

TAMILLE ANDRESSA DE SOUZA ZANATTA

ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO EM PEQUENAS EMPRESAS:

um estudo de caso na AB Comércio do Vestuário Ltda.

FLORIANÓPOLIS

2006

TAMILLE ANDRESSA DE SOUZA ZANATTA

ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO EM PEQUENAS EMPRESAS:

um estudo de caso na AB Comércio do Vestuário Ltda.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração em: Finanças

Professor Orientador: Dr. Gilberto de Oliveira Moritz

FLORIANÓPOLIS

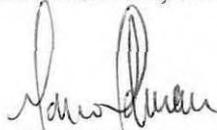
2006

TAMILLE ANDRESSA DE SOUZA ZANATTA

ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO EM PEQUENAS EMPRESAS:

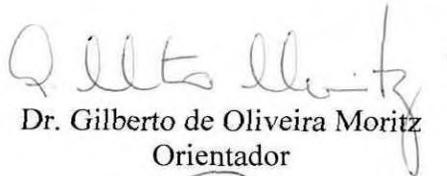
um estudo de caso na AB Comércio do Vestuário Ltda.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 10 de agosto de 2006.

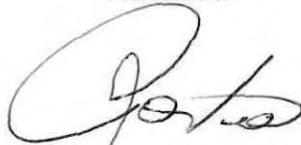


Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Dr. Gilberto de Oliveira Moritz
Orientador



Dr. Alexandre Marino Costa
Membro



Pedro Moreira Filho, Msc.
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que proporcionou a minha vida, exatamente como ela é.

Agradeço aos meus pais, que, além de serem exemplos maravilhosos, me auxiliaram a encontrar meu caminho, como pessoa e como profissional; por me darem esse amor incondicional, por serem meu porto-seguro. Aos meus irmãos, Dani, Marce e Thi que sempre me apoiaram, mesmo nos momentos em que eu estava insuportável. Aos meus cunhados Alexandre e Jorge, por darem suporte às minhas irmãs quando eu não pude. Aos meus sobrinhos, Vicky e Enzo, minhas paixões, minha tranquilidade, minha paz. AMO MUITO VOCÊS, SEMPRE.

Agradeço às minhas amigonas do colégio, amigas de década: De Bem, Jubi, Let, Luca e Bia- apesar de não estarmos sempre juntas, vocês estarão sempre no meu coração. À Flora, minha melhor amiga, *my soul-mate*, meu anjo-da-guarda, pessoa que mais me entende neste mundo- não sei o que seria minha vida sem ti.

Agradeço às amigas da facul: Carol, Ju, Mitchi, Lia, Dri e Pati , por serem sempre pacientes com o meu perfeccionismo nos trabalhos, por ouvirem minhas manhas, por vibrarem com as minhas conquistas... não importa que caminhos sigamos, estaremos sempre juntas- *luv u always and forever*.

Agradeço aos amigos de turma: Werner, Rafael, Matheus, Ricardo, Maike e Jens, pela oportunidade de ter conhecido pessoas maravilhosas que, com certeza, ajudaram a tornar a época da faculdade simplesmente inesquecível.

Agradeço ao professor Moritz, que, desde a primeira aula, mostrou-se um modelo de profissional de sucesso, pelo qual me inspiro diariamente. Pela sua orientação dedicada e atenciosa neste trabalho, por me desafiar constantemente, por me mostrar caminhos antes desconhecidos, por exigir o melhor de mim: obrigada mesmo, de coração!!!

E, *last but not least*, agradeço às meninas da loja, que me ensinam na prática como ser uma administradora.

Muito obrigada.

*“se arrependa das coisas que fez,
e não das que deixou de fazer.”*

(Autor desconhecido)

RESUMO

ZANATTA, Tamille A. de Souza. **Administração do Capital de Giro em Pequenas Empresas**: um estudo de caso na AB Comércio do Vestuário Ltda. 199 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Este trabalho tem como objetivo propor um modelo de administração do capital de giro para aprimorar a gestão financeira da AB Comércio do Vestuário Ltda., tornando mais eficiente o controle e planejamento das contas do ativo e passivo circulante. A gestão do capital corrente envolve a administração de disponibilidades (fluxo de caixa), administração de duplicatas a receber, gestão financeira de estoques e fontes de financiamento de curto prazo. Quanto à metodologia, o estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa descritiva do tipo estudo de caso. Inicialmente, foi feito um levantamento bibliográfico referente às principais idéias dos autores em relação ao tema proposto, que serviu como base teórica para a análise posterior. Para a coleta de dados foi utilizada a observação direta intensiva, através da observação tanto assistemática quanto sistemática e da entrevista focalizada. A AB Comércio não faz um planejamento mensal do seu fluxo de caixa, apenas confronta as entradas e as saídas de caixa no próprio dia em que serão exigidas. Assim, foram propostas seis alternativas de projeção de fluxo de caixa, sendo três nos cenários realista, pessimista e otimista, e três sugerindo: pagamento para fornecedores a vista, aumento de parcelamento de compras para clientes, e a conjugação das duas últimas. A proposta que se mostrou mais rentável para a empresa foi a sexta, que apresentou uma receita financeira de R\$ 22.934,31 (vinte e dois mil, novecentos e trinta e quatro reais e noventa e trinta e um centavos) e saldo final de caixa projetado de R\$ 196.678,70 (cento e noventa e seis mil, seiscentos e setenta e oito reais e setenta centavos). Quanto a administração do contas a receber, visto que a empresa em estudo, apesar de se mostrar bastante flexível quanto ao parcelamento, não utiliza o prolongamento de prazo como uma vantagem competitiva, propôs-se o aumento de parcelamento como regra geral para todos os clientes, e sua divulgação na mídia, visando incremento de vendas e fidelização de clientes. Propôs-se também a associação da AB ao CDL, e uma nova política de crédito. O estoque, para a empresa, representa um investimento bastante alto, e que deve ser administrado com mais cautela, principalmente suas compras. Assim, foi sugerida uma fórmula para chegar-se ao montante de compras, baseando-se nas projeções de vendas para a coleção. Finalmente, ao analisar-se a saúde financeira da AB, foi possível verificar que a mesma, há dois anos, não apresenta necessidade de buscar fontes de financiamento de curto prazo junto a bancos e instituições financeiras; ou seja, o seu capital de giro próprio tem sido suficiente para cobrir suas despesas. Entretanto, foram analisadas diversas alternativas de captação de recursos a curto prazo em quatro bancos diferentes, caso venha a ser necessário.

Palavras-chave: administração do capital de giro, fluxo de caixa, contas a receber e estoques.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Saldos Finais de Caixa	131
---	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Crescimento de Vendas	61
Tabela 02- Média de formas de Recebimento.....	62
Tabela 03- Compras de Mercadorias	64
Tabela 04- Formas de Pagamento de Fornecedores.....	66
Tabela 05- Custos Fixos.....	67
Tabela 06 - Projeção de Vendas Cenário Realista	69
Tabela 07 - Projeção de Vendas Cenário Realista por Forma de Recebimento	70
Tabela 08- Mapa auxiliar de recebimento total - Cenário Realista	72
Tabela 09- Projeção de compras por fornecedor.....	75
Tabela 10- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores total.....	76
Tabela 11- Mapa auxiliar de pagamento de aluguel Cenário Realista	78
Tabela 12- Impostos a pagar 2006- Cenário Realista	79
Tabela 13- Impostos a pagar 2007- Cenário Realista	79
Tabela 14- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- ICMS Simples- SC- Cenário Realista	80
Tabela 15- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- Simples Federal- Cenário Realista	80
Tabela 16- Mapa auxiliar de pagamento de Transporte de Mercadorias	81
Tabela 17- Mapa auxiliar de pagamento de comissões Cenário Realista	81
Tabela 18- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- FGTS variável- Cenário Realista	82
Tabela 19- Mapa auxiliar de pagamento de despesas com cartão de crédito- Cenário Realista	83
Tabela 20- Fluxo de caixa projetado Cenário Realista	84
Tabela 21 - Projeção de Vendas Cenário Otimista	86
Tabela 22 - Projeção de Vendas Cenário Otimista por Forma de Recebimento	87
Tabela 23- Mapa auxiliar de recebimento total Cenário Otimista	89
Tabela 24- Mapa auxiliar de pagamento de aluguel Cenário Otimista	90
Tabela 25- Impostos a pagar 2006- Cenário Otimista	91
Tabela 26- Impostos a pagar 2007- Cenário Otimista	92
Tabela 27- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- ICMS Simples- SC- Cenário Otimista	92
Tabela 28- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- Simples Federal- Cenário Otimista	92
Tabela 29- Mapa auxiliar de pagamento de comissões Cenário Otimista	93

Tabela 30- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- FGTS variável- Cenário Otimista	93
Tabela 31- Mapa auxiliar de pagamento de despesas com cartão de crédito- Cenário Otimista.....	94
Tabela 32- Fluxo de caixa projetado Cenário Otimista	95
Tabela 33 - Projeção de Vendas Cenário Pessimista	97
Tabela 34 - Projeção de Vendas Cenário Pessimista por Forma de Recebimento	98
Tabela 35- Mapa auxiliar de recebimento total Cenário Pessimista	100
Tabela 36- Mapa auxiliar de pagamento de aluguel Cenário Pessimista	101
Tabela 37- Impostos a pagar 2006- Cenário Pessimista	102
Tabela 38- Impostos a pagar 2007- Cenário Pessimista	102
Tabela 39- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- ICMS Simples- SC- Cenário Pessimista.....	103
Tabela 40- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- Simples Federal- Cenário Pessimista.....	103
Tabela 41- Mapa auxiliar de pagamento de comissões Cenário Pessimista	104
Tabela 42- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- FGTS variável- Cenário Pessimista ..	104
Tabela 43- Mapa auxiliar de pagamento de despesas com cartão de crédito- Cenário Pessimista	105
Tabela 44- Fluxo de caixa projetado Cenário Pessimista	106
Tabela 45- Desconto para pagamento à vista por fornecedor.....	109
Tabela 46- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores – proposta 1	110
Tabela 47- Fluxo de caixa projetado realista- proposta 1	112
Tabela 48 - Projeção de Vendas com aumento de prazo.....	115
Tabela 49 - Projeção de Vendas por Forma de Recebimento - proposta 2.....	116
Tabela 50 - Projeção de Vendas de Janeiro por Forma de Recebimento - proposta 2.....	117
Tabela 51- Mapa auxiliar de recebimento total – proposta 2.....	118
Tabela 52- Mapa auxiliar de pagamento de aluguel – proposta 2.....	119
Tabela 53- Impostos a pagar 2006- proposta 2.....	120
Tabela 54- Impostos a pagar 2007- proposta 2.....	120
Tabela 55- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- ICMS Simples- SC- proposta 2.....	121
Tabela 56- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- Simples Federal- proposta 2.....	121
Tabela 57- Mapa auxiliar de pagamento de comissões – proposta 2.....	122
Tabela 58- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- FGTS variável- proposta 2.....	122
Tabela 59- Mapa auxiliar de pagamento de despesas com cartão de crédito- proposta 2.....	123

Tabela 60- Fluxo de caixa projetado - proposta 2.....	124
Tabela 61- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores – proposta 3.....	127
Tabela 62- Fluxo de caixa projetado – proposta 3.....	129

SUMÁRIO

RESUMO.....	06
LISTA DE GRÁFICOS.....	07
LISTA DE TABELAS	08
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Estrutura do trabalho.....	16
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	17
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1 Pequena Empresa.....	18
2.2 Administração Financeira.....	20
2.2.1 Decisões de financiamento.....	20
2.2.2 Decisões de investimento.....	21
2.2.3 Decisões operacionais.....	21
2.3 Administração do capital de giro.....	22
2.3.1 Administração de disponibilidades	23
2.3.1.1 Fluxo de caixa.....	25
2.3.1.1.1 Gerenciamento de dados do fluxo de caixa.....	26
2.3.1.1.1.1 Projeções de receitas de vendas.....	26
2.3.1.1.1.2 Projeções de recebimentos de cobrança.....	26
2.3.1.1.1.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços.....	26
2.3.1.1.1.4 Projeções de despesas com pessoal.....	27
2.3.1.1.1.5 Projeções de despesas financeiras.....	27
2.3.1.1.2 Controle de caixa.....	28
2.3.1.1.2.1 Princípios para aplicação das sobras de caixa.....	29
2.3.1.1.2.2 Administração do déficit de caixa.....	30
2.3.2 Administração de contas a receber.....	30
2.3.2.1 Política de Crédito	32
2.3.2.1.1 Prazo de recebimento.....	32
2.3.2.1.2 Critérios de aprovação de crédito.....	32
2.3.2.1.3 Limite de crédito.....	34
2.3.2.1.4 Condições financeiras do crédito.....	34
2.3.2.1.5 Tratamento dispensado aos clientes inadimplentes	34
2.3.2.2 Política de cobrança.....	35
2.3.2.3 Controle dos valores a receber.....	36
2.3.3 Gestão financeira de estoques.....	37
2.3.3.1 Lote econômico de compra.....	40
2.3.3.2 Estoque de segurança.....	41
2.3.3.3 Estoque mínimo.....	42
2.3.3.4 Ponto de pedido.....	43
2.3.3.5 <i>Just-in-time</i>	43
2.3.3.6 Curva ABC.....	44
2.3.4 Fontes de financiamento de curto prazo.....	46
2.3.4.1 Crédito comercial.....	47
2.3.4.2 Linha de crédito.....	47

2.3.4.3 Acordo de crédito rotativo.....	48
2.3.4.4 Descontos de duplicatas.....	48
2.3.4.5 <i>Factoring</i>	49
2.3.4.6 Nota promissória.....	49
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Natureza da Pesquisa.....	50
3.2 Limitações.....	52
4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	53
4.1 Histórico.....	53
4.2 Estrutura organizacional.....	54
4.3 Objetivos da empresa.....	55
5 A GESTÃO FINANCEIRA NA EMPRESA.....	56
5.1 Planejamento do fluxo de caixa.....	56
5.2 Contas a receber.....	57
5.3 Gestão financeira de estoques.....	58
5.4 Fontes de financiamento de curto prazo.....	59
6 ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSTAS DE MELHORIA.....	60
6.1 Planejamento do fluxo de caixa.....	60
6.1.1 Análise de vendas.....	60
6.1.2 Análise de compras.....	63
6.1.3 Análise de custos.....	67
6.1.4 Projeções de Fluxo de Caixa.....	68
6.1.4.1 Cenário Realista	68
6.1.4.1.1 Projeções de vendas.....	68
6.1.4.1.2 Projeções de recebimentos.....	69
6.1.4.1.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços.....	73
6.1.4.1.3.1 Compras.....	73
6.1.4.1.3.2 Custos Fixos.....	76
6.1.4.1.3.3 Custos Variáveis.....	77
6.1.4.1.3.3.1 Aluguel.....	77
6.1.4.1.3.3.2 Impostos.....	78
6.1.4.1.4 Projeções de despesas com pessoal.....	81
6.1.4.1.5 Projeções de despesas financeiras.....	82
6.1.4.2 Cenário Otimista.....	86
6.1.4.2.1 Projeções de vendas.....	86
6.1.4.2.2 Projeções de recebimentos.....	87
6.1.4.2.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços.....	90
6.1.4.2.3.1 Aluguel.....	90
6.1.4.2.3.2 Impostos.....	91
6.1.4.2.4 Projeções de despesas com pessoal.....	93
6.1.4.2.5 Projeções de despesas financeiras.....	94
6.1.4.3 Cenário Pessimista.....	97
6.1.4.3.1 Projeções de vendas.....	97
6.1.4.3.2 Projeções de recebimentos.....	98
6.1.4.3.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços.....	101
6.1.4.3.3.1 Aluguel.....	101

