

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

Eduardo Durigon

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA
MICROEMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO**

**PORTO ALEGRE
2010**

Eduardo Durigon

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA
MICROEMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO**

**Trabalho de conclusão de 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. André Luis Martinewski

**PORTO ALEGRE
2010**

Eduardo Durigon

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA
MICROEMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO**

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

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. – Escola de Administração

Orientador – Prof. André Luis Martinewski – Escola de Administração

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Ivaldino e Noeli, por todo amor e carinho destinados a mim e aos meus irmãos, e pela exemplar valorização à educação, fato que possibilitou, aos seus três filhos, o ingresso e a conclusão de graduação na UFRGS.

À minha irmã Karina e ao meu irmão André, meus exemplos, pela companhia e apoio nesses quase oito anos de convivência em Porto Alegre, e por facilitarem a minha adaptação a esta cidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos proprietários da Karina Modas, meus pais, pela oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na faculdade e por sua disponibilidade e atenção no auxílio à realização deste trabalho.

Ao meu orientador, professor André Luis Martinewski, pelos conhecimentos transmitidos.

RESUMO

O presente trabalho possui o objetivo de propor e aplicar ferramentas de Planejamento Financeiro em uma microempresa do comércio varejista, a Karina Modas. A empresa está localizada no município de Palmitos no interior do estado de Santa Catarina. Para a elaboração do trabalho utilizou-se o método Pesquisa-Ação e embasou-se em uma revisão teórica previamente elaborada sobre os tópicos abordados durante o presente estudo. Além disso, utilizou-se o software Excel, da Microsoft, para a elaboração dos instrumentos aplicados na empresa. Inicialmente, foram coletados e analisados dados financeiros da empresa e, posteriormente, foram projetados orçamentos parciais para as receitas, despesas e custos, Fluxo de Caixa e Demonstrativo do Resultado do Exercício. Por fim, foi realizado o primeiro controle e alteração das projeções, com base em novos dados coletados. Dessa forma, pretende-se que a empresa utilize as ferramentas gerenciais propostas, para o planejamento e controle financeiro, no aprimoramento da tarefa de tomada de decisão.

Palavras-chave: Microempresa. Comércio varejista. Planejamento financeiro. Fluxo de Caixa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Modelo de fluxo de caixa.....	34
Figura 2 Modelo de DRE projetado	37
Figura 3 Modelo de DRE	38
Gráfico 2 – Comparação entre Ingressos e Desembolsos projetados para Setembro 2010 a Dezembro 2011 – Cenário Base	58
Gráfico 3 – Comparação entre Ingressos e Desembolsos projetados para Setembro 2010 a Dezembro 2011 – Cenário Otimista	58
Gráfico 4 – Comparação entre Ingressos e Desembolsos projetados para Setembro 2010 a Dezembro 2011 – Cenário Pessimista	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vendas anuais no período de 2005 a 2009.....	42
Tabela 2 – Faturamento mensal da Karina Modas de janeiro de 2007 a agosto de 2010	44
Tabela 3 – Projeção de vendas de setembro de 2010 a dezembro de 2011 – Cenário Base	45
Tabela 4 – Projeção de vendas de setembro de 2010 a dezembro de 2011 – Cenário Pessimista	46
Tabela 5 – Projeção de vendas de setembro de 2010 a dezembro de 2011 – Cenário Otimista	46
Tabela 6 – Projeção de compras para o ano de 2010.....	48
Tabela 7 – Projeção de compras para o ano de 2011 – Cenário Base	48
Tabela 8 – Projeção de compras para o ano de 2011 – Cenário Otimista	49
Tabela 9 – Projeção de compras para o ano de 2011 – Cenário Pessimista	49
Tabela 10 – Orçamento de mão-de-obra de setembro a dezembro de 2010.....	50
Tabela 11 – Orçamento de mão-de-obra para o ano de 2011	50
Tabela 12 – Orçamento de despesas administrativas de setembro a dezembro de 2010	52
Tabela 13 – Orçamento de despesas administrativas para o ano de 2011	52
Tabela 14 – Orçamento de despesas com vendas de setembro a dezembro de 2010 – Cenário Base.....	53
Tabela 15 – Orçamento de despesas com vendas para o ano de 2011 – Cenário Base	53
Tabela 16 – Orçamento de despesas com vendas de setembro a dezembro de 2010 – Cenário Otimista.....	53
Tabela 17 – Orçamento de despesas com vendas para o ano de 2011 – Cenário Otimista	54
Tabela 18 – Orçamento de despesas com vendas de setembro a dezembro de 2010 – Cenário Pessimista	54

Tabela 19 – Orçamento de despesas com vendas para o ano de 2011 – Cenário Pessimista.....	54
Tabela 20 – Orçamento de despesas financeiras de setembro a dezembro de 2010	55
Tabela 21 – Orçamento de despesas financeiras para o ano de 2011	55
Tabela 22 – Orçamento de despesas tributárias de setembro a dezembro de 2010 – Cenário Base.....	56
Tabela 23 – Orçamento de despesas tributárias para o ano de 2011 – Cenário Base	56
Tabela 24 – Orçamento de despesas tributárias de setembro a dezembro de 2010 – Cenário Otimista.....	56
Tabela 25 – Orçamento de despesas tributárias para o ano de 2011 – Cenário Otimista	56
Tabela 26 – Orçamento de despesas tributárias de setembro a dezembro de 2010 – Cenário Pessimista	57
Tabela 27 – Orçamento de despesas tributárias para o ano de 2011 – Cenário Pessimista.....	57
Tabela 28 – Percentual de vendas por modalidade	60
Tabela 29 – Fluxo de caixa projetado para setembro a dezembro de 2010 – Cenário Base	61
Tabela 30 – Fluxo de caixa projetado para o ano de 2011 – Cenário Base.....	62
Tabela 31 – Fluxo de caixa projetado para setembro a dezembro de 2010 – Cenário Otimista	63
Tabela 32 – Fluxo de caixa projetado para o ano de 2011 – Cenário Otimista.....	64
Tabela 33 – Fluxo de caixa projetado para setembro a dezembro de 2010 – Cenário Pessimista	65
Tabela 34 – Fluxo de caixa projetado para o ano de 2011 – Cenário Pessimista.....	66
Tabela 35 – Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado para 2011 – Cenário Base.....	67
Tabela 36 – Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado para 2011 – Cenário Otimista.....	68

Tabela 37 – Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado para 2011 – Cenário Pessimista	68
Tabela 38 – Comparação entre fluxo de caixa projetado e realizado para setembro e outubro de 2010	70
Tabela 39 – Previsão de vendas para novembro de 2010 a dezembro de 2011	72
Tabela 40 – Demonstrativo do Resultado do Exercício revisto para 2011 – Cenário Base	73
Tabela 41 - – Demonstrativo do Resultado do Exercício revisto para 2011 – Cenário Otimista	74
Tabela 42 - – Demonstrativo do Resultado do Exercício revisto para 2011 – Cenário Pessimista	74

SUMÁRIO

1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
2	JUSTIFICATIVA.....	17
3	OBJETIVOS.....	18
3.1	OBJETIVO GERAL	18
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4	REVISÃO TEÓRICA	19
4.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	19
4.2	PLANEJAMENTO	20
4.2.1	Planejamento Financeiro	21
4.2.2	Planejamento Financeiro de Longo Prazo	22
4.2.3	Planejamento Financeiro de Curto Prazo	23
4.3	ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO.....	24
4.3.1	Capital de Giro	25
4.3.2	Necessidade de Capital de Giro (NCG)	25
4.3.3	Saldo de Tesouraria.....	26
4.4	ORÇAMENTO EMPRESARIAL	26
4.4.1	Orçamento de Vendas	27
4.4.2	Orçamento de Produção.....	28
4.4.2.1	Orçamento de Matérias-Primas.....	29
4.4.2.2	Orçamento de Mão-de-Obra Direta	29
4.4.2.3	Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação	29
4.4.3	Orçamento de Despesas Operacionais	30
4.4.3.1	Orçamento de Despesas Administrativas.....	30

4.4.3.2 Orçamento de Despesas com Vendas	30
4.4.3.3 Orçamento com Despesas Tributárias	31
4.4.3.4 Orçamento de Despesas Financeiras	31
4.5 FLUXO DE CAIXA	31
4.5.1 Modelo de Fluxo de Caixa	33
4.5.2 Controle do Fluxo de Caixa	35
4.6 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PROJETADAS	36
4.6.1 Demonstração do Resultado do Exercício projetada	37
5 METODOLOGIA	39
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	41
6.1 RECEITAS OPERACIONAIS.....	42
7 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO	43
7.1 ORÇAMENTO E PROJEÇÃO DE VENDAS.....	43
7.2 PROJEÇÃO DE DESEMBOLSOS.....	47
7.2.1 Orçamento de Compra de Mercadorias.....	47
7.2.2 Orçamento de Mão-de-obra.....	49
7.2.3 Orçamento de Despesas Administrativas	50
7.2.4 Orçamento de Despesas com Vendas	52
7.2.5 Orçamento de Despesas Financeiras.....	54
7.2.6 Orçamento de Despesas Tributárias	55
7.2.7 Orçamento de Investimentos	57
7.3 COMPARAÇÃO ENTRE INGRESSOS E DESEMBOLSOS	57
7.4 NÍVEL DESEJADO DE CAIXA.....	59
7.5 FLUXO DE CAIXA	60
7.6 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) PROJETADO	67
7.7 CONTROLE E ALTERAÇÕES.....	69

8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
	REFERÊNCIAS.....	77
	ANEXO A – TABELA DE ALÍQUOTAS DE TRIBUTAÇÃO PELO SIMPLES NACIONAL PARA AS ATIVIDADES DE COMÉRCIO.....	79
	ANEXO B – VENDAS POR MODALIDADE – PERÍODO DE 23/09/2010 A 30/10/2010	80
	ANEXO C – PROJEÇÃO DE COMPRAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO BASE	81
	ANEXO D – PROJEÇÃO DE COMPRAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO OTIMISTA	81
	ANEXO E – PROJEÇÃO DE COMPRAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO PESSIMISTA.....	82
	ANEXO F – ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA PARA O ANO DE 2011	82
	ANEXO G – PROJEÇÃO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS PARA O ANO DE 2011	83
	ANEXO H – PROJEÇÃO DE DESPESAS COM VENDAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO BASE	84
	ANEXO I – PROJEÇÃO DE DESPESAS COM VENDAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO OTIMISTA	84
	ANEXO J – PROJEÇÃO DE DESPESAS COM VENDAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO PESSIMISTA	85
	ANEXO K – PROJEÇÃO DE DESPESAS FINANCEIRAS PARA O ANO DE 2011 ..	85
	ANEXO L – PROJEÇÃO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO BASE	86
	ANEXO M – PROJEÇÃO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO OTIMISTA	86
	ANEXO N – PROJEÇÃO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO PESSIMISTA	87

ANEXO O – TABELA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO – CENÁRIO BASE	88
ANEXO P – TABELA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO – CENÁRIO OTIMISTA	89
ANEXO Q – TABELA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO – CENÁRIO PESSIMISTA	90
ANEXO R – TABELA AUXILIAR DE PAGAMENTO DE COMPRAS A PRAZO – CENÁRIO BASE, OTIMISTA E PESSIMISTA.....	91
ANEXO S – FLUXO DE CAIXA REVISADO – CENÁRIO BASE.....	92
ANEXO T – FLUXO DE CAIXA REVISADO – CENÁRIO OTIMISTA	93
ANEXO U – FLUXO DE CAIXA REVISADO – CENÁRIO PESSIMISTA	94
ANEXO V – TABELA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DE VENDAS A PRAZO REVISADA – CENÁRIO BASE	95
ANEXO W – TABELA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DE VENDAS A PRAZO REVISADA – CENÁRIO OTIMISTA	96
ANEXO X – TABELA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DE VENDAS A PRAZO REVISADA – CENÁRIO PESSIMISTA	97

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No cenário empresarial brasileiro a maioria das organizações é caracterizada pelo micro e pequeno porte, as quais geram a maior parte dos empregos formais do país, sendo, segundo o SEBRAE, responsáveis por 77,6% dos postos de trabalho.¹ Porém, essas empresas possuem um cenário desafiador ao iniciarem o seu funcionamento, com alta taxa de mortalidade nos primeiros anos de atuação e baixa perspectiva de perpetuidade. Além disso, mesmo quando passam por esse período inicial continuam em um cenário contrário ao seu desenvolvimento, o que pode ser percebido pela taxa de mortalidade, que, até os dois primeiros anos da empresa, atinge 22% e, até os quatro primeiros anos, 35,9%².

Tais dificuldades apontadas pelo SEBRAE decorrem de diversos motivos, entre os quais destacam-se o despreparo e falta de conhecimentos gerenciais dos administradores das micro e pequenas empresas, falhas e não aplicação dos instrumentos de administração para o gerenciamento e planejamento das atividades no curto e longo prazo.

Conforme Braga (1994, p. 35),

nas empresas de pequeno e médio portes, as atividades relacionadas com a função financeira geralmente ficam sob a responsabilidade de um dos sócios. Não é raro essa pessoa acumular outras funções e relegar a área financeira a um segundo plano, preocupando-se basicamente com a administração das disponibilidades.

A problemática apontada por Braga pode ser transposta para as microempresas individuais, as quais possuem um porte reduzido e pertencem a um único indivíduo. Esses empreendimentos não possuem uma estrutura capaz de distribuição das responsabilidades entre diversos indivíduos, cabendo a uma única pessoa as mais variadas tarefas, resultando em um desprestígio das tarefas relacionadas à área financeira.

Em vista disso, esse trabalho pretendeu elaborar um planejamento financeiro para uma microempresa do ramo do comércio varejista de vestuário, a Karina Modas, localizada na cidade de Palmitos-SC. A empresa já possui dezenove anos

¹ Conhecer Sebrae varejo n 9 dezembro 2009, p. 5.

² Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005, 2007, p. 14.

de existência, logo, não se encontra na faixa de maior risco de extinção entre as microempresas. Porém, nesse período enfrentou diversas dificuldades na obtenção de crédito para a manutenção de suas atividades, recorrendo em diversos períodos à obtenção de capital de giro através do cheque especial e, conseqüentemente, pagando altas taxas de juros às organizações financeiras. Entretanto, nesse momento encontra-se em um cenário mais positivo, com incremento em suas receitas nos últimos anos, diminuição dos passivos com terceiros e melhor perfil da sua dívida.

Esse cenário positivo enfrentado pela empresa não pode ser motivo para acomodação dos seus administradores, pois o mercado no qual está inserida é de grande concorrência e de constante ingresso de novos concorrentes motivados pelas reduzidas barreiras ao ingresso no mercado. Por esse motivo, e por ser um ramo de grande sazonalidade da demanda, torna-se imprescindível a adoção de ferramentas de gerenciamento para a maior previsibilidade e melhora dos resultados alcançados pela empresa.

Dessa forma, buscamos tornar a tarefa de planejamento e controle financeiro mais viável de ser bem adotada na organização estudada, que, por ser uma microempresa individual, possui dificuldades nessas atividades relacionadas com a função financeira. Esses obstáculos foram apontados por Braga e podem ser caracterizados como um dos fatores que levam ao grande percentual de insucesso das micro e pequenas empresas.

Para alcançar esse objetivo propomos um instrumento de planejamento financeiro para a organização estudada através dos conhecimentos obtidos durante o curso de administração e das bibliografias consultadas.

2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema para o presente trabalho está essencialmente ligada à maior ênfase dada ao estudo das grandes organizações e, conseqüentemente, foco nos instrumentos de gerenciamento e planejamento adotados por essas empresas durante o curso de administração, principalmente nos estudos sobre o planejamento financeiro e gestão de tesouraria.

Ao associar esse enfoque em grandes organizações com a realidade do país, onde predominam as micro e pequenas empresas, as quais possuem escassez de conhecimentos e instrumentos de planejamento, possuindo grandes riscos de extinção, nota-se que essa área pode ser um foco de atuação para os administradores aplicarem o seu conhecimento adquirido durante o curso de graduação, porém tendo que adaptá-lo ao porte e estrutura dessas empresas.

Desta forma, o presente trabalho visou a propor e aplicar instrumentos de planejamento financeiro em uma microempresa, facilitando a visualização da sua situação, projetando os recursos e a viabilidade de investimento e, por fim, auxiliando os seus proprietários a melhorarem os resultados, visto que atualmente a empresa não possui nenhum acompanhamento nesse aspecto.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho teve o objetivo de elaborar uma proposta de planejamento financeiro para uma microempresa do comércio varejista de vestuário.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) organizar e analisar os dados financeiros da empresa;
- b) elaborar uma proposta prática de planejamento financeiro para a empresa;
- c) aplicar a proposta de planejamento financeiro;
- d) controlar e analisar os resultados alcançados.

4 REVISÃO TEÓRICA

O presente capítulo descreve a função finanças e o planejamento financeiro de acordo com os conceitos selecionados de diversos autores pesquisados para embasar o trabalho prático posteriormente realizado.

4.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Conforme Braga (1994, p. 23), “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”, sendo que a administração financeira possui a responsabilidade pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de estratégias objetivando otimizar o uso desses recursos.

A administração financeira, segundo Lemes Júnior (2002), possui como objetivo maximizar os recursos dos acionistas da empresa, por meio da administração dos recursos financeiros, abrangendo as escolhas de investimentos, financiamentos de longo e curto prazo, gestão de caixa e gerenciamento de risco.

Consoante Ross (2008, p. 44), o objetivo da Administração Financeira é “maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários” da organização, independentemente se essa for uma firma individual, sociedade por quotas ou por ações.

As principais funções da administração financeira citadas por Lemes Júnior (2002, p. 5) são as atividades de “planejamento, controle, crédito, cobrança, câmbio, operações bancárias e gerenciamento de risco.”

Brigham (1999) acrescenta que a aplicação da administração financeira é importante em todas as organizações, tanto em instituições financeiras, industriais, comércio, no governo, em escolas e hospitais.

Braga (1994), por sua vez, divide o setor financeiro em três áreas de decisão interdependentes e fundamentais para maximizar o valor do capital dos proprietários, quais sejam:

a) decisões de investimento: definem a administração da estrutura do ativo e as decisões de implementação dos novos projetos;

b) decisões de financiamento: definem a composição das fontes de recursos mais adequada para os novos projetos e para as operações normais da organização;

c) decisões sobre a destinação do lucro: definição da política de distribuição dos dividendos, quanto os acionistas irão receber e quanto será retido para financiar as atividades empresariais.

