

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

LUIGI OLIVEIRA CANOVA

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA À FRANQUIA DA
MARCA DE CALÇADOS DATELLI**

PORTO ALEGRE

2011

LUIGI OLIVEIRA CANOVA

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA À FRANQUIA DA
MARCA DE CALÇADOS DATELLI**

Trabalho de conclusão do Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

PORTO ALEGRE

2011

LUIGI OLIVEIRA CANOVA

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA À FRANQUIA DA
MARCA DE CALÇADOS DATELLI**

Trabalho de conclusão do Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Conceito final:

Aprovado emde.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz – UFRGS

Prof. Dr. - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda minha família, em especial meus pais, José e Ângela, e meu irmão, Frederico, por terem me acompanhado e auxiliado durante essa caminhada, desde a minha infância até essa etapa de conclusão do Curso de Administração. Foram eles que me deram força, me ensinaram a ter responsabilidade e buscar meus objetivos com vontade e persistência sem nunca desistir no meio do caminho. O apoio deles foi fundamental para que eu pudesse ter sucesso nessa caminhada e alcançasse o sucesso.

Aos meus amigos e colegas de faculdade, fica meu agradecimento por fazerem parte desse momento e terem transformado esses anos em momentos divertidos e felizes.

Ao professor José Eduardo Zdanowicz, meu orientador, pela experiência e conhecimentos passados para a realização deste trabalho e durante o Curso de Administração.

RESUMO

O fluxo de caixa é uma importante ferramenta de planejamento e controle financeiros, além disso, auxilia o administrador na tomada de decisões, possibilitando uma visão objetiva de determinado período de tempo. Este trabalho é uma proposta de implantação do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento financeiro por uma franquia da marca de Calçados Datelli. O estudo de caso realizado na franquia M.J. COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA., localizada na cidade de Gramado - RS e apresenta um estudo da situação atual da empresa e uma projeção do próximo semestre. Para realização do trabalho, inicialmente realizou-se uma revisão da bibliografia acerca dos assuntos abordados e após o estudo da teoria, foram coletados os dados e informações sobre a empresa referente ao período de janeiro a outubro de 2011. Com os dados coletados, foram elaboradas planilhas auxiliares de contas a receber e a pagar que facilitassem a elaboração do fluxo de caixa do período realizado. Além disso, foi sugerido um modelo de fluxo de caixa para utilização pelo proprietário e a partir desse modelo projetou-se o próximo semestre para a empresa.

Palavras-chave: Controle financeiro. Planejamento financeiro. Fluxo de caixa. Administração financeira.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Datelli	18
Figura 2 - Dados da Indústria Brasileira de Calçados	19
Figura 3 - Dados das exportações e importações de calçados pelo Brasil	20
Figura 4 - Organograma empresarial	23
Figura 5 - Diagrama do fluxo de caixa.....	27
Figura 6 - Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa	28
Figura 7 - Modelo para apresentação de despesas administrativas	37
Figura 8 - Modelo para apresentação de despesas tributárias	38
Figura 9 - Modelo para apresentação do recebimento das vendas a prazo.....	38
Figura 10 - Modelo para apresentação do pagamento das compras a prazo	39
Figura 11 - Modelo para apresentação do fluxo de caixa.....	39
Figura 12 - Controle do fluxo de caixa semanal	41
Figura 13 - Resumo de caixa diário da loja	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mapa da Indústria Brasileira de Calçados.....	20
Quadro 2 - Motivos pelos quais as empresas mantém caixa	29
Quadro 3 - Modelo de projeção de caixa	30
Quadro 4 - Objetivos básicos do fluxo de caixa	33
Quadro 5 - Lançamento e controle dos caixas diários	44
Quadro 6 - Faturamento mensal de janeiro a outubro de 2011.....	45
Quadro 7 - Vendas e formas de recebimento do ano de 2011.....	48
Quadro 8 - Recebimento líquido cartões em 2011	49
Quadro 9 - Antecipações dos cartões em 2011	49
Quadro 10 - Franquia mensal devida à franqueadora.....	51
Quadro 11 - Controle de pagamentos.....	52
Quadro 12 - Despesas administrativas de janeiro a outubro 2011.....	53
Quadro 13 - Despesa com pessoal e encargos de janeiro a outubro de 2011.....	54
Quadro 14 - Alíquotas do Simples Nacional.....	55
Quadro 15 - Despesas tributárias de janeiro a outubro de 2011	57
Quadro 16 - Valores de franquia e pagamentos mensais de 2011	57
Quadro 17 - Fluxo de caixa realizado.....	62
Quadro 18 - Previsão faturamento	64
Quadro 19 - Vendas para período projetado.....	65
Quadro 20 - Prazo recebimento das vendas a prazo	66
Quadro 21 - Recebimento bruto de cartões de crédito.....	66
Quadro 22 - Recebimento líquido – nov/2011 a abril/2012	67
Quadro 23 - Projeção do pagamento de franquia	68
Quadro 24 - Pagamento de propaganda.....	68
Quadro 25 - Fluxo de caixa projetado	70
Quadro 26 - Modelo de fluxo de caixa para controle.....	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVAS	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	12
1.4.1 Técnicas de Coleta	13
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	14
2 A EMPRESA	15
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS.....	16
2.2 O AMBIENTE	19
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
3.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	22
3.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	24
3.2.1 Princípios e Objetivos de Planejamento Financeiro	26
3.3 FLUXO DE CAIXA.....	26
3.3.1 Fatores Influenciadores	30
3.3.2 Contas a Receber	31
3.3.3 Contas a Pagar	31
3.3.4 Objetivos do Fluxo de Caixa	32
3.3.5 Planejamento e Elaboração do Fluxo de Caixa	34
3.3.5.1 Componentes do Fluxo de Caixa	35
3.3.5.2 Métodos de Elaboração do Fluxo de Caixa.....	36
3.3.5.3 Modelo de Fluxo de Caixa pelo Método Direto.....	37
3.3.6. Análise do Fluxo de Caixa	40
4 ANÁLISE DO CASO	42
4.1 SITUAÇÃO ATUAL	42
4.1.1 Faturamento	45
4.1.2 Ingressos	46
4.1.2.1 Planilha Auxiliar de Contas a Receber	48

4.1.3 Desembolsos	50
4.1.3.1 Franquia	50
4.1.3.2 Outros Desembolsos	52
4.1.3.3 Planilhas Auxiliares de Contas a Pagar	53
4.1.4 Fluxo de Caixa Realizado	58
4.2 PROJEÇÕES	63
4.2.1 Projeção de Faturamento	63
4.2.2 Projeção de Ingressos	64
4.3.3 Projeção de Desembolsos	67
4.3.4 Fluxo de Caixa Projetado	69
4.4 SUGESTÕES	71
5 CONCLUSÕES	74
REFERÊNCIAS	76

1 INTRODUÇÃO

A indústria calçadista é considerada um importante setor da economia brasileira, possuindo grande relevância no atual estágio econômico do país, a partir do incremento da produção, do número de empresas e de empregos gerados, conforme Cartilha Estatística 2011 divulgada pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, a Abicalçados.

O desenvolvimento do setor calçadista brasileiro aliado à concorrência de produtos oriundos de países como a China, onde o custo de produção não possui alta representatividade se comparado aos custos praticados no Brasil obrigaram as empresas de calçados a buscarem meios e formas de adaptarem-se às novas exigências do mercado.

Este trabalho foi realizado em uma franquia da marca de Calçados Datelli, fundada no ano de 1977 e que, atualmente, conta com mais de 100 lojas. A empresa trabalha com a venda de produtos femininos, masculinos e acessórios, através de suas franquias, não vendendo em lojas multimarcas.

A Datelli trabalha com o sistema de consignação de mercadorias para as suas franquias, no qual o franqueado paga suas compras somente após as vendas para os clientes finais. Neste trabalho, foram consideradas para fins de análise as questões financeiras acarretadas pela utilização do sistema de consignação de mercadorias e formas de auxiliar o proprietário da franquia na gestão de sua loja.

Atualmente, a franquia da Datelli paga à empresa, semanalmente, o percentual de 50,35% sobre as vendas da semana anterior, referindo-se este percentual, a 40,35% de mercadorias e 10% de *royalties*. Em virtude da consignação do produto e da forma como é feito o pagamento das mercadorias para a Datelli às franquias incorrem custos financeiros, como taxas de antecipação de cartões de crédito, operações com os cheques pré-datados recebidos de clientes, entre outros.

Este trabalho apresenta o caso de uma franquia da marca Datelli, situada na cidade de Gramado, Rio Grande do Sul, que não possui nenhum planejamento ou controle eficaz sobre as suas receitas e despesas, seu fluxo de ingressos e desembolsos de recursos e sobre seu lucro ou prejuízo, além dos fatores os quais levam a essas situações.

O trabalho foi desenvolvido da seguinte maneira, apresenta-se o problema discutido, seguindo com as justificativas para a escolha do tema e os objetivos específicos e gerais. Após, é apresentada a metodologia utilizada na realização do trabalho, subseqüentemente, descreve-se a história da empresa e o ambiente onde está inserida. A revisão da literatura sobre os tópicos mais relevantes para a realização do trabalho precede a análise do caso, a realização dos objetivos e as considerações finais com a elaboração do trabalho.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com o crescimento da economia brasileira e o aumento do PIB *Per Capita* de cerca de 30% no ano de 2010 em relação ao ano de 2009, conforme Cartilha publicada pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, o setor calçadista é um dos beneficiados pelo desenvolvimento do país.

O resultado dessa melhora econômica pode ser observado ao se analisar os dados publicados pela Abicalçados no Relatório de 2011 sobre a indústria brasileira de calçados, na qual praticamente todos os itens apresentam um crescimento no ano de 2010, se comparados ao ano de 2009, à exceção da importação de pares de sapatos. Cabe destacar o crescimento de 10% no consumo *per capita* de calçados, passando de 3,7 no ano de 2009 para 4,1 no ano de 2010. Esses números nos levam a acreditar que o ano de 2011 será muito bom para os fabricantes e para as lojas de calçados.

Diante deste contexto econômico e do aumento da concorrência, as empresas devem buscar uma maior eficiência na gestão financeira dos recursos e do negócio, acabando com o amadorismo nas decisões, sempre em busca de lucros maiores, seja para reinvestir no negócio ou para remunerar os sócios.

Essa é a situação pela qual passa o proprietário da loja, pois ele acredita que será beneficiado por esse momento de expansão da economia e do consumo de calçados e por isso quer colocar em prática mecanismos que o auxiliem na gestão financeira da sua franquia, pois não pensa ser possível aproveitar esse momento econômico, caso mantenha a forma como gere a loja atualmente, sem um controle mais eficaz das suas questões financeiras.

A franquia apresenta controles financeiros de ingressos e desembolsos

simplórios e que estão se mostrando ineficazes. Se crescer o faturamento da loja colmo é esperado pelo proprietário, conseqüentemente aumentará os custos resultantes dessa expansão, custos como a franquia, sobre as vendas, devida à fábrica e também com despesas como, pessoal e encargos, em virtude de comissões e outros benefícios pagos.

Por esse motivo, a gestão financeira adequada de uma loja é de suma importância para que ela passe a ter lucro e seu proprietário tenha retorno sobre o investimento feito quando da abertura da franquia.

1.2 JUSTIFICATIVAS

A decisão da escolha do assunto para a realização deste trabalho de conclusão para o Curso de Graduação em Administração foi tomada porque a elaboração do mesmo irá permitir ao aluno a utilização de diversos conceitos aprendidos durante o Curso e, especialmente, nas disciplinas da área de Finanças. Igualmente, o nível em que é realizada a análise de dados possibilita agregar grande valor à formação de um administrador.

Por acreditar que o planejamento e o controle financeiros são de fundamental importância para que as empresas possam concorrer em igualdade de condições com outras empresas e seus proprietários possam ter retorno com as mesmas, esse foi o assunto escolhido para a realização do trabalho em um setor como o calçadista, pois se trata de um setor que está crescendo ano a ano.

É do entendimento de diversos autores que uma má administração de caixa pode acarretar em grandes problemas para uma empresa. Sendo assim com o desenvolvimento deste trabalho e, com a conseqüente apresentação para os gestores da empresa e para os franqueados, esses tiveram a oportunidade de desenvolver um melhor planejamento e controle na administração de suas lojas, evitando assim que incorressem em problemas que não fossem de seus conhecimentos.

Visto que a loja escolhida para análise do caso não possui nenhuma forma de planejamento e controle financeiro eficaz e sendo que o proprietário não possui um conhecimento de administração, principalmente financeira para que possa gerir a loja de maneira a aproveitar todo o potencial que o negócio tem, toma decisões

baseado na sua experiência respeito do assunto. É importante que sejam propostos mecanismos que auxiliem na gestão e na tomada de decisões.

Portanto, este trabalho objetivou auxiliar aos franqueados na administração das suas franquias através da elaboração e utilização de ferramentas de planejamento e controles financeiros para receitas e despesas e do fluxo de caixa pela loja. Com a adoção do modelo proposto, o proprietário passa a ter as informações necessárias para administração da loja centralizadas e permitindo-lhe tomar decisões baseadas em dados fornecidos por esses modelos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de planejamento e controle financeiro para auxiliar o proprietário de uma franquia da marca de calçados Datelli na tomada de decisões.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que serviram como forma de apoio para que o objetivo geral fosse alcançado, foram os seguintes:

- Coletar informações financeiras que reflitam a situação atual da franquia;
- Elaborar planilhas para controle de contas a receber e a pagar da franquia;
- Propor para a franquia um modelo de fluxo de caixa, que auxilie na tomada de decisões gerenciais por parte do proprietário.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A decisão do método a ser utilizado na elaboração do trabalho é muito importante e segundo Roesch (1996), o método a ser escolhido para a realização de um projeto deve ser coerente com a maneira como o problema foi formulado com os objetivos e outras limitações práticas. Não existe um método mais apropriado para qualquer dos tipos de projetos sugeridos.

O autor do trabalho utilizou como método de pesquisa para a realização do

mesmo, o estudo de caso, pois esse método segundo Yin apud Roesch (1996) “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro de seu contexto”. O método do estudo de caso envolve três fases, de acordo com Yin (2010), são elas:

- A escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar, assim como a seleção do caso;
- O desenvolvimento do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, resultando no relatório do caso;
- A análise e interpretação dos dados obtidos conforme a teoria selecionada.

O acesso aos dados necessários para a realização deste trabalho foi facilitado em virtude do autor trabalhar na empresa Budelli Assessoria Comercial Ltda., franqueadora das lojas da marca Datelli, a qual uma delas foi analisada, assim o acesso aos dados e as entrevistas não estruturadas com o proprietário da loja foram facilitados.

Para se atingir os objetivos deste trabalho, alguns passos foram observados, como:

- a) coleta das informações sobre a loja;
- b) após essa etapa, analisou-se a situação atual, como os controles utilizados pelo proprietário na gestão do negócio;
- c) elaborou-se planilhas de controle financeiro, de contas a pagar e receber, e o fluxo de caixa para o período de 2011;
- d) projeção dos seis meses seguintes e sugestão de planilhas de controle e planejamento financeiro.

1.4.1 Técnicas de Coleta

Para que uma coleta de dados seja adequada, alguns princípios dominantes são importantes, são eles: múltiplas evidências, banco de dados do estudo de caso, encadeamento destas, entre outros. Para Yin (2010), esses princípios aumentam substancialmente a qualidade do estudo de caso.

A principal fonte de evidência utilizada na realização deste trabalho foi a informação documental, pois pode tomar várias formas e deve ser o objeto de planos explícitos de coleta de dados (YIN, 2010). Foram utilizados os documentos

financeiros da franquia, através dos relatórios apresentados pelo gestor da loja, além de entrevistas, sem utilização de questionários, com o próprio proprietário a fim de alinhar o pensamento do trabalho ao pensamento do dono da loja.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho delimita-se a analisar os dados da franquia M.J. COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA da marca Datelli, localizada na cidade de Gramado - RS, indicando um modelo de fluxo de caixa e planilhas auxiliares que irão ajudar no planejamento e no controle da gestão financeira da loja pelo seu proprietário.

Os dados utilizados para a simulação e consequente análise foram limitados ao período que abrange do mês de janeiro a outubro de 2011 e o fluxo de caixa projetado elaborado para os seis meses seguintes, ou seja, iniciando no mês de novembro de 2011 e finalizando no mês de abril de 2012.

2 A EMPRESA

A franquia onde foi realizado o trabalho é uma loja da marca de calçados Datelli. As empresas que desenvolvem os produtos e realizam os processos relacionados à abertura de novas lojas são a Budelli Assessoria Comercial Ltda. e CAC Comércio Atacadista de Calçados e Acessórios Ltda., franqueadora e revendedora de mercadorias, respectivamente. Ambas as empresas trabalham em função da marca de calçados e acessórios Datelli.

A Datelli é uma marca gaúcha de calçados fundada no ano de 1977, na cidade de Lajeado - RS e que, atualmente, conta com mais de cem lojas, vendendo seus produtos, em território nacional e no Uruguai.

A empresa iniciou com a aquisição de duas lojas de calçados, ambas localizadas em Porto Alegre, chamadas "Boutique Chulé". Logo em seguida o nome foi substituído para Industrial Danello Ltda., juntamente com esforços direcionados a tornar a marca conhecida e ganhar cada vez mais espaço na região metropolitana para que pudessem, a seguir, conquistar o Estado do Rio Grande do Sul. Neste início, as mercadorias eram compradas de fornecedores terceirizados, enquanto o atendimento nas duas lojas era feito pelos próprios proprietários da marca. Após esse período, a Industrial Danello Ltda. começou a desenvolver modelagens próprias com enfoque sempre no conforto e na durabilidade do produto, porém a produção das mercadorias ainda era feita por intermédio de fabricantes terceirizados.