4.1.4.3.3.2 Impostos.....	102
4.1.4.3.4 Projeções de despesas com pessoal.....	103
6.1.4.3.5 Projeções de despesas financeiras.....	104
6.1.4.4 Proposta de compras à vista em cenário realista.....	108
6.1.4.4.1 Projeções de vendas.....	108
6.1.4.4.2 Projeções de recebimentos.....	108
4.1.4.4.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços.....	108
4.1.4.4.4 Projeções de despesas com pessoal.....	111
6.1.4.4.5 Projeções de despesas financeiras.....	111
6.1.4.5 Proposta de aumento de prazo de pagamento para clientes.....	114
6.1.4.5.1 Projeções de vendas.....	114
6.1.4.5.2 Projeções de recebimentos.....	115
4.1.4.5.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços.....	119
4.1.4.5.3.1 Aluguel.....	119
4.1.4.5.3.2 Impostos.....	120
4.1.4.5.4 Projeções de despesas com pessoal.....	121
6.1.4.5.5 Projeções de despesas financeiras.....	122
6.1.4.6 Proposta de aumento de prazo para clientes e compras à vista de fornecedores.....	126
6.1.4.6.1 Projeções de vendas.....	126
6.1.4.6.2 Projeções de recebimentos.....	126
4.1.4.6.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços.....	126
4.1.4.6.4 Projeções de despesas com pessoal.....	127
6.1.4.6.5 Projeções de despesas financeiras.....	128
6.2 Contas a receber.....	131
6.3 Gestão financeira de estoques.....	135
6.4 Fontes de financiamento de curto prazo.....	135
6.4.1 Banco do Brasil.....	136
6.4.1.1 BB Giro Rápido.....	136
6.4.1.2 Antecipação de Crédito ao Lojista.....	136
6.4.1.3 Desconto de Cheque.....	137
6.4.1.4 Cheque Ouro Empresarial.....	137
6.4.1.5 BB Giro Décimo Terceiro Salário.....	137
6.4.2 Sudameris.....	138
6.4.2.1 Desconto de cheques.....	138
6.4.2.2 Desconto de títulos.....	138
6.4.2.3 Antecipação de vendas com cartões de crédito Visa.....	138
6.4.2.4 Capital de Giro Parcelado.....	139
6.4.2.5 Cheque Especial.....	139
6.4.3 Caixa Econômica Federal (CEF)	139
6.4.3.1 Desconto de Cheque.....	139
6.4.3.2 Desconto de Duplicata.....	140
6.4.3.3 Antecipação de Recebíveis Visa e Redecard.....	140
6.4.3.4 Cheque Especial.....	140
6.4.3.5 GiroCAIXA.....	140
6.4.3.6 Crédito Especial Empresa.....	141
6.4.4 BESC	141
6.4.4.1 Desconto de Cheque.....	141
6.4.4.2 Empréstimo de Capital de Giro.....	141

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
7.1 Recomendações.....	146
REFERÊNCIAS.....	147
APÊNDICES.....	150
ANEXOS.....	191

1 INTRODUÇÃO

Todas as organizações estão inseridas em um meio. Com o avanço da tecnologia, principalmente da comunicação e da informação, esse meio encontra-se em constante mudança, adaptando-se às exigências decorrentes da própria globalização e ao novo perfil de consumidores, cada vez mais seguros e exigentes por produtos e serviços com mais qualidade e valor extra. (MACHLINE et al, 2003)

Em função do presente contexto, decorrente principalmente da abertura do mercado mundial, as pequenas empresas, para sobreviverem, têm de ser tão competitivas quanto as grandes.

Por mais significativa que seja sua participação no mercado, e conseqüente importância na economia brasileira, a pequena empresa não recebe devida atenção do Governo Federal. É preocupante seu elevado índice de mortalidade, que chega a aproximadamente 80% em seus dois primeiros anos de vida.(RESNIK, 1990). Maluche (2000) aponta além da falta de incentivo, a falta de capital, dificuldades em obter financiamentos, falta de mão-de-obra especializada e, principalmente, a falta de preparo do empreendedor na tarefa de gerir seu negócio de maneira eficiente como os motivos mais relevantes pela morte precoce dessas empresas.

A administração financeira, por ser de extrema relevância, e muitas vezes até definitiva para o sucesso da pequena empresa, exige uma atenção especial do empresário. Segundo Matias e Lopes (2002), em relação à administração, pode-se dizer que a administração financeira é a área na qual ocorre o insucesso das pequenas empresas. Esse fato se confirma como verdade pois todas as outras áreas da organização estão intimamente ligadas à área financeira, e dela dependem para seu desenvolvimento. Apesar de sua importância, na grande maioria dos casos, as finanças são geridas de maneira empírica, o que dificulta o controle e o próprio planejamento.

Existem, no entanto, ferramentas que podem ser adaptadas à realidade e às necessidades da empresa de pequeno porte, facilitando a gestão, principalmente do capital de giro. Capital de giro, ou capital circulante, consiste nos recursos que giram várias vezes em um determinado período, de curto prazo, assumindo diferentes formas ao longo do processo produtivo. (SOUSA, LUPORINI, SOUZA, 1996). A gestão do capital circulante resume-se, para Matias e Lopes (2002) à administração das disponibilidades, através do fluxo de caixa, à administração de contas a receber, à administração de estoques e às fontes de financiamento de curto prazo.

Assim, surge a pergunta: como um modelo proposto de administração de capital de giro pode aprimorar a gestão financeira da SZ Comércio e Importação do Vestuário Ltda., tornando mais eficiente o controle e planejamento das contas do ativo e passivo circulante?

1.2 Estrutura do trabalho

O presente estudo é estruturado em quatro partes principais. A primeira, denominada Revisão da Literatura, consiste no resgate teórico dos principais autores que dissertam sobre o tema, e que servirá de base para as análises posteriores. Em seguida, é elaborado o diagnóstico da AB Comércio do Vestuário Ltda., no que tange a gestão financeira de curto prazo. Após ter sido apresentada a prática atual na empresa, faz-se uma análise dos pontos fortes e fracos da administração do capital de giro, assim como se sugere propostas de aprimoramento. Finalmente, o trabalho encerra-se com as considerações finais, seguidas das recomendações do autor à empresa.

1.2 Objetivos

Visando responder o problema de pesquisa, foram determinados os objetivos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral:

Propor um modelo de administração de capital de giro para aprimorar a gestão financeira da AB Comércio do Vestuário Ltda., tornando mais eficiente o controle e planejamento das contas do ativo e passivo circulante.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- adaptar um modelo de fluxo de caixa às necessidades da empresa;
- desenvolver uma proposta de planejamento estratégico em contas a receber;
- sugerir um modelo de administração de estoques e;
- analisar e propor fontes de financiamento de curto prazo.

1.3 Justificativa

A escolha do tema administração do capital de giro em pequenas empresas, mais especificamente na AB Comércio do Vestuário Ltda. pode ser justificada em termos de importância, viabilidade, originalidade e oportunidade.

O modelo de gestão do capital circulante que será proposto no projeto, assim como o próprio diagnóstico da empresa, será de grande relevância, tanto para a organização em estudo quanto para o acadêmico. Para a organização pois servirá como uma ferramenta a mais na busca constante não só pela sobrevivência, mas crescimento no mercado, além de propiciar aos seus gestores uma análise completa dos pontos positivos e negativos da administração financeira. Para o estudante de Ciência da Administração, a elaboração de projetos como o presente auxilia a fazer uma ponte entre o que é aprendido em sala de aula, e o que é vivido na prática, o que é de extrema importância visto que a Administração é uma ciência aplicada. A capacidade de elaborar um modelo de gestão de capital de giro é uma competência essencial ao futuro empreendedor, especialmente àqueles de pequenas empresas, já que a administração financeira é decisiva para o sucesso ou fracasso dessas organizações.

A escolha da AB Comércio do Vestuário Ltda. como estudo de caso do projeto é viável devido à facilidade de acesso às informações, ao conhecimento pessoal e experiência própria dentro da organização, além da disponibilidade de observação do seu funcionamento sete horas por dia, sete vezes por semana, pelos últimos cinco anos.

Quanto à originalidade, o projeto justifica-se por não ter sido proposto à empresa em estudo, até o momento, nenhum modelo alternativo de gestão do capital de giro.

Finalmente, o projeto é oportuno visto que a empresa em análise está em pleno funcionamento, e em um momento de expansão, onde a administração financeira torna-se ainda mais importante e decisiva para toda tomada de decisão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O tema *administração financeira* é explorado e discorrido por diversos autores, em obras tanto nacionais quanto traduzidas, por ser importante, se não imprescindível, para a saúde e sucesso das organizações.

O presente capítulo visa expor as idéias dos principais autores da área financeira sobre os seguintes temas: pequena empresa, administração financeira, administração do capital de giro, administração de disponibilidades (fluxo de caixa), contas a receber, gestão financeira de estoques e fontes de financiamento de curto prazo.

2.1 Pequena Empresa

Não existe uma definição aceita universalmente para pequena empresa. Diversos são os critérios existentes para classificá-las: número de empregados, faturamento, investimento (ativo permanente), capital registrado e quantidade produzida (MATIAS; LOPES, 2002). Atualmente, dois deles são os utilizados com mais frequência: faturamento (relacionada à questão fiscal e legal) e, usada no âmbito geral, inclusive pelo SEBRAE, o número de empregados.

De acordo com a Lei No 9.841, de 5 de outubro de 1999¹, são consideradas empresas de pequeno porte aquelas que tiverem receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). Já, para o SEBRAE apud Matias e Lopes (2002), é considerada pequena a organização que emprega de 10 a 49 funcionários no comércio e serviços e de 20 a 99 na indústria; para a FIESC apud Colossi e Duarte (2000), de 11 a 100 colaboradores.

Pode-se definir também a pequena empresa segundo Gonçalves apud Colossi e Duarte (2000):

“as pequenas empresas, de um modo geral, são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculados a outras grandes empresas ou grupos financeiros”.
(COLOSSI; DUARTE, 2000)

¹ https://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9841.htm#art2

O papel da pequena empresa na economia brasileira é vital. Segundo Matias e Lopes (2002), as micro e pequenas empresas, em conjunto, respondem por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial.

Existem determinadas características que são identificadas na maioria das empresas de pequeno porte que podem ser consideradas como seus pontos fortes e fracos. Ainda segundo Matias e Lopes (2002), os pontos fortes são:

- a) capacidade de reagir de forma flexível, ágil e eficiente às mudanças ambientais;
- b) estrutura simples, pouca burocracia e corpo administrativo reduzido;
- c) rapidez na tomada de decisão;
- d) eficiência na comunicação (informal);
- e) relações mais integradoras entre os pequenos empresários, empregados, clientes, fornecedores e a comunidade;
- f) atendimento diferenciado e personalizado;
- g) geralmente localizados mais próximo do cliente final, conhecendo melhor suas necessidades, possibilitando rápida adaptação.

Algumas características, entretanto, são avaliadas como fraquezas, segundo os mesmos autores:

- a) má administração decorrente da inexperiência dos gestores;
- b) falta de recursos financeiros e dificuldades de obtenção de créditos, financiamentos e investimentos por parte de terceiros;
- c) falta de profissionais bem qualificados;
- d) ter de ser sujeitas às imposições de preços de grandes fornecedores e clientes;
- e) concorrência das grandes empresas;
- f) visão de curto prazo;
- g) falta de disciplina e organização;
- h) ausência de planejamento e de controle de suas atividades operacionais e;
- i) mistura dos recursos da empresa aos do proprietário.

Como pode ser visto, a falta de organização, planejamento e controle presente na maioria das pequenas empresas pode ser considerada como de maior relevância para seus fracassos. Matias e Lopes (2002) afirmam que a administração financeira é a área na qual ocorre o insucesso das empresas de pequeno porte, pois todas as outras estão intimamente ligados a ela.

2.2 Administração Financeira

A administração financeira, segundo Zdanowicz (2004), focaliza seus esforços na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, possibilitando o alcance dos objetivos e metas estipulados pela cúpula estratégica para a empresa. Assaf Neto (2003) afirma que a administração financeira envolve-se tanto com a problemática de escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude.

A administração, em geral, constitui-se de tomadas de decisões. Na área de finanças, existem três principais decisões, segundo Sanvicente (1987), que irão auxiliar o administrador financeiro a resolver os problemas da empresa, no menor tempo possível. São elas: decisões de financiamento, decisões de investimento e decisões operacionais.

2.2.1 Decisões de financiamento

As decisões de financiamento visam definir e alcançar uma estrutura ideal de fontes de recursos (passivos), dada a composição dos investimentos (ativos). À administração financeira cabe adquirir os recursos necessários para financiar a estrutura de investimento ao mais baixo custo possível. Os postulados básicos para essas decisões, segundo Moritz, Bezerra e van Bellen (2000) são:

- a) estrutura financeira- composição das fontes de recursos da empresa;
- b) estrutura de capital- passivo exigível a longo prazo e patrimônio líquido;
- c) princípio da correspondência cronológica dos recursos financeiros- recursos de curto prazo devem financiar operações de curto prazo, e recursos de longo prazo devem financiar operações de longo prazo;
- d) risco financeiro- risco pelo uso relativo de capital de terceiros;
- e) custo de capital- custo total dos recursos utilizados e;
- f) alavancagem financeira- é favorável quando a taxa de retorno para o acionista é maior que seu custo de capital e desfavorável quando a taxa for menor.

2.2.2 Decisões de investimento

Consiste no conjunto de decisões que visam uma estrutura ideal em termos de ativos, possibilitando o alcance dos objetivos da empresa, através do maior retorno possível. Seus postulados são:

- a) liquidez *versus* rentabilidade- procurar equilibrar liquidez e rentabilidade;
- b) gestão do ativo circulante;
- c) risco econômico ou empresarial- incerteza relativa dos resultados da empresa;
- d) retorno sobre o investimento dos ativos- divisão entre o lucro líquido disponível e os ativos totais médios e;
- e) investimento de capital- determinar os ativos de longo prazo, visando aumentar a rentabilidade.