O administrador financeiro, por realizar as atividades da administração financeira, possui como objetivo maximizar os recursos dos acionistas da empresa. Dessa forma, é sua atribuição desempenhar tarefas como obter e administrar os recursos necessários à atividade da empresa, formular as estratégias que otimizem o uso desses recursos, realizar escolhas de investimentos, financiamentos, gestão do fluxo de caixa e gerenciamento de risco. Tais tarefas inicialmente são objeto da atividade de planejamento financeiro da organização.

4.2 PLANEJAMENTO

O planejamento organizacional é uma atividade essencial na administração empresarial e na função de um administrador. Por meio da sua aplicação a empresa busca torna-se mais competitiva e enfrentar a intensa concorrência, definindo seu posicionamento frente ao mercado e às constantes mudanças de cenário do mesmo.

Conforme Braga (1994, p. 228) “planejar consiste na escolha da alternativa mais adequada em face da realidade presente e das expectativas do comportamento de inúmeras variáveis endógenas e exógenas.” E para tanto é necessário definir antecipadamente:

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

Sá (2005, p. 5) define o planejamento como “um processo contínuo que visa antecipar um estado futuro de forma a estabelecer as ações necessárias à concretização deste estado por meio de intervenções ativas no presente.” O autor cita ainda que um bom planejamento empresarial necessita ser objetivo; concentrar-se no essencial e relevante à empresa; compatível com a cultura da empresa; consistente; realista; possuir ações globais e participativas; flexível; e deve ser consolidado em um plano estratégico.

Braga (1994, p. 228) distingue três tipos de planejamento:

a) planejamento estratégico: possui o objetivo de adequar a empresa às condições conjunturais de longo prazo, a sua definição é de responsabilidade da alta administração e envolve a tomada de decisões complexas e a definição de objetivos a serem alcançados a longo prazo, os quais afetarão a organização como um todo.

b) planejamento tático: é o planejamento de médio prazo, definido em um nível intermediário da hierarquia, visa alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico através da otimização do desempenho de uma área específica.

c) planejamento operacional: caracteriza-se por ser o planejamento de curto prazo e define as metas das unidades operacionais de acordo com os objetivos globais de longo prazo.

4.2.1 Planejamento Financeiro

Segundo Weston e Brigham (2000, p. 343), o Planejamento Financeiro “é a projeção de vendas, lucros e de ativos baseada em estratégias alternativas de produção e de marketing, bem como a determinação dos recursos necessários para alcançar essas projeções.” Posteriormente, decide-se de que forma serão atendidas as necessidades financeiras previstas, e após a fase de planejamento ocorre a etapa de controle financeiro, na qual são implementados os planos.

Braga (1994, p. 230) destaca que o planejamento financeiro compreende a programação de todos os planos financeiros e a integração desses planos com os

planos operacionais das diversas áreas da empresa. Dessa forma, o autor aponta que o processo de planejamento financeiro deve seguir os passos relacionados:

- a) avaliar a necessidade de recursos para a efetivação dos planos operacionais;
- b) determinar a quantidade de recursos que podem ser obtidos internamente na empresa e quanto deverá ser captado externamente;
- c) definir os melhores meios e fontes de captação de recursos externos;
- d) decidir o melhor método de emprego dos recursos para realizar os planos operacionais.

Fleuret (2003, p. 97) sugere que

um modelo de previsões financeiras deveria mostrar, a curto prazo, os fluxos de fundos de modo bastante detalhado; a médio prazo, os fluxos de fundos com menor nível de detalhamento e, a longo prazo, apenas as principais categorias componentes destes fluxos.

Gitman (2004, p. 588), por seu turno, elucida que, por meio do planejamento financeiro, a empresa obtém “roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”.

Gitman (1987, p. 251) também acrescenta que o “planejamento financeiro inicia-se com a elaboração dos planos financeiros a longo prazo que ditam os parâmetros gerais refletidos nos planos e orçamentos de curto prazo.”

Dessa forma, o planejamento financeiro busca atingir os objetivos traçados pela empresa, através da criação de cenários definidos com a influência de dados históricos e da aplicação de ferramentas administrativas.

4.2.2 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Conforme Lemes Júnior (2002, p. 507), o planejamento financeiro de longo prazo revela os resultados financeiros dos planos estratégicos para períodos maiores que um ano, perfazendo normalmente períodos entre dois e cinco anos, podendo atingir, em algumas empresas, vinte e cinco anos ou mais de acordo com os objetivos da empresa.

O planejamento financeiro de longo prazo possui pequeno detalhamento do seu conteúdo e se vincula às estratégias e aos objetivos de crescimento

relacionados aos investimentos de capital, expansão de mercado e de produtos, define os investimentos de pesquisa e desenvolvimento e as fontes de financiamento.

“O planejamento financeiro de longo prazo se concentrará no orçamento de capital e nas expectativas de geração de lucros e recursos financeiros.” (LEMES JÚNIO 2002, p. 507)

Os planos financeiros a longo prazo tendem a focalizar a implementação de dispêndios de capital propostos, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e relacionadas com o desenvolvimento de produtos, e importantes fontes de financiamento. Deve-se incluir também a conclusão de projetos existentes, de linhas de produto, ou ramos de negócio; reembolso ou amortização de dívidas e quaisquer aquisições planejadas. Tais planos tendem a ser subsidiados por inúmeros orçamentos e planos de lucros anuais. (GITMAN 1987, p. 251)

4.2.3 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Segundo Ross (2008, p. 412), “as finanças a curto prazo preocupam-se principalmente com a análise de decisões que afetam os ativos e passivos circulantes” e, a administração financeira de curto prazo pode ser denominada de administração do capital de giro líquido, ou seja, da diferença entre ativo circulante e passivo circulante.

Conforme Fleuriet (2003), o planejamento financeiro de curto prazo abrange o período de um ano e pode ser dividido em planejamento operacional, estratégico e tático (orçamento de caixa).

Na definição de tal autor (2003, p. 56), o planejamento de curto prazo é composto pelo orçamento de Saldo de Tesouraria, o qual permite “determinar o volume e a natureza dos créditos a curto prazo e/ou para estabelecer uma adequada margem de segurança durante o próximo exercício.”

Lemes Júnior (2002) descreve que no planejamento financeiro de curto prazo ocorre a preparação de quatro demonstrativos financeiros para a análise de viabilidade do planejamento da empresa, quais sejam, o orçamento de capital, a projeção do fluxo de caixa, a demonstração de resultados projetada e os balanços patrimoniais projetados.

Já Gitman (1987) define que o processo de planejamento financeiro de curto prazo inicia-se pela previsão das vendas, após ocorre a elaboração do orçamento de caixa, e finaliza-se com a elaboração da Demonstração de Resultados e Balanço Patrimonial projetado.

Dessa forma, o planejamento financeiro de curto prazo procura alcançar os objetivos traçados no planejamento estratégico da empresa, através da adoção de ferramentas de planejamento que serão posteriormente descritas como o fluxo de caixa e as demonstrações projetadas.

O planejamento financeiro de curto prazo foi o foco principal do estudo desenvolvido na empresa selecionada, pois se apresenta com maior viabilidade de ser adotado por uma pequena empresa.

4.3 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

Ross (2008) definiu que a administração financeira de curto prazo é caracterizada como a administração do capital de giro, ou seja, da diferença entre ativo circulante e passivo circulante.

Conforme Vieira (2008), a administração do capital de giro compreende a gestão dos ativos circulantes e dos passivos circulantes do balanço patrimonial, e procura definir quanto deve ser investido nas contas do ativo circulante e de que forma este investimento deve ser financiado, possuindo implicações sobre o equilíbrio e a estabilidade financeira da organização.

“A administração de capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afetam a sua rentabilidade.” (BRAGA 1994, p. 81) Por consequência, a aplicação de soluções inadequadas aos problemas de gestão do capital de giro resulta em falta de liquidez da empresa, possuindo como desfecho natural a concordata ou a falência.

4.3.1 Capital de Giro

Fleuriet (2003) define Capital de Giro (CDG) como a diferença entre o passivo permanente e o ativo permanente da empresa, ou seja, é o valor de financiamento permanente que não é aplicado em investimentos de longo prazo.

O Capital de Giro é idêntico em valores ao Capital Circulante Líquido (CCL), que é calculado como a diferença entre ativo e passivo circulantes, logo, se o CCL for positivo a empresa está financiando parte do seu ativo circulante com recursos captados a longo prazo.

4.3.2 Necessidade de Capital de Giro (NCG)

Conforme Fleuriet (2003, p.7), quando

as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, que se evidencia no balanço por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas do ativo e as contas cíclicas do passivo. Denomina-se Necessidade de Capital de Giro (NCG) esta aplicação permanente de fundos.

A NCG é a diferença entre o ativo cíclico e o passivo cíclico, diferenciando-se do CCL, pois o ativo e o passivo cíclicos constituem-se em partes do ativo e passivo circulantes.

As contas cíclicas são as ligadas às operações da empresa, dessa forma, a NCG é sensível às modificações do ambiente econômico no qual a empresa está inserida.

A NCG é influenciada, principalmente, pela natureza da empresa, que determina o seu ciclo financeiro, e pelo nível de atividade dos negócios, que é medido pelas vendas.

Na lição de Fleuriet (2003, p. 11), quando a necessidade de capital de giro é positiva “reflete uma aplicação permanente de fundos que, normalmente, deve ser financiada com fundos permanentes utilizados pela empresa.” Porém, quando é financiada por recursos de curto prazo aumenta o risco de insolvência da organização.

4.3.3 Saldo de Tesouraria

De acordo com Fleuriet (2003, p. 14) “o Saldo de Tesouraria representa um valor residual correspondente à diferença entre o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro.”

Conseqüentemente, se o valor do Capital de Giro for inferior à Necessidade de Capital de Giro o Saldo de tesouraria será negativo e, assim, a empresa financia parte da sua NCG ou do seu ativo permanente por meio de fundo de curto prazo, aumentando os riscos de insolvência. Todavia, se o Saldo de Tesouraria for positivo a empresa possuirá recursos de curto prazo para aplicações.

4.4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento é o instrumento utilizado para elaborar, de forma eficaz e eficiente, o planejamento e o controle financeiro das atividades operacionais e de capital da empresa, auxiliando à tomada de decisão. (ZDANOWICZ 2001, p. 22):

Conforme Braga (1994, p. 230), “o sistema orçamentário traduz, em quantidades físicas e valores monetários, o desenvolvimento e os resultados de todos os planos das unidades operacionais e órgãos administrativos da empresa”.

Zdanowicz (2003, p. 135) afirma que

a proposta orçamentária deve contemplar as estimativas de receitas, custos, despesas e investimentos necessários para a consecução das atividades econômicas projetadas, a partir da definição dos objetivos, das metas e das estratégias da empresa

Na concepção de Zdanowicz (2003, p. 135), “o orçamento é instrumento integrante do processo de planejamento e controle operacionais de qualquer empresa, independente do porte ou da atividade econômica”.

Sanvicente e Santos (1989, p. 19), dentre os objetivos do orçamento, citam que, quando elaborado, é um instrumento que fornece direção e instruções para execução de planos, e o seu acompanhamento e controle permitem comparação entre o realizado e o anteriormente projetado. Posteriormente, os autores

mencionam a necessidade de que o sistema orçamentário contemple todas as operações da empresa.

Os mesmos autores (1989, p. 21) destacam que o orçamento, quando necessário, deve ser alterado para refletir as novas realidades interna e externa da empresa.

Conseqüentemente, o orçamento é o plano geral de ação da empresa e fornece à administração suporte para a tomada de decisão através das estimativas monetárias geradas para execução de planos e da comparação entre os valores realizados e projetados.

4.4.1 Orçamento de Vendas

Na lição de Zdanowicz (2001, p. 35), o orçamento de vendas consiste em um plano das futuras vendas da empresa para determinado período, devendo projetar os produtos e/ou serviços que serão ofertados em cada mercado de atuação, apresentando sua quantidade, preço e receita total projetada.

O orçamento de vendas possui um papel fundamental na elaboração do orçamento empresarial, pois serve como base para o desenvolvimento dos demais orçamentos componentes do orçamentário empresarial. Sanvicente e Santos (1989, p. 43) acrescentam que “todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas”.

Na elaboração do orçamento de vendas poderão ser adotados diversos métodos, devendo a escolha estar ajustada às características da empresa e podendo se utilizada uma combinação de mais de um método. De acordo com Zdanowicz (2001, p. 43), os principais métodos utilizados na elaboração do orçamento de vendas são:

a) decisão do júri: o orçamento de vendas é elaborado conforme sugestões ou experiências passadas vivenciadas pelos fundadores e pelos dirigentes da empresa, ocorre a consolidação das sugestões dadas, fornecendo assim a proposta de vendas para o período. Este método é utilizado, principalmente, por pequenas e médias empresas;

b) agregação da força de vendas: cada vendedor projeta a quantidade de produtos que espera vender, esta projeção deverá ser analisada pelo gerente, que consolidará o orçamento de vendas;

c) análise histórica das vendas da empresa: é verificado o comportamento das vendas nos últimos anos, gerando projeção das expectativas de crescimento ou não das vendas;

d) evolução da indústria: é um método simples, no qual as vendas são projetadas com uma evolução na mesma proporção do crescimento da indústria a que pertence a empresa;

e) analogia histórica: as vendas são projetadas de acordo com os níveis de demanda e as condições de mercado presentes em uma série histórica, a eficácia deste método necessita a presença de certa estabilidade da economia e do mercado de atuação;

f) estatísticos: possibilita projetar a demanda futura de produtos e/ou serviços e a participação da empresa no mercado através da utilização de conhecimentos estatísticos.

4.4.2 Orçamento de Produção

Segundo Zdanowicz (2003, p. 154),

O orçamento de produção determinará as quantidades de produtos que deverão ser fabricados, tendo em vista o volume de vendas projetado e a política fixada para estoques de produtos prontos e em processamento, projetando os custos e as despesas relacionadas diretamente com o processo produtivo.

O mesmo autor em outra obra (2001, p. 57) caracteriza o orçamento de produção como a “projeção das unidades a serem consumidas de matéria-prima, mão-de-obra direta e demais itens de despesas indiretas de fabricação”.

4.4.2.1 Orçamento de Matérias-Primas

Conforme Sanvicente e Santos (1989, p. 78), o orçamento de matérias-primas determina a quantidade de matéria-prima necessária para o atendimento da produção.

De acordo com Zdanowicz (2001, p. 62), “o orçamento de matérias-primas deverá estar relacionado à política de pronto abastecimento em todas as unidades produtivas da empresa, em termos de qualidade e quantidade, no tempo certo”.

4.4.2.2 Orçamento de Mão-de-Obra Direta

Segundo Zdanowicz (2001, p. 64), “o orçamento de mão-de-obra direta irá relacionar-se com o pessoal vinculado diretamente ao processo produtivo da empresa”.

Sanvicente e Santos (1989, p. 87), acrescentam que no processo de elaboração do orçamento de mão-de-obra direta defini-se a quantidade de pessoal necessária para cumprir o programa de produção, projeta-se a taxa horária que será utilizada e calcula-se o custo total de mão-de-obra.

“Este orçamento pode ser apresentado detalhando-se as quantidades e os valores de mão-de-obra direta por produto, centro de custo e período de tempo” (SANVICENTE e SANTOS 1989, p. 87).

4.4.2.3 Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação

Conforme Sanvicente e Santos (1989, p. 91), esses custos “abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão-de-obra direta ou matéria-prima, e são incorridos em nível de departamento ou da fábrica como um todo”.

4.4.3 Orçamento de Despesas Operacionais

O orçamento de despesas operacionais será constituído “por todos os gastos que irão incorrer no período projetado, exceto os custos de produção” (ZDANOWICZ 2001, p.71). Dessa forma, compreende as despesas administrativas, com vendas, tributárias e financeiras.

Zdanowicz (2001, p. 72) acrescenta que “o orçamento de despesas operacionais será constituído por todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos e/ou serviços aos clientes”.

4.4.3.1 Orçamento de Despesas Administrativas

Conforme Sanvicente e Santos (1989, p. 112),

as despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros.

Para Zdanowicz (2001, p. 73), “o orçamento de despesas administrativas, geralmente estará relacionado a itens classificados na empresa como custos fixos”, não apresentando grandes flutuações e não relacionados ao processo de vendas ou produção da organização. Por consequência, a elaboração do orçamento de despesas administrativas ocorrerá por meio de dados históricos disponíveis na empresa.

4.4.3.2 Orçamento de Despesas com Vendas

Zdanowicz (2001, p. 77) define o orçamento de despesas com vendas como “o instrumento que irá relacionar os itens a serem desembolsados, vinculados à comercialização de produtos e/ou serviços da empresa no período projetado”

4.4.3.3 Orçamento com Despesas Tributárias

Conforme Zdanowicz (2001, p. 80), o orçamento de despesas tributárias será formado a partir da incidência de impostos, taxas e contribuições de melhoria sobre a empresa e sua atividade. Relacionará todos os tributos que a empresa precisará recolher nos níveis federal, estadual e municipal no período orçamentário.

4.4.3.4 Orçamento de Despesas Financeiras

Zdanowicz (2001, p. 86) conceitua o orçamento de despesas financeiras como

o instrumento que irá relacionar os futuros desembolsos de caixa decorrentes de captações de recursos destinados à manutenção do capital de giro e/ou do capital fixo à ampliação, à expansão, à modernização, à diversificação e à realocização da empresa no período projetado.

4.5 FLUXO DE CAIXA

Lemes Júnior (2002) menciona as projeções de fluxo de caixa como um dos demonstrativos financeiros utilizados na elaboração do planejamento financeiro de curto prazo das empresas. Essa ferramenta de administração, planejamento e controle financeiro será elaborada e aplicada na organização estudada para melhorar a atividade de previsão dos recursos necessários e os resultados financeiros.