No ano de 1979, três anos após o início da empresa, a Industrial Danello Ltda. passa a produzir os sapatos da marca Datelli e no ano de 1984 a fábrica muda de endereço e passa a produzir quinhentos pares de sapato por dia.

No ano de 2006, a fábrica da Industrial Danello Ltda. é fechada e a Datelli passa a trabalhar sua produção novamente de forma terceirizada com a Aleanza Calçados Ltda. localizada em Bom Retiro do Sul - RS, visando baixar custos e focar esforços na administração e outros segmentos da empresa, como a abertura de novas lojas.

Além da evolução física e organizacional ocorridas na empresa, a Datelli aumenta a variedade de opções de produtos em seu portfólio. A empresa começa a vender em suas lojas, além de calçados masculinos e femininos, bolsas e

acessórios para o público feminino.

Hoje, a Datelli tem como missão “ser a maior e melhor loja de calçados de luxo das Américas para os consumidores das classes A e B com diferentes estilos, sempre com moda, qualidade, preços competitivos e excelência nos serviços prestados”. Desde sua criação, a empresa tem como filosofia crescer lucrativa e organizadamente de forma programada e bem planejada para conseguir alcançar seus objetivos e metas. Tudo isto, visando destacar-se das demais concorrentes com produtos de maior qualidade e conforto, tanto no que tange aspectos de durabilidade quanto de *design*.

A sede da Datelli está localizada na cidade de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, mais precisamente no endereço: Avenida do Parque, número 446, bairro São Geraldo.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS

A Datelli possui 105 lojas franqueadas espalhadas pelo Brasil, mais uma no Uruguai e uma sede administrativa localizada em Porto Alegre.

O número de funcionários que compõe o setor administrativo e comercial da empresa é 72. Somado a isso, há um gerente ou um franqueado para cada uma das 100 lojas, além de subgerentes e equipes de vendas com número de funcionários que variam de acordo com a demanda da loja.

A empresa não segue nenhuma política de salários, benefícios ou carreira fixos. Cada franqueado acaba por definir seus próprios padrões de pagamento e bonificação aos funcionários. Apesar de ter uma empresa terceirizada cuidando da parte de Recursos Humanos da empresa, a Datelli reconhece que ainda não possui uma estrutura organizacional padronizada e que isso pode trazer problemas, tais como: retrabalhos, equívocos quanto ao valor do pagamento ao funcionário e sobrecarga de trabalho para alguns setores da empresa.

Entretanto já estão nos planos da empresa implantar um sistema mais eficaz de administração na área de Recursos Humanos, em virtude de existir uma necessidade de aprimoramento nessa área.

Ainda assim, a Datelli assegura que valoriza muito o crescimento das pessoas dentro da empresa. Os gestores avaliam a perspectiva de crescimento de cada

funcionário, e desse modo criam incentivos por merecimento. Somam 30% o número de franqueados que começaram como vendedores e tornaram-se subgerentes, gerentes, supervisores regionais, e em alguns casos tiveram a oportunidade de abrir sua própria loja.

Há no escritório administrativo três grupos de gestores, divididos pelas categorias de produtos, sendo eles: gestores da linha feminina, gestores da linha masculina e gestores de acessórios.

Os gestores de produto e de planejamento de cada linha são responsáveis pela compra dos produtos junto aos fornecedores, decisão de quantidades e remessas para as lojas. Para isso, levam em consideração as vendas realizadas pelas lojas, ou seja, quais produtos vendem mais e dão melhor retorno. Cuidam também da distribuição, remanejo e estoque dos produtos. Cada gestor conta com o apoio de um assistente que o auxilia nas funções listadas anteriormente.

Os gestores trabalham em constante contato com as lojas e seus gerentes, cabendo a eles, inclusive, visitar as lojas e os *shoppings* para analisar os movimentos de compra e, assim, tomar decisões de compra de produtos em termos de quantidade e tipo, que sejam apropriadas para determinada loja.

A gestão reconhece que cada loja possui características distintas e devido à localização e região onde estão situadas, as lojas atendem públicos diferentes e, conseqüentemente, a demanda por produtos é diferenciada e o trabalho dos gestores junto às lojas procura maximizar a venda das mercadorias, controlar o estoque e baixar os custos de transporte e estocagem.

Para dar suporte a área comercial interna, existe a de vendas externas, onde existem três cargos importantes que são responsáveis pelas operações, sendo eles: consultor de vendas, gerente e subgerente.

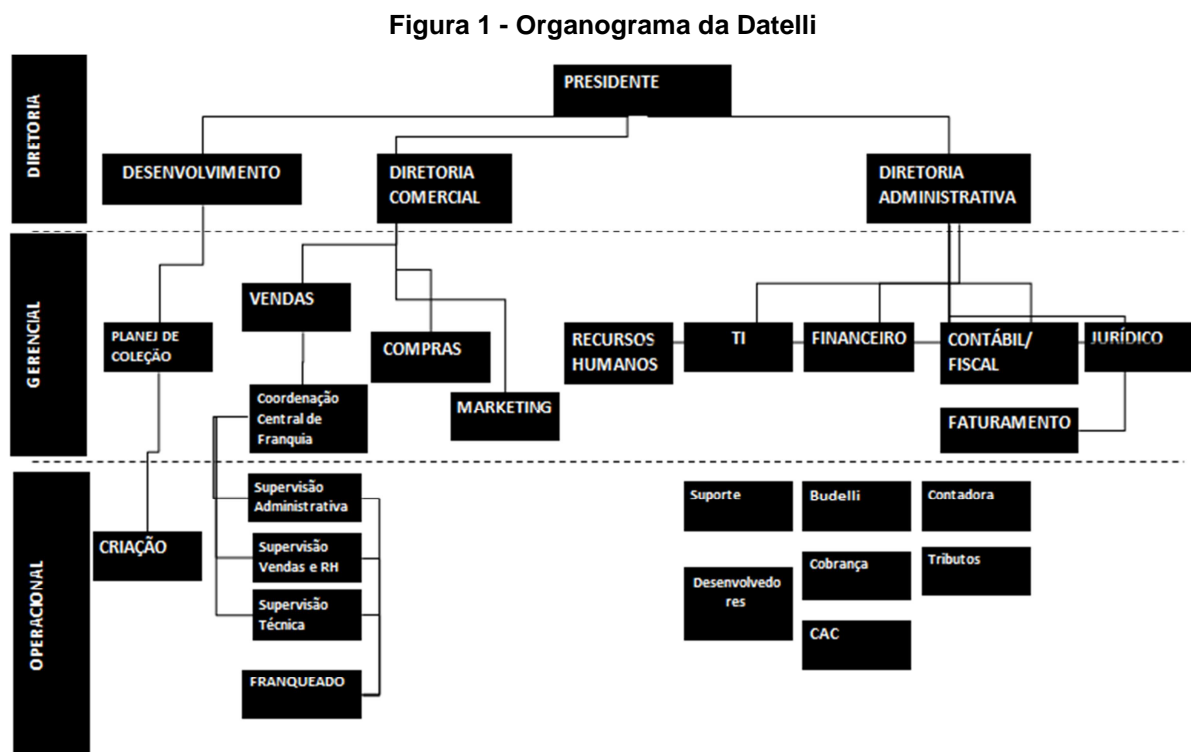
A Datelli conta também com dez supervisores regionais, sendo um responsável para cada uma das regiões, listadas a seguir: Porto Alegre, Goiânia, Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Norte-Nordeste, Montevideu, interior do RS e interior de SP. Esses profissionais têm função de supervisionar as lojas, visitando-as e analisando as vendas, sendo premiados financeiramente por essas tarefas quando executadas corretamente. Este profissional elabora um relatório que posteriormente é repassado à Administração, contendo aspectos gerais das lojas da região pela qual é responsável, como limpeza, organização, vitrine, vendas e

motivos de perda de venda. Os supervisores visitam as lojas, periodicamente, atuando como gerentes no tempo em que lá permanecem.

O setor de desenvolvimento de produtos da empresa é responsável pela criação, lançamento e renovação dos produtos. O setor acompanha as tendências da moda europeia através de viagens periódicas para acompanhamento de desfiles e lançamentos de coleções, avaliação de tendências de moda e como poderá ser traduzir essa tendência para os produtos da marca e como será a aceitação dos mesmos no mercado brasileiro.

O Diretor de Desenvolvimento viaja à Europa e traz as tendências apresentadas nas coleções. Após o desenvolvimento dos produtos da marca pelos *designers*, os mesmos são apresentados ao fornecedor, para discussão da possibilidade de fabricação. Por fim, os novos produtos são apresentados ao setor comercial que determina em que quantidades serão compradas. Essa decisão é tomada com base no histórico de vendas das lojas.

A figura abaixo apresenta o organograma da Datelli:



Fonte: Proposto pelo autor

Através da análise do organograma da empresa pode-se perceber que existem funções que não estão presentes na Datelli e que seriam de grande

importância, como a área de custos.

A empresa adota um modelo de franquias que assegura a maturação de seu negócio graças ao acompanhamento de todo o processo pela mesma, desde a abertura até a manutenção periódica das unidades.

A Datelli é uma empresa de capital fechado, portanto não tem ações negociadas em bolsa.

2.2 O AMBIENTE

O setor calçadista pode ser considerado um dos principais setores da economia brasileira, sendo beneficiado com o desenvolvimento da mesma. Os dados referentes à indústria brasileira de calçados no ano de 2010 divulgados pela Associação Brasileira das indústrias de Calçados apresentam o crescimento do setor através das informações do número de empresas, dos empregos gerados, do consumo, entre outros, conforme vemos na figura abaixo:

Figura 2 - Dados da Indústria Brasileira de Calçados

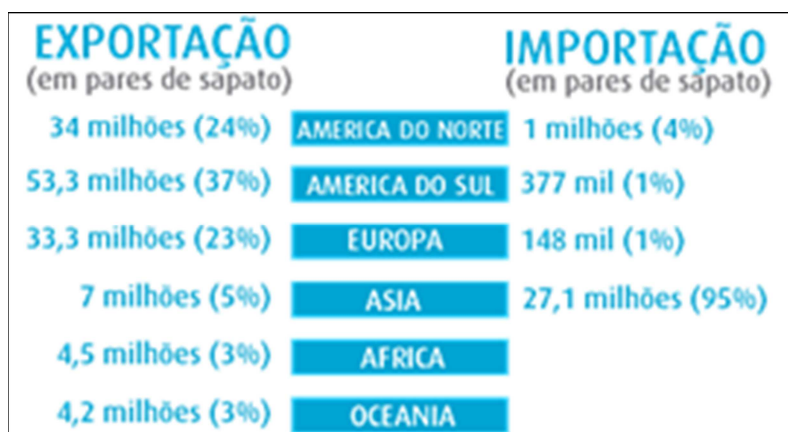
Descrição		2008	2009	2010	% 2010/09	% 2010/08
Produção	Pares (Milhão)	816,0	813,6	893,9	▲ 9,9%	▲ 9,6%
	Valor (Milhão US\$)	10.233,2	9.454,6	12.340,4	▲ 30,5%	▲ 20,6%
Emprego	(Milhares)	306,6	319,2	348,7	▲ 9,2%	▲ 13,7%
Empresas	(Milhares)	8,1	7,9	8,2	▲ 4,1%	▲ 1,1%
Exportação	Pares (Milhão)	165,8	126,6	143,0	▲ 12,9%	▼ -13,8%
	Valor (Milhão US\$)	1.881,3	1.360,0	1.487,0	▲ 9,3%	▼ -21,0%
Importação	Pares (Milhão)	39,3	30,4	28,7	▼ -5,5%	▼ -27,1%
	Valor (Milhão US\$)	307,5	296,5	304,6	▲ 2,7%	▼ -0,9%
Consumo Aparente	Pares (Milhão)	689,5	717,4	779,6	▲ 8,7%	▲ 13,1%
Consumo Per Capita	Pares	3,6	3,7	4,1	▲ 10,4%	▲ 13,8%
Índice de Volume de Vendas (Tecidos, Vestuário e Calçados)	Percentual (%)	4,8	-2,7	10,6		
Índice de Receita de Vendas (Tecidos, Vestuário e Calçados)	Percentual (%)	10,7	4,0	16,6		

Fonte: IEMI, MTE, MDIC/SECEX, IBGE. Elaborado pela Abicalçados

Os números referentes ao ano de 2010 colocam o Brasil como o 3º maior produtor, o 8º maior exportador e o 4º país em consumo de calçados no mundo, com

894 milhões, 143 milhões e 279 milhões de pares respectivamente segundo relatório publicado pela *BrazilianFootwear*, Programa de Promoção às Exportações de Calçados, desenvolvido pela Abicalçados e pela Apex-Brasil. A Figura 3 demonstra as regiões mundiais que recebem os calçados exportados pelo país e de quais regiões são importados os calçados.

Figura 3 - Dados das exportações e importações de calçados pelo Brasil



Fonte: *Brazilian Footwear*.

A indústria de calçados brasileira que teve sua produção concentrada nas regiões Sul e Sudeste até o início da década de 90, principalmente no Rio Grande do Sul, apresenta hoje em dia uma divisão da fabricação de calçados entre as regiões do país, mas principalmente entre Nordeste e Sul, com as mesmas sendo responsáveis por 79% da produção nacional de calçados.

Quadro 1 - Mapa da Indústria Brasileira de Calçados

DADOS / REGIÕES	NORTE	NORDESTE	CENTRO-OESTE	SUDESTE	SUL
PRODUÇÃO (pares)	475 mil pares	399,2 milhões de pares	3,6 milhões de pares	8,7 milhões de pares	302 milhões de pares
PRODUÇÃO (%)	0,1	45	0,4	21	34
EXPORTAÇÃO (PARES)	11,7 mil pares	102,1 milhões de pares	462,5 mil pares	8,7 milhões de pares	31,6 milhões de pares
EXPORTAÇÃO (US\$)	111,3 mil	595 milhões	6,9 milhões	152,2 milhões	732,7 milhões
EMPREGO	371	125,6 mil	3,3 mil	89,7 mil	129,7 mil
EMPRESAS	13	627	233	4 mil	3,4 mil

Fonte: IEMI, MTE, MDIC/SECEX, IBGE. Elaborado pelo autor

Conforme dados do Ministério do Trabalho e Emprego, no ano de 2010 o

número de empregos formais registrado no Brasil alcançou 44,1 milhões em dezembro de 2010, registrando um aumento de 6,94% em relação aos empregos no ano de 2009. A indústria calçadista representa menos de 1% do total de empregos formais registrados no Brasil, com um total de 348.671 empregos.

Os dados apresentados anteriormente apresentam as informações da indústria calçadista brasileiro, e a participação na economia do país.

O mercado de calçados de alto padrão caracteriza-se pela grande exigência dos consumidores, que buscam por qualidade, inovação, diversificação de produtos e *status* por parte dos clientes. No segmento de mercado em que atua, a empresa estudada nesse trabalho, a concorrência não se dá pelo preço dos calçados, mas sim pelas características dos produtos oferecidos pelos concorrentes do mercado. As principais características buscadas pelos clientes nos calçados são: qualidade, conforto, *design* e ainda *status*.

As principais marcas concorrentes da Datelli no mercado são: Dumond, Arezzo e Jorge Bischoff, que também vendem calçados para o mercado de alto padrão e para consumidores das classes A e B. O que diferencia as empresas entre si são algumas características de trabalho e a exclusividade de vendas dos seus produtos apenas em franquias próprias ou em lojas multimarcas. Não é de conhecimento do autor deste trabalho a existência de um estudo referente à participação de mercado das empresas de calçados no Rio Grande do Sul e, mais especificamente, a representatividade da Datelli no mercado gaúcho de calçados.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

À revisão teórica objetiva expor a literatura a respeito dos conceitos a serem utilizados no trabalho. Este capítulo embasa o desenvolvimento do estudo realizado através da apresentação dos conceitos que foram analisados e aplicados no estudo de caso.

3.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira exerce papel fundamental na tomada de decisões pelas empresas porque está vinculada ao planejamento e a gestão das estruturas de Ativo e Passivo da organização e a elas podem ser atribuídos diferentes objetivos, entre os quais se relacionam a maximização dos lucros, maior participação de mercado, maximização das vendas e da riqueza dos proprietários. Caberá ao administrador tomar as decisões a fim de implantar as ações com base nas diretrizes definidas pelos gestores da empresa.

Baseando-se em Bodie & Merton (1999), podemos definir que a área de finanças estuda a forma como serão alocados os recursos escassos ao longo do tempo. A administração financeira pode ser conceituada como o conjunto de atividades relacionadas à obtenção, nas condições mais favoráveis, dos recursos que a empresa necessita e sua aplicação, de maneira eficaz, no alcance de seus objetivos (MEGLIORINI, VALLIM, 2009).

As funções principais da administração financeira são: obtenção e aplicação de recursos e planejamento e controle financeiros. Segundo Braga (1989, p.31),

a meta da administração financeira é a maximização da riqueza dos acionistas, e envolve aspectos como a perspectiva de longo prazo, o valor do dinheiro no tempo, retorno do capital próprio, o risco assumido e a política de distribuição de dividendos.

