	Previsão .....	338
7.7.	Direção.....	339
7.8.	Missão .....	339
7.9.	Visão .....	339
7.10.	Transformação do Empreendedor .....	340
7.11.	Estrutura do Plano de Negócio .....	340
7.11.1.	Modelo de Plano de Negócio.....	342
7.12.	Estratégias em Finanças .....	345
7.13.	Planejamento Tributário .....	347
7.13.1.	Elisão.....	348
7.13.2.	Evasão Fiscal .....	348
7.14.	Ferramentas Estratégicas de Administração, Crédito e Finanças ..	350
7.15.	Ferramentas de Administração .....	350
7.16.	Ferramentas Econômicas .....	351
7.16.1.	Valor Econômico Agregado .....	352
7.16.1.1.	Ativo Operacional .....	352
7.16.1.2.	Passivo Operacional (PO) .....	352
7.16.1.3.	Ativo Operacional Líquido (AOL).....	352
7.16.1.4.	Capital de Terceiros (CT) .....	353
7.16.1.5.	Capital Próprio (CP) .....	353
7.16.1.6.	Custo do Capital de Terceiros (CCT) .....	353
7.16.1.7.	Custo do Capital Próprio (CCP) .....	353
7.16.1.8.	Retorno Sobre o Ativo Operacional Líquido (RAOL).....	354
7.16.1.9.	Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) .....	354
7.16.1.10.	Valor Econômico Agregado (EVA).....	354
7.17.	Ferramentas Financeiras.....	361
7.17.1.	Previsão de Falência de Kanitz .....	361
7.17.1.1.	Termômetro de Insolvência de Kanitz.....	362
7.18.	Balanced Scorecard - Uma Visão de Sucesso .....	365
7.18.1.	Balanced - Equilíbrio .....	365
7.18.2.	Balanced Scorecard - BSC - Equilíbrio ou Balanços de Desempenho.....	366
7.18.3.	Balanced Scorecard - BSC.....	366
7.18.3.1.	Apresentação do Balanced Scorecard.....	367
7.18.3.2.	História do Balanced Scorecard .....	367
7.18.3.2.1.	Era da Inspeção Produtiva para Mudança pelo Sistema Balanced Scorecard .....	367

7.18.3.2.2.	Era do Controle Estatístico na Produção para Mudança pelo Sistema de Balanced Scorecard .....	368
7.18.3.2.3.	Era da Garantia da Qualidade (Padronização de Produtos) para Mudança pelo Sistema Balanced Scorecard.....	368
7.18.3.2.4.	Era da Gestão Estratégica de Negócios para Mudança pelo Sistema de Balanced Scorecard.....	369
7.18.4.	Gestão Estratégica para Conhecer o Sistema de Balanced Scorecard .....	370
7.18.4.1.	Administração Estratégica para Conhecer o Sistema Balanced Scorecard .....	371
7.18.4.2.	Administração Estratégica com BSC - Balanced Scorecard.....	371
7.18.4.3.	Formulação Estratégica no Sistema BSC - Balanced Scorecard....	372
7.18.4.4.	Falhas na Execução das Estratégias Avaliadas pelo Sistema BSC - Balanced Scorecard.....	372
7.18.4.5.	Informação e Pessoas no Sistema BSC - Balanced Scorecard .....	373
7.18.4.6.	Parceiros da Empresa no Sistema BSC - Ballanced Scorecard .....	373
7.18.4.7.	Necessidade de Outro Tipo de Medição no Sistema BSC - Balanced Scorecard .....	373
7.18.4.8.	Metodologia de Trabalho no Sistema BSC - Balanced Scorecard .....	374
7.18.4.9.	Relação de Equilíbrio na Organização - BSC - Balanced Scorecard .....	374
7.18.4.10.	Equilíbrio das Perspectivas - BSC - Balanced Scorecard .....	375
7.18.4.11.	Relação de Causa e Efeito - BSC - Balanced Scorecard.....	376
7.18.4.12.	Mapeamento das Atividades - BSC - Balanced Scorecard.....	377
7.18.4.13.	Importância Vital dos Indicadores - BSC - Balanced Scorecard...	377
7.19.	Postura Estratégica da Empresa.....	378
7.19.1.	Alguns Aspectos da Vantagem Competitiva .....	378
7.19.2.	Alguns Aspectos do Risco .....	378
7.19.3.	Importância da Estratégia .....	379
7.19.4.	Estratégia de Sobrevivência .....	379
7.19.5.	Estratégia de Crescimento.....	379
7.19.6.	Estratégia de Inovação .....	380
7.19.7.	Estratégia de Expansão.....	380
7.19.8.	Estratégia de Desenvolvimento .....	380
7.19.9.	Escolha da Estratégia .....	381
7.19.10.	Avaliação do Ambiente .....	381
7.19.11.	Finalização e Divulgação.....	382
7.19.12.	Estratégias Financeiras .....	382
7.19.13.	Estratégias de Marketing.....	383
7.19.14.	O que é Gerenciamento Estratégico? .....	383
<b>REFERÊNCIAS</b>	.....	<b>389</b>
<b>GLOSSÁRIO</b>	.....	<b>393</b>



# LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<i>ANBID</i>	<i>Associação Nacional dos Bancos de Investimento.</i>
<i>ATM</i>	<i>Atendimento Automático e de Transferências de Crédito.</i>
<i>BACEN</i>	<i>Banco Central do Brasil.</i>
<i>BASA</i>	<i>Banco Comercial de Economia Mista.</i>
<i>BB</i>	<i>Banco do Brasil.</i>
<i>BC</i>	<i>Bancos Comerciais.</i>
<i>BDI</i>	<i>Boletim Diário de Informações.</i>
<i>BI</i>	<i>Bancos de Investimentos.</i>
<i>BM&amp;F</i>	<i>Bolsa de Mercadorias e Futuros.</i>
<i>BNB</i>	<i>Banco do Nordeste do Brasil.</i>
<i>BNDES</i>	<i>Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.</i>
<i>CBLC</i>	<i>Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia.</i>
<i>CDB</i>	<i>Certificado de Depósito Bancário.</i>
<i>CDI</i>	<i>Certificado de Depósito Interbancário.</i>
<i>CEF</i>	<i>Caixa Econômica Federal.</i>
<i>CETIP</i>	<i>Câmara de Custódia e Liquidação.</i>
<i>CIP</i>	<i>Câmara Interbancária de Pagamentos.</i>
<i>CMN</i>	<i>Conselho Monetário Nacional.</i>
<i>CMV</i>	<i>Custo das Mercadorias Vendidas.</i>
<i>COMPE</i>	<i>Centralizadora da Compensação de Cheques e Outros Papéis.</i>
<i>CVM</i>	<i>Comissão de Valores Mobiliários.</i>
<i>DI</i>	<i>Depósitos Interfinanceiros.</i>
<i>DRE</i>	<i>Demonstração do Resultado do Exercício.</i>
<i>DVA</i>	<i>Demonstração do Valor Adicionado.</i>
<i>FAT</i>	<i>Fundo de Amparo ao Trabalhador.</i>
<i>FIEX</i>	<i>Fundo de Investimento no Exterior.</i>
<i>FIF</i>	<i>Fundo de Investimento Financeiro.</i>
<i>FINAME</i>	<i>Financiamento de Máquinas e Equipamentos.</i>
<i>FINEM</i>	<i>Financiamento a Empreendimentos.</i>
<i>FINOR</i>	<i>Fundo de Investimento do Nordeste.</i>
<i>FND</i>	<i>Fundo Nacional de Desenvolvimento.</i>
<i>FNE</i>	<i>Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste.</i>
<i>FNO</i>	<i>Fundo de Financiamento do Centro-Oeste.</i>
<i>Ibovespa</i>	<i>Índice da Bolsa de Valores de São Paulo.</i>
<i>IGP-DI</i>	<i>Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna.</i>
<i>IGP-M</i>	<i>Índice Geral de Preços do Mercado.</i>
<i>IOF</i>	<i>Imposto sobre Operações Financeiras.</i>
<i>LBTR</i>	<i>Liquidação Bruta.</i>
<i>LDL</i>	<i>Liquidação Diferida.</i>
<i>LP</i>	<i>Longo Prazo.</i>
<i>ON</i>	<i>Ações Ordinárias Normativas.</i>
<i>PDV</i>	<i>Ponto de Venda.</i>
<i>PIBB</i>	<i>Papéis Índice Brasil Bovespa.</i>

<i>PN</i>	<i>Ações Preferenciais Normativas.</i>
<i>PROGER</i>	<i>Programa de Geração de Emprego e Renda.</i>
<i>RDB</i>	<i>Recibo de Depósito Bancário.</i>
<i>SEBRAE</i>	<i>Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.</i>
<i>Selic</i>	<i>Sistema Especial de Liquidação e de Custódia.</i>
<i>SFN</i>	<i>Sistema Financeiro Nacional.</i>
<i>SOMA</i>	<i>Sociedade Operadora do Mercado de Ativos.</i>
<i>SPB</i>	<i>Sistema de Pagamentos Brasileiro.</i>
<i>STR</i>	<i>Sistema de Transferência de Reservas.</i>
<i>TBF</i>	<i>Taxa Básica Financeira.</i>
<i>TIR</i>	<i>Taxa Interna de Retorno.</i>
<i>TJLP</i>	<i>Taxa de Juros de Longo Prazo.</i>
<i>TR</i>	<i>Taxa Referencial.</i>
<i>UF</i>	<i>Unidade Federativa.</i>
<i>UFIR</i>	<i>Unidade Fiscal de Referência.</i>
<i>VPL</i>	<i>Valor Presente Líquido.</i>



CAPÍTULO

*1*

# INTRODUÇÃO

---

CONTROLE FINANCEIRO

•

PROJEÇÃO FINANCEIRA

•

RESPONSABILIDADE FINANCEIRA

•

PRESTAÇÃO DE CONTAS

•

GESTÃO FINANCEIRA

---