Zdanowicz (1998, p. 28) defende que “o fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois, através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa.” Por conseguinte, o uso do fluxo de caixa para o planejamento e controle das atividades operacionais é fundamental para o sucesso e perpetuidade da empresa, já que com ele, no início de cada período, a empresa saberá as necessidades e as sobras de

recursos financeiros, antecipando a adoção da melhor decisão para solucionar os problemas no caixa.

Zdanowicz (2004, p. 19) afirma que “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período.” Posteriormente, o autor (2004, p.40) define o fluxo de caixa como o:

conjunto de ingressos e desembolsos de numerário 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.

Ou seja, o fluxo de caixa “é o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.” (ZDANOWICZ 2004, p.40).

O fluxo de caixa pode ser expresso por meio da seguinte fórmula: (p. 126)

$$SFC = SIC + I - D$$

onde:

SFC = saldo final de caixa

SIC = saldo inicial de caixa

I = ingressos

D = desembolsos

Conforme o autor, o fluxo de caixa tem como um de seus objetivos otimizar a aplicação de recursos nas atividades mais rentáveis para a organização e possibilitar que seja evitada a programação de grandes desembolsos em períodos com baixos ingressos monetários. Contudo, o principal objetivo citado é dar uma visão das atividades desenvolvidas e das operações financeiras realizadas diariamente com as disponibilidades.

O fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro para apurar os somatórios de ingressos e desembolsos da empresa, em determinado momento, definindo se existirá excedente ou escassez de caixa, em função do nível de caixa desejado pela empresa.

Zdanowicz (2004) define que a função de planejamento é a primeira etapa para a realização de um fluxo de caixa, sem o planejamento do fluxo de caixa as empresas possuem grande probabilidade de fracasso, pois não terão informações necessárias à tomada de decisão.

Ainda segundo Zdanowicz (2004), o controle do fluxo de caixa é essencial à empresa, sendo complementar ao seu planejamento, e o ideal seria a possibilidade de adoção de um controle diário para comparar os valores orçados e os realizados, possibilitando respostas rápidas para o cumprimento do orçamento.

Vieira (2008, p.25) distingue fluxo de caixa e lucro, onde

o fluxo de caixa se refere ao horizonte de tempo de curto prazo, ou seja, ao momento de referência de cada valor, enquanto o lucro obtido comporta elementos que poderão se materializar em recebimentos e pagamentos somente ao longo do tempo, no horizonte de médio e longo prazo.

4.5.1 Modelo de Fluxo de Caixa

Em sua obra, Zdanowicz (1998, p. 145) sugere o modelo de fluxo de caixa que foi adotado no presente trabalho, o qual foi adaptado para a realidade encontrada na empresa estudada.

O modelo proposto pelo autor especifica os ingressos e desembolsos mensais projetados para a empresa, devendo ser adaptado para discriminar todos os valores a serem recebidos e pagos no período determinado. Quanto mais detalhado for o fluxo de caixa em suas contas melhor poderá ser o controle sobre as entradas e saídas de caixa, verificando-se, dessa forma, as incorreções das projeções e determinando as correções para o próximo período.

O fluxo de caixa proposto apresenta três colunas, uma com os valores projetados, outra com os valores realizados e a última com as defasagens positivas ou negativas da realização em relação à projeção. Essas defasagens devem ser analisadas de acordo com a sua intensidade buscando encontrar as suas causas, seus efeitos e as suas possíveis medidas corretivas.

MODELO DE FLUXO DE CAIXA											R\$					
PERÍODOS	JAN			FEV			MAR			...	TOTAL					
ITENS	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	
1. INGRESSOS																
Vendas à vista																
Recebimentos das vendas a prazo																
Desconto de duplicatas																
Receitas financeiras																
Outros																
Soma																
2. DESEMBOLSOS																
Compras à vista																
Pagamentos das compras a prazo																
Salários																
Aluguel																
Energia elétrica																
Telefone																
Água																
Despesa com vendas																
Despesas tributárias																
Despesas financeiras																
Outros																
Soma																
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)																
4. SALDO INICIAL DE CAIXA																
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (± 3 + 4)																
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO																
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO																
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS																
10. RESGATE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS																
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO																

P = Projetado; R = Realizado; D = Defasagem.

Figura 1 Modelo de fluxo de caixa
Fonte: adaptado de Zdanowicz (2004, p.145)

Concomitantemente à adoção do modelo acima apresentado devem ser elaboradas planilhas auxiliares que facilitarão o preenchimento do modelo através da transposição de seus valores totais para as respectivas contas no fluxo de caixa, sendo alguns dos exemplos citadas pelo autor as vendas a prazo, as compras a prazo, as despesas administrativas e as despesas com vendas.

Para Zdanowicz (1998, p. 146) “a grande vantagem deste modelo é a sua flexibilidade e a posição diária do caixa, além de permitir a simulação de várias situações financeiras para a empresa.”

Os principais itens do fluxo de caixa, segundo Zdanowicz (1998), são:

a) ingressos: entradas de caixa e bancos em qualquer período;

b) desembolsos: compras à vista e a prazo, despesas indiretas de fabricação, despesas operacionais, “operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo produtivo, comercialização e distribuição de produtos da empresa”;

c) diferença do período: comparação dos ingressos e desembolsos projetados para o período;

d) saldo inicial de caixa: saldo final de caixa do período antecedente;

e) disponibilidade acumulada: soma da diferença apurada no período com o saldo inicial de caixa;

f) nível desejado de caixa: projeção do disponível para o período seguinte, o capital de giro líquido necessário para a empresa de acordo com os ingressos e desembolsos futuros;

g) empréstimos ou aplicações de recursos financeiros: se as disponibilidades acumuladas forem inferiores ao nível desejado de caixa poderão ser captados empréstimos, e quando houver excesso de caixa serão realizadas aplicações nos mercados financeiros;

h) amortizações ou resgates das aplicações: as “amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal” (ZDANOWICZ 1998, p. 149).

i) saldo final de caixa: o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte.

4.5.2 Controle do Fluxo de Caixa

Conforme Zdanowicz (2004), a função de controle do fluxo de caixa está intimamente ligada ao planejamento, sendo essencial à empresa, pois por meio dele devem-se detectar os problemas na previsão do fluxo de caixa surgidos pela ação de algum fator imprevisto e, dessa forma, o administrador pode rever os seus planos, refazendo o fluxo de caixa projetado.

O autor cita como cenário ideal a adoção de um controle diário com o objetivo de comparar os valores orçados e os realizados, assim possibilitando respostas

rápidas para o cumprimento do orçamento, revisando e atualizando periodicamente os planos, geralmente a cada final de mês.

Zdanowicz, (2004, p.174) menciona que a revisão do fluxo de caixa envolve três controles: controle diário das movimentações bancárias; boletim diário de caixa e bancos; e controle financeiro diário com os ingressos e desembolsos de caixa.

O controle do fluxo de caixa permitirá, em caso de insuficiência de recursos, a adoção em tempo da medida mais viável para a resolução do problema encontrado, buscando recursos financeiros antes de ocorrer a necessidade prática.

Na medida em que ocorrer defasagem entre os valores projetados e os valores realizados, deve-se analisar as suas causas, avaliando e interpretando as defasagens em valores absolutos e relativos

4.6 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PROJETADAS

Segundo Lemes Júnior (2002) a elaboração das demonstrações financeiras projetadas – demonstração de resultados projetada e balanço patrimonial projetado – compõe o rol de demonstrativos financeiros utilizados no planejamento financeiro de curto prazo das empresas.

Consoante Gitman (1987), a elaboração da Demonstração de Resultados e do Balanço Patrimonial projetados finaliza o processo de planejamento financeiro de curto prazo, que se inicia com a elaboração da previsão das vendas e com a elaboração do orçamento de caixa (fluxo de caixa).

“Enquanto o planejamento de caixa preocupa-se com a previsão de fluxos de caixa, o planejamento de resultados apóia-se nos conceitos do regime de competência para projetar o lucro e a posição financeira geral da empresa.”(GITMAN, 2004, p.101)

Gitman (2004) acrescenta que as demonstrações financeiras projetadas são elaboradas a partir da crença de que as relações financeiras encontradas nas demonstrações dos anos anteriores não serão modificadas no próximo período. Dessa forma, sendo necessário para a elaboração das demonstrações projetadas as

demonstrações do ano anterior e a previsão de vendas para o ano seguinte. Porém, precisam ser levantadas diferentes hipóteses.

As demonstrações projetadas podem ser utilizadas para calcular e analisar vários índices, entre os quais, os índices de liquidez, atividade, endividamento, rentabilidade e valor de mercado, os quais serão usados para avaliar o desempenho da empresa. Posteriormente à análise, se necessário, o administrador deve ajustar as atividades planejadas, buscando alcançar as metas financeiras de curto prazo.

4.6.1 Demonstração do Resultado do Exercício projetada

Gitman (2004) descreve o método de porcentagens de vendas para a elaboração do demonstrativo de resultado do exercício projetado. Esse método basicamente “parte de uma previsão de vendas para expressar os diferentes itens da demonstração do resultado sob a forma de porcentagem das vendas projetadas” (p.103), utilizando-se como porcentagens as proporções verificadas no ano anterior.

Entretanto, ao calcular os custos dos produtos vendidos e as despesas operacionais, é necessário primeiramente decompor os custos e despesas históricos em fixos e variáveis, sendo que apenas as variáveis serão utilizadas para o cálculo das porcentagens anteriormente citadas, e as fixas serão somadas posteriormente ao valor encontrado.

MODELO DE DRE PROJETADO	Resultado efetivo no ano anterior	Resultado projetado
Receita de Vendas		
Menos: custo dos produtos vendidos		
Custo fixo		
Custo variável		
Lucro bruto		
Menos: despesas operacionais		
Despesa fixa		
Despesa variável		
Resultado operacional		
Menos: despesa financeira (integralmente fixa)		
Lucro líquido antes do imposto de renda		
Menos: imposto		
Lucro líquido depois do imposto de renda		

Figura 2 Modelo de DRE projetado
Fonte: adaptado de Gitman (2004, p.105)

Matarazzo (2007) propõe um modelo básico de DRE mais completo que o anteriormente apresentado, nesse modelo a estrutura básica está descrita a seguir:

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO PERÍODO
RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS
(-) Devoluções
(-) Abatimentos
(-) Impostos
(=) Receita Líquida de Vendas e Serviços
(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos
(=) Lucro Bruto
(-) Despesas com Vendas
(-) Despesas Financeiras (deduzidas das Receitas Financeiras)
(-) Despesas Gerais e Administrativas
(-) Outras Despesas Operacionais
(+) Outras Receitas Operacionais
(=) Lucro ou Prejuízo Operacional
(+) Receitas não Operacionais
(-) Despesas não Operacionais
(+) Saldo da Correção Monetária
(=) Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social
(-) Participação em Debêntures
(-) Participação dos Empregados
(-) Participação dos Administradores e Partes Beneficiadas
(-) Contribuição para Instituições ou Fundo de Assistência ou Previdência de Empregados
(=) Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício
(=) Lucro ou Prejuízo por Ação

Figura 3 Modelo de DRE
 Fonte: adaptado de Matarazzo (1993, p. 48)

5 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do projeto em estudo, o qual possuiu como objetivo principal elaborar uma proposta de planejamento financeiro para uma microempresa do comércio varejista de vestuário que seja prática e auxilie os proprietários na administração das finanças.

Dessa forma, adotou-se a estratégia de pesquisa-ação, a qual, segundo Severino (2007, p. 120),

é aquela que, além de compreender, visa intervir na situação, com vistas a modificá-la. O conhecimento visado articula-se a uma finalidade intencional de alteração da situação pesquisada. Assim, ao mesmo tempo que realiza um diagnóstico e a análise de uma determinada situação, a pesquisa-ação propõe ao conjunto de sujeitos envolvidos mudanças que levam a um aprimoramento das práticas analisadas.

De acordo com Roesch (2005), a pesquisa-ação busca resolver problemas específicos dentro de uma organização ou programa, tornando a pesquisa parte do processo de mudança e envolvendo as pessoas no programa e as encorajando a estudar seus próprios problemas para resolvê-los. Ressalta que, nessa estratégia, “há pouca distinção entre pesquisa e ação; os métodos são menos sistemáticos, mais informais e específicos ao problema, pessoa, empresa etc.” (p. 61).

O autor acrescenta que a pesquisa-ação focaliza programas específicos, em determinado momento, não existindo a intenção de generalizar. Por fim, menciona que esse modelo de pesquisa também é chamado de enfoque clínico, pois o pesquisador possui o papel de orientar na definição dos problemas organizacionais e na busca das suas soluções.

Inicialmente foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, pois esta “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção” (ROESCH 2005, p. 154)

A coleta de dados foi realizada primeiramente por observações e conversas informais com os proprietários da empresa, buscando conhecer as rotinas administrativas e os mecanismos de controle financeiro adotados. Após, foram

consultados documentos contábeis e os controles de receitas e despesas da empresa.

Com o fim de permitir uma melhor análise dos dados coletados por intermédio das observações, documentos e conversas informais foram elaborados gráficos e planilhas das receitas operacionais, além de banco de dados com as despesas operacionais dos anos precedentes, que serviram de base para a elaboração do plano financeiro da empresa. A análise das informações obtidas ocorreu com base na bibliografia selecionada sobre o assunto.

Posteriormente à análise dos dados, foi elaborada uma proposta de planejamento financeiro para a empresa por meio de planilha de fluxo de caixa e de projeção de cenários para ingressos, desembolsos, fluxo de caixa e demonstrativo de resultados. Com isso, objetivou-se antever os resultados futuros, proporcionando aos proprietários maior embasamento nas decisões.

Finalizada a elaboração do plano financeiro, buscou-se pô-lo em prática na empresa e, em seguida, controlar e analisar os resultados alcançados por meio da sua implementação, utilizando-se da pesquisa quantitativa como complemento da pesquisa qualitativa realizada anteriormente.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Karina Modas iniciou as suas atividades 04 de setembro de 1991 e durante o período de existência passou por alterações em seu foco de atuação. Atualmente pertence ao ramo do comércio varejista de confecções e sapatos, com foco principal em moda feminina. Para a realização deste trabalho, analisou-se a receita bruta da empresa desde 2005 e os dados financeiros mais detalhadamente do ano de 2007 até agosto de 2010, totalizando mais de três anos.

A empresa possui um controle das vendas por período, mas não monitora as entradas de caixa e as suas projeções por meio das vendas à vista e a prazo. Quanto às saídas de caixa, a empresa possui um controle parcial a respeito das despesas futuras já empenhadas, além do controle das despesas realizadas sob responsabilidade do escritório contábil contratado, utilizado apenas para formalidades contábeis, não sendo usado para auxiliar na administração da empresa. Cabe ressaltar que as demonstrações contábeis/financeiras (Livro Diário, DRE e Balanço Patrimonial) são realizadas pelo já citado escritório contábil e também não são utilizadas para auxílio na administração da empresa.

As compras de mercadorias são realizadas pela proprietária da empresa com base na necessidade esperada de mercadorias para venda. Em sua maioria, efetuam-se com periodicidade mensal diretamente em fornecedores na cidade de São Paulo. Outra parcela, minoritária, provém de outros centros produtores, como a Serra Gaúcha e o norte catarinense, além de encomendas no início das estações do ano. Dessa forma, a empresa, além do estoque histórico padrão, necessita da manutenção de um razoável estoque de produtos para o transcurso do mês de vendas para que não ocorra a falta de mercadorias. Porém, com o início de atuação no mercado de sapatos femininos no ano de 2010, adotando um novo nicho de mercado, a empresa necessita manter um estoque maior, pois as compras são realizadas apenas duas vezes por ano, uma para cada coleção do fornecedor.

6.1 RECEITAS OPERACIONAIS

A empresa apresenta evolução nas vendas desde 2005 (primeiro dado disponibilizado pela empresa), exceto pequena redução de 3,86% constatada em 2007, que foi compensada pelo grande aumento em 26,81% no ano seguinte. Os demais anos analisados também apresentaram evolução nas receitas, porém de forma mais contida, em índices em entorno de 10% e 15%.

Tabela 1 – Vendas anuais no período de 2005 a 2009

Ano	2005	2006	2007	2008	2009
Vendas (R\$)	124.273,00	143.521,00	137.985,00	174.983,00	191.631,00
Varição anual (%)		15,49	-3,86	26,81	9,51

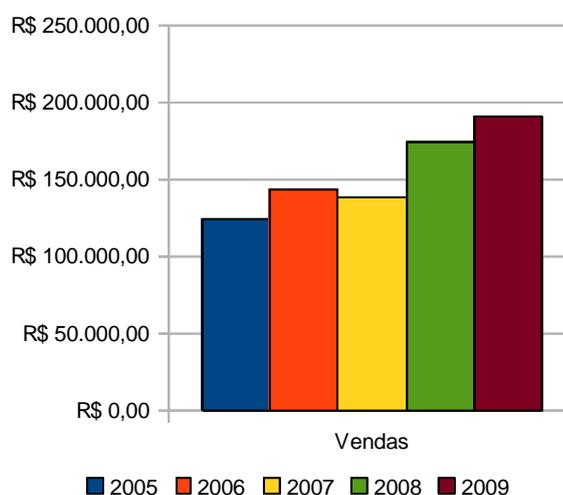


Gráfico 1 Evolução das vendas anuais de 2005 a 2009

7 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para facilitar as projeções, a elaboração do presente trabalho e sua apresentação os dados utilizados na elaboração do fluxo de caixa foram subdivididos nas seguintes categorias: orçamento e projeção de vendas, orçamento de compra de mercadorias, orçamento de mão-de-obra, orçamento de despesas administrativas, orçamento de despesas com vendas, orçamento de despesas financeiras, orçamento de despesas tributárias e orçamentos de investimentos. Cada orçamento foi inicialmente detalhado, projetado em relação à situação atual encontrada e calculado para definir os valores totais estimados para cada uma dessas subdivisões do fluxo caixa, que após foi apresentado e analisado.

7.1 ORÇAMENTO E PROJEÇÃO DE VENDAS

Para a elaboração da projeção das vendas, utilizaram-se dados históricos de janeiro de 2007 a agosto de 2010. As projeções foram elaboradas com base no valor total das vendas, desconsiderando a divisão entre os produtos comercializados, motivado pela grande diversidade de modelos e preços e grande variação dos produtos vendidos conforme a época do ano e as tendências da moda. Alie-se a isso a dificuldade de subdivisão dos dados coletados.