Para Zdanowicz (2000, p. 22 e 23), a administração financeira:

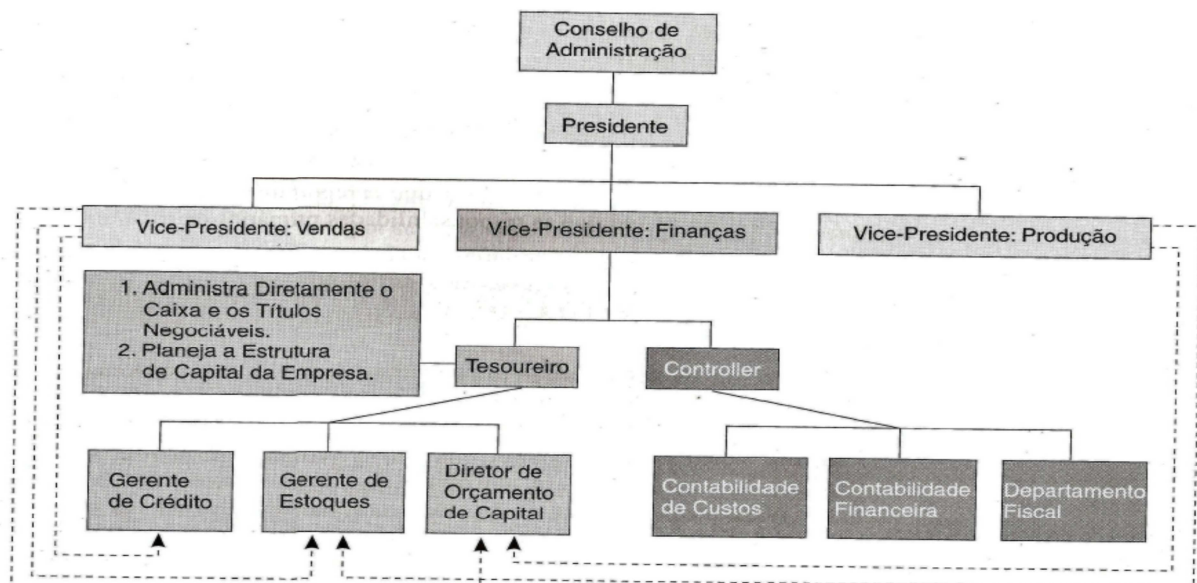
centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva.

As principais atividades da administração financeira segundo Brigham & Houston (1999) para que ela atinja seu objetivo principal são:

- Previsão e planejamento: interação com as pessoas de outros departamentos da organização, na função de análise e execução dos planos que delinearão a posição futura da empresa;
- Decisões de investimento e financiamento: o setor financeiro deverá participar da decisão da aquisição de ativos pela empresa, além de influenciar na determinação do financiamento do investimento;
- Coordenação e controle: todas as decisões de negócios tomadas na empresa terão implicações no financeiro, logo, a equipe de finanças deve interagir com os demais setores no intuito de alinhar as operações da empresa ao financeiro;
- Trabalho com os mercados financeiros: a organização está inserida e por este motivo, é influenciada pelos mercados financeiros. Portanto, o financeiro deve relacionar-se com os mercados monetários e de capitais.

As decisões tomadas pelo gestor financeiro irão refletir no valor das empresas através das deliberações a respeito dos ativos a serem adquiridos, de que forma serão financiados e como a organização gerenciará seus recursos existentes. A posição hierárquica do gestor financeiro irá variar de acordo com o porte da organização na qual trabalha, podendo estar ligado ao setor de Contabilidade, em empresas de pequeno porte, ou diretamente ao Presidente, em grandes organizações, sendo um Vice-Presidente de finanças.

Figura 4 - Organograma empresarial



Fonte: BRIGHAM & EHRHARDT, 2007, p. 12.

Este organograma demonstra que o Vice-Presidente de Finanças, ou CFO como é denominado tem o controle sobre as atividades de outros dois gestores financeiros, o *controller* e o tesoureiro. Para Bodie & Merton (1999), o CFO possui três departamentos subordinados, que são a tesouraria, o controle e o planejamento financeiro e os gestores são responsáveis, basicamente, por administrar as atividades financeiras da empresa para a gerência do capital de giro, supervisionar as atividades da Contabilidade e Auditoria da empresa e analisar dispêndios importantes de capital, como propostas para ingresso em novas linhas de negócios ou saída de negócios existentes, respectivamente.

É de responsabilidade do administrador financeiro, a execução das funções financeiras da empresa e sua principal função é criar valor a partir das atividades de orçamento de capital, financiamento e liquidez da empresa (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 1995).

Conforme Zdanowicz (2003), algumas das funções do administrador financeiro são: gerir o capital de giro da empresa, maximizar o retorno sobre o investimento realizado, manter a empresa em permanente situação de liquidez, interpretar as Demonstrações Financeiras da empresa, avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente, etc.

3.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A competição entre as empresas está aumentando cada vez mais e, em virtude dessa competição, o processo de planejamento e controle passou a ser fundamental na busca do lucro e da sobrevivência das organizações, pois caso não façam o planejamento das suas atividades futuras, as organizações podem ser “engolidas” pelo mercado e por concorrentes.

Sanvicente apud Zdanowicz (2003) define que planejar é estabelecer com bastante antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos fixados para a empresa. Planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a

possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes. Um planejamento bem realizado oferece inúmeras vantagens à equipe de projetos

A primeira fase do planejamento floresceu na metade do século XX, nos Estados Unidos, quando o planejamento financeiro, representado pelo orçamento, começou a ter aceitação crescente (Tavares apud Lunkez, 2009). Segundo Anthony, o planejamento financeiro é o processo de decidir o que a empresa vai fazer. Esse processo é importante e fundamental para uma empresa porque através da realização do mesmo, a empresa prepara-se para o futuro, procurando minimizar possíveis percalços adiante.

Conforme Zdanowicz (2003), a empresa deve utilizar o planejamento financeiro como forma de saber antecipadamente as oportunidades futuras e, de forma estratégica, organizar os caminhos para se chegar aos novos objetivos, pois a sua sobrevivência passa por um mercado cada vez mais competitivo. O autor completa afirmando que toda empresa precisa ter e seguir um modelo de planejamento (simulação financeira), que se constitui de determinadas informações úteis e práticas para exercer o gerenciamento empresarial, considerando as variáveis econômicas e as relações matemáticas do mercado.

“O planejamento e o controle financeiros são a essência do lucro empresarial, pois fixam de forma integrada as operações a serem desenvolvidas na empresa, a partir de algumas etapas para se chegar num planejamento” (WESTON apud ZDANOWICZ, 2003, p.122).

Segundo Ferreira apud Zdanowicz (2003, p.123), planejar não implica em ver as coisas de uma determinada e única maneira. “A mesma realidade, sobre a qual se está agindo, pode ser enxergada de diferentes modos”.

Conforme podemos analisar em todas essas diferentes definições desses autores, o planejamento é parte importante do sucesso de uma empresa no futuro e a falta de um planejamento adequado pode ser responsável pelo fracasso dessa empresa no futuro. A elaboração do planejamento acarreta em benefícios para a organização, propiciando que esta não seja surpreendida e possua opções previamente definidas caso tenha de tomar decisões. Com ele a organização traça o

percurso para atingir os objetivos financeiros pretendidos.

3.2.1 Princípios e Objetivos de Planejamento Financeiro

Os princípios são regras, normas e fundamentos de aplicação geral, que servem como guia e roteiro de condução de toda a empresa.

Para Zdanowicz (2003, p.127), os princípios básicos para elaboração de um planejamento são:

- Exequível: metas planejadas devem ser viáveis, o planejamento deve estar adaptado à realidade do mercado;
- Objetivo e quantificável: utilização de dados objetivos com tratamento estatístico, para que o planejamento seja tanto mais fiel quanto for quantificado e expresso em valores, porcentagens, etc.;
- Flexibilidade: fixar margens de segurança para que situações imprevistas não inviabilizem o planejamento anterior. O planejamento deve ajustar-se facilmente às novas condições de trabalho e mercado;
- Unidade: planos específicos integrados a um plano geral da organização que oriente para o êxito dos objetivos principais.

Numa tradução livre dos objetivos apresentados por Garcia Bermejo (1984, apud Zdanowicz, 2003), ele os define como:

- Planejamento estratégico
- Planejamento Financeiro
- Orçamento
- Retorno do Investimento
- Gestão de Tesouraria

Os objetivos do planejamento financeiro da organização devem ser bem definidos porque o êxito futuro da empresa depende desses objetivos.

3.3 FLUXO DE CAIXA

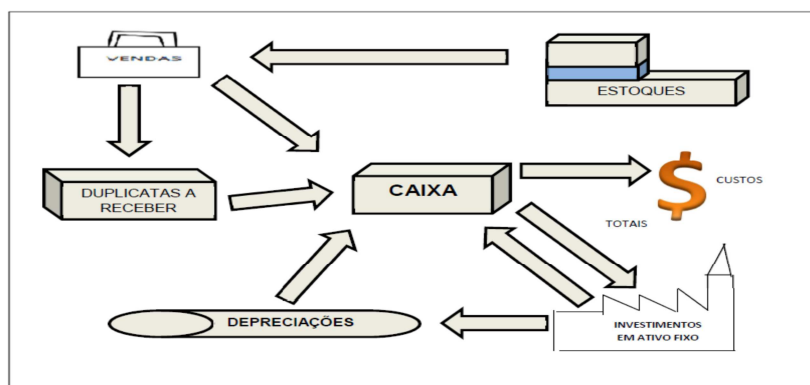
Um bom fluxo de caixa é aquele que permite aos administradores da empresa visualizar num período futuro quando terá recursos excedentes que possam ser

aplicados e que propiciem um retorno para a mesma ou em outra situação, quando ela necessitará recorrer ao mercado para captar recursos para cobrir suas necessidades de saídas do caixa. Esse conhecimento prévio da necessidade de captação permite à empresa buscar os recursos sem estar em situação desesperadora. Assim, ela não irá se sujeitar às taxas abusivas que venham a ser cobradas pelas instituições financeiras e terá tempo para buscar a melhor alternativa para a empresa.

Fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. Ao elaborar-se um fluxo de caixa, é possível visualizar e diagnosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa (ASSAF NETO, 2009). É importante para a empresa elaborar um fluxo de caixa, pois assim ela poderá saber das necessidades de captação ou aplicação do seu caixa, podendo utilizar essa sobra para aplicações ou negociações de descontos com fornecedores ou quando da necessidade de captação, sabendo com antecedência dessa necessidade a empresa poderá negociar taxas melhores para sua captação.

Segundo Zdanowicz (2000), para elaboração do fluxo de caixa da empresa, os responsáveis deverão dispor das informações de contas a receber, contas a pagar através de planilhas ou do sistema utilizado pela empresa. Ainda segundo o autor, o diagrama do fluxo de caixa representa as movimentações que refletem no caixa da empresa e são vistos na figura abaixo:

Figura 5 - Diagrama do fluxo de caixa



Fonte: Adaptado de ZDANOWICZ, 2000, p. 32

No entendimento de Carlos Alexandre Sá (2009, p.11), o conceito de fluxo de caixa pode ser definido como:

Chamamos de fluxo de caixa ao método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise. Para os efeitos dessa definição, a expressão “caixa” significa “moeda” e todos os valores bancários que possam ser prontamente convertidos em moeda, tais como depósitos bancários, cheques que possam ser depositados irrestrita e imediatamente, e aplicações de curtíssimo prazo.

É o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado (SILVA, 2008). O fluxo de caixa poderá ser apresentado para diferentes períodos projetados, podendo ser diário, semanal, mensal ou conforme a empresa julgar necessário.

Na concepção de Brealey, Myers e Allen (2008), as previsões de caixa têm duas finalidades principais, que são oferecer ao gestor financeiro um padrão, ou orçamento para analisar o desempenho e alertar para as necessidades de fluxo de caixa, pois segundo os autores o dinheiro tem o hábito de desaparecer rapidamente.

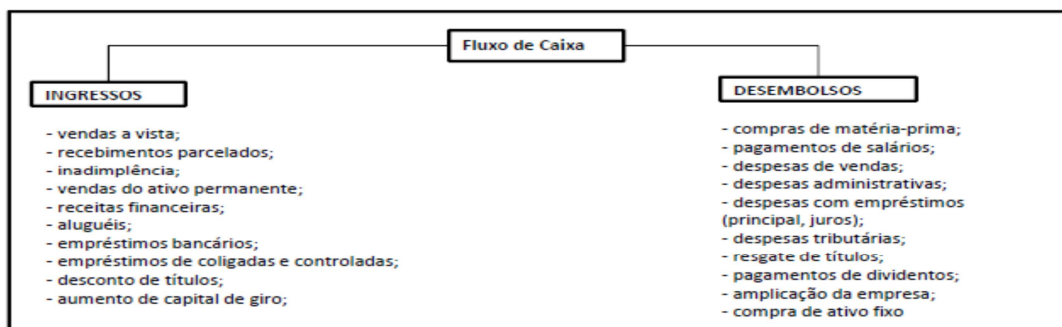
O fluxo de caixa na visão de Zdanowicz (2000, p.40) pode ser definido como:

Denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Sinteticamente, segundo Zdanowicz (2000), pode-se definir o fluxo de caixa como o instrumento de programação financeira que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

A figura abaixo representa as principais entradas e saídas de caixa:

Figura 6 - Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa



Fonte: SILVA, 2008, p. 32.

Na Figura 6 é possível observar as principais fontes de ingressos e

desembolsos de caixa de uma empresa, sendo que as principais estão ligadas a atividade fim, ou seja, compra de matérias-primas de fornecedores e venda dos produtos acabados para os clientes.

A administração do caixa visa manter uma liquidez imediata necessária para suportar as atividades de uma empresa (ASSAF NETO, 2009). Essa manutenção de caixa é necessária, apesar de resultar em custos importantes para a empresa, pois é impossível ela ter certeza absoluta de suas datas de pagamentos e recebimentos e a garantia de que não ocorrerão nesse intervalo despesas não planejadas. Existem três motivos identificados por Keynes para a necessidade de manutenção de certo nível de caixa pela empresa, conforme abordado por Assaf Neto (2009).

Quadro 2 - Motivos pelos quais as empresas mantêm caixa

Motivo	Descrição
Motivo-negócio	Necessidade de manter o dinheiro em caixa para efetuar os pagamentos resultantes de suas operações. O nível de caixa é influenciado pelo valor da produção e pela extensão do ciclo operacional, ou seja, a demanda de caixa é determinada em função da falta de sincronização entre recebimentos e pagamentos pela empresa.
Motivo-precaução	Visa atender às despesas imprevistas e extraordinárias da empresa. O nível será determinado pela facilidade da empresa em ter acesso imediato ao crédito.
Motivo-especulação	Aproveitamento de oportunidades especulativas em relação a certos itens monetários (estoques). Pode ser armazenado caixa para aproveitar-se de aplicações financeiras com rendimentos atraentes para a empresa.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2009, p. 534)

Os motivos apresentados no Quadro 2 permitem analisar o porquê de as empresas a manterem caixa, mesmo que essa decisão incorra em custos de oportunidades. Ao tomar a decisão de manter caixa, a organização busca proteger e garantir-se de eventuais necessidades de dispêndios de numerário não previstos anteriormente.

Assaf Neto (2009) sugere um modelo geral para o fluxo de caixa com as categorias de totais apenas, sem apresentar as subcategorias de valores a pagar e a receber da empresa.

Quadro 3 - Modelo de projeção de caixa

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

Fonte: Adaptado de Assaf Neto, 2009, p. 547

O modelo de projeção de caixa proposto por Assaf Neto (2009) permite ao administrador observar os grupos de totais do fluxo de caixa, não apresentando os subtotais. Com isso, possibilita-se a visualização das necessidades gerais sem a observação mais profunda das contas do fluxo de caixa.

3.3.1 Fatores Influenciadores

Alguns fatores que poderão influenciar o fluxo de caixa de uma empresa, resultando em diferenças acentuadas entre o previsto e o realizado. Para Silva (2008, p. 22), alguns desses fatores são:

I. INTERNOS

- a. Aumento do prazo de vendas concedido como um meio de aumentar a competitividade ou a participação no mercado;
- b. Compras que não estão em linha com as projeções de venda;
- c. Diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento;
- d. Custos financeiros altos originários do nível de endividamento.

II. EXTERNOS:

- a. Inflação, elevação do nível de preços e taxas de juros;
- b. Novos concorrentes;
- c. Aumento no nível de inadimplência;
- d. Diminuição das vendas em decorrência da retração do mercado.

3.3.2 Contas a Receber

A análise das contas a receber é de fundamental relevância, pois permite que a empresa tenha informações a respeito de como está seu giro, quais os prazos médios de venda e assim possa programar suas saídas de caixa para prazos, preferencialmente superiores aos prazos das entradas no caixa.

O giro dos valores a receber = relação entre as vendas a prazo e montante de valores a receber ao final de um período (ASSAF NETO, 2009).

$$\text{Giro dos Valores a Receber} = \text{Vendas a Prazo} / \text{Valores a Receber}$$

Outro importante ponto para a elaboração de um fluxo de caixa é o ciclo financeiro e no que tange às contas a receber, torna-se de suma importância entender o prazo médio de contas a receber, que pode ser representado da seguinte forma (SILVA, 2008):

$$\text{Prazo Médio de Contas a Receber} = (\text{Contas a Receber Médio} / \text{Vendas a Prazo}) \times 360$$

O prazo de recebimento médio pode ser definido como o tempo médio que as vendas de uma empresa levam para se transformar em disponibilidades de caixa e determina os investimentos necessários em contas a receber. Para que a empresa não apresente problemas de caixa, é fundamental que o prazo de recebimento médio das vendas seja menor que o prazo de pagamento de fornecedores porque caso isso ocorra à empresa incorrerá em problemas no seu fluxo de caixa.

3.3.3 Contas a Pagar

O exame das contas a pagar é importante, pois permite que a empresa tenha conhecimento de como está pagando seus fornecedores, quais são os prazos médios de compra e assim possa prever suas entradas de caixa para prazos, preferencialmente inferiores aos prazos das saídas no caixa.

Para Silva (2008), o princípio básico da gestão de contas a pagar é não saldar nenhuma conta antes do vencimento. Entretanto, existem outras considerações que

também devem ser levadas em conta na gestão de contas a pagar da empresa. Entre elas, as possibilidades de melhores condições de prazo com outros fornecedores, compensações entre prazos e descontos, e possibilidade de renegociação de contratos de longo prazo. Logo, a empresa deve levar em conta essas considerações para uma melhor gestão das contas a pagar e, conseqüentemente, do fluxo de caixa da empresa.