2.2.3 Decisões operacionais

Também conhecida pelo nome de política de dividendos, as decisões operacionais estão relacionadas com a destinação dada aos recursos financeiros que a própria empresa gera (lucro líquido): pagamento de dividendos e/ou retenção de lucros. Para Moritz, Bezerra e van Bellen (2000, p.38), o principal postulado dessa decisão é representado pela “necessidade de otimizar uma política de lucros que contemple, ao mesmo tempo, a remuneração dos proprietários da empresa e preserve a sua capacidade de liquidez, entendendo que paga-se o lucro do passado com as disponibilidades do presente”. Ou seja, o pagamento de dividendos além do exigido em lei não pode comprometer a saúde financeira da empresa.

A gestão financeira, em termos de tempo, pode ser dividida em curto prazo e longo prazo (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995). Segundo esses autores, o curto prazo é o período no qual certos equipamentos, recursos e compromissos da empresa são fixos, mas é longo o suficiente para que a empresa varie sua produção, usando mais mão-de-obra e matéria-prima. Todas as empresas, ao tomarem decisões de curto prazo, enfrentam alguns custos fixos, por força da existência de compromissos fixos, como juros, despesas gerais e certos impostos. Elas enfrentam também aqueles custos que são variáveis, pois se alteram à medida em que o nível de operação da organização muda, como matéria-prima e salários de

operários da linha de produção. O intervalo que caracteriza curto prazo não é idêntico para todas as empresas, mas geralmente, segundo Sanvicente (1987), é delimitado por um período igual ao de um exercício social, ou seja, um ano na maioria dos casos. Logo, o longo prazo define-se como o período além do curto prazo.

Longenecker, Moore e Petty (1997) afirmam que, dentre todas as funções da administração financeira dentro da pequena empresa, a mais importante é saber administrar o curto prazo.

A administração eficaz do ativo de curto prazo (ativo circulante) e das fontes de financiamento a curto prazo (passivo circulante) é matéria de grande importância para a maioria dos proprietários de empresas pequenas... Nenhum tema financeiro é isoladamente mais importante para a pequena empresa que a administração de capital de giro. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 553)

2.3 Administração do capital de giro

Capital de giro, também chamado de capital circulante ou de curto prazo, corresponde aos recursos que circulam várias vezes pelo processo produtivo em determinado período (ASSAF NETO, 2003). Ou seja, é a parcela de capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional corrente, e que assume diversas formas ao longo do processo. O volume e a importância do montante do capital variam em função das características de atuação de cada organização, do desempenho da conjuntura econômica e da relação liquidez X rentabilidade desejada.

Os recursos materiais de renovação rápida representam, para Santos (2001), o capital de giro. No balanço patrimonial da empresa, o capital de giro corresponde ao ativo circulante, composto pelas disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques. As contas do ativo circulante aparecem no balanço, segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 534), pela ordem de sua liquidez contábil, ou seja, “pela facilidade com a qual podem ser convertidos em dinheiro a um preço justo e o prazo necessário para que isso aconteça.”

Os passivos circulantes, de acordo com Gitman (2002), representam os financiamentos a curto prazo da empresa, pois incluem todas as dívidas que terão seu vencimento em um ano ou menos. Abrange as contas fornecedores, instituições financeiras, salários, impostos e taxas a recolher. As exigibilidades futuras são lançadas no passivo circulante quando seu vencimento ocorre no máximo até o encerramento do exercício seguinte (SANTOS, 2001).

Um conceito bastante importante surge subtraindo-se as contas do passivo circulante das contas do ativo circulante: capital de giro líquido (SANVICENTE, 1987). Segundo Gitman (2002), quando os ativos circulantes superam os passivos circulantes, a empresa tem capital circulante líquido positivo. Nessa situação, o capital circulante líquido é a parcela dos ativos correntes financiada com recursos a longo prazo. Quando os ativos circulantes são menores que os passivos circulantes, a empresa tem capital de giro negativo, e esse corresponde a parcela dos ativos permanentes que está sendo financiada com passivos circulantes.

A Administração do capital de giro corresponde à administração das contas dos elementos de giro (ativos e passivos circulantes), e às inter-relações existentes entre eles (ASSAF NETO; SILVA, 2002). Assim, são analisados o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes, de maneira concomitante aos objetivos estipulados pela empresa, mantendo o nível de rentabilidade e liquidez determinados.

O objetivo da administração financeira a curto prazo, segundo Gitman (2002), é gerir cada um dos ativos e passivos circulantes a fim de alcançar um equilíbrio entre lucratividade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa.

A gestão do capital corrente ou, como chamam Matias e Lopes (2002), administração do dia-a-dia envolve, resumidamente, a administração de disponibilidades (fluxo de caixa), administração de contas a receber, gestão financeira de estoques e fontes de financiamento de curto prazo.

2.3.1 Administração de disponibilidades

A administração do caixa numa empresa abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras, que é a parcela do ativo circulante representada pelo dinheiro em caixa, pelos depósitos nas contas correntes bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata. (SANTOS, 2001, p. 57)

Existem três razões relevantes, segundo Lopes (2003), para justificar uma demanda e administração de caixa: transação, resultante da dissincronia existente entre as entradas e saídas de caixa; precaução, devido à imprevisibilidade face às expectativas em relação aos riscos apresentados e sofridos pela empresa no desenvolvimento de suas atividades

operacionais; e especulação, frente a possibilidade que a empresa tem de realizar novos negócios.

A administração de caixa inicia com o planejamento de caixa, que, de acordo com Santos (2001) consiste em estimar a evolução dos saldos de caixa na empresa. É através desse planejamento que as empresas devem basear suas decisões, procurando seu equacionamento em situações problemáticas ou melhor eficiência no uso de suas disponibilidades financeiras em boa situação.

Nas pequenas empresas, o caixa é limitado. Elas têm pouco acesso aos tradicionais mercados de capital e fontes de financiamento, diferentemente das grandes empresas, que em geral são ricas, têm acesso ao caixa ou podem vender bens de valor ou partes da empresa para girá-lo. Matias e Lopes (2002, p. 22) apontam algumas conseqüências geradas pela limitação de caixa:

- a) a confiança e o moral do pequeno empresário diminuem;
- b) não há fundos de contingência para sanar as emergências imprevisíveis que parecem assombrar as empresas recém-criadas;
- c) há uma margem muito pequena para colocar mãos á obra e superar os erros;
- d) no desespero, o pequeno empresário pode subir seus preços além da capacidade do mercado ou reduzi-los drasticamente;
- e) os funcionários são mal pagos e;
- f) os impostos não são pagos.

Uma das grandes confusões feitas pelos pequenos administradores é entre caixa e lucro. Muitos deles acreditam que simplesmente pelo fato de uma empresa não estar dando prejuízo ela necessariamente tem fundos para satisfazer suas obrigações, o que não é correto. (RESNIK, 1990)

Caixa é tudo aquilo que tem-se em mãos ou que pode ser convertido em dinheiro com relativa rapidez. Ele é líquido e indispensável. Nem contas a receber nem estoques satisfazem as obrigações com terceiros, as contas a pagar. É preciso ter recursos disponíveis para o cumprimento dessas obrigações (SANTOS, 2001).

Lucro é, segundo o mesmo autor, o resultado das receitas menos as despesas. No entanto, elas ocorrem em momentos diferentes. Em virtude da contabilidade utilizar o Princípio da Competência para a realização dos seus registros, existe uma natural defasagem entre o resultado contábil (lucro) e a efetiva situação de caixa da empresa.

Os lucros, de acordo com Resnik (1990), não refletem no aumento do caixa da empresa, mas no aumento de outros ativos não líquidos: contas a receber ou estoque. O capital de giro aumentará, mas não resultará em dinheiro para pagar as contas.

A responsabilidade pela administração do caixa começa com o cálculo de estimativas de entrada e desembolso de dinheiro. A análise e o planejamento do fluxo de caixa, segundo Resnik (1990), são ferramentas básicas para a administração de uma pequena empresa. Se ignorados, estará-se colocando em perigo as chances de sobrevivência e sucesso.

2.3.1.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é o instrumento de programação financeira que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em curto período de tempo projetado. (ZDANOWICZ, 2004)

A principal finalidade do fluxo de caixa é informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e a longo prazo. Santos (2001) aponta algumas outras finalidades do fluxo:

- a) planejar a contratação de empréstimos e financiamentos, para suprir as necessidades no tempo e quantidade certos;
- b) maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa, que crescem com o prazo de aplicação, ou seja, quanto antes for identificada folga no caixa, mais ele *renderá*;
- c) avaliar o impacto financeiro de variações de custos e;
- d) avaliar o impacto financeiro de aumento de vendas, permitindo que a empresa decida a melhor destinação para o excesso de caixa antecipadamente.

O fluxo de caixa de uma empresa pode ser dividido, segundo Matias e Lopes (2002), em três partes:

- a) fluxos operacionais: são aqueles diretamente relacionados a produção e venda dos produtos e serviços da empresa;
- b) fluxos de investimento: são os associados com a compra e venda de ativos imobilizados e participações societárias e;
- c) fluxos de financiamento: resultam de operações de empréstimo e capital próprio.

De forma combinada, os fluxos de caixa operacionais, de investimento e financiamento durante um dado período irão fazer com que o saldo de caixa e os títulos

negociáveis da empresa aumentem, diminuam ou permaneçam inalterados (MATIAS; LOPES, 2002).

2.3.1.1.1 Gerenciamento de dados do fluxo de caixa

Todas as áreas da empresa fornecem dados para a elaboração do fluxo de caixa. O administrador financeiro, baseando-se nessas informações, tem de fazer suas próprias projeções para adequá-las ao fluxo de caixa. Santos (2001) aborda cinco principais projeções, a saber:

2.3.1.1.1.1 Projeções de receitas de vendas

Estimativas de vendas ainda não realizadas podem ser necessárias ao fluxo, dependendo de seu prazo de cobertura. Essa projeção pode ser feita tanto pela área financeira quanto pela comercial, e deve basear-se na previsão de vendas físicas e dos respectivos preços.

2.3.1.1.1.2 Projeções de recebimentos de cobrança

As estimativas de recebimento de cobrança dos clientes representam as projeções de caixa de curto prazo, e sua principal fonte é o sistema de contas a receber. É de fundamental importância, portanto, a administração eficiente das contas a receber.

Esse tema será melhor explorado a seguir, em administração de duplicatas a receber.

2.3.1.1.1.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços

O pagamento a fornecedores e prestadoras de serviços forma o principal item de saída de dinheiro num fluxo de caixa.

As projeções desses desembolsos dependem, principalmente, da administração do contas a pagar e estoques.

A administração do contas a pagar e o fluxo de caixa estão intimamente relacionados. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), enquanto houver contas a pagar, a empresa poderá manter dinheiro equivalente a esse montante em sua conta-corrente e, quando o pagamento é efetuado, a conta caixa sofre dedução correspondente.

As contas a pagar podem ser pagas em diversos prazos ou até renegociadas. Ela depende, então, ainda segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), de negociação e prazos. Se a empresa estiver passando por uma crise financeira, deve informar a seus credores, que geralmente procuram cooperar na busca por uma solução. O prazo das contas a pagar deve ser sempre o máximo possível. Resnik (1990, p. 189) complementa: "a tarefa é esticar os pagamentos o máximo possível, sem alienar seus credores."

A administração de estoques também é de grande relevância, pois normalmente representa um dos investimentos mais elevados nas contas que compõem a estrutura de capital de giro nas pequenas empresas. (MATIAS; LOPES, 2002). Sobre esse assunto haverá um maior detalhamento no item: administração financeira de estoques.

2.3.1.1.1.4 Projeções de despesas com pessoal

Utilizando-se dados da folha de pagamento, as projeções de despesas com pessoal podem ser previstas com razoável precisão, e são as menos sujeitas a incertezas, pois o quantitativo de pessoal é relativamente estável.

2.3.1.1.1.5 Projeções de despesas financeiras

Tanto os financiamentos de curto quanto de longo prazo têm seus cronogramas e condições de pagamento definidos, permitindo a obtenção de dados de pagamento de principal e juros.

As cinco projeções apenas descritas serão a base de informações para o planejamento do fluxo de caixa. Na elaboração do fluxo, deve-se levar em consideração alguns aspectos importantes, segundo Santos (2001):

- a) prazo de cobertura e período de informação: correspondem, respectivamente, ao horizonte de tempo projetado pelo fluxo (curto prazo- até três meses, médio prazo- de três a doze meses, e longo prazo- superior a um ano) e à unidade de tempo em que se divide o prazo de cobertura (diário, semanal, mensal, etc);
- b) grau de detalhamento das entradas e saídas de caixa;
- c) grau de precisão: varia em função de seu prazo de cobertura;
- d) funções do fluxo de caixa: deve ser apenas um instrumento de planejamento financeiro;
- e) item “diversos”: não deve ultrapassar 10% do respectivo total de entradas e saídas; do contrário, passa a ser um dado genérico, fugindo da utilidade do fluxo de caixa e;
- f) dinâmica do prazo de cobertura: pode estar estruturado por prazos de cobertura correspondentes a um calendário fixo, ou por prazos corridos.

Para determinar o saldo final de caixa, é necessário estipular o nível desejado de caixa.

Existem vários modelos matemáticos para calcular o volume ótimo de caixa. Santos (2001) afirma que os métodos mais conhecidos baseiam-se na existência de um custo fixo operacional para cada operação de aplicação ou resgate e esse custo precisa ser cotejado com o rendimento das aplicações. No entanto, esses modelos possuem fundamentos teóricos e abordagem de difícil confirmação prática. Assim, a maioria das empresas, principalmente as de pequeno porte, não os utilizam; o fazem de modo intuitivo, muitas vezes com base no processo de tentativa e erro.

Após ser determinado o nível desejado de caixa, deve-se decidir o que fazer em caso de sobra ou falta do mesmo. Santos (2001) chama esse processo de controle de caixa.

2.3.1.1.2 Controle de caixa

A atividade de controle de caixa lida, segundo Santos (2001), com a temática referente ao excesso ou insuficiência de caixa, além de buscar a distribuição adequada dos saldos de caixa dentro do prazo de cobertura.

2.3.1.1.2.1 Princípios para aplicação das sobras de caixa

Muitas empresas operam com um determinado saldo positivo de caixa, disponível para eventuais variações diárias. No entanto, quando esse volume de dinheiro é grande, ele pode ser aplicado no mercado financeiro, em troca de retornos de curto prazo. Alguns princípios devem ser analisados para nortear tais aplicações, segundo Santos (2001), como:

- a) aplicar em investimentos sem risco- como as aplicações são de curto prazo, deve-se priorizar a segurança em detrimento de melhores retornos;
- b) a precisão do fluxo de caixa afeta o retorno dos saldos de caixa- se o saldo de caixa informado pelo fluxo não for confiável, deve-se manter sobras de caixa ociosas ou fazer aplicações financeiras de resgate diário;
- c) o prazo de cobertura do fluxo de caixa afeta o retorno dos saldos de caixa- quanto maior o prazo, maior a visibilidade dos saldos, permitindo melhor alocação das sobras;
- d) aplicações fora do mercado financeiro podem ser atrativas- pode-se adquirir descontos junto aos fornecedores por antecipação de pagamentos maiores que a rentabilidade de aplicações financeiras, ou alongar prazo de pagamentos de clientes, cobrando encargos financeiros;
- e) usar financiamentos de curtíssimo prazo pode ser vantajoso, quando o saldo de caixa for insuficiente para completar um período exato de aplicação, e a taxa de retorno for maior que os juros e;
- f) manter uma margem de segurança, para prevenir eventuais erros de previsão.