O comércio varejista de vestuário apresenta grande sazonalidade, motivada pelas datas comemorativas e início das estações que incrementam as vendas, bem como pela diminuição das vendas em períodos de férias e de ausência de grandes eventos comerciais. Os meses com histórico de maiores vendas são dezembro e maio em virtude das principais datas para o comércio, respectivamente, o natal e o dia das mães. Porém, no período selecionado, as vendas sofreram influências que alteraram um pouco as características sazonais do ramo de atividade da empresa, conforme pode ser verificado na tabela a seguir, que apresenta as vendas mensais para o período analisado.

Tabela 2 – Faturamento mensal da Karina Modas de janeiro de 2007 a agosto de 2010

MÊS / ANO	2007	2008	2009	2010	Variação (%) 2009/2010
Jan	6.244,00	4.478,00	8.604,00	9.237,00	7,36
Fev	9.284,00	9.220,00	8.946,00	15.444,00	72,64
Mar	8.371,00	13.573,00	9.769,00	17.988,00	84,13
Abr	7.950,00	14.485,00	10.110,00	26.538,00	162,49
Mai	18.438,00	19.465,00	17.353,00	25.380,00	46,26
Jun	10.892,00	18.357,00	24.718,00	22.328,00	-9,67
Jul	13.871,00	16.353,00	21.600,00	15.175,00	-29,75
Ago	5.591,00	11.870,00	10.828,00	12.860,00	18,77
Set	11.738,00	11.431,00	9.419,00		
Out	10.542,00	13.745,00	17.552,00		
Nov	12.929,00	13.760,00	19.417,00		
Dez	22.135,00	28.246,00	33.315,00		
TOTAL	137.985,00	174.983,00	191.631,00	144.950,00	
Variação anual (%)		26,81	9,51	29,50	

No período selecionado ocorreram eventos que influenciaram as vendas nos meses subsequentes ao seu fato, entre os quais foram citados pelos proprietários uma reforma na estrutura da loja que incluiu pintura interna e externa, troca do forro, alteração dos móveis e instalação de ar condicionado, além do início de atuação em um novo segmento comercial.

O principal fato citado para influência nas vendas foi o início da venda de sapatos femininos no mês de abril de 2010, fazendo com que esse mês fuja à curva tradicional de vendas. Tal circunstância acarretou em um aumento de 162,49% nas vendas sobre o mês de abril de 2009.

A projeção das receitas para o restante do ano de 2010 e para todo o ano de 2011 foi realizada com base nos resultados históricos de vendas, nas vendas parciais do ano e na avaliação dos proprietários da empresa, que possuíam a expectativa de um incremento de cerca de 20% nas vendas para o ano em curso.

Devido ao referido fator desestabilizador da sazonalidade das vendas, ou seja, da atuação no mercado de calçados femininos a partir de abril de 2010, consideramos que nos demais meses do ano em curso as vendas deverão ter um incremento inferior àquele apurado de janeiro a agosto de 2010, qual seja, 29,5%. Adota-se, portanto, o índice de 20% em relação ao faturamento do mesmo período do ano passado.

Já para o ano de 2011, a empresa espera manter o incremento nas vendas em um patamar de 10%, o mesmo percentual atingido em 2009. Nesse cenário contudo, o aumento incidirá sobre o valor já ampliado em 2010.

Tabela 3 – Projeção de vendas de setembro de 2010 a dezembro de 2011 – Cenário Base

PROJEÇÃO	2009	2010	2011
Jan	8.604,00	9.237,00	10.160,70
Fev	8.946,00	15.444,00	16.988,40
Mar	9.769,00	17.988,00	19.786,80
Abr	10.110,00	26.538,00	29.191,80
Mai	17.353,00	25.380,00	27.918,00
Jun	24.718,00	22.328,00	24.560,80
Jul	21.600,00	15.175,00	16.692,50
Ago	10.828,00	12.860,00	14.146,00
Set	9.419,00	11.302,80	12.433,08
Out	17.552,00	21.062,40	23.168,64
Nov	19.417,00	23.300,40	25.630,44
Dez	33.315,00	39.978,00	43.975,80
TOTAL	191.631,00	240.593,60	264.652,96

Em um cenário pessimista para a empresa, as vendas no restante do ano de 2010 terão uma evolução de 10% em relação ao mesmo período de 2009. Consideramos um incremento das vendas mesmo em um cenário pessimista porque os dados alcançados no ano de 2010 até o momento levam à conclusão de que serão superados os níveis de 2009, bem como em razão do recebimento de uma nova coleção de calçados, mercado no qual a empresa não atuava em 2009. Já o cenário pessimista projetado para o ano de 2011 é o de estagnação do faturamento perante os valores de 2010.

Tabela 4 – Projeção de vendas de setembro de 2010 a dezembro de 2011 – Cenário Pessimista

PROJEÇÃO	2009	2010	2011
Jan	8.604,00	9.237,00	9.237,00
Fev	8.946,00	15.444,00	15.444,00
Mar	9.769,00	17.988,00	17.988,00
Abr	10.110,00	26.538,00	26.538,00
Mai	17.353,00	25.380,00	25.380,00
Jun	24.718,00	22.328,00	22.328,00
Jul	21.600,00	15.175,00	15.175,00
Ago	10.828,00	12.860,00	12.860,00
Set	9.419,00	10.360,90	10.360,90
Out	17.552,00	19.307,20	19.307,20
Nov	19.417,00	21.358,70	21.358,70
Dez	33.315,00	36.646,50	36.646,50
TOTAL	191.631,00	232.623,30	232.623,30

Em um cenário otimista para a empresa, o incremento das vendas no restante do ano de 2010 continuará no patamar alcançado até agosto de 2010, ou seja, em 29,5%, e, para o ano de 2011, as vendas serão 20% superiores às realizadas em 2010.

Tabela 5 – Projeção de vendas de setembro de 2010 a dezembro de 2011 – Cenário Otimista

PROJEÇÃO	2009	2010	2011
Jan	8.604,00	9.237,00	11.084,40
Fev	8.946,00	15.444,00	18.532,80
Mar	9.769,00	17.988,00	21.585,60
Abr	10.110,00	26.538,00	31.845,60
Mai	17.353,00	25.380,00	30.456,00
Jun	24.718,00	22.328,00	26.793,60
Jul	21.600,00	15.175,00	18.210,00
Ago	10.828,00	12.860,00	15.432,00
Set	9.419,00	12.197,61	14.637,13
Out	17.552,00	22.729,84	27.275,81
Nov	19.417,00	25.145,02	30.174,02
Dez	33.315,00	43.142,93	51.771,51
TOTAL	191.631,00	248.165,39	297.798,46

7.2 PROJEÇÃO DE DESEMBOLSOS

7.2.1 Orçamento de Compra de Mercadorias

As matérias-primas para o comércio são as mercadorias adquiridas para revenda. No caso específico da empresa estudada, são as confecções compradas mensalmente em São Paulo, uma ou duas vezes ao ano na Serra Gaúcha nos meses de maio e junho, e as encomendadas dos fornecedores de uma marca de jeans e outra de calçados para entrega no estabelecimento, geralmente no início das estações.

Atualmente a empresa realiza suas compras de mercadorias mensais à vista, utilizando-se de dinheiro ou cheque, com o que recebe descontos proporcionados por seus fornecedores, que giram em torno de 10% em relação ao preço praticado para compras em quatro vezes com entrada. A adoção das compras à vista foi implementada por meio da captação de um empréstimo de capital de giro na rede bancária a taxas reduzidas, as quais são compensadas pelo desconto disponibilizado pelos fornecedores para as compras à vista. O atual empréstimo foi captado em novembro de 2009 e possui doze parcelas, findando em novembro de 2010.

Os proprietários prevêm a necessidade de uma nova captação de empréstimo para capital de giro quando o atual for encerrado, motivado pelo aumento de gastos com compras no final de ano e investimentos projetados para o início do próximo ano, necessidade que será verificada nesse trabalho.

As compras, como mencionado anteriormente, são majoritariamente realizadas de forma mensal pela proprietária da empresa, com base na necessidade esperada de mercadorias para venda no mês em curso. Essa expectativa fundamenta-se nas vendas realizadas, na falta de mercadorias específicas, na previsão de vendas e nas novas tendências da moda para o período do ano.

Para realizar a projeção de compras de mercadorias neste trabalho, estas foram subdivididas em a prazo para as compras de coleções de calçados e de marca específica de jeans por encomenda de fornecedores e em à vista para as

realizadas mensalmente. Todas as projeções foram estimadas pela expectativa da proprietária da empresa, sendo as compras não encomendadas proporcionais ao projetado para as vendas do mês, pois são realizadas para atingir esse objetivo de vendas.

As compras projetadas para o ano de 2010 não sofrerão variações nos três cenários. Isto porque os valores das realizadas por meio de encomendas foram estimados em torno do nível necessário de compra para uma coleção do fornecedor. As compras mensais à vista diretamente nos fornecedores, por sua vez, foram estabelecidas com base na expectativa da proprietária para as vendas finais do ano e não sofrerão variações significativas com mudanças no quantitativo efetivamente vendido nos próximos meses.

A tabela 6 apresenta a projeção de compras para 2010 nos cenários base, otimista e pessimista, e a tabela 7 apresenta parcialmente as compras projetadas para 2011, sendo a projeção completa encontrada no Anexo C.

Tabela 6 – Projeção de compras para o ano de 2010

Meses	Set	Out	Nov	Dez
Compras à vista	7.500,00	10.000,00	10.000,00	12.000,00
Compras de jeans a prazo	0,00	0,00	1.400,00	0,00
Compras de sapatos a prazo	10.000,00	0,00	0,00	0,00
Total de compras	17.500,00	10.000,00	11.400,00	12.000,00

Tabela 7 – Projeção de compras para o ano de 2011 – Cenário Base

Meses	Jan	...	Dez	Total
Compras à vista	5.000,00	...	13.000,00	106.500,00
Compras de jeans a prazo	0,00	...	0,00	4.200,00
Compras de sapatos a prazo	0,00	...	0,00	20.000,00
Total de compras	5.000,00	...	13.000,00	130.700,00

No cenário otimista, a projeção de compras para o restante do ano de 2010 se mantém no mesmo patamar do cenário base. Para o ano de 2011, ocorre um incremento de 10% nas compras à vista, proporcional ao aumento esperado para o total de vendas. As compras a prazo por encomendas, por seu turno, mantêm-se nos níveis projetados para o cenário base. Essa projeção está parcialmente discriminada na tabela 8, e completamente no Anexo D.

Tabela 8 – Projeção de compras para o ano de 2011 – Cenário Otimista

Meses	Jan	...	Dez	Total
Compras à vista	5.500,00	...	14.300,00	117.150,00
Compras de jeans a prazo	0,00	...	0,00	4.200,00
Compras de sapatos a prazo	0,00	...	0,00	20.000,00
Total de compras	5.500,00	...	14.300,00	141.350,00

No cenário pessimista, a projeção de compras também é mantida estável para o restante do ano de 2010 e ocorre uma diminuição de 10% em relação ao cenário base esperado nas compras à vista. Porém, as compras por encomenda são mantidas no mesmo patamar do cenário base em razão da dificuldade na variação do quantitativo encomendado e da diferenciação dos produtos em relação aos já estocados. O Anexo E apresenta a projeção completa e a tabela 9 parcial.

Tabela 9 – Projeção de compras para o ano de 2011 – Cenário Pessimista

Meses	Jan	...	Dez	Total
Compras à vista	4.500,00	...	11.700,00	95.850,00
Compras de jeans a prazo	0,00	...	0,00	4.200,00
Compras de sapatos a prazo	0,00	...	0,00	20.000,00
Total de compras	4.500,00	...	11.700,00	120.050,00

7.2.2 Orçamento de Mão-de-obra

A força de trabalho da empresa atualmente é composta pela proprietária, contando com o auxílio do seu esposo, e por uma funcionária, que recebe o salário normativo da categoria, além de comissões e créditos em compras. Os dois últimos benefícios, entretanto, não se enquadram no orçamento de mão-de-obra. Além disso, a empresa tem a previsão de contratar uma nova funcionária no início do mês de novembro, aproveitando para treiná-la para o período de final do ano, quando aumentam as vendas. Caso a nova funcionária seja aprovada após esse período, a empresa pretende seguir com as duas funcionárias para o próximo ano, pois com o aumento das vendas se torna necessário o aumento no quadro funcional.

A nova funcionária também fará jus ao salário normativo da categoria, que nos três primeiros meses de contrato é de R\$ 670,00 e após esse período atinge o valor definitivo de R\$ 690,00.

A data base da categoria ocorre no mês de setembro e estimamos um acréscimo no salário normativo de 5,8% alcançando o valor de R\$ 730,00 a partir de setembro de 2011.

Os valores alcançados pelo orçamento de mão-de-obra serão fixos nos três cenários previstos: base, pessimista e otimista, pois a empresa não prevê alterar a sua previsão de aumento no quadro funcional. E são apresentados na tabela 10 para o ano de 2010 e na tabela 11 e no anexo F para 2011.

Tabela 10 – Orçamento de mão-de-obra de setembro a dezembro de 2010

Meses	Set	Out	Nov	Dez
Ordenados	690,00	690,00	1.360,00	1.360,00
Encargos Diretos (FGTS)	55,20	55,20	108,80	108,80
13º	0,00	0,00	345,00	345,00
1/3 de férias	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	745,20	745,20	1.813,80	1.813,80

Tabela 11 – Orçamento de mão-de-obra para o ano de 2011

Meses	Jan	...	Dez	Total
Ordenados (salário)	1.360,00	...	1.460,00	16.860,00
Encargos Diretos (FGTS)	108,80	...	116,80	1.348,80
13º	0,00	...	730,00	1.460,00
1/3 de férias	230,00	...	0,00	230,00
Total	1.698,80	...	2.306,80	19.898,80

7.2.3 Orçamento de Despesas Administrativas

Visto que a empresa estudada é comercial de pequeno porte não foi viável a realização de uma diferenciação dos desembolsos entre as Despesas Administrativas e os Custos Indiretos, as mesmas características citadas tornam as contas aqui mencionadas melhor classificadas como despesas administrativas, por não se enquadrarem como custos indiretos da comercialização.

As despesas administrativas por serem caracterizadas como desembolsos incorridos nas atividades de administração da organização não tendem a variar conforme o nível de atividade da empresa. Conseqüentemente, os valores aqui estimados são constantes nos três cenários projetados.

No caso específico da empresa estudada inicialmente podem ser destacadas as despesas com energia elétrica, água, telefone e aluguel, das quais as três primeiras são variáveis no decorrer dos meses, mas, em razão da imprevisibilidade na sua variação, adotar-se-á um valor estimado com base nos valores históricos para essas contas. Já o aluguel possui valor fixo e não deve variar no período projetado, pois a peça comercial é de propriedade dos sócios da empresa.

Além das contas já citadas, devem ser mencionados: o pró-labore da sócia, os honorários contábeis, os materiais de escritório e de limpeza e a segurança noturna de rua. Os custos do pró-labore e da segurança de rua estão atrelados ao valor do salário mínimo, sendo assim, foi adotado para ano de 2011 um salário mínimo de quinhentos e quarenta reais, valor presente na peça orçamentária que, no momento, encontra-se em discussão no Congresso Nacional. O valor pago pela segurança noturna de rua é de vinte por cento do salário mínimo e o pró-labore atual corresponde a quatro salários mínimos, já os honorários contábeis são fixados em duzentos e vinte e cinco reais e não possuem previsão de alteração no período projetado, além desses valores estimamos um valor de vinte reais em gastos mensais em material de escritório e de limpeza.

Por fim, outras contas que podem ser classificadas como despesas administrativas são as incorridas para a realização das viagens mensais para as compras de mercadorias, quais sejam as passagens, o hotel para estadia no período de compras e outros gastos necessários.

A tabela 12 apresenta a projeção do orçamento de despesas administrativas para o período final de 2010, já a tabela 13 apresenta parcialmente a projeção para o ano de 2011, sendo que a projeção completa encontra-se no Anexo G.

Tabela 12 – Orçamento de despesas administrativas de setembro a dezembro de 2010

Meses	Set	Out	Nov	Dez
Pró-labore	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00
Honorários contábeis	225,50	225,50	225,50	225,50
Material de escritório e limpeza	20,00	20,00	20,00	20,00
Segurança de rua	102,00	102,00	102,00	102,00
Aluguel	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Energia elétrica	80,00	80,00	80,00	80,00
Telefone	100,00	100,00	100,00	100,00
Água	60,00	60,00	60,00	60,00
Passagem	250,00	250,00	250,00	250,00
Hospedagem	150,00	150,00	150,00	150,00
Demais custos de viagem	100,00	100,00	100,00	100,00
Total	4.127,50	4.127,50	4.127,50	4.127,50

Tabela 13 – Orçamento de despesas administrativas para o ano de 2011

Meses	Jan	...	Dez	Total
Pró-labore	2.160,00	...	2.160,00	25.920,00
Honorários contábeis	225,50	...	225,50	2.706,00
Material de escritório e limpeza	20,00	...	20,00	240,00
Segurança de rua	108,00	...	108,00	1.296,00
Aluguel	1.000,00	...	1.000,00	12.000,00
Energia Elétrica	80,00	...	80,00	960,00
Telefone	100,00	...	100,00	1.200,00
Água	60,00	...	60,00	720,00
Passagem	250,00	...	250,00	3.000,00
Hospedagem	150,00	...	150,00	1.800,00
Demais custos de viagem	100,00	...	100,00	1.200,00
Total	4.253,50	...	4.253,50	51.042,00

7.2.4 Orçamento de Despesas com Vendas

As despesas com vendas realizadas pela empresa basicamente são formadas pela publicidade na rádio local e em eventos da cidade e a comissão para a funcionária, que equivale a um por cento sobre as vendas totais da loja. Dessa forma, o orçamento de vendas será variável de acordo com as vendas realizadas.

Os gastos com promoções previstos para o período projetado são as cinco parcelas de pagamento para a realização da promoção de Natal da Câmara de

Dirigentes Lojistas (CDL) local, as cotas de patrocínio de um desfile e de uma festa promovidos pela CDL, respectivamente, nos meses de outubro e novembro.