É importante para a empresa conhecer o prazo médio de seus pagamentos. O método para cálculo pode ser mostrado através da seguinte fórmula (SILVA, 2008):

$$\text{Prazo Médio de Contas a Pagar} = (\text{Contas a Pagar Médio} / \text{Compras a Prazo}) \times 360$$

3.3.4 Objetivos do Fluxo de Caixa

O principal objetivo do fluxo de caixa é a “visão geral de todas as atividades (entradas e saídas) diárias, do grupo do Ativo Circulante, assim se tem uma visão das Disponibilidades, representando o grau de liquidez da empresa” (SILVA, 2008, p.28). Esse é o principal objetivo conforme o autor, mas ainda segundo Silva (2008) os demais objetivos do fluxo de caixa são:

- a) planejar as necessidades de captação de recursos de maneira a preservar a liquidez;
- b) fornecer os recursos para a realização das transações definidas no planejamento financeiro;
- c) pagar as obrigações dentro do vencimento;
- d) aplicar de forma eficaz os recursos disponíveis, entretanto, sem comprometer a liquidez;
- e) planejar e controlar os recursos financeiros, utilizando o diagnóstico e controle das atividades de planejamento de vendas e despesas, análise para as necessidades de capital de giro; prazos médios de contas a receber, a pagar, estoques, etc.;
- f) verificar as fontes de crédito onerosas de maneira a minimizar o custo do seu uso;

- g) prognosticar desembolsos de caixa elevados em ocasiões de encaixe baixo;
- h) coordenar os recursos a serem usados pelas diversas atividades da empresa em termos de investimentos.

Para Zdanowicz (2000, p.41), o fluxo de caixa tem por objetivo principal dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do Ativo Circulante, dentro das Disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa.

O autor lista outros objetivos básicos do fluxo de caixa, que podem ser vistos no quadro abaixo:

Quadro 4 - Objetivos básicos do fluxo de caixa

- Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, permitindo determinar o período em que ocorrerá carência de recursos e o montante a ser buscado;
- Permitir o planejamento dos desembolsos de caixa de acordo com as disponibilidades em determinado período;
- Determinar a disponibilidade que a empresa terá em determinado período para a aplicação mais rentável possível;
- Projetar um plano efetivo de pagamentos;
- Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- Verificar a possibilidade de aplicação de possíveis excedentes de caixa;

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2000, p. 41)

O fluxo de caixa visa o equilíbrio financeiro pela empresa, e permite a revisão dos planos da mesma em decorrência do resultado obtido periodicamente. Caso ela apresente um resultado negativo, poderá modificar seus planos financeiros para obter os recursos que estão faltando. Do mesmo modo, caso o resultado seja positivo, o excedente de caixa gerado pela empresa deverá ser investido da maneira mais rentável possível, trazendo receitas financeiras à empresa.

3.3.5 Planejamento e Elaboração do Fluxo de Caixa

Para que um fluxo de caixa atinja seu objetivo ele deve ser preenchido com diversas informações a respeito dos ingressos e saídas da empresa, que devem ser enviadas pelos diferentes setores, como: compras, vendas, recursos humanos, administrativo, etc.

O planejamento do fluxo de caixa indicará as necessidades de caixa, com antecedência, para saldar os compromissos assumidos nos prazos a serem saldados pela empresa ao administrador financeiro (ZDANOWICZ, 2000). O autor destaca ainda a importância do fluxo de caixa para evitar o planejamento de desembolsos que venham a ser vultoso para períodos em que os ingressos sejam baixos e que não venham a suprir a necessidade para pagamento do desembolso.

A implantação e implementação dessa ferramenta de gestão financeira deve contar com todos os esforços dos superiores da empresa, pois auxiliará a alcançar os objetivos e as metas propostos (SILVA, 2008). Além disso, o mesmo autor atenta para o fato de que o administrador financeiro precisa prestar atenção em alguns aspectos, tais como:

- a) assegurar ao caixa, dentro do possível, um nível razoável, para formação de reservas da empresa;
- b) alcançar maior liquidez nas aplicações financeiras do disponível de caixa. Entretanto, sem comprometer o mínimo que se deve ter em caixa, a título de segurança, necessário para atender às atividades operacionais;
- c) procurar a maximização do lucro, considerando certos padrões de segurança já previamente estabelecidos.

Ainda segundo Silva (2008), alguns requisitos devem ser atendidos para que ocorra a efetiva implantação do fluxo de caixa, entre eles apoio da direção da empresa, escolha da planilha de fluxo de caixa que atenda às necessidades da empresa, criar controles financeiros adequados principalmente de movimentação bancária, e a conscientização dos responsáveis pelos departamentos para alcançar os objetivos e as metas estabelecidas no fluxo de caixa, entre outros. A conscientização dos responsáveis é importante porque caso os outros setores da empresa não estejam alinhados com o pensamento e trabalhando junto com o setor financeiro, a implantação do fluxo de caixa não trará os resultados esperados.

Para elaborar o seu fluxo de caixa, a empresa deve atentar para alguns requisitos básicos que devem ser seguidos para que o fluxo de caixa possa ser bem desenvolvido e trazer resultados positivos para a empresa. Segundo Zdanowicz (2000, p.132), alguns dos requisitos são:

- a) buscar a maximização do lucro, possuindo padrões de segurança;
- b) obter maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa no mercado financeiro;
- c) determinar o nível desejado de caixa, a partir das contas que compõem o disponível da empresa;
- d) assegurar ao caixa um nível desejado, a partir da constituição de reservas necessárias à empresa;
- e) fixar limites mínimos, mediante às experiências adquiridas pela empresa, permitindo realizar os ajustes quando for necessário.

A organização e apresentação dos dados informados pelos setores da empresa para o financeiro se darão por planilhas auxiliares, que irão auxiliar na organização e no planejamento dos valores a pagar e a receber da empresa para depois os totais serem passados para a planilha do fluxo de caixa.

3.3.5.1 Componentes do Fluxo de Caixa

Para elaboração do fluxo de caixa, diferentes valores serão necessários e sua obtenção é de fundamental relevância para que o administrador financeiro possa elaborar um fluxo mais especificado. Os principais itens de um fluxo de caixa conforme Zdanowicz (2003, p.349) são:

- Ingressos: entradas de caixa no período projetado, que podem ser através de vendas à vista e a prazo, vendas de itens do ativo imobilizado, etc.;
- Desembolsos: são as saídas de caixa no período projetado, resultantes das compras à vista e a prazo de matérias-primas, salários da mão-de-obra direta e indireta com encargos sociais, etc.;
- Diferença do período: resultado dos ingressos menos os desembolsos de caixa;
- Saldo inicial de caixa: valor disponível que iniciará o período;
- Disponibilidade acumulada: resulta da soma do resultado da diferença do período (positiva ou negativa) e o saldo inicial de caixa;
- Nível desejado de caixa: necessidade de caixa para o período seguinte, que também pode ser denominado de encaixe mínimo, nível de segurança ou capital circulante líquido;

- Empréstimos a captar: quando a disponibilidade acumulada for insuficiente para atender ao nível desejado de caixa projetado do período seguinte;
- Aplicações financeiras a realizar: quando a disponibilidade acumulada for superior ao nível desejado de caixa projetado do período seguinte;
- Amortizações dos empréstimos captados no período orçado;
- Resgate das aplicações financeiras realizadas em períodos anteriores ao período orçado;
- Saldo final de caixa: será igual ao valor do nível desejado de caixa, pois será o saldo inicial de caixa do período seguinte.

Para organizar esses itens, o administrador precisará elaborar planilhas auxiliares que terão os totais transportados para a planilha do fluxo de caixa.

3.3.5.2 Métodos de Elaboração do Fluxo de Caixa

Ao decidir elaborar um fluxo de caixa, o administrador possui diferentes opções de escolha referentes ao método que será utilizado. Apesar dessas opções, os valores a que chegará o administrador serão os mesmos nos diferentes métodos. Conforme Zdanowicz (2003, p.171), existem três métodos para elaboração do fluxo de caixa, que são o método direto, o método do lucro ajustado e o método da diferença de capital de giro. Segundo o próprio autor, os métodos podem ser assim definidos:

- Método direto: elaborado com base nas estimativas de futuros ingressos e desembolsos da empresa no período orçado, discriminando item por item do fluxo de caixa. O método direto irá informar somente a situação financeira da empresa para o período projetado;
- Método do lucro ajustado: utiliza em suas projeções elementos patrimoniais e de resultado da empresa no período orçado. Resultará da diferença entre os elementos de receitas e despesas estimados pela empresa e utilizará as variações do Balanço Patrimonial projetado. Não interessará itens de pagamento e recebimento da empresa, mas sim as variações patrimoniais do ativo e passivo;
- Método da diferença de capital de giro: realizado em duas etapas, sendo a primeira o cálculo da variação de capital de giro entre o período orçado e o realizado, enquanto a segunda etapa consiste em relacionar as variações que ocorrerão em itens de longo prazo decorrentes do Demonstrativo de Resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial projetado.

Conforme exposto anteriormente, independente do método escolhido para elaboração do fluxo de caixa, o resultado apresentado é o mesmo para os diferentes tipos. Os saldos iniciais e finais dos fluxos de caixa são os mesmos, apenas diferindo a forma da apresentação dos fatos que contribuem para captar ou aplicar os recursos.

3.3.5.3 Modelo de Fluxo de Caixa pelo Método Direto

Para que o administrador possa elaborar o fluxo de caixa da empresa de forma mais confiável, ele tem de utilizar planilhas auxiliares que fornecem as diversas informações necessárias para composição da planilha do fluxo de caixa. As planilhas irão respeitar o período projetado pelo fluxo de caixa. A seguir são apresentados diversos modelos de planilha segundo Zdanowicz (2003). A Figura 7 apresenta um modelo de apresentação das despesas administrativas da empresa, enquanto a Figura 8 mostra o modelo para apresentação das despesas tributárias da empresa.

Figura 7 - Modelo para apresentação de despesas administrativas

MODELO PARA ORÇAMENTO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS R\$ / US\$					
MESES	JAN	FEV	MAR	TOTAL
ÁGUA E ESGOTO					
ALUGUEL A PAGAR					
CONSERVAÇÃO E LIMPEZA					
DESPESA COM VEÍCULO					
ENERGIA ELÉTRICA					
FGTS A RECOLHER *					
FOTOCÓPIAS					
HONORÁRIOS DA DIRETORIA					
INSS A RECOLHER *					
JORNAL E REVISTA					
MATERIAL DE EXPEDIENTE					
SALÁRIO A FUNCIONÁRIOS					
TELEFONE, FAX E INTERNET					
VIAGEM					
DIVERSOS					
TOTAL					

Fonte: ZDANOWICZ, 2003, p. 336

Essa figura demonstra as despesas administrativas que, normalmente, são as despesas que as empresas têm na sua operação. A figura da próxima página apresenta os tributos pagos pelas empresas para manterem-se em operação.

Figura 8 - Modelo para apresentação de despesas tributárias

MODELO PARA ORÇAMENTO DAS DESPESAS TRIBUTÁRIAS					R\$ / US\$
MESES	JAN	FEV	MAR	TOTAL
COFINS					
ICMS					
II					
IPI					
IPTU					
IPVA					
IR					
ISSQN					
LICENÇAS					
PIS					
TAXAS					
TOTAL					

Fonte: ZDANOWICZ, 2003, p. 337

Além das planilhas de despesas administrativas e tributárias, o administrador deve ter as planilhas de vendas e compras a prazo para que possa colocar no fluxo de caixa junto com as despesas. A Figura 9 apresenta um modelo de planilha para controle dos recebimentos referente às vendas a prazo pela empresa para um período desejado.

Figura 9 - Modelo para apresentação do recebimento das vendas a prazo

MODELO PARA RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO					R\$ / US\$
MÊS DE RECEBIMENTO	JAN	FEV	MAR	TOTAL
MÊS DE VENDAS					
JAN					
FEV					
MAR					
ABR					
MAI					
JUN					
JUL					
AGO					
SET					
OUT					
NOV					
DEZ					
TOTAL					

Fonte: ZDANOWICZ, 2003, p. 351

Para elaborar esta planilha, algumas condições devem estar definidas pela empresa: políticas de concessão de crédito, negociação de novos limites a clientes e aspectos de liquidez da empresa (ZDANOWICZ, 2003).

Na Figura 10 é apresentada a planilha para acompanhamento das compras a

prazo feitas pela empresa para o período projetado.

Figura 10 - Modelo para apresentação do pagamento das compras a prazo

MODELO PARA PAGAMENTO DAS COMPRAS A PRAZO					R\$ / US\$
MÊS DE PAGAMENTO	JAN	FEV	MAR	TOTAL
MÊS DE COMPRAS					
JAN					
FEV					
MAR					
ABR					
MAI					
JUN					
JUL					
AGO					
SET					
OUT					
NOV					
DEZ					
TOTAL					

Fonte: ZDANOWICZ, 2003, p. 352

A Figura 11 apresenta um modelo de apresentação do fluxo de caixa pelo método direto. Esse modelo consolidará as planilhas auxiliares desenvolvidas de vendas, pagamentos de compras, despesas administrativas e outras despesas que a empresa desembolse.

Figura 11 - Modelo para apresentação do fluxo de caixa

MODELO DE FLUXO DE CAIXA					R\$ / US\$
PERÍODOS	ITENS	JAN	FEV	TOTAL
01. INGRESSOS					
- VENDAS DE PRODUTOS À VISTA					
- VENDAS DE PRODUTOS A PRAZO					
- SUBSCRIÇÕES DE CAPITAL SOCIAL					
- VENDAS DE ITENS DE ATIVO IMOBILIZADO					
- RECEITAS DE ALUGUÉIS					
- RECEITAS PELA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS					
- RECEITAS FINANCEIRAS					
- OUTROS					
02. DESEMBOLSOS					
- COMPRAS DE MATÉRIAS-PRIMAS À VISTA					
- COMPRAS DE MATÉRIAS-PRIMAS A PRAZO					
- SALÁRIOS DE MÃO-DE-OBRA DIRETA					
- SALÁRIOS DE MÃO-DE-OBRA INDIRETA					
- DESPESAS ADMINISTRATIVAS					
- DESPESAS DE VENDAS					
- DESPESAS TRIBUTÁRIAS					
- DESPESAS FINANCEIRAS					
- DESPESAS INDIRETAS DE FABRICAÇÃO					
- AQUISIÇÕES DE ITENS DO ATIVO IMOBILIZADO					
- PAGAMENTOS DE CONTRAPRESTAÇÕES					
- OUTROS					
03. DIFERENÇA DO PERÍODO PROJETADO					
04. SALDO INICIAL DE CAIXA					
05. DISPONIBILIDADE ACUMULADA PROJETADA					
06. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO					
07. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR					
08. APLICAÇÕES FINANCEIRAS A REALIZAR					
09. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS CAPTADOS					
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS REALIZADAS					
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO					

Fonte: ZDANOWICZ, 2003, p. 350

3.3.6 Análise do Fluxo de Caixa

O processo de análise do fluxo de caixa é fundamental porque através dessa análise o administrador busca maximizar os resultados da empresa. Para tanto, segundo Silva (2008), o administrador precisa prestar atenção em alguns aspectos, como: analisar sistematicamente a qualidade das informações recebidas; conhecer bem e ter bom relacionamento com todas as áreas da empresa e seu mercado de atuação; utilizar um modelo de elaboração de fluxo de caixa, que torne o processo transparente para seus participantes; analisar de forma periódica, detalhada e precisa o desempenho real, verificando os motivos das variações entre real e projeto, entre outros.

O fluxo de caixa apresenta as entradas e saídas para um determinado período e sua correta interpretação propicia ao administrador financeiro a elaboração de um plano para solucionar a escassez ou a eventual falta de recursos financeiros da empresa e o controle e acompanhamento do fluxo de caixa permitem ao administrador levantar as diferenças e as conseqüentes causas da distorção entre o projetado e o realizado.

Conforme Assaf Neto (2009) é importante ressaltar que a elaboração do fluxo de caixa deve permitir que a empresa pudesse antecipar-se às eventuais necessidades de caixa, como também programar de uma melhor maneira, as aplicações de recursos excedentes que vierem a ser projetados.

A Figura 12 apresenta uma planilha para controle de fluxo de caixa semanal, na qual se observa as colunas de planejado e realizado, o que permite à empresa analisar se o planejamento elaborado está sendo seguido e qual grau de confiança pode ser obtido com o orçamento.

Figura 12 - Controle do fluxo de caixa semanal

Itens	Períodos/Ano							
	1ª semana		...		4ª semana		Total	
	Planej.	Realiz.	Planej.	Realiz.	Planej.	Realiz.	Planej.	Realiz.
Entradas								
Vendas a vista								
Cobrança atrasada								
Aluguéis								
Vendas de ativo fixo								
Aumento de capital								
Receitas financeiras								
Outras entradas								
Total de entradas								
Saídas								
Fornecedores								
Salários								
Despesas com pessoal								
Despesas de vendas								
Despesas administrativas								
Despesas financeiras								
Impostos								
Dividendos a distribuir								
FGTS a recolher								
Outras saídas								
Total de saídas								
Saldo de caixa								
Saldo inicial de caixa								
Saldo final de caixa								
Saldo mínimo de caixa								
Captações de recursos								
Aplicações financeiras								
Amortizações								
Resgates								
Novo saldo de caixa								

Fonte: SILVA, 2008, p. 132

A elaboração de um controle do fluxo de caixa permitirá ao administrador financeiro o acompanhamento que pode ser semanal, mensal, ou de acordo com a preferência ou as necessidades da empresa, do fluxo de caixa e se o mesmo está seguindo o orçamento e o planejamento realizados anteriormente.