Zdanowicz (2004, p. 198) também sugere algumas alternativas para aplicação dos excedentes de caixa:

- a) compra de estoques adicionais de matérias-primas e outros materiais utilizados pela empresa em seu processo produtivo, aproveitando preços;
- b) pagamento antecipado de compras de materiais, com descontos compensadores em função da taxa de juros do mercado;
- c) investimentos na própria empresa em seu processo operacional, com melhorias, modernização e racionalização da produção, bem como no aperfeiçoamento de recursos humanos;
- d) aquisição de títulos mobiliários de alto grau de liquidez, em que os vencimentos antecedem os da destinação efetiva dos recursos pela empresa;
- e) participação em outras empresas, coligadas ou controladas e;
- f) constituição de uma nova unidade de negócio.

2.3.1.1.2.2 Administração do déficit de caixa

O déficit de caixa é o primeiro sintoma que surge ao existirem problemas financeiros na empresa. Ele pode ser causado por diversos fatores: inadimplência de clientes, queda nas vendas, prejuízo nas operações, desembolsos extraordinários, crescimento das despesas com juros, etc. As alternativas que serão propostas têm ação restrita e temporária; logo mudanças profundas na empresa devem ser executadas, a fim de uma solução permanente para os problemas de caixa:

- a) aceleração das entradas de caixa- redução do prazo de faturamento, desde que não acarrete perda de mercado;
- b) agilização do processo de recebimento e depósito- consiste em uma medida de natureza operacional destinada a encurtar o prazo entre os pagamentos efetuados pelos clientes e sua disponibilização para a empresa;
- c) retardamento e suspensão das saídas de caixa- pode-se renegociar o alongamento dos prazos de pagamento de fornecedores mediante custo financeiro ou, de maneira mais radical, suspender o pagamento temporariamente, podendo, no entanto, prejudicar a imagem da empresa e;
- d) renegociação dos financiamentos, permitindo adiar ou diluir as saídas de caixa.

Após a análise dos principais aspectos da administração das disponibilidades da empresa, principalmente da de pequeno porte, pôde-se perceber a vital importância para seu planejamento e controle a utilização do fluxo de caixa. Através dessa ferramenta, o administrador financeiro pode confrontar os ingressos e desembolsos futuros, de curto ou longo prazo, além de fixar seu nível desejado de caixa, aplicando o excesso em investimentos de maneira segura, ou buscando alternativas para cobrir possíveis déficits.

2.3.2 Administração de contas a receber

Um dos componentes mais significativos do capital de giro de uma empresa são as contas a receber provenientes de suas vendas a prazo. Os valores a receber, segundo Zdanowicz (2004), referem-se às contas correntes, créditos parcelados, contratos de vendas a prazo e de vendas condicionadas.

Existem, de acordo com Assaf Neto e Siva (2002), cinco razões para a existência de vendas a prazo:

- a) o acesso ao mercado de capitais é diferente para compradores e vendedores, tornando o custo do financiamento e a quantidade de recursos obtida um inibidor à comercialização de produtos;
- b) o crédito fornece tempo para conhecimento de novas informações, tanto para o comprador, como possíveis características de produtos em desacordo com o pré-estabelecido, quanto ao vendedor;
- c) possibilidade de incentivo de compra de maneira mais regular e equilibrada em empresas que sofrem com um alto grau de sazonalidade de vendas;
- d) é considerada uma importante estratégia de mercado, visando proporcionar um aumento no volume médio de vendas e;
- e) impossibilidade tecnológica de vender à vista, como na prestação de alguns serviços públicos, onde a cobrança é feita à medida que ocorre sua prestação.

A concessão de crédito a clientes é uma decisão de marketing que afeta diretamente a conta caixa da empresa, pois ao vender a prazo, a empresa prorroga sua entrada de caixa, recebendo os pagamentos em datas posteriores às vendas (MATIAS; LOPES, 2002). Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), existem algumas práticas de administração de crédito que podem ter efeitos positivos no fluxo de caixa da empresa:

- a) minimização do tempo entre expedição, faturamento e envio de avisos de cobrança;
- b) revisão da linha de crédito, identificando possíveis gargalos no fluxo;
- c) incentivos para pagamento à vista com desconto ou cobrança de juros mediante atrasos;
- d) controle mensal ou semanal de contas a receber para poder identificar contas não-pagas e;
- e) uso dos métodos mais eficazes disponíveis para cobrança de contas em atraso.

Cada empresa determina o montante que deseja destinar à conta duplicatas a receber. As variáveis que influenciam essa decisão, também chamadas por Sanvicente (1987, p. 153-154) de fatores condicionantes, são: volume de vendas à prazo, proporção entre o custo direto do produto e o valor de venda faturado, a sazonalidade das vendas, as regras do ramo de atividades quanto a limites de crédito, políticas de prazo, de cobrança e de desconto.

Para englobar todas as variáveis apenas citadas, visando melhor entender o mecanismo da *conta duplicatas a receber*, os assuntos: *política de crédito*, *política de cobrança* e *controle* serão dissertados em maiores detalhes, a seguir.

2.3.2.1 Política de crédito

O conjunto das condições sob as quais a empresa efetua suas vendas a prazo constitui sua política de crédito comercial (SANTOS, 2001). Essa política envolve, segundo Zdanowicz (2004), um equilíbrio entre o lucro nas vendas a prazo e o custo de manutenção dos valores a receber, adicionado aos possíveis prejuízos decorrentes de dívidas incobráveis, considerando também a política de crédito adotada pelos concorrentes.

A política de crédito varia de empresa para empresa. Os fatores que irão diferenciar cada política, em função do grau de importância atribuído a cada um deles, são chamados de elementos. Os elementos de uma política de crédito, de acordo com Santos (2001), são: prazo de recebimento, critérios de aprovação de crédito, limite de crédito, condições financeiras do crédito e tratamento dispensado aos clientes inadimplentes.

2.3.2.1.1 Prazo de recebimento

O prazo concedido aos clientes para pagamento de suas compras é uma das variáveis de maior importância dentro da política de crédito da empresa, pois afeta vários de seus parâmetros econômicos (SANTOS, 2001). Sua fixação dependerá, segundo Assaf Neto e Silva (2002), de diversos fatores, como oligopolização dos setores, taxa de juros praticada pelo mercado, restrições legais, probabilidade de pagamento, quantidade de vezes que um cliente paga a prazo, entre outros.

Em determinados setores empresariais, o prazo de pagamento concedido já é padronizado, restando à empresa seguir os padrões estabelecidos pelo mercado, sob pena de perder clientes. (SANTOS, 2001) A concessão de prazos maiores poderá ser adotada, desde que a situação financeira da empresa permita, pois acarreta maior investimento em contas a receber, com reflexos na necessidade de capital de giro e nos custos financeiros correspondentes.

2.3.2.1.2 Critérios de aprovação de crédito

Cada empresa necessita determinar seus critérios de aprovação de crédito a clientes. Existem diversos métodos que podem auxiliar as organizações nessa tarefa. Zdanowicz (2004,

p.202) aponta algumas rotinas que devem ser observadas pela empresa para a aprovação de crédito de um cliente novo:

- a) ficha cadastral, definindo os atributos do cliente, com vistas à fixação do limite de crédito;
- b) investigação do cliente junto às instituições de crédito, fornecedores e instituições especializadas;
- c) estimativa de probabilidade de pagamento do cliente, em função das informações dos itens *a* e *b* e;
- d) aprovação do pedido, resultado da comparação das estimativas de risco de crédito, bem como o limite de crédito a ser fixado.

Existe também uma outra alternativa que pode orientar a organização na aprovação ou não de crédito a clientes, abordada por diversos autores, como Gitman (2002), Sanvicente (1987), Assaf Neto e Silva (2002), entre outros. São os cinco C's do crédito:

- a) caráter: o cliente procurará cumprir sua obrigação? - diz respeito ao desejo de efetuar o pagamento, e pode ser avaliado através de dados históricos de pagamentos e causas judiciais pendentes;
- b) capacidade: o desempenho operacional e financeiro do cliente permitirá a geração de recursos para efetuar o pagamento? – corresponde ao potencial do cliente para quitar o crédito solicitado;
- c) capital: o cliente possui bens e outros recursos disponíveis para cobrir o valor exigido pela transação? – refere-se a posição financeira do cliente, da posse de bens para lastrear o cumprimento da obrigação;
- d) colateral: o cliente pode oferecer garantias, reais ou não? – são os ativos colocados à disposição para garantir o crédito e;
- e) condições: quais serão os possíveis efeitos de acontecimentos externos sobre a capacidade do cliente para pagar as suas dívidas? – levam em consideração a análise das condições econômicas e empresariais, assim como as circunstâncias especiais que possam afetar tanto o cliente como a empresa vendedora.

Gitman (2002) afirma que os dois primeiros C's (caráter e capacidade) são considerados os mais importantes pelos analistas de crédito, pois eles representam os requisitos fundamentais para a concessão de crédito a um solicitante. Os demais C's são relevantes para a definição do acordo de crédito e tomada de decisão final, dependendo muito da experiência e julgamento do analista.

2.3.2.1.3 Limite de crédito

Não existe uma regra geral para a determinação do limite de crédito. Segundo Zdanowicz (2004), o método mais simples fixa um limite em torno de 30% do patrimônio líquido do cliente. Santos (2001), no entanto, afirma como sendo 50% do patrimônio o limite de crédito utilizado por algumas empresas, apesar de não haver comprovação de que esse percentual seja o adequado.

2.3.2.1.4 Condições financeiras do crédito

A política de crédito precisa definir as condições financeiras da venda a prazo, tais como descontos por pagamento antecipado e juros de mora para os pagamentos efetuados com atraso (SANTOS, 2001).

O desconto financeiro corresponde, segundo Assaf Neto e Silva (2002, p. 110), “à redução no preço de venda quando o pagamento é efetuado a vista ou num prazo menor”. A adoção de desconto pode ocorrer, de acordo com os mesmos autores, por quatro possíveis razões: desejo de adiantar o fluxo de caixa, de aumentar o volume de vendas, de reduzir o risco de insolvência dos clientes e de reduzir a sazonalidade das vendas.

Quando um cliente antecipa um pagamento para obter um desconto, está fazendo uma aplicação financeira (SANTOS, 2001). Assim, uma taxa de desconto maior do que a taxa de aplicação no mercado financeiro e menor do que a taxa de captação de recursos financeiros será interessante para ambas as partes.

A fixação de juros de mora para o pagamento de duplicatas em atraso precisa atender a dois requisitos, ainda segundo Santos (2001). Eles devem ser maiores do que os juros bancários para não estimularem atrasos voluntários, mas não devem ser extorsivos, para não afetar o relacionamento comercial com os clientes.

2.3.2.1.5 Tratamento dispensado aos clientes inadimplentes

O tratamento dispensado aos clientes inadimplentes corresponde às ações a serem tomadas em relação aos clientes que não pagam suas duplicatas em dia. Esse assunto será abordado em maiores detalhes a seguir, em Política de cobrança.

2.3.2.2 Política de cobrança

A política de cobrança, segundo Gitman (2002, p. 709) “abrange os procedimentos utilizados para cobrar as duplicatas a receber quando do vencimento”. Ela existe para que as vendas já realizadas, efetivamente, transformem-se em recebimentos pela empresa (ZDANOWICZ, 2004).

A eficiência da política de cobrança da empresa pode ser avaliada parcialmente observando-se o nível de inadimplentes ou incobráveis. Segundo Matias e Lopes (2002), esse nível depende não só da política de cobrança, mas também da política em que se baseou a concessão de crédito. O índice de inadimplência deve ser apurado relacionando-se os devedores duvidosos com as vendas de competência do período que lhe deram origem, e não com as vendas do mês em que foram levantados os problemas nos créditos (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 139).

Sanvicente (1987) lembra que é evidente que a empresa não deve gastar mais com seu esforço de cobrança do que tem a receber, mas, mais importante que isso, as despesas de cobrança devem ter como parâmetro básico de comparação o que a empresa pode perder, sob a forma de acréscimo de dívidas não-liquidadas por seus clientes, ao promover qualquer redução no seu esforço de cobrança. Ou seja, a empresa deve analisar quais atitudes são mais vantajosas financeiramente: aumentar as despesas de cobranças ou as despesas com devedores duvidosos.

Cabe aqui, então, conceituar essas despesas. Segundo Assaf Neto(2003), despesas com devedores duvidosos refere-se a probabilidade definida pela empresa em não receber determinado volume de crédito. Essa medida pode ser formulada através da experiência da empresa com seu mercado consumidor, das conclusões obtidas de análises técnicas e do grau de aversão ao risco. Já as despesas de cobranças correspondem aos gastos gerais decorrentes dos procedimentos adotados pela empresa determinados em sua política de cobrança.

Vários tipos diferentes de procedimentos de cobrança costumam ser empregados. Se uma conta não for paga na data de vencimento, com a passagem do tempo os esforços de cobrança tornam-se mais pessoais e rigorosos (GITMAN, 2002). Os procedimentos básicos de cobrança, na ordem normal do processo, são:

- a) cartas: alguns dias após o vencimento de uma duplicata, a empresa deve enviar uma carta cortês, lembrando o cliente de sua obrigação; se não for paga a duplicata dentro de um certo período de tempo, uma segunda carta mais enfática, deverá ser remetida;

- b) telefonemas: se as cartas não surtirem efeito, deve-se ligar para o cliente e insistir para que o pagamento seja efetuado imediatamente; é o procedimento mais utilizado pelas pequenas empresas, devido ao maior contato pessoal com os clientes;
- c) visitas pessoais: enviar um vendedor ou um cobrador ao cliente pode ser um procedimento muito eficiente, já que o mesmo pode efetuar o pagamento prontamente;
- d) uso de agências de cobrança: a empresa pode transferir as duplicatas incobráveis a uma agência de cobrança ou a um escritório de advocacia para receber seus créditos; no entanto, como as taxas cobradas por esse tipo de serviço são bastante elevadas, a empresa pode receber menos de 50% do valor das duplicatas;
- e) protesto judicial: é o passo mais severo no processo de cobrança, e deverá ser executado por uma agência especializada em cobranças; é caro e pode forçar o devedor a requerer concordata, reduzindo a possibilidade de negociações futuras com ele e sem garantir o recebimento final da importância devida.