Além das despesas já mencionadas, também foram consideradas aquelas com as empresas responsáveis pela venda com cartão de crédito e débito, que se compõem de uma parcela fixa de oitenta reais destinada à empresa fornecedora da máquina e tecnologia de venda por cartões e um percentual em torno de três e meio por cento de cada venda para a bandeira do cartão utilizado.

O orçamento de vendas projetado para o restante do ano de 2010 está apresentado nos cenários base, otimista e pessimista, respectivamente, nas tabelas 14, 16 e 18. Já as tabelas 15, 17 e 19 apresentam parcialmente as projeções para o ano de 2011, sendo que as projeções completas encontram-se nos Anexos H, I e J.

Tabela 14 – Orçamento de despesas com vendas de setembro a dezembro de 2010 – Cenário Base

Meses	Set	Out	Nov	Dez
Publicidade em rádio	205,00	205,00	205,00	205,00
Publicidade em eventos e promoções	100,00	200,00	200,00	100,00
Comissão sobre vendas	113,03	210,62	233,00	399,78
Despesas de vendas com cartão	80,00	80,00	80,00	80,00
Despesa sobre vendas por cartão (3,50%)	50,80	94,67	104,73	179,69
Total	548,83	790,29	822,73	964,47

Tabela 15 – Orçamento de despesas com vendas para o ano de 2011 – Cenário Base

Meses	Jan	...	Dez	Total
Publicidade em rádio	205,00	...	205,00	2.460,00
Publicidade em eventos	0,00	...	100,00	700,00
Comissão sobre vendas	101,61	...	439,76	2.646,53
Despesas de vendas com cartão	80,00	...	80,00	960,00
Despesa sobre vendas por cartão (3,50%)	45,67	...	197,66	1.189,53
Total	432,28	...	1.022,42	7.956,06

Tabela 16 – Orçamento de despesas com vendas de setembro a dezembro de 2010 – Cenário Otimista

Meses	Set	Out	Nov	Dez
Publicidade em rádio	205,00	205,00	205,00	205,00
Publicidade em eventos e promoções	100,00	200,00	200,00	100,00
Comissão sobre vendas	121,98	227,30	251,45	431,43
Despesas de vendas com cartão	80,00	80,00	80,00	80,00
Despesa sobre vendas por cartão (3,50%)	54,82	102,16	113,02	193,91
Total	561,80	814,46	849,47	1010,34

Tabela 17 – Orçamento de despesas com vendas para o ano de 2011 – Cenário Otimista

Meses	Jan	...	Dez	Total
Publicidade em rádio	205,00	...	205,00	2460,00
Publicidade em eventos	0,00	...	100,00	700,00
Comissão sobre vendas	110,84	...	517,72	2977,98
Despesas de vendas com cartão	80,00	...	80,00	960,00
Despesa sobre vendas por cartão (3,50%)	49,82	...	232,70	1338,51
Total	445,66	...	1135,41	8436,50

Tabela 18 – Orçamento de despesas com vendas de setembro a dezembro de 2010 – Cenário Pessimista

Meses	Set	Out	Nov	Dez
Publicidade em rádio	205,00	205,00	205,00	205,00
Publicidade em eventos e promoções	100,00	200,00	200,00	100,00
Comissão sobre vendas	103,61	193,07	213,59	366,47
Despesas de vendas com cartão	80,00	80,00	80,00	80,00
Despesa sobre vendas por cartão (3,50%)	46,57	86,78	96,00	164,71
Total	535,18	764,85	794,59	916,18

Tabela 19 – Orçamento de despesas com vendas para o ano de 2011 – Cenário Pessimista

Meses	Jan	...	Dez	Total
Publicidade em rádio	205,00	...	205,00	2460,00
Publicidade em eventos	0,00	...	100,00	700,00
Comissão sobre vendas	92,37	...	366,47	2326,23
Despesas de vendas com cartão	80,00	...	80,00	960,00
Despesa sobre vendas por cartão (3,50%)	41,52	...	164,71	1045,57
Total	418,89	...	916,18	7491,80

7.2.5 Orçamento de Despesas Financeiras

As despesas financeiras previstas para a empresa durante o período projetado compõem-se basicamente pelo pagamento das prestações e dos juros sobre o empréstimo de capital de giro captado em 2009, além dos custos dos serviços bancários, entre os quais se incluem as despesas de renovação de cheque especial, as tarifas bancárias e as anuidades de contas e do cartão de crédito, valores esses estimados em vinte reais ao mês. Por consequência, serão adotados os mesmos valores nos três cenários projetados.

A tabela 20 apresenta o orçamento de despesas financeiras para o período final de 2010, já a tabela 21 apresenta parcialmente a projeção para o ano de 2011, sendo que a projeção completa encontra-se no Anexo K.

Tabela 20 – Orçamento de despesas financeiras de setembro a dezembro de 2010

Meses	Set	Out	Nov	Dez
Parcela de amortização do empréstimo	861,06	861,06	861,06	0,00
Juros sobre empréstimos	21,70	22,10	22,52	0,00
Despesas bancárias	20,00	20,00	20,00	20,00
Total	902,76	903,16	903,58	20,00

Tabela 21 – Orçamento de despesas financeiras para o ano de 2011

Meses	Jan	...	Dez	Total
Parcela de amortização do empréstimo	0,00	...	0,00	0,00
Juros sobre empréstimos	0,00	...	0,00	0,00
Despesas bancárias	20,00	...	20,00	240,00
Total	20,00	...	20,00	240,00

7.2.6 Orçamento de Despesas Tributárias

Por ser optante do Simples Nacional a empresa recolhe a maioria dos tributos municipais, estaduais e federais apenas com a aplicação desse sistema tributário, o qual se vale como critério de faixas de faturamento dos últimos doze meses constante na planilha disponível no Anexo A. Dessa forma, a projeção das despesas tributárias será realizada com base nos três cenários projetados de vendas. No cenário base a empresa altera a sua faixa de tributação em janeiro de 2011, alcançando a faixa entre duzentos e quarenta mil e um centavo e trezentos e sessenta mil reais no período de doze meses, sendo tributada em 6,84% de seu faturamento. O mesmo ocorre para o cenário otimista. Entretanto, no cenário pessimista a empresa se mantém durante todo o período projetado na mesma faixa de tributação de 5,47% sobre o faturamento, ou seja, na faixa de receita bruta entre cento e vinte mil reais e um centavo e duzentos e quarenta mil reais nos últimos doze meses.

Além do Simples Nacional a empresa também recolhe o Alvará Sanitário e o Alvará de Localização para a prefeitura municipal, enquanto o recolhimento do IPTU sobre a peça locada é de responsabilidade do proprietário do prédio.

A seguir são apresentados os valores projetados para o orçamento de despesas tributárias, sendo os dados relativos ao final de 2010 expressos nas tabelas 22, 24 e 26 para os cenários base, otimista e pessimista; e as projeção para o ano de 2011 apresentadas parcialmente nas tabelas 23, 25 e 26 e de maneira integral nos anexos L, M e N

Tabela 22 – Orçamento de despesas tributárias de setembro a dezembro de 2010 – Cenário Base

Meses	Set	Out	Nov	Dez
Simples Nacional	618,26	1.152,11	1.274,53	2.186,80
Alvará Sanitário	0,00	0,00	0,00	0,00
Alvará de Funcionamento	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	618,26	1.152,11	1.274,53	2.186,80

Tabela 23 – Orçamento de despesas tributárias para o ano de 2011 – Cenário Base

Meses	Jan	Fev	Dez	Total
Simples Nacional	694,99	1.162,01	3.007,94	18.102,26
Alvará Sanitário	0,00	0,00	0,00	50,00
Alvará de Funcionamento	0,00	250,00	0,00	250,00
Total	694,99	1.412,01	3.007,94	18.402,26

Tabela 24 – Orçamento de despesas tributárias de setembro a dezembro de 2010 – Cenário Otimista

Meses	Set	Out	Nov	Dez
Simples Nacional	667,21	1.243,32	1.375,43	2.359,92
Alvará Sanitário	0,00	0,00	0,00	0,00
Alvará de Funcionamento	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	667,21	1.243,32	1.375,43	2.359,92

Tabela 25 – Orçamento de despesas tributárias para o ano de 2011 – Cenário Otimista

Meses	Jan	Fev	Dez	Total
Simples Nacional	758,17	1.267,64	3.541,17	20.369,41
Alvará Sanitário	0,00	0,00	0,00	50,00
Alvará de Funcionamento	0,00	250,00	0,00	250,00
Total	758,17	1.517,64	3.541,17	20.669,41

Tabela 26 – Orçamento de despesas tributárias de setembro a dezembro de 2010 – Cenário Pessimista

Meses	Set	Out	Nov	Dez
Simplex Nacional	566,74	1.056,10	1.168,32	2.004,56
Alvará Sanitário	0,00	0,00	0,00	0,00
Alvará de Funcionamento	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	566,74	1.056,10	1.168,32	2.004,56

Tabela 27 – Orçamento de despesas tributárias para o ano de 2011 – Cenário Pessimista

Meses	Jan	Fev	Dez	Total
Simplex Nacional	505,26	844,79	2.004,56	12.724,49
Alvará Sanitário	0,00	0,00	0,00	50,00
Alvará de Funcionamento	0,00	250,00	0,00	250,00
Total	505,26	1.094,79	2.004,56	13.024,49

7.2.7 Orçamento de Investimentos

A empresa estudada projeta para o ano de 2011 a instalação de uma nova placa na fachada do estabelecimento. Para a realização de tal investimento está estimado o desembolso de quatro mil reais no ato da entrega e instalação da placa, previsto para ocorrer entre os meses de janeiro e fevereiro. Adotamos como data para o desembolso do valor citado o mês de janeiro de 2011.

7.3 COMPARAÇÃO ENTRE INGRESSOS E DESEMBOLSOS

Em todos os cenários projetados para a empresa no ano de 2011, ocorre um maior quantitativo de ingressos do que desembolsos, refletindo o cenário positivo vivido pela empresa nos últimos anos e as perspectivas positivas que a empresa possui em relação ao próximo ano.

No cenário base, os meses de setembro, outubro e novembro de 2010 e 2011 se caracterizam por divergirem dos demais meses, apresentando maiores

desembolsos em relação aos ingressos, porém em todos os demais meses as entradas de caixa são superiores às saídas.

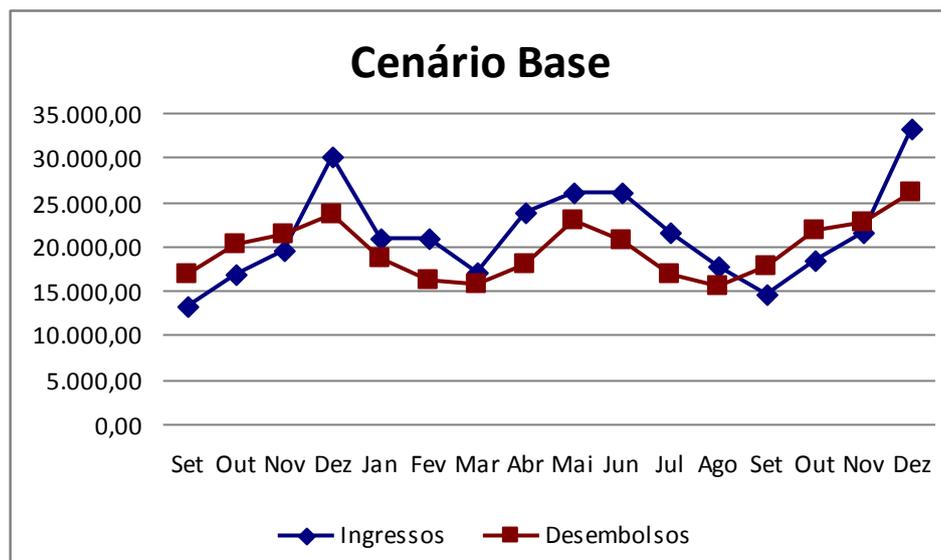


Gráfico 2 – Comparação entre Ingressos e Desembolsos projetados para Setembro 2010 a Dezembro 2011 – Cenário Base

O cenário otimista apresenta uma maior diferença entre ingressos e desembolsos nos meses de dezembro a agosto, uma diferença menor entre os desembolsos e os ingressos nos meses de setembro e outubro de 2010 e 2011 e novembro de 2010 e uma inversão na perspectiva para o mês de novembro de 2011, apresentando nesse cenário ingressos superiores aos desembolsos.

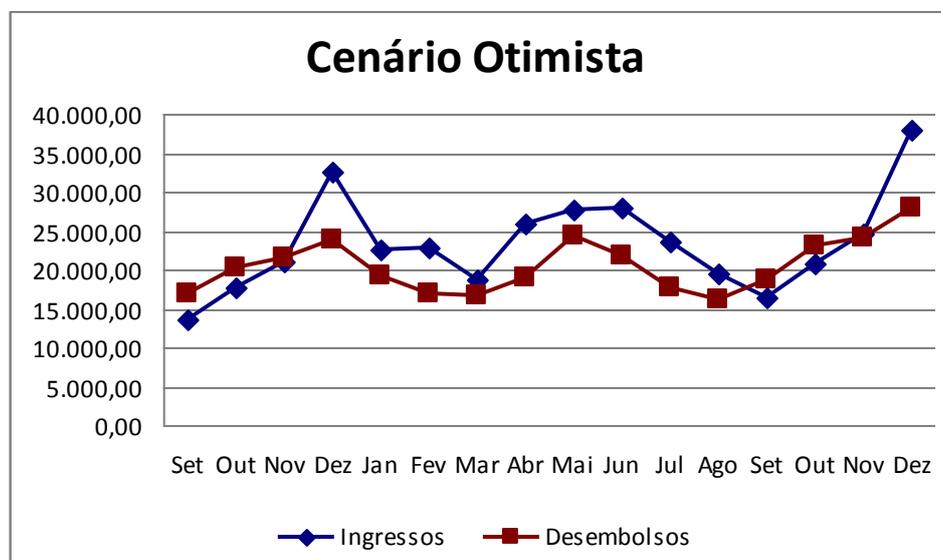


Gráfico 3 – Comparação entre Ingressos e Desembolsos projetados para Setembro 2010 a Dezembro 2011 – Cenário Otimista

No cenário pessimista, os meses de setembro, outubro e novembro continuam apresentando um maior quantitativo de desembolsos em relação aos ingressos. Nesse cenário, essa característica é ampliada, e concomitantemente é diminuída a diferença positiva entre ingressos e desembolsos nos demais meses.

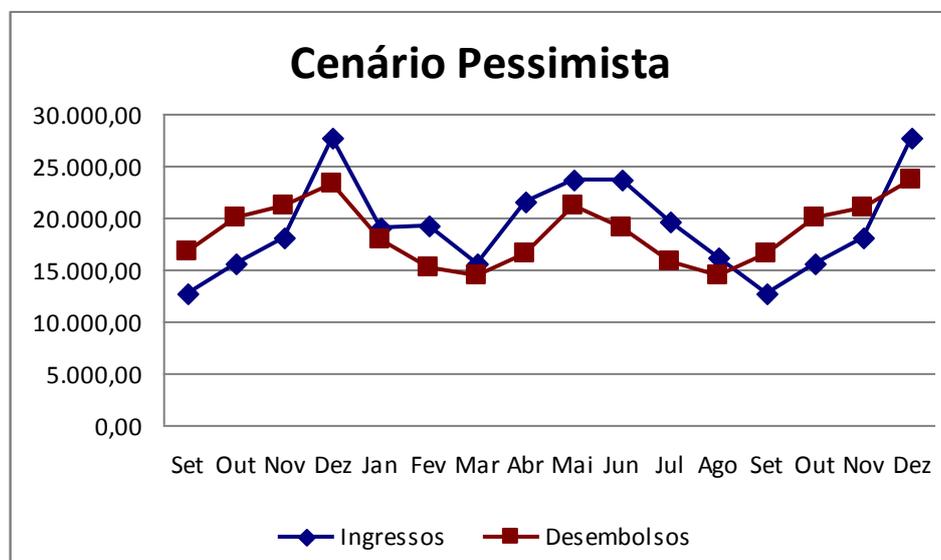


Gráfico 4 – Comparação entre Ingressos e Desembolsos projetados para Setembro 2010 a Dezembro 2011 – Cenário Pessimista

A comparação entre ingressos e desembolsos nos três cenários projetados mostra uma mesma tendência para o ciclo anual de ingressos e desembolsos, apresentando superávits de ingressos no período de janeiro a agosto e em dezembro e um déficit nos meses de setembro a novembro.

7.4 NÍVEL DESEJADO DE CAIXA

O nível desejado de caixa estabelecido pelos proprietários da empresa é basicamente o necessário para garantir a realização das compras de mercadorias à vista, aproveitando os descontos disponibilizados pelos fornecedores, além de um adicional para as despesas rotineiras. Para tanto, foi estabelecido um nível desejado de dez mil reais de caixa para o ano de 2011, atualmente a empresa não pratica um nível desejado de caixa para o início de cada mês, trabalhando com as sobras de

caixa do mês anterior e com os ingressos mensais, além do desconto de duplicatas, para honrar com os seus desembolsos do mês corrente.

7.5 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa projetado para a empresa, objetivo maior desse trabalho, foi elaborado com base nos dados captados na empresa e no escritório contábil e já projetados nos orçamentos anteriormente calculados, dessa forma, a seguir será apresentado o fluxo base para o período de setembro a dezembro de 2010 e para o ano de 2011.

Por consequência de a empresa não possuir um controle dos valores de vendas para as mais diversas modalidades de vendas, quais sejam à vista, cartão de débito, financiamento próprio, cheque pré-datado e cartão de crédito, não sabendo qual era o percentual de vendas à vista e nos mais diversos prazos, no mês de setembro foi proposto à proprietária que fosse elaborado um controle temporário das vendas durante o mês corrente e o mês de outubro para que pudessemos estimar um percentual para cada modalidade de vendas e elaborar o fluxo de caixa, a planilha completa com as vendas diárias está apresentada no ANEXO B e os valores alcançados estão descritos na tabela 28. Entretanto, para as projeções contidas no Fluxo de Caixa adotamos percentuais arredondados, ou seja, 19% para compras à vista com dinheiro, 4% nas compras à vista no débito, 68% no crediário próprio e 9% nas compras com cartão de crédito, pois, dessa forma, é facilitado o estudo, as projeções e controles futuros por parte da empresa.