Caso o controle do fluxo de caixa apresente diferenças demasiadas entre o planejamento e a realização dos valores, a empresa deverá rever as suas ações para entender onde está o problema e quais atitudes devem ser tomadas para resolver essa questão. Este controle poderá mostrar que a empresa precisa rever sua política de compras e suas vendas, caso estejam em desacordo com o esperado quando do planejamento.

4 ANÁLISE DO CASO

Após a elaboração da revisão da literatura, demonstrando a importância do planejamento financeiro e da utilização do fluxo de caixa para uma organização, neste capítulo do trabalho foram demonstrados e analisados os dados da empresa escolhida para o trabalho, relatando a situação atual e os resultados do estudo de caso.

O trabalho foi realizado na franquia M.J. COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA, através da utilização das informações e dos dados coletados com o proprietário da loja. As informações são baseadas na maneira como é gerida a organização atualmente, cabendo ressaltar que ao trabalho objetiva-se propor técnicas de controle e planejamento para melhoria na gestão financeira do negócio, possibilitando crescimento e desenvolvimento do mesmo.

Primeiramente, foi apresentada a situação atual da empresa, através da demonstração das entradas e saídas de caixa da empresa com base no período de janeiro a outubro de 2011, finalizando com a elaboração do fluxo de caixa do período. Após, é apresentada a projeção dos dados financeiros para os próximos seis meses (novembro de 2011 a abril de 2012) e a elaboração do fluxo de caixa para esse período projetado.

4.1 SITUAÇÃO ATUAL

O proprietário da franquia recebe dos funcionários que trabalham na loja o movimento diário através de um resumo de caixa. Este controle é diário e feito em um bloco de papel, onde são descritas todas as movimentações da loja em determinado dia, desde vendas, sendo separadas nas formas como são efetuadas, como à vista, a prazo, feitas em espécie, cartão ou cheques pré-datados, até as movimentações de despesas extraordinárias que venham a ser pagas pela loja, como alguma necessidade de materiais de escritório, água, entre outras despesas não programadas. O modelo de caixa utilizado é demonstrado na Figura 13 da próxima página.

Figura 13 - Resumo de caixa diário da loja

Resumo de caixa		
LOJA: _____	N°: _____	CAIXA DIA: ____/____/____
I. ENTRADAS		
1 - VENDAS À VISTA	VALOR	OBS.:
1.1 - Dinheiro	_____	_____
1.2 - Depósitos Cheques	_____	_____
1.3 - Depósitos Dinheiro	_____	_____
1.4 - U\$ Taxa R\$: _____	_____	_____
1.5 - Rede Shop	_____	_____
1.6 - Visa Electron	_____	_____
1.7 - Banricompras ,Débito	_____	_____
TOTAL	R\$ _____	_____
2 - VENDAS À PRAZO		
2.1 - Cheques Pré-datados	_____	_____
2.2 - Cheques (Troca)	_____	_____
TOTAL	R\$ _____	_____
3 - VENDAS CARTÃO CRÉDITO		
3.1 - Amex	_____	_____
3.2 - Credicard	_____	_____
3.3 - Visa	_____	_____
3.4 - Top Premium	_____	_____
3.5 - Hipercard	_____	_____
3.6 - Banricompras	_____	_____
TOTAL	R\$ _____	_____
II. SAÍDAS		
Retiradas	_____	_____
Despesas	_____	_____
Outras	_____	_____
TOTAL	R\$ _____	_____
TOTAL VENDAS DO DIA= (I+II)	R\$ _____	_____
III. OUTRAS ENTRADAS		
Cheque Cartão (Trocados)	_____	_____
Pgto Cheques Devolvidos	_____	_____
Pgto Cartões Devolvidos	_____	_____
Cheque/Cartão Env. Cobrança	_____	_____
Vales	_____	_____
Outros Ingressos	_____	_____
TOTAL	R\$ _____	_____
TOTAL GERAL= (I+II+III)	R\$ _____	_____
_____ Ger. da Loja	_____ Financeiro	
Data: ____/____/____	Horário: _____	Data: ____/____/____
Obs.: Todos comprovantes de despesa tem que estar com nominal da Razão Social da empresa, assinado pelo Gerente e com o nome da loja.		

Fonte: Empresa

Como pode ser observado na Figura 13, estão presentes no controle de caixa todas as bandeiras de cartão de crédito com o qual a loja trabalha, sendo assim qualquer operação efetuada deve estar informada neste controle. Além disso, ao resumo de caixa são anexados todos os comprovantes de operações de vendas com cartão de crédito, cheques pré-datados e o dinheiro recebido dos clientes. Os cheques e o dinheiro são colocados em envelopes separadamente. Assim como os

recebimentos são lançados no resumo de caixa, os pagamentos extraordinários feitos pela loja também o são; portanto, os comprovantes dos pagamentos são anexados e enviados juntos para o proprietário para que ele tenha o controle dos desembolsos efetuados diretamente pela loja.

O proprietário utiliza planilhas eletrônicas de *excel* nas quais registra as movimentações de desembolsos e de ingressos programados, como as vendas através de cartões de crédito, controle dos prazos dos cheques pré-datados, entre outras entradas e saídas de caixa já previstas. Ao receber os caixas da loja, ele lança os valores na planilha apresentada abaixo, na qual são separadas as entradas das saídas e as vendas à vista e a prazo realizadas pela loja durante o dia.

Quadro 5 - Lançamento e controle dos caixas diários

Gramado	1	2	3
Vendas à vista			
Dinheiro	R\$ 312,00	R\$ -	R\$ 260,00
Cheques	R\$ 70,00	R\$ -	R\$ -
Depósitos dinheiro	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Master Débito	R\$ 1.627,90	R\$ -	R\$ -
Visa Débito	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Banricompras Débito	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total a vista	R\$ 2.009,90	R\$ -	R\$ 260,00
Vendas a Prazo			
Cheques-pré	R\$ 285,00	R\$ -	R\$ 368,00
Vendas Cartão de crédito			
Amex	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Credicard	R\$ 3.167,00	R\$ 150,00	R\$ 199,00
Visa	R\$ 816,00	R\$ -	R\$ -
Banricompras	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total crédito	R\$ 3.983,00	R\$ 150,00	R\$ 199,00
Saídas			
Retiradas	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas	R\$ -	R\$ -	R\$ 87,20
Descontos	R\$ 245,70	R\$ 108,00	R\$ 84,80
Outros	R\$ -	R\$ 100,00	R\$ -
Total Saídas	R\$ 245,70	R\$ 208,00	R\$ 172,00
Total do dia	R\$ 6.523,60	R\$ 358,00	R\$ 999,00
Franquia	R\$ 3.284,63	R\$ -	R\$ -

Fonte: Empresa. Elaborado pelo autor.

Analisando o Quadro 5 utilizado pelo proprietário, percebemos que ela fornece algumas informações importantes como a forma como são realizadas as vendas e os eventuais desembolsos efetuados diretamente pela loja. Entretanto, a planilha não propicia ao proprietário as informações referentes aos prazos de recebimentos das vendas, pois o mesmo divide os lançamentos apenas pelas bandeiras de cartão e entre débito e crédito. Além disso, a decisão de antecipar recebíveis, junto às administradoras dos cartões de crédito ou através do desconto dos cheques é tomada com base na posição dos saldos bancários e na necessidade de recursos diária em virtude da existência de pagamentos.

Logo, não há uma planilha que o dono utilize como apoio a tomada de decisão, visando desenvolver o negócio e gerenciar a loja de uma forma mais profissional, permitindo tomar decisões antecipadas e planejadas, substituindo as decisões tomadas em cima dos fatos que estão ocorrendo concomitantemente.

Para ilustrar os dados da conjuntura apresentada, serão apresentados quadros referentes aos ingressos, desembolsos, faturamento da loja e demais dados necessários para elaboração da análise da loja.

4.1.1 Faturamento

A primeira informação apresentada nessa parte é o faturamento da loja no período de janeiro a outubro de 2011. Essa informação baseia-se nas vendas efetuadas pela loja e o registro é feito nas planilhas elaboradas com base no resumo de caixa da loja. Esse valor deve ser igual ao valor que a franqueadora possui e que é recebido diariamente através do sistema integrado, no qual são lançados todos os produtos vendidos naquele dia. A partir dessa informação que consta no sistema, a franqueadora efetua a cobrança com base nas vendas da loja na semana anterior.

Quadro 6 - Faturamento mensal de janeiro a outubro de 2011

MÊS	FATURAMENTO
JAN	R\$ 111.241,00
FEV	R\$ 44.622,80
MAR	R\$ 67.033,00
ABR	R\$ 83.070,90

MAI	R\$ 89.036,00
JUN	R\$ 114.244,20
JUL	R\$ 144.085,01
AGO	R\$ 99.102,06
SET	R\$ 81.148,50
OUT	R\$ 83.279,10

Fonte: Empresa. Elaborado pelo autor.

A variação do faturamento da loja decorre de situações como troca de coleção, sazonalidade do consumo e meses que, historicamente na rede de franquias Datelli apresentam maior venda, como os meses de junho e julho e meses que apresentam uma queda nas vendas, como março e setembro.

4.1.2 Ingressos

Ao vender uma mercadoria para um cliente, a loja possibilita ao mesmo que efetue o pagamento de diferentes formas, sendo elas: pagamento à vista, através da utilização de dinheiro, cheques, cartões de débito, ou pagamento a prazo, sendo este possível com o pagamento, podendo ser feito com cheque pré-datado e cartões de crédito. As bandeiras de cartões aceitas pela loja são: Mastercard, Visa, Banricompras, Amex e Credicard, tanto no débito quanto no crédito. Outra forma aceita pela loja é a realização de pagamento por depósito. Entretanto, essa permissão é concedida a clientes especiais e que já são clientes da loja há determinado período, sem nunca apresentar problemas no pagamento das mercadorias. Permite-se a esses clientes a retirada do sapato e a posterior efetivação do depósito.

O recebimento das vendas pode ser dividido da seguinte forma, com base nos valores realizados no período de janeiro a outubro de 2011: 9,8% das vendas são realizadas em dinheiro; 9,4% com cheques, sendo 5,8% pré-datados e 3,6% à vista; 20,4% com cartão de débito e 60,4% no cartão de crédito.

Os funcionários da loja são orientados a tentar efetuar as vendas na menor quantidade de vezes possível, ou seja, que o cliente pague à vista ou parcele em poucas vezes, principalmente quando da compra com cheque. Entretanto, quando não conseguem realizar o desejado, a loja permite a venda em até quatro vezes no

cheque, e com cartão em até seis vezes.

Em virtude de o cartão ser uma forma muito utilizada, hoje em dia pelas pessoas para compras, a maior parte das vendas da loja para seus clientes é efetuada dessa forma, o que incorre em custos para a franquia junto às administradoras de cartões, pois existe a taxa de administração cobrada, ou seja, mesmo efetuando uma venda a débito, a loja terá um custo, menor do que para antecipação de vendas a crédito, que não teria se conseguisse que seus clientes comprassem os produtos em dinheiro. A taxa de administração cobrada pela Redecard é de 1,35% enquanto a taxa para antecipação dos cartões de crédito é de 1,80% para a mesma administradora.

Apesar das vendas a partir de diversas bandeiras de cartões, a loja centraliza todos os recebimentos dos cartões de créditos Visa e Mastercard na máquina da Redecard, pois a franqueadora Datelli fechou um acordo comercial com a administradora de cartões, estabelecendo uma taxa, para suas franquias, inferior a taxa praticada no mercado pela empresa.

Com base nas informações de faturamento e descontos concedidos juntamente com a forma como são vendidos os produtos, foi elaborado um quadro demonstrando cada tipo de recebimento da loja, separando-os por créditos à vista e a prazo e posteriormente, separou-se por bandeira de cartões, prazos de cheques e etc. Esses dados podem ser vistos no Quadro 7 na próxima página.

Quadro 7 - Vendas e formas de recebimento do ano de 2011

VENDAS 2011 - JANEIRO A OUTUBRO											R\$ 1,00
MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	
VENDA BRUTA	111.241,00	44.622,80	67.033,00	83.070,90	89.036,00	114.244,20	144.085,01	99.102,06	81.148,50	83.279,10	
DESCONTO	-8.984,27	-2.397,42	-1.535,75	-3.613,92	-4.658,86	-5.950,80	-4.776,71	-3.215,04	-5.323,23	-5.071,46	
DESPESAS	-1.461,08	-1.322,18	-5.026,80	-1.956,62	-2.157,99	-5.630,15	-4.008,07	-3.314,35	-2.401,17	-3.253,89	
VENDA LÍQ.	100.795,65	40.903,20	60.470,45	77.500,36	82.219,15	102.663,25	135.300,23	92.572,67	73.424,10	74.953,75	
DINHEIRO	16.214,65	4.027,00	5.137,75	7.751,00	6.412,00	9.135,00	12.643,40	7.944,45	6.592,80	3.975,00	
CHEQUES	7.771,00	1.202,00	2.041,00	2.597,00	2.707,00	3.019,20	3.266,00	3.541,60	1.602,00	3.377,00	
DEPÓSITOS	0,00	0,00	0,00	298,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
MASTER DÉB	22.455,00	6.996,40	9.080,20	11.308,40	11.617,40	18.940,75	25.992,55	17.933,95	15.491,00	14.809,95	
VISA DÉB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	871,00	956,00	0,00	
BANRICOMPRAS DÉB	1.089,00	1.130,00	3.524,00	1.563,00	1.311,85	269,00	2.355,00	1.358,00	3.094,00	1.869,00	
AMEX	340,00	2.360,00	594,00	1.950,00	2.403,00	4.376,00	0,00	1.742,00	1.967,00	2.517,80	
MASTERCARD	44.964,00	21.476,00	34.375,50	51.446,35	47.650,50	57.872,20	77.372,88	50.896,46	36.673,00	41.907,00	
VISA CRÉD	100,00	932,00	0,00	666,00	816,00	1.345,00	0,00	774,00	140,00	0,00	
BANRICOMPRAS CRÉD	3.750,00	1.063,00	2.088,00	884,00	1.905,00	1.891,00	5.383,00	3.151,00	2.136,00	2.327,00	
CHQS PRÉ-DATADOS	3.506,00	1.821,00	3.630,00	3.827,98	7.173,00	6.618,00	8.287,40	5.189,50	4.473,00	4.171,00	
TOTAL	100.189,65	41.007,40	60.470,45	82.291,73	81.995,75	103.466,15	135.300,23	93.401,96	73.124,80	74.953,75	

Fonte: Empresa. Elaborado pelo autor.

Em virtude do Quadro 7 apresentar as vendas efetuadas durante o mês e não informar os meses em que ocorrerá o efetivo recebimento das mesmas, elaborou-se uma planilha auxiliar de recebimento das vendas. Nessa planilha serão considerados os valores líquidos a receber, já descontada a taxa de administração dos cartões de crédito.

4.1.2.1 Planilha Auxiliar de Contas a Receber

O proprietário da loja não possui um controle efetivo dos seus recebimentos, sendo assim, para que fosse elaborado um quadro com as entradas efetivas ocorridas durante o ano, foi necessário recorrer aos extratos bancários da loja. Partindo dessas informações foram elaboradas duas planilhas, uma apresentando os valores líquidos de cartões recebidos, já descontados os custos com taxa de administração e a segunda planilha apresenta os valores de antecipação realizados

ao longo dos meses de janeiro a outubro de 2011.

Quadro 8 - Recebimento líquido cartões em 2011

RECEBIMENTO LÍQUIDO CARTÕES EM 2011 - JANEIRO A OUTUBRO										R\$ 1,00
MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
BANRICOMPRAS DÉB	1.070,18	1.114,66	3.493,11	1.543,49	1.293,47	264,96	2.327,67	1.345,02	3.051,86	1.789,07
MASTER / VISA DÉB	22.039,58	6.866,97	8.912,22	10.725,49	12.292,20	17.998,23	23.196,61	20.623,84	15.987,23	13.964,05
TOTAL DÉBITO	23.109,76	7.981,63	12.405,33	12.268,98	13.585,67	18.263,19	25.524,28	21.968,86	19.039,09	15.753,12
AMEX	4.077,64	2.763,40	1.907,03	959,39	1.111,33	1.341,65	2.384,86	1.800,66	2.291,01	2.067,07
MASTERCARD	117,79									
VISA CRÉD	7.923,53	2.015,15	72,50		46,41	1.436,71			406,23	238,38
BANRICOMPRAS CRÉD	4.297,29	4.139,77	3.880,97	3.412,88	1.932,15	710,28	297,97			2.267,82
OUTROS							66,68	66,67	66,67	
TOTAL CRÉDITO	16.416,25	8.918,32	5.860,50	4.372,27	3.089,89	3.488,64	2.749,51	1.867,33	2.763,91	4.573,27
TOTAL	39.526,01	16.899,95	18.265,83	16.641,25	16.675,56	21.751,83	28.273,79	23.836,19	21.803,00	20.326,39

Fonte: Autor

Analisando o Quadro 8, percebe-se que os recebimentos mensais da loja de cartões de débito são maiores que os recebimentos dos cartões de crédito. Essa situação decorre do fato de a loja antecipar os seus recebíveis futuros das vendas a prazo com cartões de crédito, ou seja, para sanar suas necessidades de caixa no presente, a loja gera o custo de antecipação, pois esse valor é descontado da venda bruta para que seja creditado apenas o valor líquido. A necessidade da antecipação dos cartões é recorrente e acaba sendo realizada mensalmente, conforme é apresentado no quadro de antecipações realizadas no período de 2011. A loja antecipa os valores das bandeiras Banricompras, Visa e Mastercard.