Zdanowicz (2004, p. 204) ressalta que boa parte das inadimplências pode ser justificada por dois motivos principais: a pressa com que se analisa o cadastro de um cliente, fixando um limite de crédito na empolgação do fechamento de venda e o excesso de burocracia e inoperância dos departamentos de cobrança da maioria das empresas.

2.3.2.3 Controle dos valores a receber

A preocupação maior da administração de valores a receber, em seqüência do estabelecimento de uma política de crédito atraente para a empresa, é manter um eficiente controle sobre o desempenho de sua carteira de duplicatas a receber (ASSAF NETO, 2003).

Já o controle de contas a receber é muito importante na medida em que se possui o controle centralizado de todas as contas a receber da empresa, facilitando a obtenção de informações para que alguma decisão seja tomada. Para fazer esse controle, é fundamental ter, além da identificação da empresa, o número da duplicata cobrada, sua data de emissão, vencimento, pagamento, prazo de atraso, dentre outros. (MATIAS; LOPES, 2002, p. 29)

O processo de controle, que deve assumir caráter de atividade permanente, segundo Assaf Neto (2003), procura, dentre outras informações gerenciais importantes, apurar o nível de atraso com que os clientes estão pagando, processar uma análise dos clientes de forma a

identificar a pontualidade com que saldam seus compromissos e identificar as razões de determinada variação na carteira de valores a receber (aumento ou diminuição de duplicatas).

A adoção de controles e normas rígidas de cobrança dos clientes é extremamente relevante para a saúde financeira da empresa, mas deve ser exercida com cautela. Zdanowicz (2004) alerta que os exageros de cobranças agressivas podem levar o cliente ao concorrente, levando consigo também possíveis receitas de vendas futuras.

Matias e Lopes (2002) afirmam que a pequena empresa pode e deve exercer o máximo de controle dos valores a receber através do computador. Pode-se utilizar softwares Word (para fazer as cartas de cobrança), Excel (para fazer as planilhas necessárias) e Access (para fazer o controle das fichas de cadastro e das contas a receber por meio de um bom banco de dados). Cabe ressaltar que o computador é somente uma ferramenta de auxílio. Ele agiliza o trabalho burocrático, fornecendo mais informações e mais precisas, auxiliando o pequeno empresário a tomar decisões, e não tomando as decisões por ele.

2.3.3 Gestão financeira de estoques

Os estoques são ativos circulantes necessários às empresas, que possibilitam o funcionamento dos processos, de produção e vendas com o mínimo de distúrbio, e representam um investimento significativo para maioria delas (GITMAN, 2002, p. 713).

Assaf Neto (2003) define os estoques como materiais, mercadorias ou produtos mantidos fisicamente disponíveis pela empresa, na expectativa de ingressarem no ciclo de produção, de seguirem seu curso produtivo normal, ou de serem comercializados.

Segundo o mesmo autor, existem quatro tipos básicos de estoques:

- a) mercadorias e produtos acabados: todos os itens adquiridos de terceiros ou produzidos pela empresa, respectivamente, em condições de serem vendidos;
- b) produtos em elaboração: inclui as matérias-primas e os demais custos relativos ao estágio de produção em que os produtos se encontram em determinada data; não apresentam condições físicas de venda, pois estão inacabados;
- c) matérias-primas e embalagens: materiais adquiridos pela empresa e disponíveis para sua incorporação e transformação no processo produtivo (matérias-primas) e para acondicionamento do produto acabado (embalagens) e;
- d) materiais de consumo e almoxarifados: todos os itens destinados ao consumo industrial, de escritório, material de propaganda, etc.

Várias são as razões que levam ao investimento em estoques. A principal função de manter estoques é, segundo Assaf Neto e Silva (2002), tornar o fluxo econômico contínuo. Nas indústrias, a falta de estoques pode acarretar na paralisação da produção, e no comércio, a perda de vendas. Características econômicas particulares de cada setor é outro fator relevante, como o que acontece em setores onde a produção está concentrada em determinadas épocas do ano, enquanto a demanda encontra-se distribuída ao longo do ano. Quando existe uma perspectiva de um aumento imediato do preço do produto, e esse aumento é maior que os custos de estocagem, pode ser vantajoso estocá-lo. Pode também ser lucrativo estocar produtos como proteção contra perdas inflacionárias, principalmente quando o mercado de capitais não se encontra plenamente desenvolvido e as opções de investimentos não são adequadas. Finalmente, como última possível vantagem de se manter estoques, está na política de venda dos fornecedores que, muitas vezes, propõem descontos em compras de maiores quantidades incentivando a estocagem desses produtos.

O planejamento e controle dos estoques, geralmente, não é de responsabilidade direta da administração financeira. No entanto, como afirma Sanvicente (1987), os estoques constituem uma modalidade de investimento de recursos pelas empresas, representando muitas vezes parcela bastante significativa dos seus ativos. Assim, uma ligação entre o setor de compras e o de finanças deve existir.

A administração financeira tem como objetivo básico em relação aos estoques minimizar as necessidades de investimento nesse tipo de ativo pois, apesar das vantagens apenas mencionadas, eles reduzem a rotação geral dos recursos, comprometendo a rentabilidade geral da empresa (SANVICENTE, 1987).

Já Matias e Lopes (2002, p.30) definem como objetivo geral da gestão de estoques: “ter os bens certos nas quantidades certas e na hora e local certos”. Como submetas eles sugerem:

- a) garantia de operações contínuas: a falta de algum produto pode acarretar na paralisação da produção ou perda de vendas;
- b) vendas máximas: a empresa deve procurar sempre manter um estoque suficientemente grande para dar opções a seus clientes, incentivando vendas maiores, tomando sempre o cuidado, no entanto, para não estocar volumes excessivos de produtos;
- c) proteção de ativos: proteção contra roubo, depreciação ou deterioração;
- d) investimento mínimo em estoque: isso significa custos mais baixos de armazenamento, impostos e seguros.

Minimizar os custos de estoque requer atenção a muitos tipos diferentes de custos. Assaf Neto (2003) classifica esses custos em duas categorias. A primeira reflete os custos efetivos dos bens estocados: os custos de materiais de produção são definidos pelos seus preços de compra; os dos produtos em processo incorporam os custos de produção de acordo com o estágio de produção em que se encontram; e finalmente o valor dos produtos terminados inclui o total dos custos de produção incorridos no seu processo de fabricação.

A segunda categoria é representada pelos custos evitáveis: aqueles que são relevantes e realmente fazem diferença na tomada de decisão. Eles podem variar de maneira direta ou inversamente proporcional às decisões de compra. São eles os custos de compra e os custos de manutenção.

Os custos de compra, também chamados de custos de pedido ou preparação, incluem a preparação de um pedido de compras, follow-up e despesas relacionadas à contabilidade (MATIAS; LOPES, 2002). Assaf Neto (2003) afirma que esse tipo de custo é normalmente representado por um valor fixo por pedido, não alterando diante de variações na quantidade de estoques solicitada. Logo, o custo unitário de compra diminui conforme se eleva o volume físico da solicitação. Já os custos de manutenção são diretamente proporcionais ao volume mantido em estoque, e inclui todos os gastos incorridos pela empresa no armazenamento e manutenção de seus produtos e mercadorias durante certo período de tempo. Matias e Lopes (2002) incluem nesse tipo de custo os juros sobre o dinheiro empregado no estoque, seguro, obsolescência e custos de furtos. Eles também mencionam um outro tipo de custo, que são reais e altos, mas difíceis de serem calculados: os custos de falta de estoques.

Zdanowicz (2004) utiliza uma metodologia alternativa de classificação de custos relacionados a estoques. De acordo com o autor, existem os custos de capital, que são aqueles que decorrem de inventários e imobilizações em máquinas, equipamentos e centros de distribuição da empresa; os custos do espaço ocupado, que incorrem a partir de depreciações, manutenção, conservação, arrendamento mercantil, aluguéis e pessoal envolvido; custos de serviços de estocagem, que consistem nos impostos, seguros, mão-de-obra utilizada, registros e contabilização destes itens, além do risco de possíveis furtos, danos ou deterioração dos estoques e risco de estocagem, que refere-se à queda de preços, modificações e obsolescência dos itens estocados.

Visando o equilíbrio entre as vantagens e os custos decorrentes dos estoques, toda empresa precisa definir uma política que determine seu nível ótimo nesse investimento. Para tanto, existem diversas técnicas que, sozinhas ou combinadas, auxiliam o gestor na decisão.

As técnicas mais conhecidas são: lote econômico de compra, estoque de segurança, estoque mínimo, ponto de pedido, *just-in-time* e curva ABC.

2.3.3.1 Lote econômico de compra

O lote econômico de compra (LEC) foi desenvolvido em 1915 por F. Harris e ainda hoje é um dos modelos mais utilizados na gestão financeira de estoques (ASSAF NETO; SILVA, 2002). O LEC tem como principal objetivo, de acordo com Sanvicente (1987), determinar o volume ideal de recursos aplicados em itens estocados, ou seja, definir a quantidade a ser comprada que minimiza os custos totais evitáveis (custo de manutenção e custo de pedido). Refere-se tanto a compras e estoques de matéria-prima como a ordens de produção e estoques de produtos acabados.

Antes de aplicar o LEC, é preciso conhecer as hipóteses básicas consideradas por esse modelo, descritas por Assaf Neto (2003, p. 547):

- a) o volume de pedido não exerce influência sobre o custo unitário, mantendo-se constante qualquer que seja a quantidade solicitada;
- b) a demanda do estoque se processa de maneira uniforme;
- c) o modelo é desenvolvido em condições de certeza, tanto no que se refere às necessidades físicas quanto aos custos dos estoques; não há risco de falta de estoque;
- d) o tempo de espera entre a emissão do pedido e o recebimento é desconsiderado no modelo e;
- e) não ocorrem limitações financeiras para aplicações em estoques.

De acordo com as suposições apenas vistas, a demanda por período é conhecida e constante. O estoque médio, logo, é dado pela divisão da demanda total (Q) por dois. Segundo Assaf Neto e Silva (2002), para calcular o custo de estocagem total, multiplica-se o custo de estocagem unitário (C_e) pelo estoque médio. Já o custo de pedido total é o custo de cada pedido individual (C_p) multiplicado pelo número de pedidos realizados em determinado período de tempo. Finalmente, o custo total pode ser encontrado somando-se o custo de estocagem total e o custo de pedido total.

O objetivo do LEC é determinar a quantidade (Q^*) a ser pedida pelos fornecedores em cada ordem de modo que os custos da empresa sejam minimizados. Este valor pode ser calculado derivando-se na equação do custo total o custo total em relação à quantidade, resultando na fórmula do lote econômico:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2V C_p}{C_e}}$$

Esta equação permite algumas análises: um aumento no volume de vendas irá aumentar a quantidade pedida, embora isto ocorra numa proporção menor; o mesmo é válido para o custo de pedido. Por outro lado, um acréscimo no custo de estocagem diminui, em proporção menor, a quantidade pedida (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Existem fórmulas secundárias no modelo, que também auxiliam na administração de estoques:

a) volume monetário de compra, onde P_a = preço de aquisição do bem:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 C_p}{C_e}} \times \sqrt{V \times P_a}$$

b) número de pedidos ao ano

$$NP = \frac{V}{LEC}$$

c) número de dias para fazer cada pedido

$$ND = \frac{360 \text{ dias}}{NP}$$

As fórmulas referentes ao modelo do LEC podem ser muito úteis para aquelas empresas que apresentam uma necessidade de compra de produtos iguais e constantes, ou seja, que pouco ou nada variam, como em produções em série. Já para aquelas que compram diversos produtos diferentes, como no comércio, a fórmula mais interessante é a que fornece o valor monetário de compra, podendo assim, limitando-se a esse valor, mesclar a escolha das mercadorias.

2.3.3.2 Estoque de segurança

Devido à dificuldade na obtenção dos produtos no momento exato em que são pedidos, como é afirmado nas hipóteses do modelo LEC, decorrente de irregularidades e

retiradas de estoques, a empresa mantém normalmente um estoque de segurança (MATIAS; LOPES, 2002).

O estoque de segurança que, segundo Assaf Neto (2003), corresponde ao saldo excedente de estoques definido pelo LEC, deve ser utilizado como precaução pelas empresas quando na prática não se verifica a demanda em condições de certeza, e quando não é possível definir um prazo de espera com total segurança. Com isso, evita-se que o saldo dos estoques chegue a zero para processar o pedido de reposição.

O volume de estoque de segurança, ainda de acordo com o mesmo autor, está associado basicamente ao nível de incerteza com que opera a empresa, aos custos explícitos e implícitos de faltas de estoques (vendas perdidas, perda de mercado, desgaste de imagem, etc.) e também aos custos de manutenção. Sanvicente (1987), no entanto, sugere uma fórmula simplificada para determinar o volume: multiplicando-se o consumo diário dos produtos pelo número de dias estimado para o recebimento ou conclusão da produção.

2.3.3.3 Estoque mínimo

O estoque mínimo corresponde à quantidade mínima de uma mercadoria que a empresa deve manter em estoque para atender suas necessidades por determinado período (MATIAS; LOPES, 2002). Ele visa, segundo Zdanowicz (2004), manter ininterrupto o fluxo de consumo e de vendas, quando eventualmente ocorrem situações anormais de mercado.

Para calcular-se o volume do estoque mínimo, multiplica-se o consumo médio mensal pelo tempo de cobertura. Matias e Lopes (2002, p. 33) definem como tempo de cobertura “o prazo em que o produto leva para ser reposto”. Para se chegar a este prazo, é necessário que se some as seguintes variáveis:

- a) prazo de informação: é o tempo que demora para que a empresa tome conhecimento sobre o produto a ser adquirido;
- b) prazo de entrega do pedido: é o tempo decorrente desde o momento em que se constata que um item precisa ser comprado até a data de realização do pedido ao fornecedor;
- c) prazo de entrega das mercadorias: é o tempo que o item pedido demora para chegar à empresa;
- d) prazo de recebimento: é o tempo que decorre desde o momento da chegada da mercadoria à empresa até estar à disposição para venda ou produção e;

e) margem de segurança: é o espaço de tempo necessário para cobrir eventuais atrasos nos prazos mencionados anteriormente.

Zdanowicz (2004) ressalta que o estoque mínimo apresenta um inconveniente: aumenta o custo de aquisição e transporte, e, ainda, sua utilização é difícil para estoques muito diversificados.

2.3.3.4 Ponto de pedido

O ponto de pedido, também chamado de ponto de reencomenda, mostra em que momento a empresa deve efetuar o pedido de estoque ao seu fornecedor (ASSAF NETO; SILVA, 2002). Os pedidos de compra de materiais devem ser emitidos quando as quantidades estocadas atingirem níveis suficientes apenas para cobrir os estoques de segurança fixados e os consumos (ou vendas) previstos para os períodos correspondentes aos prazos de entrega de fornecedores.