Tabela 28 – Percentual de vendas por modalidade

Vendas	Dinheiro	Cartão de Débito	Crédito próprio	Cartão de Crédito	Total
Total (R\$)	4.084,00	804,00	14.967,00	2.003,00	21.858,00
Porcentagem (%)	18,68%	3,68%	68,47%	9,16%	100,00%

As vendas realizadas com recursos próprios são parceladas em três vezes fixas com entrada mais duas prestações em trinta dias e sessenta dias. Já as vendas no cartão de crédito são parceladas em até seis vezes fixas, usamos para a realização desse trabalho a hipóteses de que todas as vendas no cartão de crédito

sejam realizadas no prazo máximo de seis meses, pois no levantamento já mencionado e que consta no Anexo B foram pontuais as vendas nos demais prazos e a maioria das vendas e do valor vendido foi parcelado em seis prestações.

Nos anexos O, P, Q e R são apresentadas as planilhas auxiliares ao Fluxo de Caixa para o recebimento de vendas a prazo e pagamento de compras a prazo nos três cenários, nessas planilhas as vendas e compras a prazo são alocadas no mês de recebimento e pagamento, e posteriormente os valores totais para cada mês são transferidos para a planilha de fluxo de caixa.

Nos meses em que as disponibilidades acumuladas forem inferiores ao nível desejado de caixa projeta-se a captação de empréstimo de capital de giro a uma taxa de 2,5% ao mês, e quando houver excesso de caixa serão realizadas aplicações a uma taxa estimada de 0,6% ao mês.

A seguir, nas tabelas 29 e 30, está apresentado o fluxo de caixa projetado para a empresa no cenário base:

Tabela 29 – Fluxo de caixa projetado para setembro a dezembro de 2010 – Cenário Base

PERÍODO	Set	Out	Nov	Dez
1 – INGRESSOS	13.219,97	16.717,02	19.567,06	30.167,37
Vendas à vista (23%)	2.599,64	4.844,35	5.359,09	9.194,94
Recebimento das vendas a prazo	10.620,33	11.872,67	14.207,97	20.972,43
Receitas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
2 – DESEMBOLSOS	16.767,55	20.118,27	21.342,14	23.579,23
Compras à vista	7.500,00	10.000,00	10.000,00	12.000,00
Pagamento das compras a prazo	2.325,00	2.400,00	2.400,00	2.466,67
Salários e encargos com mão de obra	745,20	745,20	1.813,80	1.813,80
Despesas administrativas	4.127,50	4.127,50	4.127,50	4.127,50
Despesa com vendas	548,83	790,29	822,73	964,47
Despesas tributárias	618,26	1.152,11	1.274,53	2.186,80
Despesas financeiras	902,76	903,16	903,58	20,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
3 – DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	-3.547,58	-3.401,25	-1.775,09	6.588,13
4 – SALDO INICIAL DE CAIXA	10.000,00	10000	10000	10000
5 – DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3 +4)	6.452,42	6.598,75	8.224,91	16.588,13
6 – NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
7 – EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	3.547,58	7.037,52	8.988,55	2.625,12
8 – APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	0,00	0,00	0,00	0,00
9 – AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS		-3.636,27	-7.213,46	-9.213,26
10 – RESGATE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS		0,00	0,00	0,00
11 – SALDO FINAL DE CAIXA	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00

Com a análise do fluxo de caixa do cenário base para o período projetado pode ser percebida sobra de caixa para o ano de 2011. Conseqüentemente, permitindo o investimento previsto em uma nova placa para a fachada da loja em janeiro de 2011 e demonstrando a desnecessidade de captação de financiamento para capital de giro para o prazo de um ano conforme realizado anteriormente pela empresa e cogitado pela sócia de ser novamente utilizado, o que pode ser útil é a captação de uma linha de crédito de capital de giro para os meses de setembro de 2010 a janeiro de 2011.

O cenário otimista apresenta alterações nos valores de vendas, compras e despesas tributárias conforme calculadas anteriormente, essas mudanças ampliaram as sobras de caixa no final do ano de 2011, mostrando que na ocorrência desse cenário a empresa poderia planejar uma melhor aplicação para esses recursos, ou seja, investimento em aplicações mais rentáveis, distribuição de lucro, aumento do pró-labore, investimento na estrutura física da empresa, entre outras possibilidades.

Tabela 31 – Fluxo de caixa projetado para setembro a dezembro de 2010 – Cenário Otimista

PERÍODO	Set	Out	Nov	Dez
1 – INGRESSOS	13.642,02	17.719,74	21.056,31	32.522,33
Vendas à vista (23%)	2.805,45	5.227,86	5.783,35	9.922,87
Recebimento das vendas a prazo	10.836,57	12.491,88	15.272,96	22.599,45
2 – DESEMBOLSOS	16.829,47	20.233,64	21.469,78	23.798,23
Compras à vista	7.500,00	10.000,00	10.000,00	12.000,00
Pagamento das compras a prazo	2.325,00	2.400,00	2.400,00	2.466,67
Salários e encargos com mão de obra	745,20	745,20	1.813,80	1.813,80
Despesas administrativas	4.127,50	4.127,50	4.127,50	4.127,50
Despesa com vendas	561,80	814,46	849,47	1010,34
Despesas tributárias	667,21	1.243,32	1.375,43	2.359,92
Despesas financeiras	902,76	903,16	903,58	20,00
3 – DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	-3.187,45	-2.513,90	-413,47	8.724,10
4 – SALDO INICIAL DE CAIXA	10000	10000	10000	10000
5 – DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+3 +4)	6.812,55	7.486,10	9.586,53	18.724,10
6 – NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
7 – EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	3.187,45	5.781,04	6.339,04	0,00
8 – APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	0,00	0,00	0,00	-2.226,58
9 – AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS		-3.267,14	-5.925,57	-6.497,51
10 – RESGATE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS		0,00	0,00	0,00
11 – SALDO FINAL DE CAIXA	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00

O cenário pessimista também contou com alterações nas contas projetadas para as vendas, compras e despesas tributárias, nesse cenário a empresa necessita captar empréstimos até o mês de março de 2011 para manter o nível desejado de caixa definido para cada período, nos meses posteriores a empresa possuirá valores disponíveis maiores que os necessários para o caixa, dessa forma, poderá investir os valores restantes.

O fluxo de caixa projetado para o cenário pessimista possibilita perceber que mesmo em um cenário negativo as perspectivas para a empresa no ano de 2011 são positivas e apresentam sobra de caixa, ou seja, possui Saldo de Tesouraria positivo, dessa forma, a empresa possuirá recursos de curto prazo para aplicações.

Tabela 33 – Fluxo de caixa projetado para setembro a dezembro de 2010 – Cenário Pessimista

PERÍODO	Set	Out	Nov	Dez
1 – INGRESSOS	12.775,71	15.661,53	17.999,42	27.688,46
Vendas à vista (23%)	2.383,01	4.440,66	4.912,50	8.428,70
Recebimento das vendas a prazo	10.392,70	11.220,87	13.086,92	19.259,77
Receitas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
2 – DESEMBOLSOS	16.702,38	19.996,82	21.207,79	23.348,71
Compras à vista	7.500,00	10.000,00	10.000,00	12.000,00
Pagamento das compras a prazo	2.325,00	2.400,00	2.400,00	2.466,67
Salários e encargos com mão de obra	745,20	745,20	1.813,80	1.813,80
Despesas administrativas	4.127,50	4.127,50	4.127,50	4.127,50
Despesa com vendas	535,18	764,85	794,59	916,18
Despesas tributárias	566,74	1.056,10	1.168,32	2.004,56
Despesas financeiras	902,76	903,16	903,58	20,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
3 – DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	-3.926,67	-4.335,29	-3.208,37	4.339,75
4 – SALDO INICIAL DE CAIXA	10000	10000	10000	10000
5 – DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3 +4)	6.073,33	5.664,71	6.791,63	14.339,75
6 – NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
7 – EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	3.926,67	8.360,13	11.777,50	7.732,18
8 – APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	0,00	0,00	0,00	0,00
9 – AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS		-4.024,84	-8.569,13	-12.071,94
10 – RESGATE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS		0,00	0,00	0,00
11 – SALDO FINAL DE CAIXA	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00

7.6 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) PROJETADO

Com base nos dados orçamentários projetados para a empresa serão apresentados a seguir, nas tabelas 35, 36 e 37, os três DREs projetados para o ano de 2011 nos cenários base, otimista e pessimista.

Na elaboração dos DREs os valores de custo de mercadorias vendidas foram calculadas sobre o valor das vendas para o período, com base na margem aplicada pela empresa sobre o valor de compra dos produtos comercializados, as demais despesas serão aplicadas de acordo com o seu valor projetado nos orçamentos parciais específicos e presentes no fluxo de caixa projetado.

Na criação e análise do DRE projetado cabe ressaltar que pela Karina Modas estar enquadrada no regime de tributação do Simples Nacional a empresa deduz todos os seus impostos, inclusive o Imposto de Renda Pessoa Jurídica, do percentual recolhido sobre as vendas, dessa forma, não incide impostos sobre o lucro encontrado após o cálculo do DRE.

Tabela 35 – Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado para 2011 – Cenário Base

Item	Valor (R\$)	%
RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS	264.652,96	
(-) Impostos	18.402,26	7,47%
(=) Receita Líquida de Vendas e Serviços	246.250,70	100,00%
(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos	132.326,48	53,74%
(=) Lucro Bruto	113.924,22	46,26%
(-) Despesas com Vendas	7.956,06	3,23%
(-) Despesas Financeiras	240,00	0,10%
(-) Despesas Gerais Administrativas	74.940,80	30,43%
(=) Lucro ou Prejuízo Operacional	30.787,35	12,50%
(+) Receitas não Operacionais	1.063,35	0,43%
(-) Despesas não Operacionais	77,97	0,03%
(=) Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda	31.772,72	12,90%
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	0,00	0,00%
(=) Lucro ou Prejuízo Líquido	31.772,72	12,90%

Tabela 36 – Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado para 2011 – Cenário Otimista

Item	Valor (R\$)	%
RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS	297.798,46	
(-) Impostos	20.669,41	7,46%
(=) Receita Líquida de Vendas e Serviços	277.129,05	100,00%
(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos	148.899,23	53,73%
(=) Lucro Bruto	128.229,82	46,27%
(-) Despesas com Vendas	8.436,50	3,04%
(-) Despesas Financeiras	240,00	0,09%
(-) Despesas Gerais Administrativas	74.940,80	27,04%
(=) Lucro ou Prejuízo Operacional	44.612,52	16,10%
(+) Receitas não Operacionais	1.758,00	0,63%
(-) Despesas não Operacionais	0,00	0,00%
(=) Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda	46.370,51	16,73%
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	0,00	0,00%
(=) Lucro ou Prejuízo Líquido	46.370,51	16,73%

Tabela 37 – Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado para 2011 – Cenário Pessimista

Item	Valor (R\$)	%
RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS	232.623,30	
(-) Impostos	13.024,49	5,93%
(=) Receita Líquida de Vendas e Serviços	219.598,81	100,00%
(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos	116.311,65	52,97%
(=) Lucro Bruto	103.287,16	47,03%
(-) Despesas com Vendas	7.491,80	3,41%
(-) Despesas Financeiras	240,00	0,11%
(-) Despesas Gerais Administrativas	74.940,80	34,13%
(=) Lucro ou Prejuízo Operacional	20.614,55	9,39%
(+) Receitas não Operacionais	447,18	0,20%
(-) Despesas não Operacionais	488,79	0,22%
(=) Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda	20.572,94	9,37%
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	0,00	0,00%
(=) Lucro ou Prejuízo Líquido	20.572,94	9,37%

Nos três cenários projetados pode ser verificado lucro após os cálculos presentes no DRE, o que reflete novamente o ambiente positivo para as atividades da empresa estudada, no cenário base o lucro é expressivo para o porte e as vendas da empresa, sugerindo uma possível ampliação dos valores distribuídos por pró-labore ou investimentos na estrutura da empresa.

7.7 CONTROLE E ALTERAÇÕES

O controle financeiro proposto para a empresa concentra-se no controle do fluxo de caixa projetado e alcançado, esse controle será realizado mensalmente com os valores totais alcançados no período para cada conta e, após essa verificação das diferenças entre a previsão e os valores encontrados, a empresa deve analisar os motivos para essa variação e, se for o caso, proceder as alterações no fluxo de caixa e no DRE projetados.

A primeira previsão para a comparação e análise dos valores encontrados foi definida como meados do mês de novembro, abarcando os valores realizados para os meses de setembro e outubro, essa análise foi utilizada para aprimorar as projeções para o ano de 2011, a partir desse momento serão apresentados os dados coletados na empresa referente aos meses de outubro e setembro e analisados os motivos para as diferenças encontradas.

Na tabela 38 é aplicado o controle do fluxo de caixa proposto por Zdanowicz (2004), que foi apresentado na Figura 1 deste trabalho, na empresa estudada para os meses de setembro e outubro de 2010, constando os valores inicialmente projetados para o cenário base, os valores realizados e disponibilizados pela empresa e a diferença percentual entre ambos.

Complementariamente a tabela 38 também apresenta a nova projeção para o fluxo de caixa nos meses de novembro e dezembro de 2010 no cenário base, após a influência dos valores alcançados para setembro e outubro e a aplicação das novas previsões para ingressos e desembolsos que serão apresentadas a seguir, a mesma projeção está disponível para o cenário otimista e pessimista nos Anexos T e U, junto ao fluxo de caixa projetado para 2011.

Tabela 38 – Comparação entre fluxo de caixa projetado e realizado para setembro e outubro de 2010

PERÍODO	Set			Out			Nov	Dez
	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Projetado
1 – INGRESSOS	13.219,97	18.790,92	42,14	16.717,02	18.128,38	8,44	21.224,16	28.584,88
Vendas à vista (23%)	2.599,64	5.316,22	104,50	4.844,35	4.140,69	-14,53	5.135,80	8.811,82
Recebimento das vendas a prazo	10.620,33	13.474,70	26,88	11.872,67	13.987,69	17,81	16.088,36	19.773,06
2 – DESEMBOLSOS	16.767,55	17.931,70	6,94	20.118,27	19.707,84	-2,04	21.326,45	24.038,85
Compras à vista	7.500,00	7.840,00	4,53	10.000,00	9.680,00	-3,20	10.000,00	12.000,00
Pagamento das compras a prazo	2.325,00	2.325,00	0,00	2.400,00	2.400,00	0,00	2.400,00	2.466,67
Salários e encargos com mão de obra	745,20	745,20	0,00	745,20	745,20	0,00	1.813,80	1.813,80
Despesas administrativas	4.127,50	4.126,43	-0,03	4.127,50	4.243,21	2,80	4.177,50	4.177,50
Pró-labore	2.040,00	2.040,00	0,00	2.040,00	2.040,00	0,00	2.040,00	2.040,00
Honorários contábeis	225,50	225,50	0,00	225,50	225,50	0,00	225,50	225,50
Material de escritório e limpeza	20,00	22,00	10,00	20,00	25,00	25,00	20,00	20,00
Segurança de rua	102,00	102,00	0,00	102,00	102,00	0,00	102,00	102,00
Aluguel	1.000,00	1.000,00	0,00	1.000,00	1.000,00	0,00	1.000,00	1.000,00
Energia Elétrica	80,00	78,01	-2,49	80,00	78,07	-2,41	80,00	80,00
Telefone	100,00	88,33	-11,67	100,00	192,05	92,05	150,00	150,00
Água	60,00	60,59	0,98	60,00	60,59	0,98	60,00	60,00
Passagem	250,00	250,00	0,00	250,00	250,00	0,00	250,00	250,00
Hospedagem	150,00	150,00	0,00	150,00	150,00	0,00	150,00	150,00
Demais custos de viagem	100,00	110,00	10,00	100,00	120,00	20,00	100,00	100,00
Despesa com vendas	548,83	720,01	31,19	790,29	745,94	-5,61	808,66	940,32
Publicidade em rádio	205,00	205,00	0,00	205,00	205,00	0,00	205,00	205,00
Publicidade em eventos e promoções	100,00	100,00	0,00	200,00	200,00	0,00	200,00	100,00
Comissão sobre vendas	113,03	231,14	104,50	210,62	180,03	-14,53	223,30	383,12
Despesas de vendas com cartão	80,00	80,00	0,00	80,00	80,00	0,00	80,00	80,00
Despesa sobre vendas por cartão (3,50%)	50,80	103,87	104,47	94,67	80,91	-14,54	100,36	172,20
Despesas tributárias	618,26	1.264,34	104,50	1.152,11	984,76	-14,53	1.221,43	2.620,56
Simples Nacional	618,26	1.264,34	104,50	1.152,11	984,76	-14,53	1.221,43	2.620,56
Despesas financeiras	902,76	910,72	0,88	903,16	908,73	0,62	905,06	20,00
Parcela de amortização do empréstimo	861,06	861,06	0,00	861,06	861,06	0,00	861,06	0,00
Juros sobre empréstimos	21,70	22,61	4,19	22,10	23,17	4,84	24,00	0,00
Despesas bancárias (anuidades e taxas)	20,00	27,05	35,25	20,00	24,50	22,50	20,00	20,00
3 – DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	-3.547,58	859,22	-124,22	-3.401,25	-1.579,46	-53,56	-102,29	4.546,03
4 – SALDO INICIAL DE CAIXA	10.000,00	10.000,00	0,00	10000	10000	0,00	10.000,00	10000
5 – DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3 +4)	6.452,42	10.859,22	68,30	6.598,75	8.420,54	27,61	9.897,71	14.546,03
6 – NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	10.000,00	10.000,00	0,00	10.000,00	10.000,00	0,00	10.000,00	10.000,00
7 – EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	3.547,58	0,00	-100,00	7.037,52	715,09	-89,84	835,26	0,00
8 – APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	0,00	-859,22	-	0,00	0,00	-	0,00	-3.689,89
9 – AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				-3.636,27	0,00	-100,00	-732,97	-856,14
10 – RESGATE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				0,00	864,37	-	0,00	0,00
11 – SALDO FINAL DE CAIXA	10.000,00	10.000,00	0,00	10.000,00	10.000,00	0,00	10.000,00	10.000,00

Nos meses analisados, nesse primeiro controle do fluxo de caixa projetado, o principal fato que desviou das previsões foi relativo ao faturamento da empresa, principalmente no mês de setembro de 2010. No mês citado a empresa obteve uma receita com vendas de R\$ 23.114,00, 145,40% superior a setembro de 2009 e 104,50% superior ao inicialmente projetado.