Quadro 9 - Antecipações dos cartões em 2011

ANTECIPAÇÕES DOS CARTÕES 2011 - JANEIRO A OUTUBRO										R\$ 1,00
MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
BANRICOMPRAS					2.351,86	829,40	3.985,73	4.330,81	6.447,24	
MASTERCARD / VISA	45.288,46	32.906,59	30.946,04	45.970,61	49.721,73	56.609,31	60.820,95	59.251,28	34.071,18	36.144,23
TOTAL	69.288,46	32.906,59	31.785,59	41.357,03	52.073,59	57.438,71	64.806,68	63.582,09	40.518,42	36.144,23

Fonte: Autor

Ao antecipar os valores referentes às vendas a prazo com cartão, a loja está perdendo um valor relevante de suas futuras receitas, em virtude das taxas cobradas pelas administradoras de cartões. Entretanto, esses custos não são calculados pelo proprietário da loja, que apenas faz uma comparação entre o que deveria receber e o que recebeu através da antecipação. Após a liberação do uso das diferentes bandeiras dos cartões em qualquer máquina, o proprietário orientou os funcionários a centralizarem as vendas na máquina da Redecard, pois foi acordado entre a Datelli e a administradora uma taxa especial para as franquias da marca, logo a antecipação dos cartões Visa e Mastercard é feita com a Redecard.

4.1.3 Desembolsos

As informações referentes aos principais desembolsos foram obtidas com o proprietário da loja através de uma planilha utilizada para controlar as datas dos pagamentos e o valor a ser desembolsado.

O principal desembolso que a loja possui é o pagamento da franquia para a franqueadora, a Datelli.

Além dos pagamentos de franquia, existem dois outros desembolsos à franqueadora, que são denominados de material de apoio e propaganda, e decorrem dos pedidos de materiais como embalagens, sacolas, entre outros materiais necessários à loja e da cobrança de 1% sobre o faturamento do mês anterior para gastos com propaganda por parte da franqueadora, respectivamente.

Outras despesas como as administrativas, tributárias, pessoal e encargos foram apresentadas para auxiliar na elaboração da planilha de desembolsos.

4.1.3.1 Franquia

Como consequência da consignação das mercadorias para as lojas, semanalmente esta deve pagar à CAC Comércio Atacadista de Calçados e Acessórios Ltda. e a Budelli Assessoria Comercial Ltda. a franquia sobre as vendas da semana anterior. O percentual cobrado sobre o valor dos produtos vendidos é de

50,35%, divididos da seguinte forma: 40,35% referem-se às mercadorias e 10% referem-se aos *royalties*, conforme contrato para utilização da marca.

Em virtude de a cobrança ser semanal não é possível apurar o valor da franquia devida em determinado mês apenas pelo faturamento desse período, porque a última semana de cada mês ou os últimos dias desse serão cobrados apenas no início do mês subsequente. Portanto, para que seja possível verificar o quanto a loja teria de pagar de franquia ao longo do ano, foi elaborada no Quadro 10 da próxima página:

Quadro 10 - Franquia mensal devida à franqueadora

MÊS	FATURAMENTO	FRANQUIA	MERCADORIAS (CAC)	ROYALTIES (BUDELLI)
JAN	R\$ 111.241,00	R\$ 67.385,95	R\$ 54.002,44	R\$ 13.383,51
FEV	R\$ 44.622,80	R\$ 26.601,93	R\$ 21.318,53	R\$ 5.283,40
MAR	R\$ 67.033,00	R\$ 32.451,21	R\$ 26.006,08	R\$ 6.445,13
ABR	R\$ 83.070,90	R\$ 46.263,82	R\$ 37.075,38	R\$ 9.188,44
MAI	R\$ 89.036,00	R\$ 31.864,54	R\$ 25.535,93	R\$ 6.328,61
JUN	R\$ 114.244,20	R\$ 54.904,07	R\$ 43.999,59	R\$ 10.904,48
JUL	R\$ 144.085,01	R\$ 75.710,71	R\$ 60.673,83	R\$ 15.036,88
AGO	R\$ 99.102,06	R\$ 52.916,06	R\$ 42.406,42	R\$ 10.509,64
SET	R\$ 81.148,50	R\$ 51.809,20	R\$ 41.519,39	R\$ 10.289,81
OUT	R\$ 83.279,10	R\$ 34.905,08	R\$ 27.972,59	R\$ 6.932,49

Fonte: Empresa. Elaborado pelo autor.

Conforme demonstra o quadro 10, percebe-se que o valor devido de franquia em janeiro de 2011 não equivale a 50,35% das vendas do mês, pois no mês, a loja teve de pagar a franquia sobre as vendas da semana dos dias 27 a 31 de dezembro de 2010, logo ao vender R\$ 111.241,00 a franquia devida é de R\$ 56.009,84 que estão divididos entre os meses de janeiro e fevereiro a cobrança.

O pagamento da franquia para a CAC e a Budelli deve ser feito até a sexta-feira da semana posterior à realização das vendas, sendo que este desembolso é feito através de depósito nas contas bancárias das empresas ou, em alguns casos especiais de franquias, através do envio de cheques pré-datados de clientes, que deveriam entrar em suas contas a receber, ou da própria loja para a franqueadora para quitação do débito da semana.

4.1.3.2 Outros Desembolsos

O proprietário utiliza uma planilha de contas a pagar através da qual controla apenas o valor e as datas de pagamento das contas, não realizando nenhum trabalho de planejamento que auxilie na gestão da loja.

Com a utilização deste modelo simples, o proprietário não possui informações e dados que o auxiliem em uma tomada de decisão referente a mudanças que possam ser feitas em relação aos custos apresentados pela loja. Logo, é de suma importância, que sejam implantadas planilhas auxiliares com a segmentação das despesas em diferentes grupos, para que sejam transportados os totais dessas despesas para o fluxo de caixa que será utilizado.

A planilha utilizada atualmente pelo proprietário é apresentada no Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 - Controle de pagamentos

CONTAS A PAGAR		
DATA	DESCRIÇÃO	VALOR
3	ENERGIA	R\$ 1.244,38
	BROILO	R\$ 194,50
	DESP ADM	R\$ 243,45
5	ANUNCIO JORNAL 02/04	R\$ 375,30
6	SALÁRIOS	R\$ 6.919,11
	GRÁFICA SÃO JOSÉ	R\$ 92,00
7	FGTS	R\$ 846,91
	MARCELO	R\$ 60,00
10	ADESIVOS LOJA	R\$ 235,00
	TRANSPORTE FUNCIONÁRIOS PALESTRA	R\$ 185,00
	ECAD	R\$ 42,84
13	RESIDUO SALÁRIO ANGELA E GELSON	R\$ 370,00
14	MARCELO	R\$ 3.500,00
17	ALUGUEL	R\$ 8.183,26
	PASSAGENS	R\$ 307,60
	CONTADOR	R\$ 710,00
	CONDOMINIO	R\$ 186,24
	EMPRESTIMO BANRISUL	R\$ 1.548,69
18	FRANQUIA	R\$ 10.000,00
	DARF- RENDIMENTO SÓCIOS	R\$ 280,26
	SIMPLES	R\$ 5.022,25
	INSS	R\$ 1.433,76
	PREVENÇA	R\$ 133,04
25	MAT DE APOIO	R\$ 1.244,50
	PROPAGANDA	R\$ 811,49
26	FRANQUIA	R\$ 10.000,00
31	ALVARÁ DE LICENÇA 01/02	R\$ 123,84
TOTAL		R\$55.293,42

Fonte: Empresa. Elaborado pelo autor.

Como percebe-se, o Quadro 11 apresenta as contas pagas durante o mês. Nesse caso, o mês de outubro de 2011, e as respectivas datas e valores de pagamentos. As despesas são dispostas pelas datas e não apresentam uma segmentação por tipo, como administrativas, tributárias, encargos e pessoal, franquia, o que proporcionaria ao proprietário uma melhor visão de como estão divididos os desembolsos de sua loja e permitiria analisá-los, tomando decisões a partir desses números, caso fossem separados.

4.1.3.3 Planilhas Auxiliares de Contas a Pagar

Para ser possível a elaboração do fluxo de caixa realizado da empresa no período de janeiro a outubro, fez-se necessário a organização dos dados coletados junto ao proprietário da loja.

A elaboração de planilhas auxiliares permitiu uma melhor visualização das contas e, com isso, os desembolsos foram apresentados de forma organizada, segregando-os nas diferentes categorias e mensalmente. Abaixo, seguem os quadros dos desembolsos.

Quadro 12 - Despesas administrativas de janeiro a outubro 2011

DESPESAS ADMINISTRATIVAS											1,00
ITENS / MESES	01/11	02/11	03/11	04/11	05/11	06/11	07/11	08/11	09/11	10/11	TOTAL
ALUGUEL A PAGAR	7.715,49	8.183,26	8.199,62	8.193,26	8.183,26	8.183,26	8.183,26	8.183,26	8.183,26	8.183,26	81.391,19
CONDOMÍNIO	225,43	203,95	163,46	154,30	246,24	211,19	197,33	208,09	199,73	186,24	1.995,96
CONSERVAÇÃO E LIMPEZA		69,00	69,00	69,00	69,00	69,00	69,00	69,00	69,00	60,00	612,00
ENERGIA ELÉTRICA	1.744,97	1.785,19	1.529,20	1.449,83	1.213,40	1.237,62	1.110,43	1.349,76	1.163,55	1.244,38	13.828,33
MATERIAL DE EXPEDIENTE	230,00	230,00	358,34	352,82					230,00	92,00	1.493,16
MATERIAL DE APOIO	3.737,04		1.662,00	574,20	859,42	640,00	1.649,40	1.440,32		1.244,50	11.806,88
PROPAGANDA	3.073,24		2.287,86	670,33	830,71	890,36	1.142,44	1.746,20	991,02	811,49	12.443,65
MARKETING	902,10	768,61	651,35	362,33			330,00	330,00	715,00	989,80	5.049,19
TELEFONE	1.676,00	947,06	817,72	1.201,01	1.144,35	529,61	688,99	726,38	508,69		8.239,81
DIVERSOS	1.169,08	2.489,25	3.128,93	39,94	1.369,44	2.278,52	1.292,98	568,00	264,84	166,68	12.767,66
PARCELAMENTOSDATELLI	3.400,00		6.800,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	2.800,00				23.200,00
EMPRÉSTIMOS	4.048,63	4.034,74	4.852,46	3.465,36	3.465,36	9.215,33	1.548,69	1.548,69	1.548,69	1.548,69	35.276,64
MAQ E EQUIP							1.520,00	760,00			2.280,00
MOBILIÁRIO	65,79	425,57	478,00	358,80							1.328,16
PRESTADORES DE SERVIÇO	2.415,31	1.361,05	1.113,40	3.749,82	1.797,41	925,00	1.307,40	1.091,00	1.100,00	953,45	15.813,84
TOTAL	30.403,08	20.497,68	32.111,34	24.041,00	22.578,59	27.579,89	21.839,92	18.020,70	14.973,78	15.480,49	227.526,47

Fonte: Autor

No Quadro 12 são apresentados os desembolsos que não estão relacionados ao pagamento de mercadorias, às despesas com pessoal e encargos e os impostos pagos pela loja. Portanto, são apresentados desembolsos relacionados à administração e necessários para o funcionamento da loja, entre os quais se destacam como mais representativos os desembolsos de aluguel e empréstimos e parcelamentos. A loja possuía até o mês de junho de 2011 dois contratos de capital de giro, um com o Banco do Brasil e outro com o Banrisul, realizados em 2010 e 2011, respectivamente. A amortização desses empréstimos é constante e o aumento que ocorre no mês de junho decorre da antecipação do pagamento das quatro últimas parcelas do empréstimo do Banco do Brasil, sendo assim, a partir de julho a loja paga apenas o empréstimo do Banrisul.

A despesa de parcelamento Datelli refere-se a uma dívida antiga que nasceu em virtude do não pagamento pela loja da franquia semanal para a franqueadora, sendo assim foi renegociado o saldo devedor em parcelas de R\$ 3.400,00 para pagamento mensal.

Quadro 13 - Despesa com pessoal e encargos de janeiro a outubro de 2011

DESPESAS COM PESSOAL E ENCARGOS											1,00
ITENS / MESES	01/11	02/11	03/11	04/11	05/11	06/11	07/11	08/11	09/11	10/11	TOTAL
FGTS A RECOLHER	1.386,68	872,80	422,75	507,13	703,90	620,85	787,42	762,65	789,14	846,91	7.700,23
FGTS RESCISÕES		1.231,59			1.224,43		236,96				2.692,98
INSS A RECOLHER	1.674,92	1.425,12	1.307,34	950,07	1.267,60	1.170,47	1.511,88	1.484,91	1.319,22	1.433,76	13.545,29
IRRS S/ SALÁRIOS	360,41	327,64	334,82	303,06	280,31	291,32	280,31	324,40	357,72	280,26	3.140,25
DESPESAS C/ PESSOAL	44,10	202,70	57,66	186,06	35,88	35,88		44,10	35,88	133,04	775,30
SINDICATO	335,50				312,99	40,00	232,75	199,50			1.120,74
RESCISÕES	1.627,97	6.957,85			1.939,20		3.897,83				14.422,85
FÉRIAS		1.150,00									1.150,00
SALÁRIOS	18.311,75	8.467,01	4.934,02	7.362,86	8.146,40	7.790,67	8.717,21	11.064,87	8.469,96	8.596,71	91.861,46
PRÓ-LABORE	13.406,25	5.811,00	1.948,49	1.700,00	1.550,00	3.450,00	2.750,00	2.372,00	3.500,00	4.740,35	41.228,09
TOTAL	37.147,58	26.445,71	9.005,08	11.009,18	15.460,71	13.399,19	18.414,36	16.252,43	14.471,92	16.031,03	177.637,19

Fonte: Autor

Por ser uma loja de calçados que depende das suas vendas para continuar operando, o proprietário instituiu metas de vendas para seus funcionários e os mesmos são premiados, além da comissão que recebem, sempre que atingem a meta. O pagamento das comissões e dos prêmios é incorporado ao valor do salário.

Logo no Quadro 13, no qual são apresentados os desembolsos com pessoal e encargos existem meses os quais a remuneração dos salários é mais alta que outros, como no caso de janeiro. Isso é consequência das vendas do mês anterior, nesse caso, dezembro de 2010 e, por esse motivo, apresenta-se um desembolso com salários que é alto, caso seja comparado ao valor dos outros meses.

O pró-labore retirado mensalmente pelo proprietário da loja é definido por ele com base nas vendas do mês anterior. O percentual da retirada fica entre 5 e 6% do valor das vendas do período precedente ao mês corrente. Entretanto, através da observação dos quadros observamos que em alguns meses o valor do pró-labore não corresponde ao percentual definido sobre as vendas. Essa situação decorre de em alguns momentos, o proprietário utilizar dinheiro da loja para pagamento de contas pessoais e, assim, ele desconta no mês seguinte de seu pró-labore para que não exceda o valor estipulado da retirada e acabe prejudicando sua loja.

Sendo uma empresa de pequeno porte e com faturamento não ultrapassando R\$ 2.400.000,00 em um período de 12 meses, a loja se enquadra no SIMPLES Nacional, imposto que agregou o recolhimento de determinados impostos, como IRPJ, CSLL, COFINS, ICMS, entre outros, em um único documento de arrecadação. O imposto que foi previsto na Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, instituíram as alíquotas de cobrança apresentadas no Quadro 14, e que variam de acordo com os valores da receita bruta nos 12 meses.

Quadro 14 - Alíquotas do Simples Nacional

<u>Receita Bruta em 12 meses (em R\$)</u>	<u>ALÍQUOTA</u>	<u>IRPJ</u>	<u>CSLL</u>	<u>COFINS</u>	<u>PIS/PASEP</u>	<u>CPP</u>	<u>ICMS</u>
<u>Até 120.000,00</u>	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
<u>De 120.000,01 a 240.000,00</u>	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
<u>De 240.000,01 a 360.000,00</u>	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
<u>De 360.000,01 a 480.000,00</u>	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
<u>De 480.000,01 a 600.000,00</u>	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
<u>De 600.000,01 a 720.000,00</u>	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
<u>De 720.000,01 a 840.000,00</u>	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%

De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Receita Federal do Brasil.

Com base no faturamento mensal da loja, é enviada pelo contador da empresa para o proprietário, a guia para pagamento do SIMPLES, mensalmente; sendo que o desembolso será mais alto à medida que o faturamento da loja for elevado, logo em meses subsequentes a meses com uma venda alta, o imposto pago será maior que o pago em meses posteriores a baixas vendas. O Quadro 15 demonstra além dos valores do SIMPLES pagos no ano, o pagamento de um imposto de renda do ano de 2009 que não havia sido pago na sua data de vencimento e que foi quitado no mês de abril de 2011.

Quadro 15 - Despesas tributárias de janeiro a outubro de 2011

DESPESAS TRIBUTÁRIAS											1,00
ITENS / MESES	01/11	02/11	03/11	04/11	05/11	06/11	07/11	08/11	09/11	10/11	TOTAL
SIMPLES	17.220,69	9.347,87	4.092,61	4.653,29	5.571,42	5.575,89	7.141,76	11.109,34	6.557,72	5.022,25	76.292,84
IMPOSTOS ATRASADOS				2.750,90							2.750,90
TOTAL	17.220,69	9.347,87	4.092,61	7.404,19	5.571,42	5.575,89	7.141,76	11.109,34	6.557,72	5.022,25	79.043,74

Fonte: Autor

O Quadro 15 reflete o que foi exposto anteriormente, ou seja, em meses como janeiro que sucedem um mês de grandes vendas, como é dezembro, o imposto pago é bastante alto se comparado aos outros meses do ano.

Conforme já exposto anteriormente no trabalho, o pagamento da franquia semanal à franqueadora deve ser feito através de depósito ou através de cheque, sendo que esta condição é permitida para algumas franquias apenas e não para todas. O proprietário da loja efetua o pagamento enviando os cheques pré-datados que recebe dos clientes e o valor restante é feito através de depósito ou transferência do dinheiro para as contas da CAC e da Budelli, totalizando os 50,35% sobre as vendas da semana anterior.