Gitman (2002) sugere a seguinte equação para determinar o ponto de reencomenda:

$PR = \text{estoque de segurança (opcional)} + \text{tempo de reposição (em dias)} \times \text{demanda diária.}$

2.3.3.5 *Just-in-time*

O *just-in-time* (*JIT*) é, Segundo Assaf Neto e Silva (2002), uma filosofia de gestão empresarial criada no Japão na década de setenta/oitenta, baseada em dois fundamentos: eliminação total de estoques e produção puxada pela demanda. Ela supõe que a empresa somente deve produzir aquilo que tiver demanda; assim, ela termina por buscar estoques zero.

O objetivo do sistema *JIT* é a eficiência na produção (GITMAN, 2002). Para tanto, ele exige a cooperação entre todas as partes envolvidas no processo: fornecedores, transportadoras e empregados da empresa. No *JIT*, os insumos devem ser recebidos no exato momento em que são requeridos na produção, necessitando de uma integração forte entre a empresa, fornecedor e transportadora, levando à redução extrema, ou mesmo à eliminação de estoques de segurança. Os empregados devem buscar a excelência, aprimoramentos constantes e 100% de qualidade nos itens produzidos. Se não houver colaboração de todas as partes descritas como essenciais no processo, o sistema *JIT* provavelmente será malsucedido.

2.3.3.6 Curva ABC

O método ABC dos estoques tem sua origem no século XIX, na Itália (FERNANDES, 1984). Wilfredo Pareto, economista italiano, ao estudar a distribuição de renda entre a população do sistema econômico em que vivia, estabeleceu um princípio segundo o qual o maior segmento da renda nacional concentrava-se em uma pequena parcela da população, enquanto a maioria desta absorvia a menor parte da mesma renda- lei geral da “má-distribuição”.

A aplicabilidade dos fundamentos do método de Pareto aos estoques foi comprovada e posta em prática, segundo Gonçalves e Schwember (1979), no início dos anos 50, nos Estados Unidos, por engenheiros da General Electric, sob a orientação de H. Ford Dickie. A partir de então, o sistema tem-se mostrado como um importante instrumento de controle e gerenciamento de materiais.

O sistema ABC consiste em “uma técnica de administração que classifica os estoques em três categorias, por ordem decrescente de importância, quanto ao valor dos investimentos feitos em cada uma” (GITMAN, 2002, p. 716). A partir dessa classificação, a empresa tem condições de julgar o que é essencial ou não.

O objetivo do método é identificar os itens mais significativos para a gestão financeira, e neles dedicar maior atenção da administração, o chamado gerenciamento por exceção-realização de medidas e controles mais apurados e constantes sobre poucos itens, ao invés de investir da mesma forma em todo estoque (FERNANDES, 1984). Neste tipo de gerenciamento, produtos que apresentam pouca expressividade de valor em relação ao total não devem estar sujeitos ao mesmo tipo de controle nem tratados da mesma forma, pois do contrário desperdiçariam tempo e recursos financeiros que poderiam ter sido distribuídos de maneira mais eficaz.

O método ABC classifica, segundo Matias e Lopes (2002), os itens de estoque em três categorias:

- a) A: pequena quantidade de itens (cerca de 10%), entretanto, maior investimento de dinheiro em estoque (cerca de 70%); deve-se manter um controle rígido de entradas, saídas e saldo; comprar somente baseado em necessidades calculadas; manter um estoque de segurança baixo;

b) B: média quantidade de itens (cerca de 20%) e médio valor investido em estoques (20%); deve-se ter um controle moderado de estoque, pois ainda representam uma parte significativa do estoque total;

c) C: grande quantidade de itens (média de 70%) e pequeno valor investido (em torno de 10%); baixa representatividade; dispensam maiores preocupações.

Para a construção da curva ABC, é necessário, para Assaf Neto (2003), que se calculem os investimentos necessários em cada item. Para tanto, basta multiplicar as quantidades físicas médias estocadas por seus respectivos preços de aquisição. Assim, os itens mais ou menos significativos, ou seja, aqueles que demandam maior ou menor participação nos investimentos em estoques, podem ser facilmente identificados.

O mesmo autor faz uma observação bastante relevante quanto à classificação dos itens em A, B ou C. É importante que esta classificação não seja executada de forma indiscriminada, sem conhecimento prévio de suas características básicas. Podem existir elementos essenciais à produção, porém pouco representativos em termos de investimento; ou ainda determinados estoques com valores de compra mínimos mas, em função do elevado consumo, assumem montantes bastante significativos. Em ambas as situações, eles devem ser classificados na categoria A.

Fernandes (1984) afirma que os benefícios diretos do método ABC são: a introdução de simplificações nos controles de inventário, a seletividade dos estoques, a administração por objetivos e a racionalização dos estoques.

Os métodos apenas dissertados são ferramentas que, individualmente ou combinadas, auxiliam o administrador a planejar e determinar o seu nível ótimo de estoques. No entanto, para uma gestão realmente eficiente dos estoques, é preciso também saber controlá-los. Sanvicente (1987) aponta algumas providências que julga serem necessárias para tanto:

a) relatórios regulares devem ser emitidos, indicando os principais problemas em relação ao aproveitamento do investimento de recursos em estoques: índices de obsolescência e de perdas, possibilidades de faltas iminentes, e assim por diante;

b) movimentar os estoques apenas com a emissão de requisitos emitidos pelos funcionários competentes;

c) dar mais ênfase aos itens que participam mais significativamente em termos de investimento total (categoria A);

d) preocupar-se apenas com unidades físicas; o controle de preços unitários, em estoques, não compensa o esforço burocrático exigido e;

e) efetuar contagens físicas periódicas, e separar os registros de recebimento e expedição, atribuindo-os a setores ou funcionários diferentes.

Matias e Lopes (2002), ao abordarem o assunto sobre controle de estoques em pequenas empresas, frisam que, apesar de ser inevitável manter certos registros, elas devem optar pela simplicidade nos métodos de controle. “O controle excessivo é um desperdício, por ser desnecessário”. (MATIAS; LOPES, 2002, p. 34)

Os mesmos autores sugerem três sistemas de contabilidade de estoques:

- a) sistema de estoque físico: envolve a contagem real de itens de estoque;
- b) sistema de estoque permanente: fornece um registro corrente de itens de estoque, mantendo registros precisos de recebimentos e usos dos artigos; não requer contagem física; justifica-se com produtos caros e críticos (categoria A) e;
- c) sistema de avaliação do estoque de varejo: baseia-se no controle monetário de mercadorias envolvendo uma ampla variedade de itens; utiliza dados sobre o custo do estoque, o valor de varejo, o volume de vendas, compras, descontos, etc., para estimar o custo do estoque ao final de um período contábil.

Como pôde se visto, a administração financeira de estoques envolve não somente a decisão do que comprar, mas também quanto e quando comprar. Por representar um elevado investimento para as empresas, os estoques necessitam ser planejados e controlados cuidadosamente, buscando através dos principais métodos, determinar seu nível ótimo, minimizando custos.

2.3.4 Fontes de financiamento de curto prazo

Os financiamentos de curto prazo são utilizados como fonte de recursos das empresas destinados à sustentação de aplicações em crédito a clientes e estoques (SANVICENTE, 1987). Conforme um dos postulados básicos das decisões de financiamento dentro da administração financeira, chamado de princípio da correspondência cronológica dos recursos financeiros, os recursos de curto prazo devem financiar operações de curto prazo, e recursos de longo prazo devem financiar operações de longo prazo (MORITZ; BEZERRA; VAN BELLEN, 2000).

Segundo Matias e Lopes (2002), o financiamento pode originar de duas fontes básicas: dívida (obrigações) e patrimônio líquido. A dívida é o dinheiro emprestado de

terceiros que precisa ser pago em alguma data futura predeterminada. Já o patrimônio líquido representa os investimentos dos proprietários na empresa, ou seja, o capital próprio, sem data específica de resgate.

O uso do capital de terceiros deve atender a duas condições básicas, de acordo com Santos (2001): seu custo deve ser compensador (custo menor que o retorno proporcionado pelos ativos da empresa) e a dosagem deve ser adequada, de modo que limite o risco da empresa.

Uma das tarefas cruciais do administrador financeiro é, ainda segundo o mesmo autor, tomar as decisões de financiamento, escolhendo seu valor, custo e cronograma de pagamento apropriado à situação específica da empresa.

As principais fontes de financiamento de curto prazo são: crédito comercial, linha de crédito, acordo de crédito rotativo, descontos de duplicatas, *factoring* e nota promissória.

2.3.4.1 Crédito comercial

O crédito comercial, também chamado de crédito mercantil, é o que Sanvicente (1987) chama de fonte espontânea de recursos financeiros. É representado pela possibilidade que a empresa tem de adquirir o uso de fatores de produção sem o pagamento instantâneo, como serviços de mão-de-obra, assistência especializada de terceiros, compra de estoques de fornecedores, etc.

A esta operação de financiamento geralmente está associado um desconto, como estímulo dado pelo fornecedor para um pagamento à vista. É este desconto, quando oferecido, que a empresa deve considerar como custo do crédito mercantil. Se o fornecedor ou prestador de serviço oferece um desconto alto, significa que o custo implícito do financiamento para o pagamento a prazo é igualmente elevado (SANTOS, 2001). A aceitação do desconto por parte da empresa pode ser entendido como uma recusa em pagar o custo implícito cobrado pelo fornecedor. Assim, ele toma uma decisão de investimento na liquidação antecipada do débito.

2.3.4.2 Linha de crédito

A linha de crédito corresponde a um acordo entre um banco comercial e a empresa, que determina um montante de empréstimo a curto prazo não-garantido que o banco colocará

à disposição da empresa durante um período estipulado (MATIAS; LOPES, 2002). O montante de uma linha de crédito é o limite máximo que a empresa poderá tomar emprestado do banco em qualquer data de vigência do contrato.

Segundo Gitman (2002), os juros cobrados nas linhas de crédito são normalmente flutuantes, *determinados pela taxa preferencial (a menor taxa de juros cobrada sobre empréstimos comerciais aos melhores clientes dos principais bancos do país) mais x%*. Logo, se a taxa preferencial variar, a taxa de juros preferencial cobrada sobre novo empréstimo e sobre aqueles que já estão vigorando, variará automaticamente. O adicional cobrado de um cliente depende de sua situação de crédito.

2.3.4.3 Acordo de crédito rotativo

A operação de crédito rotativo refere-se, de acordo com Assaf Neto (2003), a uma conta tipo empréstimo (também chamada de conta corrente garantida), aberta pelos bancos comerciais, visando o financiamento de necessidades de curto prazo das empresas. Nada mais é, para Gitman (2002), que uma linha de crédito garantida, onde o banco comercial que faz o acordo garante ao tomador um montante específico de fundos, independente da escassez de dinheiro na época. As taxas de juros cobradas são semelhantes àquelas cobradas em uma linha de crédito.

2.3.4.4 Descontos de duplicatas

Quando a empresa vende a prazo para seus clientes, ela coloca-se na posição de espera até a data de vencimento da fatura. No entanto, muitas vezes, a empresa necessita de capital de giro imediato, e faz um adiantamento desses valores através de um desconto nessas duplicatas (SANVICENTE, 1987).

As operações de desconto de duplicatas têm seu custo expresso, segundo Santos (2001), por uma taxa de desconto que é menor que o custo efetivo. Quando as taxas de juros estão em níveis elevados, a diferença entre a taxa de desconto e o custo efetivo é expressiva.

2.3.4.5 Factoring

O *factoring*, também conhecido por fomento mercantil, tem função de fornecer recursos para as organizações produtivas, através da compra de ativos das empresas ou de créditos resultantes de vendas mercantis (ASSAF NETO, 2003).

Wargafting (2001) ressalta as diferenças entre a empresa de *factoring* dos bancos e outras instituições financeiras, visto que são comumente confundidas. O *factoring*: não concede crédito, mas compra títulos de crédito; não capta recursos junto ao público, mas usa recursos próprios ou de créditos próprios tomados junto aos bancos e tem a função de auxiliar a gestão de seus clientes, liberando-os de trabalho administrativo. Assim, a aquisição de duplicatas ou outros títulos de crédito originados de vendas mercantis, deve ser consequência das atividades de apoio à gestão da empresa-cliente e a empresa de *factoring* assume o risco de recebimento daqueles títulos. Por decorrência, a atenção da empresa que opera o *factoring* é voltada ao risco representado pelos clientes da empresa que usa seus serviços e não para o risco de concessão de crédito a sua empresa-cliente.

Na taxa de juros cobrada da empresa-cliente pelo adiantamento recebido embute-se um prêmio pelo risco assumido, o qual tende a variar em função principalmente dos resultados das análises dos créditos considerados (ASSAF NETO, 2003). Por esse motivo, segundo Santos (2001), o custo de uma operação de *factoring* é maior do que o de operações como desconto de duplicatas.

2.3.4.6 Nota promissória

A nota promissória é um tipo de empréstimo obtido de um banco comercial por empresas que tenham crédito, quando ela necessita de fundos adicionais por um curto período e acredita que essa necessidade cessará. A Nota estabelece as condições do empréstimo, como o prazo (geralmente de trinta dias a nove meses) e a taxa de juros a ser cobrada, que pode estar vinculada à taxa preferencial, fixas ou flutuantes (GITMAN, 2002).

Após a apresentação das diversas fontes de financiamento de curto prazo, o administrador deve analisar quais delas são as mais vantajosas para a empresa, levando em consideração, principalmente, o custo e o prazo. Através do controle do fluxo de caixa, pode-se prever uma eventual escassez de recursos e, antecipadamente, planejar eficientemente seus financiamentos.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para execução do presente trabalho pode ser definida quanto à sua natureza de pesquisa e quanto às suas limitações.

3.1 Natureza da Pesquisa

Toda pesquisa é caracterizada por sua tentativa de conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no universo percebido pelo homem (CRUZ; RIBEIRO, 2003). Ao ser estruturada, controlada, sistemática e redigida de acordo com as normas da metodologia valorizada pela ciência, é denominada pesquisa científica.

A presente pesquisa, de acordo com a classificação baseada no procedimento geral que é utilizada, sugerida por Cervo e Bervian (1983), é do tipo pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 55). A pesquisa descritiva, ainda segundo o mesmo autor, pode assumir diversas formas: estudo exploratório e estudo descritivo. Esta caracteriza um estudo descritivo, pois descreve as características, propriedades ou relações existentes na realidade pesquisada, mais especificamente um estudo de caso.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. Conforme Lakatos e Marconi (1992), o estudo de caso é definido como o levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem. Segundo Yin (2005), os estudos de caso podem ser de dois tipos: de caso único e de casos múltiplos. Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso único, visto que o objeto de estudo é somente um: a AB Comércio. Logo, para que o mesmo pudesse ser considerado válido e confiável, precisou-se coletar e avaliar os dados com maior profundidade que em um estudo de casos múltiplos.