Esse fato de um aumento muito superior ao esperado para as vendas de setembro está intimamente relacionado ao recebimento da segunda coleção anual de sapatos femininos, que ocorreu nesse mês e que não estava presente em setembro de 2009, pois a empresa não atuava no segmento. O fenômeno é equivalente ao ocorrido no mês de abril de 2010 quando a empresa recebeu a sua primeira coleção de sapatos para venda.

As vendas e a influência do recebimento da nova coleção foram subestimadas pela falta de evento antecessor equivalente para a mesma época do ano, sendo assim, existia a expectativa de uma distribuição mais igualitária no crescimento de vendas ocasionado pelos novos produtos para o período de setembro a dezembro de 2010.

Enquanto isso no mês de outubro 2010 as vendas atingiram R\$ 18.003,00, com evolução de apenas 2,57% em relação a outubro de 2009, ficando abaixo das projeções iniciais. Esse fato também está relacionado ao aumento de vendas de setembro, pois existia a expectativa de uma expansão equilibrada nas vendas nos meses finais de 2010, com vendas de sapatos dispersas entre esses meses.

Ao concluir que a atuação no segmento de sapatos femininos trás reflexos expressivos apenas nas vendas do mês de recebimento da coleção foi preciso refazer a previsão de aumento de vendas para os meses de novembro e dezembro de 2010, o aumento anteriormente projetado de vinte por cento passou para o patamar de quinze por cento. O novo índice foi atingido ao calcular o aumento nas vendas do ano em curso em relação ao ano anterior, excluindo os meses de recebimento das coleções de sapatos – abril e setembro, dessa forma, o aumento nos demais meses foi de 14,28%.

Essa nova previsão de vendas para o cenário base em novembro e dezembro de 2010 está presente na tabela 39, onde também são apresentadas as novas previsões nos cenários otimista e pessimista com evolução, respectivamente,

de 25% e 5% no faturamento. As alterações nas previsões de vendas trazem reflexo na elaboração do novo fluxo de caixa, presente na tabela 38.

O novo patamar de vendas para os meses finais acarretou em alteração nos valores projetados para as vendas em 2011, o qual será apresentado para os três cenários na tabela 39.

Tabela 39 – Previsão de vendas para novembro de 2010 a dezembro de 2011

Mês	Cenário Base	Cenário Otimista	Cenário Pessimista
nov/10	22.329,55	24.271,25	20.387,85
dez/10	38.312,25	41.643,75	34.980,75
jan/11	10.160,70	11.084,40	9.237,00
fev/11	16.988,40	18.532,80	15.444,00
mar/11	19.786,80	21.585,60	17.988,00
abr/11	29.191,80	31.845,60	26.538,00
mai/11	27.918,00	30.456,00	25.380,00
jun/11	24.560,80	26.793,60	22.328,00
jul/11	16.692,50	18.210,00	15.175,00
ago/11	14.146,00	15.432,00	12.860,00
set/11	25.425,40	27.736,80	23.114,00
out/11	19.803,30	21.603,60	18.003,00
nov/11	24.562,51	29.125,50	20.387,85
dez/11	42.143,48	49.972,50	34.980,75

A diferença encontrada no faturamento em setembro e outubro de 2010 e na previsão de novembro e dezembro de 2010 trás reflexos nos valores encontrados e previstos para diversas contas do fluxo de caixa: vendas à vista, recebimento de vendas a prazo, comissão sobre vendas, despesa sobre vendas por cartão e simples nacional.

Outro ponto importante a ser mencionado é a antecipação da alteração de faixa contributiva de tributação do Simples Nacional, de janeiro de 2011 para dezembro de 2010, nos cenários base e otimista. A citada elevação de faixa contributiva, de 5,47% para 6,84%, não ocorria no cenário pessimista inicialmente proposto, porém, com a revisão das projeções, passou a ser projetada para o mês de janeiro de 2011. Essas mudanças de expectativa foram motivadas pela ocorrência de vendas acima do inicialmente previsto, nos três cenários, para o mês de setembro de 2010.

Além da diferença do valor de faturamento, a comparação entre os valores projetados e realizados transparece outra diferença significativa, que é a encontrada

na conta telefônica do mês de outubro de 2010. Essa conta teve alteração de 92,05% em relação ao projetado para o referido mês, tal discrepância pode ser explicada pela alteração de plano telefônico, incluindo nesse serviço o fornecimento de internet para a empresa, esse aumento foi composto pelo novo valor do plano e pelo valor de instalação. Consequentemente, a partir do mês de novembro o valor da conta foi recalculado para cento e cinquenta reais.

As demais contas não tiveram variações significativas entre os valores projetados e realizados, dessa forma, não haverá alterações nos dados projetados.

Os novos fluxos de caixa para o período de novembro de 2010 a dezembro de 2011 para os três cenários projetados estão apresentados nos anexos S, T e U e refletem todas as alterações nas projeções citadas anteriormente, já as novas planilhas auxiliares de recebimento de vendas a prazo se encontram nos anexos V, W e X.

Em relação aos novos fluxos de caixa projetados, Anexos S, T e U, é necessário acrescentar que, além das contas principais, foram discriminadas as contas secundárias que sofreram alteração em suas projeções. Porém, para facilitar a visualização, as contas secundárias que se mantiveram constantes em relação ao já apresentado não foram explicitadas no corpo dos fluxos de caixa.

A seguir, nas tabelas 40, 41 e 42, estão apresentadas as revisões dos Demonstrativos de Resultado do Exercício de 2011 nos cenários base, otimista e pessimista.

Tabela 40 – Demonstrativo do Resultado do Exercício revisto para 2011 – Cenário Base

Item	Valor (R\$)	%
RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS	271.379,68	
(-) Impostos	18.862,37	7,47%
(=) Receita Líquida de Vendas e Serviços	252.517,31	100,00%
(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos	135.689,84	53,73%
(=) Lucro Bruto	116.827,47	46,27%
(-) Despesas com Vendas	8.053,57	3,19%
(-) Despesas Financeiras	240,00	0,10%
(-) Despesas Gerais Administrativas	75.540,80	29,92%
(=) Lucro ou Prejuízo Operacional	32.993,10	13,07%
(+) Receitas não Operacionais	1.563,60	0,62%
(-) Despesas não Operacionais	0,00	0,00%
(=) Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda	34.556,71	13,68%
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	0,00	0,00%
(=) Lucro ou Prejuízo Líquido	34.556,71	13,68%

Tabela 41 - - Demonstrativo do Resultado do Exercício revisto para 2011 – Cenário Otimista

Item	Valor (R\$)	%
RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS	302.378,40	
(-) Impostos	20.982,68	7,46%
(=) Receita Líquida de Vendas e Serviços	281.395,72	100,00%
(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos	151.189,20	53,73%
(=) Lucro Bruto	130.206,52	46,27%
(-) Despesas com Vendas	8.502,88	3,02%
(-) Despesas Financeiras	240,00	0,09%
(-) Despesas Gerais Administrativas	75.540,80	26,85%
(=) Lucro ou Prejuízo Operacional	45.922,84	16,32%
(+) Receitas não Operacionais	2.090,67	0,74%
(-) Despesas não Operacionais	0,00	0,00%
(=) Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda	48.013,51	17,06%
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	0,00	0,00%
(=) Lucro ou Prejuízo Líquido	48.013,51	17,06%

Tabela 42 - - Demonstrativo do Resultado do Exercício revisto para 2011 – Cenário Pessimista

Item	Valor (R\$)	%
RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS	241.435,60	
(-) Impostos	16.814,20	7,49%
(=) Receita Líquida de Vendas e Serviços	224.621,40	100,00%
(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos	120.717,80	53,74%
(=) Lucro Bruto	103.903,60	46,26%
(-) Despesas com Vendas	7.619,53	3,39%
(-) Despesas Financeiras	240,00	0,11%
(-) Despesas Gerais Administrativas	75.540,80	33,63%
(=) Lucro ou Prejuízo Operacional	20.503,27	9,13%
(+) Receitas não Operacionais	1.012,28	0,45%
(-) Despesas não Operacionais	0,00	0,00%
(=) Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda	21.515,55	9,58%
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	0,00	0,00%
(=) Lucro ou Prejuízo Líquido	21.515,55	9,58%

Ao analisar os resultados encontrados nos fluxos de caixa e DREs revisados, pode ser confirmada a expectativa positiva para as finanças da empresa no transcurso do ano de 2011. As novas projeções realizadas para a empresa continuam apresentando lucros e Saldo de Tesouraria positivo, contudo em patamar um pouco mais elevado do que a previsão anterior.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a conclusão do presente trabalho pode ser constatado que a dificuldade inicial de obtenção de dados encontrada na empresa, por sua falta de controles e registros específicos na sede da empresa, não foi empecilho para a realização do mesmo, pois foi superada pelos dados fornecidos pelo escritório contábil e pela disponibilidade encontrada nos questionamentos aos proprietários, podendo, dessa forma, estimar os gastos futuros com base nos dados repassados e nas experiências dos proprietários.

Conclui-se com as estimativas encontradas que a empresa apresenta uma boa perspectiva para o próximo ano de atuação, com diferenças significativas entre os ingressos e desembolsos. Por consequência, ampliando o capital de giro próprio da empresa sem a necessidade de captação de um novo empréstimo de capital de giro para o ano de 2011, apenas necessitando de uma linha temporária para os meses finais de 2010. Outro ponto a ser ressaltado é a apresentação de lucro nos três cenários projetados, demonstrando, dessa forma, a saúde financeira da empresa.

No fim desse trabalho pode ser verificado que o objetivo geral inicialmente elaborado foi atingido, na medida em que foi elaborada uma proposta de planejamento financeiro para a microempresa estudada, que contempla a necessidade presente na empresa de projetar o seu futuro de curto prazo, prevendo o reflexo de decisões atuais e futuras a serem adotadas nas contas da empresa. Ao mesmo tempo, pode ser verificado que os objetivos específicos foram alcançados por meio da organização dos dados atuais da empresa, da elaboração e da aplicação da proposta de planejamento financeiro e, por fim, do controle e análise dos resultados alcançados e da formulação das alterações nas projeções descritas inicialmente nesse trabalho.

Por fim, pode-se considerar que o planejamento financeiro proposto será de grande utilidade para a Karina Modas, pois a sua implementação representará alterações importantes na gestão financeira, podendo ser utilizado para projetar cenários futuros e, assim, tornar o processo de tomada de decisão melhor embasado. Além disso, com o acompanhamento do plano proposto, será possível

controlar as despesas, verificar a evolução das receitas e comparar, regularmente, os resultados obtidos com as projeções, dessa forma, analisando os motivos das defasagens encontradas para compreender melhor a realidade da empresa e atuar da forma mais benéfica a ela.

O sucesso do planejamento financeiro proposto depende, em grande parte, da aplicação de mecanismos de controle financeiro que tornarão as previsões, as comparações e a verificação da situação real da empresa mais precisas. Esses mecanismos de controle basicamente são: o controle dos gastos, das vendas e dos recebimentos.

Entre os três citados controles a empresa já possui controle das vendas e controle dos gastos, entretanto, o último é realizado apenas para encaminhamento para o escritório contábil com fins fiscais, ficando a empresa sem os mesmos dados. Conseqüentemente, para o sucesso da proposta apresentada no presente trabalho, a empresa deverá manter cópia dessas informações em seu poder. Além disso, necessitará realizar um controle das entradas de caixa, tarefa a qual poderá tornar mais complexa, em certa medida, a atuação da empresa. Apesar disso, entendo que os benefícios em razão de tais medidas compensarão essa circunstância.

O novo controle pode ser realizado pelo esposo da proprietária, que já é responsável pelos outros dois controles citados. Entretanto, se a adoção do novo controle se mostrar inviável, pode ser substituído pela estimativa de recebimentos. Esta deve ser calculada com base nas vendas realizadas e no percentual de vendas em cada modalidade e prazo de recebimento. Essa estratégia, inclusive, foi a utilizada durante a realização do trabalho em face da inexistência de controle das entradas de caixa.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1994.

BRIGHAM, Eugene F.. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLEURIET, Michel. **O Modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1987.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. São Paulo. Atlas, 1993.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1989.

SÁ, Carlos Alexandre. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília, 2007. Disponível em: < [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf) >. Acessado em 15 de maio de 2010.

SEBRAE. **Revista Conhecer Sebrae varejo**, n 9, dezembro 2009. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A87E48067577C400832576A9004398B9/\\$File/NT0004305A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A87E48067577C400832576A9004398B9/$File/NT0004305A.pdf)>. Acessado em 17 de maio de 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração estratégica do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2008.

WESTON, John Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

ZDANOWICZ, Jose 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.

**ANEXO A – TABELA DE ALÍQUOTAS DE TRIBUTAÇÃO PELO SIMPLES
NACIONAL PARA AS ATIVIDADES DE COMÉRCIO**

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA
Até 120.000,00	4,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%

Fonte: <http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/default.asp?vcdtexto=744&^>, acessado em 05 11 2010.

**ANEXO B – VENDAS POR MODALIDADE – PERÍODO DE 23/09/2010 A
30/10/2010**

Data	Dinheiro	Cartão de Débito	Crédito próprio	Cartão de Crédito	Número de parcelas	Total
23/09/2010	107,00					107,00
24/09/2010	80,00					80,00
25/09/2010	160,00		486,00			646,00
27/09/2010			404,00			404,00
28/09/2010			232,00			232,00
29/09/2010			478,00			478,00
30/09/2010		122,00	1.421,00	365,00	4	1.908,00
01/10/2010	374,00		900,00			1.274,00
02/10/2010	302,00		89,00			391,00
04/10/2010	291,00		623,00			914,00
05/10/2010	79,00	56,00	316,00	282,00	6	733,00
06/10/2010	415,00		924,00			1.339,00
07/10/2010	153,00		361,00			514,00
08/10/2010	375,00		453,00			828,00
09/10/2010	80,00	172,00	1.330,00	113,00	6	1.695,00
11/10/2010	233,00	222,00	932,00	614,00	6	2.001,00
13/10/2010						
14/10/2010	167,00		138,00			305,00
15/10/2010	50,00		1.039,00			1.089,00
16/10/2010	127,00		80,00			207,00
18/10/2010			357,00			357,00
19/10/2010	20,00	133,00		134,00	5	287,00
20/10/2010	63,00		724,00			787,00
21/10/2010	64,00		65,00			129,00
22/10/2010						
23/10/2010	331,00	99,00	437,00	495,00	6	1.362,00
25/10/2010			276,00			276,00
26/10/2010			727,00			727,00
27/10/2010	20,00		588,00			608,00
28/10/2010	112,00		567,00			679,00
29/10/2010	312,00		368,00			680,00
30/10/2010	169,00		652,00			821,00
Total	4.084,00	804,00	14.967,00	2.003,00		21.858,00
Porcentagem das vendas	18,68%	3,68%	68,47%	9,16%		100,00%

ANEXO C – PROJEÇÃO DE COMPRAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO BASE

CENÁRIO BASE													
PROJEÇÃO DE COMPRAS 2011													
Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Compras à vista	5.000,00	6.000,00	8.000,00	9.000,00	12.000,00	10.000,00	7.500,00	6.000,00	8.000,00	11.000,00	11.000,00	13.000,00	106.500,00
Compras de jeans a prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	1.400,00	0,00	0,00	1.400,00	0,00	0,00	1.400,00	0,00	4.200,00
Compras de sapatos a prazo	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00
Total de compras	5.000,00	6.000,00	8.000,00	19.000,00	13.400,00	10.000,00	7.500,00	7.400,00	18.000,00	11.000,00	12.400,00	13.000,00	130.700,00

ANEXO D – PROJEÇÃO DE COMPRAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO OTIMISTA

CENÁRIO OTIMISTA													
PROJEÇÃO DE COMPRAS 2011													
Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Compras à vista	5.500,00	6.600,00	8.800,00	9.900,00	13.200,00	11.000,00	8.250,00	6.600,00	8.800,00	12.100,00	12.100,00	14.300,00	117.150,00
Compras de jeans a prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	1.400,00	0,00	0,00	1.400,00	0,00	0,00	1.400,00	0,00	4.200,00
Compras de sapatos a prazo	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00
Total de compras	5.500,00	6.600,00	8.800,00	19.900,00	14.600,00	11.000,00	8.250,00	8.000,00	18.800,00	12.100,00	13.500,00	14.300,00	141.350,00

ANEXO E – PROJEÇÃO DE COMPRAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO PESSIMISTA

CENÁRIO PESSIMISTA													
PROJEÇÃO DE COMPRAS 2011													
Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Compras à vista	4.500,00	5.400,00	7.200,00	8.100,00	10.800,00	9.000,00	6.750,00	5.400,00	7.200,00	9.900,00	9.900,00	11.700,00	95.850,00
Compras de jeans a prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	1.400,00	0,00	0,00	1.400,00	0,00	0,00	1.400,00	0,00	4.200,00
Compras de sapatos a prazo	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00
Total de compras	4.500,00	5.400,00	7.200,00	18.100,00	12.200,00	9.000,00	6.750,00	6.800,00	17.200,00	9.900,00	11.300,00	11.700,00	120.050,00

ANEXO F – ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA PARA O ANO DE 2011

CENÁRIO BASE, OTIMISTA E PESSIMISTA													
ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA 2011													
Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Ordenados (salário)	1.360,00	1.380,00	1.380,00	1.380,00	1.380,00	1.380,00	1.380,00	1.380,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00	16.860,00
Encargos Diretos (FGTS)	108,80	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	110,40	116,80	116,80	116,80	116,80	1.348,80
13º	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	730,00	730,00	1.460,00
1/3 de férias	230,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	230,00
Total	1.698,80	1.490,40	1.490,40	1.490,40	1.490,40	1.490,40	1.490,40	1.490,40	1.576,80	1.576,80	2.306,80	2.306,80	19.898,80