Para pagamento da franquia, a loja se utiliza dos recursos que recebe através das vendas à vista, em dinheiro ou em cartões de débito e através da antecipação de valores a receber, consequência dos recebimentos com cartões de crédito. O problema da antecipação dos cartões é o custo incorrido nessas operações, entretanto o proprietário não vê outra opção que não a antecipação para que possa quitar o débito com a franqueadora.

O Quadro 16 apresenta os valores de franquia cobrados mensalmente e a forma como a loja efetuou os pagamentos.

Quadro 16 - Valores de franquia e pagamentos mensais de 2011

MÊS	FRANQUIA	PAGAMENTOS			R\$ 1,00
		DEPÓSITOS	CHEQUES	TOTAL	DIF. PGTO X FRANQUIA
JAN	R\$ 67.385,95	R\$ 67.275,00	R\$ 10.725,00	R\$ 78.000,00	R\$ 10.614,05
FEV	R\$ 26.601,93		R\$ 3.575,00	R\$ 3.575,00	-R\$ 23.026,93
MAR	R\$ 32.451,21	R\$ 20.000,00	R\$ 6.171,00	R\$ 26.171,00	-R\$ 6.280,21

ABR	R\$ 46.263,82	R\$ 17.792,59	R\$ 6.583,98	R\$ 24.376,57	-R\$ 21.887,25
MAI	R\$ 31.864,54	R\$ 27.235,00	R\$ 9.425,00	R\$ 36.660,00	R\$ 4.795,46
JUN	R\$ 54.904,07	R\$ 48.000,00	R\$ 9.537,20	R\$ 57.537,20	R\$ 2.633,13
JUL	R\$ 75.710,71	R\$ 52.000,00	R\$ 11.723,40	R\$ 63.723,40	-R\$ 11.987,31
AGO	R\$ 52.916,06	R\$ 59.300,00	R\$ 8.830,10	R\$ 68.130,10	R\$ 15.214,04
SET	R\$ 51.809,20	R\$ 31.000,00	R\$ 6.292,00	R\$ 37.292,00	-R\$ 14.517,20
OUT	R\$ 34.905,08	R\$ 20.000,00	R\$ 7.398,00	R\$ 27.398,00	-R\$ 7.507,08

Fonte: Autor

Uma questão interessante a ser analisada no quadro de pagamento da franquia é que em determinados meses a loja pagou a CAC e a Budelli um valor menor do que a franquia referente às vendas mensais, enquanto em outros meses a loja efetuou o pagamento de valores a maior do que a franquia referente àquele mês, diminuindo seu débito junto à empresa.

A não utilização de um fluxo de caixa talvez seja um dos fatores que contribui para que exista essa disparidade entre o valor cobrado e o valor pago de franquia, pois o proprietário não possui um planejamento que o demonstre com antecedência como serão os meses seguintes, em qual terá escassez de dinheiro e quando terá sobra de caixa e como proceder nestas situações.

Por ser uma loja situada em uma cidade turística do Rio Grande do Sul, a loja está sujeita a fatores externos, além do fator fluxo de caixa, que acarretam consequências para as vendas da loja, como realização de eventos na cidade, exemplo do Natal Luz e do Festival de Cinema de Gramado, variação no número de turistas na cidade, entre outros fatores do ambiente que influenciem na loja. Essa variação no faturamento, somada à não utilização de um modelo de fluxo de caixa, induz ao proprietários tomar decisões em determinados meses sem considerar os períodos futuros.

4.1.4 Fluxo de Caixa Realizado

Com base nas informações obtidas através das planilhas utilizadas pelo proprietário da loja foram elaboradas planilhas auxiliares para desenvolvimento do fluxo de caixa do período.

O modelo do fluxo de caixa selecionado foi o modelo direto, no qual são

apresentados os ingressos e desembolsos monetários realizados pela loja para o período realizado de janeiro a outubro de 2011. Neste modelo são apresentadas as entradas e saídas de caixa, após é apresentada a diferença do período, resultante da diminuição dos ingressos menos desembolsos, soma-se o resultado desta diferença ao saldo inicial de caixa e tem-se a disponibilidade acumulada. O nível desejado de caixa dependerá de o proprietário estipular um valor para manter em caixa e caso o valor seja estipulado, o saldo final de um mês e conseqüentemente, o saldo inicial do subsequente será o valor do nível desejado de caixa. Os empréstimos a captar, aplicações a realizar, amortizações de empréstimos e resgate de aplicações dependerão da política adotada pelo proprietário para os meses com escassez ou sobra de caixa.

Os ingressos estão divididos pelas receitas à vista, receitas a prazo, cheques pré-datados, cheques devolvidos, antecipações e outros. Esses itens podem ser explicados da seguinte maneira:

- I. Receitas à vista: contemplam as vendas recebidas em cartões de débito, dinheiro e cheques à vista, ou seja, para depósito no dia ou no mês da venda para o cliente. No que se refere aos cartões, está computado o valor líquido recebido pela loja, já descontada a taxa de administração dos cartões;
- II. Receitas a prazo: referem-se ao recebimento das vendas realizadas com cartões de crédito para os clientes. Os ingressos apresentados são os valores líquidos recebidos, já descontadas as taxas de administração dos cartões de crédito;
- III. Cheques pré-datados: computados os valores recebidos de clientes no mês da venda, ou seja, o valor de cheques pré-datados apresentado no mês de janeiro no fluxo de caixa refere-se aos cheques recebidos no próprio mês e que tem o vencimento para frente. Esses cheques não são lançados no mês de depósito porque são enviados para a franqueadora para efetuar o pagamento do débito de franquia, diminuindo o valor necessário a ser feito de depósito;
- IV. Cheques devolvidos: sempre que há devolução de cheque de clientes, o mesmo deve fazer o pagamento do valor do cheque devolvido para que receba seu cheque de volta;

- V. Antecipações: o proprietário da loja antecipa todos os valores de cartões de crédito que possui a receber. Já são apresentados os valores líquidos recebidos durante os meses;
- VI. Outros: refere-se ao ressarcimento de despesas geradas para envio de produtos da loja para outra loja da rede quando esta solicita. Devolução de despesas com Sedex.

Os desembolsos foram separados de acordo com as principais saídas de caixa que a loja efetua durante o mês, sendo estas: franquia, despesas com pessoal e encargos, despesas com prestadores de serviços, despesas administrativas, tributárias, financeiras, *marketing*, material de apoio, despesas com máquinas, equipamentos e mobiliários, parcelamentos e outras despesas. Cabe ressaltar que as despesas com prestadores de serviço foram separadas das despesas com pessoal, pois estas representam os pagamentos para terceiros, como contador, advogados, entre outros prestadores de serviço. Os empréstimos foram lançados em amortização de empréstimos e referem-se aos empréstimos junto ao Banco do Brasil e ao Banrisul contraídos pela loja.

Para os desembolsos foram utilizadas as planilhas auxiliares de despesas elaboradas para organizar as contas pagas pelo proprietário durante o ano de 2011, pois não era possível elaborar o fluxo de caixa se não fossem organizadas as informações de desembolsos, segregando as despesas de acordo com sua classificação.

Após a apresentação dos ingressos e desembolsos é apresentada a diferença para cada mês, permitindo a visualização dos meses onde os ingressos superam os desembolsos ou ao contrário. Ao apurar a diferença, soma-se o saldo inicial de caixa para termos a disponibilidade acumulada do período.

O proprietário da loja não define um nível desejado de caixa, logo foi deixado sem valor, não interferindo no saldo final de caixa. A não definição de um valor para manter em caixa faz com que o proprietário não aproveite a sobra de caixa que ocorre em alguns meses para aplicar e obter retorno desse dinheiro, que acaba ficando na conta da loja, sendo remunerada de acordo com o rendimento da poupança. Nos meses em que há falta de dinheiro, o dono acaba por usar o limite do cheque especial das contas correntes no banco pagando os juros cobrados pela utilização.

Com base no fluxo de caixa realizado para a loja no período de janeiro a outubro de 2011, podemos ver que a loja não aplicou os recursos quando teve sobra e não captou quando houve necessidade, utilizando-se dos limites de cheque especial das contas bancárias, que acabam por gerar um custo de juros mais alto do que os juros que poderiam ser cobrados em um empréstimo junto ao banco.

O fluxo de caixa realizado pelo modelo direto é apresentado na página 62, a seguir:

Quadro 17 - Fluxo de caixa realizado
FLUXO DE CAIXA REALIZADO - JANEIRO A OUTUBRO DE 2011

1,00

ITENS	PERÍODOS	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	TOTAL
01. INGRESSOS			136.306	56.856	60.860	72.824	86.161	97.962	117.393	104.145	75.913	72.434	880.858
Vendas a vista			47.095	13.210	19.584	22.616	22.704	30.417	41.433	33.454	27.233	23.105	280.856
Vendas a prazo			16.416	8.918	5.860	4.372	3.089	3.488	2.749	1.867	2.763	4.573	54.099
Cheques pré-datados			3.506	1.821	3.630	3.827	7.173	6.618	8.287	5.189	4.473	4.171	48.696
Cheques devolvidos						622				52	100		774
Antecipações			69.288	32.906	31.785	41.357	52.073	57.438	64.806	63.582	40.518	36.144	489.901
Outros						28	1.120		116		824	4.441	6.529
02. DESEMBOLSOS			160.967	54.332	65.599	58.963	69.762	91.190	102.123	106.671	68.101	62.475	840.186
Franquia			78.000	0	20.000	17.792	27.235	48.000	52.000	59.300	31.000	27.398	360.725
Pessoal e encargos			37.147	26.445	9.005	11.009	15.460	13.399	18.414	16.252	14.471	16.031	177.637
Prestadores de serviço			2.415	1.361	1.113	3.749	1.797	925	1.307	1.091	1.100	953	15.813
Despesas administrativas			12.760	13.907	14.266	11.460	12.225	12.509	11.541	11.104	10.619	9.932	120.328
Despesas tributárias			17.220	9.347	4.092	7.404	5.571	5.575	7.141	11.109	6.557	5.022	79.043
Despesas financeiras			783	753	216	225	223	220	267	223	245	92	3.251
Despesas com marketing			3.975	768	2.939	1.032	830	890	1.472	2.076	1.706	1.801	17.492
Outras despesas			1.461	1.322	5.026	1.956	2.157	5.630	4.008	3.314	2.401		27.278
Material de apoio			3.737	0	1.662	574	859	640	1.649	1.440	0	1.244	11.806
Máquinas, equip e mob			65	425	478	358	0	0	1.520	760	0	0	3.608
Parcelamentos			3.400	0	6.800	3.400	3.400	3.400	2.800	0	0	0	23.200
03. Diferença do período			-24.661	2.524	-4.739	13.860	16.399	6.772	15.270	-2.525	7.812	9.959	40.671
04. Saldo inicial de caixa			35.060	6.350	4.839	-4.752	5.642	18.576	16.133	29.855	25.781	32.044	35.060
05. Disponibilidade acumulada			10.398	8.874	100	9.108	22.042	25.349	31.404	27.329	33.593	42.004	
06. Nível desejado de caixa													
07. Empréstimos a captar													
08. Aplicações financeiras a realizar													
09. Amortizações de empréstimos			4.048	4.034	4.852	3.465	3.465	9.215	1.548	1.548	1.548	1.548	35.276
10. Resgate de aplicações													
11. Saldo final de caixa		35.060	6.350	4.839	-4.752	5.642	18.576	16.133	29.855	25.781	32.044	40.455	40.455

Fonte: Autor

4.2 PROJEÇÕES

Após a elaboração do fluxo de caixa realizado para o período de janeiro a outubro de 2011, serão projetados os seis meses subsequentes ao período e, conseqüentemente, serão desenvolvidas as planilhas auxiliares projetadas e o fluxo de caixa projetado para o período de novembro de 2011 a dezembro de 2012.

Para poder projetar os próximos meses é necessário sabermos a taxa de crescimento esperada para o período que desejamos fazer a projeção. Nesse caso, como base para o cálculo do faturamento e, como consequência, das receitas da loja, será utilizada a taxa de crescimento esperado para as lojas da marca de Calçados Datelli definido pela área comercial da empresa que é de 15% nesse ano de 2011 em relação ao mesmo período do ano de 2010, ou seja, para novembro e dezembro e no ano de 2012 a empresa projeta um crescimento no faturamento das lojas na casa dos 10% em relação aos mesmos meses de 2011.

A seguir, são apresentadas as projeções de ingressos e desembolsos e o fluxo de caixa para os próximos seis meses.

4.2.1 Projeção de Faturamento

A primeira etapa para elaboração do fluxo de caixa projetado é projetar o faturamento da franquia para o período esperado. O cálculo do faturamento será desenvolvido com base no faturamento dos mesmos meses no ano de 2010 e no ano de 2011, pois a partir desses números poderemos projetar o faturamento da loja. A previsão de crescimento para 2011 em relação a 2010 será mantida para os meses de novembro e dezembro, apesar de no ano a loja não ter alcançado o crescimento esperado de 15% até o presente momento. A média de crescimento do faturamento no ano de 2011 em relação a 2010 está em cerca de 9%, com a loja sempre apresentando crescimento no faturamento mensal. Entretanto, a meta estabelecida e projetada pela Datelli para as suas franquias ainda não foi atingida pela loja estudada. O Quadro 18 apresenta o faturamento realizado e as projeções para os seis meses seguintes.

Quadro 18 - Previsão faturamento

PROJEÇÃO FATURAMENTO		
MÊS	FATURAMENTO 2010	PROJEÇÃO 2011
TX CRESCIMENTO		15%
NOV	R\$ 116.332,00	R\$ 133.781,80
DEZ	R\$ 178.165,00	R\$ 204.889,75
TOTAL	R\$ 294.497,00	R\$ 338.671,55
MÊS	FATURAMENTO 2011	PROEJÇÃO 2012
TX CRESCIMENTO		10%
JAN	R\$ 111.241,00	R\$ 122.365,10
FEV	R\$ 44.622,80	R\$ 49.085,08
MAR	R\$ 67.033,00	R\$ 73.736,30
ABR	R\$ 83.070,90	R\$ 91.377,99
TOTAL	R\$ 305.967,70	R\$ 336.564,47

Fonte: Autor

O Quadro 18 apresenta as projeções de faturamento para os meses de novembro de 2011 a abril de 2012, sendo que este faturamento irá servir de base para as planilhas projetadas, tanto de receitas quanto de despesas.

Destaca-se a projeção para os meses de novembro, dezembro e janeiro apresentarem números elevados, isso ocorrendo em virtude dos eventos que ocorrem nessa época na cidade de Gramado - RS, sendo eles, o Natal Luz de Gramado, que atrai muitos turistas para cidade, fazendo com que o comércio na cidade seja beneficiado por esse movimento. Quanto ao mês de janeiro, cabe destacar que é um mês onde a loja promove suas liquidações, atraindo clientes, logo o faturamento da loja é alto comparado aos meses do período de verão como fevereiro e março.

4.2.2 Projeção de Ingressos

Após a projeção do faturamento da loja para os próximos seis meses, é necessário projetar os recebimentos para o período. Primeiramente, será elaborada uma planilha com a projeção das vendas e como são recebidas, ou seja, de que forma se dá o recebimento, em dinheiro, cheques, cartões, etc.

A divisão da forma de recebimento das vendas foi feita com base nas porcentagens do ano de 2011, sendo assim, utilizou-se a média do ano para projetar o próximo período. Conforme informação do proprietário da loja, os recebimentos não se distanciam muito da média encontrada.

O quadro abaixo apresenta as vendas para o período projetado sendo dividida entre as diversas formas como a loja recebe de seus clientes.

Quadro 19 - Vendas para período projetado

PROJEÇÕES VENDAS - NOV/2011 A ABR/2012							
1,00							
MÊS	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	TOTAL
VENDA BRUTA	133.782	204.890	122.365	49.085	73.736	91.378	675.236
DESCONTO	-6.649	-10.183	-6.082	-2.440	-3.665	-4.541	-33.559
DESPESAS	-4.455	-6.823	-4.075	-1.635	-2.455	-3.043	-22.485
VENDA LÍQ.	122.678	187.884	112.209	45.011	67.616	83.794	619.191
DINHEIRO	11.569	17.717	10.581	4.245	6.376	7.902	58.390
CHEQUES	4.564	6.989	4.174	1.674	2.515	3.117	23.034
MASTER DÉB	22.413	34.326	20.501	8.224	12.353	15.309	113.126
VISA DÉB	270	413	247	99	149	184	1.362
BANRICOMPRAS DÉB	2.552	3.908	2.334	936	1.406	1.743	12.879
AMEX	2.650	4.058	2.424	972	1.461	1.810	13.375
MASTERCARD	67.362	103.167	61.614	24.716	37.128	46.011	339.998
VISA CRÉD	687	1.052	628	252	379	469	3.467
BANRICOMPRAS CRÉD	3.558	5.449	3.254	1.305	1.961	2.430	17.957
CHQS PRÉ-DATADOS	7.054	10.803	6.452	2.588	3.888	4.818	35.604
TOTAL	122.678	187.884	112.209	45.011	67.616	83.794	619.191

Fonte: Autor

Os dados apresentados no Quadro 19 demonstram as informações referentes à venda bruta da loja durante o mês, os descontos concedidos a clientes e as despesas pagas diretamente pelos funcionários. Após a subtração desses valores da venda bruta, obtém-se a venda líquida e abaixo é informada a projeção das condições dos recebimentos das vendas.