Parte da pesquisa, executada inicialmente, é classificada como pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, trata do levantamento de toda bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, *websites*, publicações avulsas e imprensa escrita, visando dar um embasamento teórico sobre o tema escolhido (LAKATOS; MARCONI, 1992). Segundo as autoras, a pesquisa bibliográfica pode ser considerada como o primeiro passo de toda pesquisa científica.

A técnica de pesquisa que foi utilizada na coleta de dados para execução do estudo de caso foi a observação direta intensiva. Essa técnica, segundo Lakatos e Marconi (1992), é subdividida em observação e entrevista, que, por sua vez, também apresentam classificações.

A observação foi a técnica mais explorada durante a coleta, pelo fato da presença cotidiana do autor na empresa. Foi executada tanto a observação assistemática, devido à utilização da experiência prévia e conhecimento acumulado em cinco anos de trabalho, quanto a sistemática, a partir do momento em que estabeleceram-se objetivos e temas específicos a serem abordados. Caracterizou-se uma observação individual, participante e na vida real: individual, pois foi executada por um só observador; participante pois ocorreu durante o horário de expediente de trabalho do observador dentro da organização em foco; e na vida real pois “foram feitas no ambiente real, registrando-se os fatos à medida que foram ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação.” (LAKATOS; MARCONI, 1992, p.190)

A entrevista foi realizada em menores proporções, pelo fato de ter sido desnecessária a coleta massiva de informações com terceiros, frente o amplo conhecimento do observador sobre as variáveis que influenciam a organização. A entrevista do tipo focalizada, com tópicos específicos, porém sem uma estrutura formal e com liberdade de perguntas, foi utilizada nos seguintes momentos: a primeira com um dos proprietários, Sr. Vilson, a fim de coletar dados sobre o histórico da empresa e sobre sua gestão financeira; a segunda com o contador da empresa, visando conhecer os aspectos legais que norteiam a AB Comércio; foram também entrevistados os gerentes e alguns funcionários dos bancos: Banco do Brasil, Sudameris, Caixa Econômica Federal e BESC, a fim de analisar as propostas de financiamento de curto prazo oferecidas pelos respectivos bancos; e finalmente, a última entrevista foi feita com um consultor de vendas do CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas), buscando informações sobre a associação a essa organização.

Foi feita também a análise de documentos e relatórios da empresa, gerados pelo seu sistema de informações, a fim de fazer uma avaliação histórica dos dados e diagnosticar a sua saúde financeira.

Para a análise dos dados coletados, foram utilizados alguns elementos da estatística. De acordo com Cervo e Bervian (1983), na fase de análise e interpretação, os números índices, quadros e tabelas são de grande valia, pois: permitem a concentração do maior número possível de informações no menos espaço, permitem a visualização dos fenômenos através da representação material figurada e facilitam, através da aproximação, a comparação de cifras.

Quanto à delimitação do universo, pode-se afirmar que a pesquisa é censitária, pois sua população é delimitada por uma única empresa: a AB Comércio do Vestuário Ltda.

3.1 Limitações

A principal limitação encontrada na execução do presente trabalho relaciona-se ao fato que a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, como já foi mencionado anteriormente. Yin (2005) afirma que muitos críticos julgam que os casos únicos oferecem uma base muito pobre para generalizar teorias e conclusões a partir deles. Ou seja, que a prática e as propostas sugeridas à AB Comércio não necessariamente condizem com a realidade das pequenas empresas como um todo. No entanto, Yin (2005) ressalta que os estudos de caso baseiam-se em generalizações analíticas, onde o pesquisador tenta generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente, e não a um universo mais amplo, na chamada generalização estatística. Assim, a pesquisa é válida no que diz respeito a generalização analítica, e não necessariamente pode ser generalizada estatisticamente.

4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A caracterização da organização será dividida em: histórico, estrutura organizacional e objetivos da empresa.

4.1 Histórico

As raízes da AB Comércio do Vestuário Ltda. remetem ao ano de 1985. Os atuais proprietários, D. Maria e Sr. Vilson, então casados, exerciam suas profissões de Bióloga e *Consultor Técnico da Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina*, respectivamente. D. Maria, por ser acionista de uma camisaria em Blumenau, trazia, uma vez por mês, camisas masculinas para vender em casa para amigos e conhecidos, como uma forma de incremento da renda familiar. As pessoas telefonavam para marcar um horário, e então iam até o apartamento do casal para comprar o que lhes interessava. Em 1988, já com quatro filhos, mudaram-se para um apartamento maior no centro da cidade. A sala desse apartamento foi transformada numa espécie de mini-loja. Uma vendedora fora contratada, que auxiliava no atendimento aos clientes. O sistema continuava o mesmo: cada cliente marcava hora para comprar. Agora, além das camisas, eram vendidos também ternos e calças masculinas, assim como algumas peças do vestuário feminino (calças, camisas, vestidos, saias, etc).

Em 1991, devido a sugestões dos condôminos do prédio, a loja foi transferida para uma casa alugada, na mesma rua, assumindo então uma razão social e um CNPJ. Os proprietários passaram a dedicar-se exclusivamente à loja, que contava também com mais três vendedoras e uma costureira, para consertos de pequeno porte, mas continuava a comercializar os mesmos produtos.

Em 1993 foi inaugurado o Beiramar Shopping, e, frente uma oportunidade única, visto suas vantagens como alto fluxo de pessoas, referência de venda, segurança e localização, o casal decidiu comprar um ponto no terceiro piso de 60m². A empresa permaneceu nesses dois pontos até 1996, quando, devido a resultados não esperados e queda no faturamento da matriz (à Rua Arno Hoeschel), ela foi fechada, permanecendo, então, a loja no Shopping como única sede da empresa. Em 1998 foi comprado o ponto da loja Siciliano que havia recentemente fechado, e localizava-se atrás da loja. Durante trinta dias as atividades foram transferidas para um outro ponto, no mesmo Shopping, enquanto reformava-se a antiga, unindo-a ao espaço novo comprado, totalizando 110m² de área. A partir daí, os proprietários resolveram

comercializar somente peças do vestuário feminino, que apresentava uma maior variedade de fornecedores e uma clientela mais fiel, a fim de criar um novo conceito e focalizar seu mercado em um único segmento. Até o presente momento, a empresa continua no mesmo ponto, e é administrada financeiramente pelo Sr. Vilson; nas vendas e compras, pela D. Maria e operacionalmente pelas suas duas filhas.

A AB Comércio do Vestuário Ltda. é uma sociedade por quotas de sociedade limitada, segundo a Lei 10.406 de 10/01/2002 do Novo Código Civil, onde cada proprietário detém 50% da mesma. É uma empresa do varejo que comercializa artigos do vestuário feminino de alta qualidade, como roupas, sapatos e acessórios, e também disponibiliza serviços de costura para reparos nas peças lá compradas.

4.2 Estrutura organizacional

A AB Comércio é constituída atualmente por quinze pessoas. Dentre elas, duas fazem parte da cúpula estratégica, duas da linha intermediária e onze do núcleo operacional.

O núcleo operacional é formado por seis vendedoras, duas costureiras, uma auxiliar de limpeza, uma balconista e uma auxiliar administrativa. As duas filhas dos proprietários formam a linha intermediária e atuam como gerentes e elo de conexão entre o núcleo e a cúpula. Já a cúpula é composta pelos donos. D. Maria é responsável por todas as atividades relacionadas a compras, vendas, marketing e pessoal. É ela quem determina o que será comprado, de quais fornecedores, a programação de entrega, o que será investido em marketing, em quais datas haverão campanhas publicitárias ou envio de mala-direta, a programação visual da loja, a seleção de novas funcionárias, participa de feiras de moda e desfiles em São Paulo e Rio de Janeiro, dentre outras atividades. Sr. Vilson cuida da parte financeira da empresa. É ele quem determina prazos de pagamento, controla os recebimentos de contas e o pagamento de fornecedores, calcula e paga os salários dos funcionários, confere o cálculo e pagamento de impostos com a ajuda do contador (serviço terceirizado), enfim, administra os recursos financeiros da empresa. A auxiliar administrativa é quem dá entrada no contas a pagar, a partir do recebimento das notas fiscais dos fornecedores, e quem tira relatórios mensais do fluxo dessas contas que são repassados ao Sr. Vilson. Suas filhas auxiliam no processo de cobrança de parcelas em atraso pelas clientes, através de telefonemas. Todas essas atividades serão melhor descritas e analisadas posteriormente no diagnóstico da gestão financeira da empresa.

4.3 Objetivos da empresa

A AB Comércio do Vestuário Ltda. tem como objetivos:

- despertar emoção em suas clientes, através de um atendimento personalizado e produtos de alta qualidade e diferenciação, procurando superar suas expectativas;
- promover o crescimento pessoal e profissional de suas funcionárias;
- participar de ações sociais e;
- ser a referência de melhor loja feminina da cidade de Florianópolis.

5 A GESTÃO FINANCEIRA NA EMPRESA

A gestão financeira da empresa é de responsabilidade do sócio-proprietário, conforme já fora mencionado anteriormente. Dentre as diversas atividades financeiras desenvolvidas na empresa, serão focados na análise os seguintes procedimentos:

- a) planejamento do fluxo de caixa;
- b) contas a receber;
- c) gestão financeira de estoques e;
- d) fontes de financiamento de curto prazo.

5.1 Planejamento do fluxo de caixa

O fluxo de caixa realizado pela empresa é de curto prazo. Curto prazo, segundo Santos (2001), corresponde àqueles com prazo de cobertura de uma semana até três meses. Na AB Comércio, ele é feito diariamente, e utilizando os valores reais, e não os projetados, tanto nos ingressos como nos desembolsos.

Os ingressos são compostos pelas vendas a vista do dia anterior, pelos pagamentos dos carnês também efetuados no dia anterior, e pelos cheques pré-datados para o dia, decorrentes de vendas passadas. Somando-se todo o montante ao caixa remanescente do dia anterior resulta no caixa disponível. Esse total só poderá ser calculado no dia do fluxo, ou depois das vinte e duas horas do dia que antecede, já que a loja só fecha após esse horário.

Já os principais desembolsos correspondem aos seguintes itens:

- a) fornecedores, onde os dados estão disponíveis no relatório “contas a pagar” gerado pelo sistema de informações da empresa (este tema será explorado em maior profundidade do item: gestão financeira de estoques);
- b) impostos, orientados pelo contador;
- c) salários, fixos e variáveis (conforme as vendas mensais);
- d) contas fixas como: luz, telefone, correio, programação visual, sacolas, material de escritório, contador e vale-transporte e;
- e) aluguel, que corresponde a 6,5% do faturamento, fundo de promoção, condomínio e taxa da associação.

Além das contas da empresa, são incluídas as contas particulares dos donos. O valor real do desembolso pode ser calculado com certa antecedência, pois as contas são recebidas

antes de seus prazos de vencimento. No entanto, é necessário deixar uma reserva de caixa depositada nos bancos, visando ter sempre fundos disponíveis para a compensação de cheques emitidos pela sócia-proprietária que não foram previstos pelo fluxo.

5.2 Contas a receber

O prazo normal de pagamento oferecido pela empresa é em até quatro vezes sem juros: ato/30/60/90 dias , podendo variar para menos parcelas, inclusive sem entrada (três vezes). O parcelamento pode ser feito com cheque pré-datado, onde, quando o cliente não é de Florianópolis, é feito uma consulta pelo sistema “Achei cheque” e registrado seu telefone para contato; ou ainda esse pagamento pode ser feito com carnê da loja. Para fazer no crediário, a cliente precisa estar cadastrada no sistema, com nome, endereço e telefones para contato, ou seja, ter comprado ali pelo menos uma vez. Na prática, as clientes que são conhecidas fazem no carnê; as novas fazem no cheque. A empresa ainda oferece cartão de crédito, porém sem parcelamento: uma vez direto no vencimento.

A determinação das condições de pagamento atuais oferecidas pela empresa foi feita há alguns anos, com o intuito de aumentar o volume de vendas, pois passava-se por um período de dificuldades financeiras. Assim permanece até hoje, porém é flexível: quando o proprietário percebe que o capital de giro está diminuindo, não se vende sem entrada; ou da mesma forma, quando a empresa apresenta caixa disponível, pode-se vender sem entrada, ou até em mais vezes, para não perderem-se vendas. Atualmente, devido a disponibilidade de capital próprio para financiamento das vendas, chega-se a parcelamentos ocasionais de até dez vezes sem juros.

Os cheques pré-datados são guardados em um cofre, a espera de seus vencimentos para serem utilizados. Assim tem funcionado nos últimos dois anos, pois a empresa apresenta um capital de giro líquido suficiente para cumprir com seus compromissos.

A AB não disponibiliza uma política de concessão de crédito evidente e eficaz. Na realidade, a abertura de crédito é concebida a clientes antigas, ou clientes novas conhecidas ou familiares de clientes antigas. Por mais que determinadas clientes já tenham cadastro no sistema, a incerteza de suas credibilidades leva a empresa a oferecer parcelamento somente com cheque, o que vai desaparecendo com a frequência de suas compras.

A política de cobrança da empresa é através de telefonemas; o proprietário e sua filha ligam para as clientes caso seus cheques tenham sido devolvidos pelo banco, ou quando

atrasam o pagamento do carnê (os juros de mora cobrados são de 4% ao mês). Esse procedimento foi escolhido com intuito de não estabelecer frieza, visto tratar-se de situações delicadas. O nível e grau de cobrança são determinados pela reação da própria cliente, assim como a negociação do pagamento de seu débito. Segundo o proprietário: “não existe cliente inadimplente: existe cliente que não fora cobrado o suficiente”.

5.3 Gestão financeira de estoques

A empresa, por ser do ramo varejista de moda, trabalha somente com produtos sazonais, e que mudam a cada estação. O ano é dividido em duas etapas: coleção outono-inverno, que vai desde março até julho, e coleção primavera-verão, que vai de agosto a fevereiro do ano seguinte.

As compras para cada estação são feitas um mês antes do início da entrega: fevereiro e julho, respectivamente. A escolha dos fornecedores para cada estação é feita de maneira *relativamente empírica*: a proprietária observa o estoque e analisa-o, “sentindo” quais as marcas que venderam bem e quais não. Baseada nesse “feeling”, e no seu gosto ou não ao ver a nova coleção, decide quais serão os fornecedores e quanto comprar de cada um deles. O total que será comprado é decidido por ela mesma, baseando-se no total que fora comprado na mesma coleção do ano anterior (compra com valores equivalentes).

Ao fazer os pedidos, onde, além da quantidade, tamanho, cor e modelo dos produtos, são estipulados o período de entrega e sua proporção mensal. Para a coleção primavera-verão, as entregas iniciam em agosto, numa proporção de 30% do total; setembro, 30%; outubro, 20% e finalizam em novembro, 20%.