ANEXO H – PROJEÇÃO DE DESPESAS COM VENDAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO BASE

CENÁRIO BASE													
ORÇAMENTO DE DESPESAS COM VENDAS 2011													
Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Publicidade em rádio	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	2.460,00
Publicidade em eventos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	200,00	200,00	100,00	700,00
Comissão sobre vendas	101,61	169,88	197,87	291,92	279,18	245,61	166,93	141,46	124,33	231,69	256,30	439,76	2.646,53
Despesas de vendas com cartão	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
Despesa sobre vendas por cartão (3,50%)	45,67	76,36	88,94	131,21	125,48	110,39	75,03	63,58	55,88	104,14	115,20	197,66	1.189,53
Total	432,28	531,24	571,80	708,13	689,66	641,00	526,95	590,04	565,21	820,82	856,51	1.022,42	7.956,06

ANEXO I – PROJEÇÃO DE DESPESAS COM VENDAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO OTIMISTA

CENÁRIO OTIMISTA													
ORÇAMENTO DE DESPESAS COM VENDAS 2011													
Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Publicidade em rádio	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	2460,00
Publicidade em eventos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	200,00	200,00	100,00	700,00
Comissão sobre vendas	110,84	185,33	215,86	318,46	304,56	267,94	182,10	154,32	146,37	272,76	301,74	517,72	2977,98
Despesas de vendas com cartão	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
Despesa sobre vendas por cartão (3,50%)	49,82	83,30	97,02	143,14	136,89	120,43	81,85	69,36	65,79	122,60	135,62	232,70	1338,51
Total	445,66	553,63	597,88	746,59	726,45	673,37	548,95	608,68	597,16	880,35	922,36	1135,41	8436,50

ANEXO L – PROJEÇÃO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO BASE

CENÁRIO BASE													
ORÇAMENTO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS 2011													
Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Simple Nacional	694,99	1.162,01	1.353,42	1.996,72	1.909,59	1.679,96	1.141,77	967,59	850,42	1.584,73	1.753,12	3.007,94	18102,26
Alvará Sanitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00
Alvará de Funcionamento	0,00	250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	250,00
Total	694,99	1.412,01	1.353,42	1.996,72	1.909,59	1.679,96	1.141,77	1.017,59	850,42	1.584,73	1.753,12	3.007,94	18402,26

ANEXO M – PROJEÇÃO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO OTIMISTA

CENÁRIO OTIMISTA													
ORÇAMENTO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS 2011													
Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Simple Nacional	758,17	1.267,64	1.476,46	2.178,24	2.083,19	1.832,68	1.245,56	1.055,55	1.001,18	1.865,67	2.063,90	3.541,17	20369,41
Alvará Sanitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00
Alvará de Funcionamento	0,00	250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	250,00
Total	758,17	1.517,64	1.476,46	2.178,24	2.083,19	1.832,68	1.245,56	1.105,55	1.001,18	1.865,67	2.063,90	3.541,17	20669,41

ANEXO N – PROJEÇÃO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS PARA O ANO DE 2011 - CENÁRIO PESSIMISTA

CENÁRIO PESSIMISTA													
ORÇAMENTO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS 2011													
Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Simples Nacional	505,26	844,79	983,94	1.451,63	1.388,29	1.221,34	830,07	703,44	566,74	1.056,10	1.168,32	2.004,56	12.724,49
Alvará Sanitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00
Alvará de Funcionamento	0,00	250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	250,00
Total	505,26	1.094,79	983,94	1.451,63	1.388,29	1.221,34	830,07	753,44	566,74	1.056,10	1.168,32	2.004,56	13.024,49

ANEXO O – TABELA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO – CENÁRIO BASE

CENÁRIO BASE																	
RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO																	
Vendas mês \ Recebimento mês	set/10	out/10	nov/10	dez/10	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11	
abr/10	26.538,00	398,07															
mai/10	25.380,00	380,70	380,70														
jun/10	22.328,00	334,92	334,92	334,92													
jul/10	15.175,00	3.667,29	227,63	227,63	227,63												
ago/10	12.860,00	3.107,83	3.107,83	192,90	192,90	192,90											
set/10	11.302,80	2.731,51	2.731,51	2.731,51	169,54	169,54	169,54										
out/10	21.062,40		5.090,08	5.090,08	5.090,08	315,94	315,94	315,94									
nov/10	23.300,40			5.630,93	5.630,93	5.630,93	349,51	349,51	349,51								
dez/10	39.978,00				9.661,35	9.661,35	9.661,35	599,67	599,67	599,67							
jan/11	10.160,70					2.455,50	2.455,50	2.455,50	152,41	152,41	152,41						
fev/11	16.988,40						4.105,53	4.105,53	4.105,53	254,83	254,83	254,83					
mar/11	19.786,80							4.781,81	4.781,81	4.781,81	296,80	296,80	296,80				
abr/11	29.191,80								7.054,69	7.054,69	7.054,69	437,88	437,88	437,88			
mai/11	27.918,00									6.746,85	6.746,85	6.746,85	418,77	418,77	418,77		
jun/11	24.560,80										5.935,53	5.935,53	5.935,53	368,41	368,41	368,41	
jul/11	16.692,50											4.034,02	4.034,02	4.034,02	250,39	250,39	250,39
ago/11	14.146,00												3.418,62	3.418,62	3.418,62	212,19	212,19
set/11	12.433,08													3.004,66	3.004,66	3.004,66	186,50
out/11	23.168,64														5.599,09	5.599,09	5.599,09
nov/11	25.630,44															6.194,02	6.194,02
dez/11	43.975,80																10.627,49
Total		10.620,33	11.872,67	14.207,97	20.972,43	18.426,16	17.057,37	12.607,95	17.043,61	19.590,25	20.441,10	17.705,90	14.541,61	11.682,36	13.059,94	15.628,76	23.069,67

ANEXO P – TABELA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO – CENÁRIO OTIMISTA

CENÁRIO OTIMISTA																	
RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO																	
Vendas mês \	Recebimento mês	set/10	out/10	nov/10	dez/10	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
abr/10	26.538,00	398,07															
mai/10	25.380,00	380,70	380,70														
jun/10	22.328,00	334,92	334,92	334,92													
jul/10	15.175,00	3.667,29	227,63	227,63	227,63												
ago/10	12.860,00	3.107,83	3.107,83	192,90	192,90	192,90											
set/10	12.197,61	2.947,75	2.947,75	2.947,75	182,96	182,96	182,96										
out/10	22.729,84		5.493,04	5.493,04	5.493,04	340,95	340,95	340,95									
nov/10	25.145,02			6.076,71	6.076,71	6.076,71	377,18	377,18	377,18								
dez/10	43.142,93				10.426,21	10.426,21	10.426,21	647,14	647,14	647,14							
jan/11	11.084,40					2.678,73	2.678,73	2.678,73	166,27	166,27	166,27						
fev/11	18.532,80						4.478,76	4.478,76	4.478,76	277,99	277,99	277,99					
mar/11	21.585,60							5.216,52	5.216,52	5.216,52	323,78	323,78	323,78				
abr/11	31.845,60								7.696,02	7.054,69	7.054,69	477,68	477,68	477,68			
mai/11	30.456,00									7.360,20	7.360,20	7.360,20	456,84	456,84	456,84		
jun/11	26.793,60										6.475,12	6.475,12	6.475,12	401,90	401,90	401,90	
jul/11	18.210,00											4.400,75	4.400,75	4.400,75	273,15	273,15	273,15
ago/11	15.432,00												3.729,40	3.729,40	3.729,40	231,48	231,48
set/11	14.637,13													3.537,31	3.004,66	3.004,66	219,56
out/11	27.275,81														6.591,65	6.591,65	5.599,09
nov/11	30.174,02															7.292,05	7.292,05
dez/11	51.771,51																12.511,45
Total		10.836,57	12.491,88	15.272,96	22.599,45	19.898,46	18.484,78	13.739,28	18.581,89	20.722,81	21.658,05	19.315,53	15.863,58	13.003,88	14.457,61	17.794,90	26.126,78

ANEXO Q – TABELA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO – CENÁRIO PESSIMISTA

CENÁRIO PESSIMISTA																	
RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO																	
Vendas mês \	Recebimento mês	set/10	out/10	nov/10	dez/10	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
abr/10	26.538,00	398,07															
mai/10	25.380,00	380,70	380,70														
jun/10	22.328,00	334,92	334,92	334,92													
jul/10	15.175,00	3.667,29	227,63	227,63	227,63												
ago/10	12.860,00	3.107,83	3.107,83	192,90	192,90	192,90											
set/10	10.360,90	2.503,88	2.503,88	2.503,88	155,41	155,41	155,41										
out/10	19.307,20		4.665,91	4.665,91	4.665,91	289,61	289,61	289,61									
nov/10	21.358,70			5.161,69	5.161,69	5.161,69	320,38	320,38	320,38								
dez/10	36.646,50				8.856,24	8.856,24	8.856,24	549,70	549,70	549,70							
jan/11	9.237,00					2.232,28	2.232,28	2.232,28	138,56	138,56	138,56						
fev/11	15.444,00						3.732,30	3.732,30	3.732,30	231,66	231,66	231,66					
mar/11	17.988,00							4.347,10	4.347,10	4.347,10	269,82	269,82	269,82				
abr/11	26.538,00								6.413,35	6.413,35	6.413,35	398,07	398,07	398,07			
mai/11	25.380,00									6.133,50	6.133,50	6.133,50	380,70	380,70	380,70		
jun/11	22.328,00										5.395,93	5.395,93	5.395,93	334,92	334,92	334,92	
jul/11	15.175,00											3.667,29	3.667,29	3.667,29	227,63	227,63	227,63
ago/11	12.860,00												3.107,83	3.107,83	3.107,83	192,90	192,90
set/11	10.360,90													2.503,88	2.503,88	2.503,88	155,41
out/11	19.307,20														4.665,91	4.665,91	4.665,91
nov/11	21.358,70															5.161,69	5.161,69
dez/11	36.646,50																8.856,24
Total		10.392,70	11.220,87	13.086,92	19.259,77	16.888,12	15.586,21	11.471,36	15.501,38	17.813,86	18.582,82	16.096,28	13.219,65	10.392,70	11.220,87	13.086,92	19.259,77

ANEXO R – TABELA AUXILIAR DE PAGAMENTO DE COMPRAS A PRAZO – CENÁRIO BASE, OTIMISTA E PESSIMISTA

CENÁRIO BASE, OTIMISTA E PESSIMISTA																	
PAGAMENTO DE COMPRAS A PRAZO																	
Compras mês\	Pagamento mês	set/10	out/10	nov/10	dez/10	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
abr/10	9.625,00	1.925,00															
mai/10																	
jun/10																	
jul/10																	
ago/10	1.200,00	400,00	400,00	400,00													
set/10	10.000,00		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00										
out/10																	
nov/10	1.400,00				466,67	466,67	466,67										
dez/10																	
jan/11																	
fev/11																	
mar/11	1.400,00								466,67	466,67	466,67						
abr/11	10.000,00									2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00			
mai/11																	
jun/11																	
jul/11																	
ago/11	1.400,00													466,67	466,67	466,67	
set/11	10.000,00														2.000,00	2.000,00	2.000,00
out/11																	
nov/11	1.400,00																466,67
dez/11																	
Total		2.325,00	2.400,00	2.400,00	2.466,67	2.466,67	2.466,67	0,00	466,67	2.466,67	2.466,67	2.000,00	2.000,00	2.466,67	2.466,67	2.466,67	2.466,67

ANEXO V – TABELA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DE VENDAS A PRAZO REVISADA – CENÁRIO BASE

CENÁRIO BASE																	
RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO																	
Vendas mês\	Recebimento mês	set/10	out/10	nov/10	dez/10	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
abr/10	26.538,00	398,07															
mai/10	25.380,00	380,70	380,70														
jun/10	22.328,00	334,92	334,92	334,92													
jul/10	15.175,00	3.667,29	227,63	227,63	227,63												
ago/10	12.860,00	3.107,83	3.107,83	192,90	192,90	192,90											
set/10	23.114,00	5.585,88	5.585,88	5.585,88	346,71	346,71	346,71										
out/10	18.003,00		4.350,73	4.350,73	4.350,73	270,05	270,05	270,05									
nov/10	22.329,55			5.396,31	5.396,31	5.396,31	334,94	334,94	334,94								
dez/10	38.312,25				9.258,79	9.258,79	9.258,79	574,68	574,68	574,68							
jan/11	10.160,70					2.455,50	2.455,50	2.455,50	152,41	152,41	152,41						
fev/11	16.988,40						4.105,53	4.105,53	4.105,53	254,83	254,83	254,83					
mar/11	19.786,80							4.781,81	4.781,81	4.781,81	296,80	296,80	296,80				
abr/11	29.191,80								7.054,69	7.054,69	7.054,69	437,88	437,88	437,88			
mai/11	27.918,00									6.746,85	6.746,85	6.746,85	418,77	418,77	418,77		
jun/11	24.560,80										5.935,53	5.935,53	5.935,53	368,41	368,41	368,41	
jul/11	16.692,50											4.034,02	4.034,02	4.034,02	250,39	250,39	250,39
ago/11	14.146,00												3.418,62	3.418,62	3.418,62	212,19	212,19
set/11	25.425,40													6.144,47	6.144,47	6.144,47	381,38
out/11	19.803,30														4.785,80	4.785,80	4.785,80
nov/11	24.562,51															5.935,94	5.935,94
dez/11	42.143,48																10.184,67
Total		13.474,70	13.987,69	16.088,36	19.773,06	17.920,26	16.771,52	12.522,51	17.004,06	19.565,27	20.441,10	17.705,90	14.541,61	14.822,17	15.386,46	17.697,20	21.750,37

ANEXO W – TABELA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DE VENDAS A PRAZO REVISADA – CENÁRIO OTIMISTA

CENÁRIO OTIMISTA																	
RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO																	
Vendas mês \	Recebimento mês	set/10	out/10	nov/10	dez/10	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
abr/10	26.538,00	398,07															
mai/10	25.380,00	380,70	380,70														
jun/10	22.328,00	334,92	334,92	334,92													
jul/10	15.175,00	3.667,29	227,63	227,63	227,63												
ago/10	12.860,00	3.107,83	3.107,83	192,90	192,90	192,90											
set/10	23.114,00	5.585,88	5.585,88	5.585,88	346,71	346,71	346,71										
out/10	18.003,00		4.350,73	4.350,73	4.350,73	270,05	270,05	270,05									
nov/10	24.271,25			5.865,55	5.865,55	5.865,55	364,07	364,07	364,07								
dez/10	41.643,75				10.063,91	10.063,91	10.063,91	624,66	624,66	624,66							
jan/11	11.084,40					2.678,73	2.678,73	2.678,73	166,27	166,27	166,27						
fev/11	18.532,80						4.478,76	4.478,76	4.478,76	277,99	277,99	277,99					
mar/11	21.585,60							5.216,52	5.216,52	5.216,52	323,78	323,78	323,78				
abr/11	31.845,60								7.696,02	7.054,69	7.054,69	477,68	477,68	477,68			
mai/11	30.456,00									7.360,20	7.360,20	7.360,20	456,84	456,84	456,84		
jun/11	26.793,60										6.475,12	6.475,12	6.475,12	401,90	401,90	401,90	
jul/11	18.210,00											4.400,75	4.400,75	4.400,75	273,15	273,15	273,15
ago/11	15.432,00												3.729,40	3.729,40	3.729,40	231,48	231,48
set/11	27.736,80													6.703,06	6.144,47	6.144,47	416,05
out/11	21.603,60														5.220,87	5.220,87	4.785,80
nov/11	29.125,50															7.038,66	7.038,66
dez/11	49.972,50																12.076,69
Total		13.474,70	13.987,69	16.557,61	21.047,42	19.417,84	18.202,22	13.632,78	18.546,29	20.700,32	21.658,05	19.315,53	15.863,58	16.169,64	16.226,64	19.310,54	24.821,83

ANEXO X – TABELA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DE VENDAS A PRAZO REVISADA – CENÁRIO PESSIMISTA

CENÁRIO PESSIMISTA																	
RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO																	
Vendas mês \	Recebimento mês	set/10	out/10	nov/10	dez/10	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
abr/10	26.538,00	398,07															
mai/10	25.380,00	380,70	380,70														
jun/10	22.328,00	334,92	334,92	334,92													
jul/10	15.175,00	3.667,29	227,63	227,63	227,63												
ago/10	12.860,00	3.107,83	3.107,83	192,90	192,90	192,90											
set/10	23.114,00	5.585,88	5.585,88	5.585,88	346,71	346,71	346,71										
out/10	18.003,00		4.350,73	4.350,73	4.350,73	270,05	270,05	270,05									
nov/10	20.387,85			4.927,06	4.927,06	4.927,06	305,82	305,82	305,82								
dez/10	34.980,75				8.453,68	8.453,68	8.453,68	524,71	524,71	524,71							
jan/11	9.237,00					2.232,28	2.232,28	2.232,28	138,56	138,56	138,56						
fev/11	15.444,00						3.732,30	3.732,30	3.732,30	231,66	231,66	231,66					
mar/11	17.988,00							4.347,10	4.347,10	4.347,10	269,82	269,82	269,82				
abr/11	26.538,00								6.413,35	6.413,35	6.413,35	398,07	398,07	398,07			
mai/11	25.380,00									6.133,50	6.133,50	6.133,50	380,70	380,70	380,70		
jun/11	22.328,00										5.395,93	5.395,93	5.395,93	334,92	334,92	334,92	
jul/11	15.175,00											3.667,29	3.667,29	3.667,29	227,63	227,63	227,63
ago/11	12.860,00												3.107,83	3.107,83	3.107,83	192,90	192,90
set/11	23.114,00													5.585,88	5.585,88	5.585,88	346,71
out/11	18.003,00														4.350,73	4.350,73	4.350,73
nov/11	20.387,85															4.927,06	4.927,06
dez/11	34.980,75																8.453,68
Total		13.474,70	13.987,69	15.619,12	18.498,71	16.422,68	15.340,83	11.412,25	15.461,83	17.788,88	18.582,82	16.096,28	13.219,65	13.474,70	13.987,69	15.619,12	18.498,71