Baseado nas informações demonstradas pela planilha de projeções das vendas será elaborada a planilha de recebimentos a prazo para posterior utilização dos dados no fluxo de caixa. O proprietário não possui nenhum controle que lhe

permita saber a porcentagem exata de qual o prazo médio de suas vendas a prazo, logo para elaboração da planilha de recebimento a prazo, serão utilizados os valores para as vendas a prazo apresentados no quadro abaixo:

Quadro 20 - Prazo recebimento das vendas a prazo

PRAZO	1x	2x	3x	4x	5x	6x	TOTAL
%	9%	13%	27%	35%	12%	4%	100%

Fonte: Autor

Essas porcentagens foram definidas com base na opinião do proprietário e dos funcionários da loja, logo, não há 100% de confiança de que os números sejam exatamente esses, mas podemos acreditar que não destoam muito dos índices reais, pois as pessoas possuem muita experiência e trabalham na loja há certo tempo.

Com base nas informações das projeções das vendas a prazo e dos prazos de recebimentos, elaborou-se a planilha de faturamento bruto dos cartões crédito mensalmente. No mês de novembro de 2011 não serão relacionados os recebimentos a prazo, pois se considera que os recebíveis inclusive do mês de outubro serão antecipados, logo, a planilha apresentará os recebimentos das vendas a partir do mês de novembro.

Quadro 21 - Recebimento bruto de cartões de crédito

RECEBIMENTO BRUTO CARTÕES DE CRÉDITO - NOV/2011 A ABR/2012						1,00
MÊS RECEBIMENTO	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	TOTAL
MÊS VENDAS						
NOV	26.968	20.285	15.458	8.775	2.277	73.762
DEZ		41.302	31.066	23.674	13.439	109.480
JAN			24.666	18.553	14.139	57.358
FEV				9.896	7.444	17.340
MAR					3.684	3.684

Fonte: Autor

O Quadro 21 apresenta o recebimento bruto dos cartões de crédito de todas as bandeiras de cartões, inclusive Amex, Mastercard, Visa e Banricompras. A partir da taxa de administração dos cartões que é de 1,35%, elabora-se a planilha de recebimento líquido, englobando as vendas à vista e a prazo.

Os recebimentos líquidos apresentados no quadro abaixo se referem aos recebimentos das vendas com dinheiro, cheques à vista, cheques pré-datados, cartões de débito e cartões de crédito, sendo destes últimos já descontados a taxa de administração.

Quadro 22 - Recebimento líquido – nov/2011 a abril/2012

RECEBIMENTO LÍQUIDO - NOV/2011 A ABR/2012							1,00
	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	TOTAL
À VISTA	16.132	24.707	14.755	5.919	8.892	11.019	81.424
CHEQUES PRÉS	7.054	10.803	6.452	2.588	3.888	4.818	35.604
CARTÕES DÉBITO	24.894	38.126	22.770	9.134	13.721	17.004	125.648
CARTÕES CRÉDITO		26.604	60.755	70.229	60.076	40.429	258.093
TOTAL	48.080	100.240	104.732	87.870	86.577	73.270	500.768

Fonte: Autor

A elaboração do quadro de recebimentos líquidos é a última etapa das projeções de ingressos necessárias para elaborar o fluxo de caixa projetado para o período de novembro de 2011 a abril de 2012.

4.3.3 Projeção de Desembolsos

O principal desembolso a ser projetado é o pagamento de franquia, pago semanalmente à CAC Comércio Atacadista de Calçados e Acessórios Ltda. e a Budelli Assessoria Comercial Ltda., que se refere a 50,35% sobre as vendas realizadas pela loja na semana anterior. A franquia pode ser calculada com base no faturamento projetado da loja para esse período.

Além da franquia, outros dois desembolsos à CAC e a Budelli devem ser projetados, que são a propaganda e o material de apoio. A propaganda é calculada com base no faturamento do mês anterior ao mês corrente, ou seja, em novembro paga-se de propaganda 1% sobre as vendas do mês de outubro e assim por diante. Já o desembolso com material de apoio deverá seguir uma proximidade com os valores realizados durante o ano, porém no mês de dezembro haverá um aumento no valor. Sendo assim, em virtude do aumento das vendas será necessário um número maior de materiais de apoio, como sacolas, embalagens, papéis, entre

outros. Logo, a loja precisará comprar esses materiais da CAC.

Quadro 23 - Projeção do pagamento de franquia

PAGAMENTO DE FRANQUIA - NOV/2011 A ABR/2012							1,00
MÊS PAGAMENTO PERÍODO VENDA	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	TOTAL
25/10 À 21/11	57.406,28						57.406,28
22/11 À 26/12		102.254,66					102.254,66
27/12 À 23/01			74.124,51				74.124,51
24/01 À 20/02				29.262,11			29.262,11
21/02 À 20/03					35.696,35		35.696,35
21/03 À 24/04						50.890,17	50.890,17

Fonte: Autor

O faturamento considerado para cálculo da franquia a ser pago difere do faturamento mensal porque para efeitos da franquia não é utilizado o faturamento de um mês inteiro, pois como a loja paga semanalmente, normalmente, a última semana de um mês é cobrada somente no mês seguinte.

Quadro 24 - Pagamento de propaganda

PAGAMENTO DE PROPAGANDA - NOV/2011 A ABR/2012								1,00
MÊS PAGAMENTO FATURAMENTO	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	TOTAL
OUT		832,79						832,79
NOV			1.337,82					1.337,82
DEZ				2.048,90				2.048,90
JAN					1.223,65			1.223,65
FEV						490,85		490,85
MAR							737,36	737,36

Fonte: Autor

O Quadro 24 apresenta o valor projetado para o pagamento de propaganda do período. A propaganda é cobrada com base em 1% sobre o faturamento do mês anterior ao mês do pagamento.

As despesas administrativas seguirão a proximidade com os valores realizados durante o ano de 2011, enquanto as despesas com pessoal e encargos terão um aumento em virtude das comissões pagas sobre as vendas para os funcionários, logo em meses como janeiro e fevereiro os custos com pessoal serão maiores que nos outros meses.

A loja ainda possui o empréstimo com o Banrisul, do qual já foram pagas 10 parcelas e ainda tem mais 14 a ser pagas, assim como o parcelamento com a Budelli Assessoria Comercial Ltda. referente a débitos antigos que se originaram com o não pagamento da franquia pela loja. Quanto ao parcelamento será previsto o pagamento das três parcelas que estão atrasadas e não foram pagas de agosto, setembro e outubro, sendo que o pagamento desses atrasados será previsto em um por mês. Portanto, nos meses de novembro, dezembro e janeiro serão projetados o valor referente a duas parcelas.

Os desembolsos com *marketing* realizados pela loja decorrem de um anúncio em jornal contratado, sendo que esse jornal é distribuído no pedágio na estrada que leva a Gramado – RS e também é entregue na cidade para os turistas e distribuída nos hotéis.

Após finalizar a projeção dos desembolsos para o período de novembro a abril e organizá-los em planilhas auxiliares, os dados dos desembolsos obtidos foram utilizados com os ingressos para projetar o fluxo de caixa do período.

4.3.4 Fluxo de Caixa Projetado

Na elaboração do fluxo de caixa projetado, os ingressos considerados foram os recebimentos líquidos das vendas a vista, já descontada a taxa de administração para os cartões de débito e os recebimentos em dinheiro e cheques à vista. Para os recebimentos a prazo, foram utilizados os dados obtidos no quadro de recebimento líquido dos cartões de crédito. Na projeção, não serão considerados a realização de antecipação dos cartões de crédito, apesar de ser uma prática recorrente adotada pelo proprietário da loja. Caso haja necessidade de recursos em algum mês, a empresa analisará se a antecipação é a melhor opção ou se há uma opção que resulte em menores custos para a loja.

O nível desejado de caixa que anteriormente não era estipulado pelo proprietário foi definido em R\$ 8.500,00 para os meses projetados. Esse valor foi definido pelo proprietário, pois o mesmo acredita ser necessário manter um valor aproximado ao valor do aluguel mensal, que deve ser pago no 1º dia útil de cada mês. O fluxo de caixa projetado é apresentado no Quadro 25 na próxima página.

Quadro 25 - Fluxo de caixa projetado

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - NOVEMBRO DE 2011 A ABRIL DE 2012

1,00

ITENS	PERÍODOS	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	TOTAL
01. INGRESSOS			48.080,30	100.239,61	104.731,86	87.870,06	86.576,65	167.269,67	594.768
Vendas a vista			41.026,32	62.832,70	37.525,20	15.052,72	22.612,42	28.022,53	207.071
Vendas a prazo			0,00	26.603,58	60.754,65	70.229,21	60.076,31	40.429,01	258.092
Cheques pré-datados			7.053,98	10.803,32	6.452,01	2.588,13	3.887,93	4.818,13	35.603
Antecipações			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94.000,00	94.000
Outros			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
02. DESEMBOLSOS			102.733,45	160.552,97	153.922,94	78.930,77	69.713,25	90.536,59	656.389
Franquia			57.406,28	102.254,66	74.124,51	29.262,11	35.696,35	50.890,17	349.634
Pessoal e encargos			14.952,83	20.951,91	35.888,39	19.216,91	11.175,10	13.909,18	116.094
Prestadores de serviço			910,00	1.001,35	1.214,67	967,10	747,26	821,21	5.661
Despesas administrativas			10.546,64	10.451,86	10.651,86	10.651,86	10.651,86	10.551,86	63.505
Despesas tributárias			8.361,22	13.431,69	20.570,93	12.285,46	4.928,14	7.403,12	66.980
Despesas financeiras			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Despesas com <i>marketing</i>			375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	2.250
Propaganda			832,79	1.337,82	2.048,90	1.223,65	490,85	737,36	6.671
Material de apoio			1.000,00	2.400,00	700,00	0,00	700,00	900,00	5.700
Máquinas, equip e mob			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Empréstimos			1.548,69	1.548,69	1.548,69	1.548,69	1.548,69	1.548,69	9.292
Parcelamentos			6.800,00	6.800,00	6.800,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	30.600
03. Diferença do período			-54.653,15	-60.313,36	-49.191,09	8.939,29	16.863,40	76.733,07	-61.621
04. Saldo inicial de caixa			40.455,42	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	40.455
05. Disponibilidade acumulada			-14.197,73	-51.813,36	-40.691,09	17.439,29	25.363,41	85.233,07	
06. Nível desejado de caixa			8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	
07. Empréstimos a captar			22.697,73	60.313,36	49.191,09				132.202
08. Aplicações financeiras a realizar									0
09. Amortizações de empréstimos						8.939,29	16.863,41	76.733,07	102.535
10. Resgate de aplicações									0
11. Saldo final de caixa		40.455,42	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500

Fonte: Autor

Na projeção do fluxo de caixa, foi prevista a captação de empréstimos nos meses nos quais há escassez de caixa e a amortização de parte desses empréstimos nos meses com sobra de caixa. Além disso, foi considerada a realização da antecipação dos valores das vendas realizadas com cartões de crédito nos meses de dezembro, janeiro, fevereiro, março e abril que não foram recebidas durante o período projetado. Essa diferença das vendas para antecipação fica em torno de R\$ 108.000,00, sendo descontada a taxa de antecipação, foi considerado o valor líquido para cálculo dos ingressos do fluxo de caixa.

Como observa-se no fluxo de caixa projetado, apesar do crescimento nas vendas nos meses de dezembro e janeiro, nestes períodos mais no mês de novembro os desembolsos superam os ingressos de recursos, logo será necessária a captação de empréstimo para saldar as obrigações mensais da loja. Para que não fique sem saldar suas dívidas, a loja deve recorrer às instituições financeiras para obter esses empréstimos.

Os empréstimos necessários totalizam o valor de R\$ 132.202,18, enquanto que nos meses de fevereiro, março e abril a loja terá sobra de caixa, sendo possível amortizar os empréstimos obtidos anteriormente. Sem levarmos em conta os juros das operações de empréstimo, o valor amortizado será de R\$ 102.535,77.

É muito importante que seja feito o acompanhamento entre o projetado e o realizado pela projeção do fluxo de caixa da loja. Esse acompanhamento permitirá ao proprietário rever alguma decisão acerca do gerenciamento do negócio e tomar as decisões necessárias, inclusive no que diz respeito aos empréstimos a captar e na decisão de antecipação ou não dos recebíveis.

4.4 SUGESTÕES

Com o desenvolvimento deste trabalho foi possível apresentar ao proprietário da loja uma projeção para o próximo semestre, baseado em números e informações obtidas na loja, proporcionando a ele uma ferramenta importante e que lhe auxiliará na tomada de decisões a respeito das necessidades da loja.

Para que não precise recorrer a empréstimos de valores substanciais nos meses de dezembro e janeiro, a loja deve diminuir suas vendas a crédito e aumentar suas vendas à vista, seja em dinheiro ou cartões de débito. Caso não consiga colocar em prática essas ações a empresa terá de recorrer aos empréstimos.

Não é aconselhável atrasar o pagamento da franquia ou mesmo deixar de pagar a franquia para a CAC Comércio Atacadista de Calçados e Acessórios Ltda. e a Budelli Assessoria Comercial Ltda., pois anteriormente a loja já passou por essa situação e está pagando um parcelamento até os dias de hoje. Além disso, a franqueadora pode impor sanções à loja, como trancar o embarque de mercadorias. Sendo assim, a loja deixaria de receber produtos até a quitação do seu débito.

08. APLICAÇÕES FINANCEIRAS A REALIZAR																			
09. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS CAPTADOS																			
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS REALIZADAS																			
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO																			

Fonte: Autor

O modelo apresenta no Quadro 26 é um modelo de fluxo de caixa direto proposto para a loja e que apresenta três colunas, sendo uma do valor projetado, a segunda do realizado e a terceira coluna apresenta a diferença no período.

Através da utilização desta planilha para controle do fluxo de caixa, o proprietário poderá utilizá-la para auxílio na tomada de decisões na gestão de sua loja.

5 CONCLUSÕES

O desenvolvimento deste trabalho norteou-se pelo objetivo de propor um modelo de planejamento e controle financeiro para uma franquia da marca de Calçados Datelli que auxiliasse seu proprietário na tomada de decisões. A ferramenta escolhida foi o fluxo de caixa, pois a adoção desta permite ao administrador visualizar períodos com sobra ou escassez de caixa com antecedência, através da relação dos ingressos e desembolsos de caixa para determinado período.

Este trabalho ajudou no entendimento da importância da adoção dessa ferramenta de planejamento e controle para servir como base na tomada de decisões, sendo que o objetivo principal foi atingido através da disposição da continuidade da utilização do fluxo de caixa pelo proprietário da empresa estudada, a fim de adotar essa ferramenta para auxiliar em futuras decisões a respeito do negócio.

O cumprimento do objetivo geral proposto foi possível pela realização dos objetivos específicos que serviram como apoio para a elaboração do fluxo de caixa para a empresa. A elaboração das planilhas auxiliares de contas a pagar e receber foram ferramentas importantes porque auxiliaram no desenvolvimento do fluxo de caixa realizado e projetado para o próximo semestre e a continuidade na utilização destas permitirá ao proprietário centralizar as informações a respeito de seus recebíveis, situação que hoje ele não possui, sendo necessário acessar os demonstrativos de cartões de crédito para saber o valor que possui a receber. Além disso, a separação das contas a pagar em grupos permite a visualização de onde estão os maiores gastos e assim é possível tomar decisões a respeito desses gastos.

A elaboração desta monografia proporcionou a possibilidade de colocar em prática os ensinamentos teóricos adquiridos durante o Curso de graduação, permitindo a identificação da importância do planejamento e controle financeiros para o sucesso de uma empresa. Além disso, ampliou o conhecimento na área financeira através da revisão da bibliografia, aprofundando os assuntos relevantes para a realização desse estudo de caso na empresa selecionada.

A revisão teórica apresentou a importância do fluxo de caixa para uma organização, pois é uma ferramenta necessária e importante para planejar financeiramente um período futuro, servindo de sustentação para tomar uma decisão. Além da sua importância, destaca-se ser uma ferramenta simples e que não necessita de um dispêndio de valor alto para sua adoção, pois pode ser desenvolvida em planilhas eletrônicas.

Para que a realização deste trabalho fosse possível, fez-se necessário o apoio do proprietário do negócio e sua disposição em auxiliar e incorporar as ferramentas desenvolvidas ao seu negócio, pois caso não fossem utilizadas no futuro para auxiliar na tomada de decisões as planilhas elaboradas, este trabalho não teria alcançado seu objetivo principal.

A elaboração deste trabalho foi uma maneira de adquirir experiência na área financeira e na implantação de uma ferramenta nova em um negócio. Cabe destacar o cumprimento dos objetivos propostos através do desenvolvimento de planilhas auxiliares e da sugestão de um modelo de fluxo de caixa a ser utilizado no futuro, além do planejamento do próximo semestre da empresa, permitindo ao proprietário visualizar as necessidades de caixa que terá nesse período e, a partir daí, tomar as decisões cabíveis.

Além disso, o desenvolvimento do trabalho contribuiu com a possibilidade de observar e analisar a situação de uma empresa sem planejamento e controle financeiros e que através da elaboração desta monografia e das ferramentas desenvolvidas e propostas pode planejar seu futuro de uma maneira mais clara e fundamentada em números e informações que reflitam a realidade.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRAZILIAN FOOTWEAR. **Cartilha estatística indústria de calçados do Brasil 2011**. Disponível em: <<http://www.abicalçados.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2011.

BREALEY, Richard A. MYERS, Stewart C. ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças corporativas**. 8 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BRIGHAM, Eugene F. EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. 10 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BRIGHAM, Eugene F. HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento. 2 ed.** São Paulo: Atlas, 2009

MATARAZZO, Dante. **Análise Financeira de Balanços**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGLIORINI, Evandir. VALLIM, Marco A. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Lei complementar 123/2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em 02 de Novembro de 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estagio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de cursos**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa**: a visão da tesouraria e da controladoria. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Edson Cordeira da. **Como Administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia de sobrevivência empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando Valor através do orçamento**: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Novak Multimedia, 2003.

_____. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 8 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.