Quando a mercadoria chega à loja, é conferida pela nota fiscal pela auxiliar administrativa que, ao confirmar sua exatidão, dá entrada das mesmas no sistema de informação, assim como a forma de pagamento no “contas a pagar” do mesmo sistema. Esse processo repete-se toda vez que é recebida mercadoria nova.

Cada fornecedor apresenta uma política de prazos própria: 30/60 dias com cheque pré-datado ou por duplicatas bancárias, 30/60/90 dias, 15/45/60 dias, etc. A empresa precisa adaptar-se a cada política se desejar manter uma parceria com os mesmos.

O preço de venda das peças é formado pela proprietária, que aplica um mark-up médio de 2.0 sobre o custo. A definição desse mark-up foi feita analisando-se os concorrentes e a média aplicada no mercado varejista de moda, e não os custos e as despesas em si.

No último mês de cada coleção, é feita uma liquidação das peças em estoque. O desconto que é oferecido depende de cada estação, mas há dois anos é feito da mesma maneira: na compra de uma, duas, três ou quatro peças, o desconto varia conforme a marca de cada produto. Ao comprar cinco peças, o desconto passa a ser de 50%, independente do fornecedor. O desconto que é dado por marca é determinado pela proprietária, que, ao analisar o estoque e a sobra de cada marca, estipula o desconto, que varia de 30% a 50%. Apesar de que vender com esse desconto não apresenta o retorno financeiro esperado, visto que a maioria dos produtos é vendida pelo seu custo, a liquidação é um mal necessário. Existe uma expressão que define que “moda é como peixe: se não vender na hora, pode botar fora”; ou seja, a grande maioria das peças são características de determinada coleção, e se não forem compradas na própria estação, dificilmente serão vendidas depois (com exceção das roupas clássicas, como ternos, jeans tradicionais, vestidos de festa, etc. que não entram na promoção).

5.4 Fontes de financiamento de curto prazo

Desde a coleção primavera-verão de 2004/2005, a empresa não apresentou necessidade de buscar fontes de financiamento de curto prazo junto a bancos e instituições financeiras; ou seja, o seu capital de giro próprio tem sido suficiente para cobrir suas despesas.

No entanto, se considerarmos a metodologia de Sanvicente (1987) e Santos (2001), a AB tem obtido financiamento através de crédito comercial, que corresponde ao uso de fatores de produção sem o pagamento instantâneo, como serviços de mão-de-obra, assistência especializada de terceiros, compra de estoques de fornecedores, etc. O custo relativo a essa operação é considerado igual ao desconto oferecido pelos fornecedores para pagamento à vista, que varia, no caso dos fornecedores da AB, entre 0% a 12,75% (ver tabela 04).

6 ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSTAS DE MELHORIA

Após terem sido diagnosticados os processos referentes à administração financeira de curto prazo na AB Comércio, far-se-á uma análise crítica dos mesmos, baseando-se na teoria dissertada anteriormente, e, em seguida, uma proposta de melhoria.

6.1 Planejamento do fluxo de caixa

O fluxo de caixa utilizado pela empresa atualmente é de curtíssimo prazo, ou seja, diário. Ele é necessário e muito útil à empresa, visto que através dele planeja-se o quanto será pago no dia seguinte, utilizando os recursos em caixa e os que foram recebidos no dia anterior, analisando-se a liquidez através dos valores reais, e não projetados. No ramo de negócios onde a AB se enquadra, não haveria outra alternativa de fluxo diário real a não ser essa já praticada pela empresa.

No entanto, a empresa pode também planejar o seu fluxo de caixa mensalmente, beneficiando-se de outras vantagens que o fluxo pode oferecer, como: planejar antecipadamente a contratação de empréstimos e financiamentos caso necessário, maximizar os rendimentos sobre sobras de caixas, avaliar o impacto financeiro de variações de custos, de formas de pagamento, de novas políticas de crédito, etc.

Assim, através de uma análise de vendas, de compras e de custos dos meses anteriores, propor-se-á um planejamento de fluxo de caixa mensal para a empresa AB Comércio, no período de agosto de 2006 a fevereiro de 2007, compreendendo a coleção primavera-verão 2007.

6.1.1 Análise de vendas

As vendas na AB Comércio são caracterizadas como sazonais, por trabalhar com duas coleções bastante distintas: outono-inverno, que vai de março a julho, e primavera-verão, de agosto a fevereiro.

Visando analisar o comportamento das vendas da empresa, assim como seu crescimento mensal, comparando-se os meses aos mesmos do ano anterior (devido a

sazonalidade), elaborou-se a tabela 01, que demonstra o aumento percentual das vendas mensais, assim como os das coleções em si, em relação ao ano anterior.

Tabela 01- Crescimento de Vendas

	Inverno 2005	Verão 2006	Inverno 2006
Março	40,0%		1,8%
Abril	1,7%		7,9%
Maió	6,5%		6,7%
Junho	11,8%		22,9%
Julho	40,9%		20,6%
Agosto		-9,2%	
Setembro		35,6%	
Outubro		33,0%	
Novembro		14,5%	
Dezembro		22,8%	
Janeiro		35,5%	
Fevereiro		5,2%	
Média Mensal	20,2%	19,6%	12,0%
Coleção	19,0%	18,2%	10,1%

Fonte: elaborada pelo autor

Como pôde ser visto, o crescimento mensal não segue um padrão: ele varia muito conforme o mês e a coleção. Percebe-se, no entanto, que o aumento de vendas foi bem significativo em 2005, durante as estações de inverno 2005 e verão 2006. Alguns aspectos podem justificar tais aumentos:

- a) a empresa vinha fazendo um trabalho bastante intenso de divulgação da marca LeLis Blanc, seu novo fornecedor, e que resultou no aumento da procura pelos produtos da marca, o que alavancou as vendas;
- b) a empresa passou a ser mais flexível com relação ao parcelamento de compras para clientes, devido a uma certa “folga” de caixa, e;
- c) maior participação das filhas dos proprietários na venda em si, estimulando as clientes a comprarem mais.

O único decréscimo de vendas identificado foi no mês de Agosto de 2005, mas que pode ser relevado. A loja, por um período de sete dias, operou somente com metade do seu espaço físico, e fechou durante quatro dias, devido a reformas, o que diminuiu significativamente seu faturamento.

Pode-se concluir também que a coleção de inverno 2006 teve um aumento de vendas mais moderado que as coleções anteriores. Março foi um mês que teve um crescimento insignificante, seguido por Abril, com 7,9% e Maio com 6,7% de aumento. Já Julho e Julho, 22,9% e 20,6% respectivamente, mostraram um salto inesperado. Cabe lembrar que o valor de

vendas do mês de Julho é uma projeção, utilizando-se a meta estipulada pelo Sr. Wilson, visto que, até o presente momento, o mês não fora encerrado.

Além dos valores totais das vendas, é preciso também analisar a distribuição desses totais dentre as diversas formas de pagamento que a empresa oferece aos seus clientes. A tabela 02 mostra os percentuais em relação ao total de vendas por coleção, correspondentes a cada uma das formas. A última coluna representa a média aritmética desses valores.

Tabela 02- Média de formas de Recebimento

Forma de pagamento	Verão05	Inverno 2005	Verão 2006	Inverno 2006	Média
à vista	11,1%	11,0%	10,4%	9,0%	10,4%
1+30/60 ca	2,2%	2,9%	2,4%	1,4%	2,2%
30 dd ca	0,2%	0,2%	0,3%	0,3%	0,2%
1+2 ch	8,7%	7,7%	5,6%	3,0%	6,2%
Cartão	8,7%	4,9%	6,1%	5,1%	6,2%
1+1 ch	3,1%	2,0%	2,2%	1,8%	2,3%
1+1 ca	0,2%	0,3%	0,5%	0,3%	0,3%
1+3 ca	10,9%	6,1%	8,0%	9,6%	8,7%
3x ca	15,0%	15,0%	14,7%	16,5%	15,3%
1+4 ca	5,2%	7,1%	4,6%	7,6%	6,1%
30/60 ch	2,2%	1,9%	1,8%	1,6%	1,9%
30/60 ca	1,1%	1,2%	1,1%	0,5%	1,0%
1+3 ch	14,6%	12,6%	10,4%	10,9%	12,1%
30 dd ch	1,0%	1,2%	0,6%	0,4%	0,8%
3x ch	4,8%	4,1%	4,7%	5,9%	4,9%
60dd ca	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	0,3%
60dd ch	0,1%	0,1%	0,0%	1,0%	0,3%
1+4 ch	4,5%	4,4%	4,2%	2,7%	4,0%
4x ca	3,5%	6,8%	7,5%	5,7%	5,9%
4x ch	1,0%	0,9%	1,7%	0,5%	1,0%
1+5 ca	0,5%	4,2%	2,8%	3,2%	2,7%
1+5 ch	0,9%	1,9%	1,9%	1,3%	1,5%
5x ca	0,1%	1,7%	3,3%	1,8%	1,8%
5x ch	0,1%	0,7%	0,3%	0,1%	0,3%
90 dd ch	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1+7 ch	0,0%	0,8%	0,3%	2,7%	0,9%
1+6 ch	0,0%	0,0%	1,5%	2,7%	1,0%
60/90/120 ca	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%
90 dd ca	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
6x ch	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
1+6 ca	0,0%	0,0%	2,4%	1,2%	0,9%
6x ca	0,0%	0,0%	0,3%	0,6%	0,2%
1+7 ca	0,3%	0,0%	0,1%	0,8%	0,3%
60/90/120/150	0,0%	0,1%	0,0%	0,4%	0,1%
Totais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborada pelo autor

As vendas podem ser divididas em: à vista em cheque ou dinheiro (10,4%), à vista com cartão de crédito (6,2%), parceladas no carnê (46,1%) e parceladas no cheque (37,3%). Percebe-se que a grande maioria das vendas (83,4%) é parcelada, seja no carnê ou no cheque. Deste total, quase a metade é efetuada no carnê, o que demonstra a importância do crediário para a empresa.

Grande parte das vendas concentra-se no parcelamento em três vezes sem entrada no carnê (15,3%), seguido por uma entrada mais três vezes com cheque pré-datado (12,1%), pagamento a vista (10,4%) e uma entrada mais três vezes no carnê (8,7%). As demais formas de pagamento são menos utilizadas, ou por não agradarem tanto ao público, ou por serem exceções concebidas a clientes especiais em ocasiões limitadas (como as vendas em mais de quatro vezes). As vendas com uma entrada mais seis vezes, tanto no carnê quanto no cheque, apresentaram um aumento bastante significativo desde a coleção de verão 2006. Este fato pode ser justificado devido a promoções de dois dias desta forma de parcelamento em ambas as coleções, resultando no aumento de vendas.

6.1.2 Análise de compras

As compras de mercadorias a serem revendidas pela AB são feitas através de pedidos com os fornecedores, um mês antes no início das vendas da nova coleção, ou através de pronta-entrega (*just-in-time*) nos *show-rooms* das marcas, durante todo o período. Atualmente, a empresa trabalha com trinta e um fornecedores principais, e cinco secundários, que serão considerados como “outros”. A tabela 03 nos permite visualizar o total comprado por fornecedor (em Reais), o estoque remanescente (em Reais), o giro de vendas (em percentuais) e o percentual de compras por fornecedor em relação ao total comprado, nas coleções verão 2006 e inverno 2006.

Tabela 03- Compras de Mercadorias

Fornecedor	compras Verão06	estoque Verão06	giro Verão06	% total Verão06	compras Inverno06	estoque Inverno06	giro Inverno06	% total Inverno06
Le lis blanc	204.264,19	16.431,58	92,0%	31,1%	163.022,00	34.234,62	79,0%	30,1%
Camila Klein	8.451,10	415,47	95,1%	1,3%	5.190,93	1.193,91	77,0%	1,0%
Vertigo	45.946,33	7.876,00	82,9%	7,0%	57.603,33	17.281,00	70,0%	10,6%
Andre Lima	23.110,00	7.806,67	66,2%	3,5%	10.460,00	5.648,40	46,0%	1,9%
M Magalhaes	16.173,00	3.766,33	76,7%	2,5%	13.580,67	10.185,50	25,0%	2,5%
Cosh	6.011,33	772,00	87,2%	0,9%	6.910,33	4.837,23	30,0%	1,3%
Tessuti	30.714,20	5.940,73	80,7%	4,7%	13.219,67	9.253,77	30,0%	2,4%
Victordzenk	-	-	-	-	3.035,00	1.335,40	56,0%	0,6%
Griff Line	-	-	-	-	5.092,50	1.069,43	79,0%	0,9%
Manas	-	-	-	-	5.511,33	2.480,10	55,0%	1,0%
G Paragua	4.987,33	1.862,67	62,7%	0,8%	2.687,50	1.290,00	52,0%	0,5%
Barbara Bela	6.487,33	2.238,33	65,5%	1,0%	10.805,33	7.347,63	32,0%	2,0%
Gloria Coelho	23.747,00	7.230,67	69,6%	3,6%	10.309,04	5.566,88	46,0%	1,9%
CORI	20.969,00	1.401,00	93,3%	3,2%	23.544,67	8.005,19	66,0%	4,3%
Lino Villaventura	11.693,00	4.411,00	62,3%	1,8%	15.914,00	14.322,60	10,0%	2,9%
Printing	16.558,33	5.800,67	65,0%	2,5%	10.181,33	7.534,19	26,0%	1,9%
Alphorria	1.419,92	129,25	90,9%	0,2%	6.405,83	3.459,15	46,0%	1,2%
Nutrisport	13.939,00	1.921,87	86,2%	2,1%	20.461,40	11.663,00	43,0%	3,8%
Animale	21.959,17	2.202,50	90,0%	3,3%	11.375,67	3.526,46	69,0%	2,1%
M Saad	81.740,46	15.487,60	81,1%	12,4%	77.568,27	42.662,55	45,0%	14,3%
Sergio Gaz	20.900,27	3.257,52	84,4%	3,2%	7.749,85	4.029,92	48,0%	1,4%
Cia da Moda	-	-	-	-	4.362,40	1.701,34	61,0%	0,8%
I Capeto	21.915,33	2.317,00	89,4%	3,3%	14.010,00	8.826,30	37,0%	2,6%
La Tigresse	8.674,67	729,33	91,6%	1,3%	10.774,67	3.771,13	65,0%	2,0%
H Barro	2.416,00	376,00	84,4%	0,4%	1.032,67	361,43	65,0%	0,2%
Giseli B	1.814,73	90,07	95,0%	0,3%	4.002,67	1.200,80	70,0%	0,7%
Apoena	1.065,00	71,33	93,3%	0,2%	3.474,67	1.389,87	60,0%	0,6%
Doll	1.810,33	-	100,0%	0,3%	2.723,33	898,70	67,0%	0,5%
A Calliman	5.816,57	1.744,30	70,0%	0,9%	5.314,10	2.657,05	50,0%	1,0%
Luli Bevilaqua	-	-	-	-	4.143,33	1.243,00	70,0%	0,8%
Claudia Arbex	-	-	-	-	1.398,33	223,73	84,0%	0,3%
Patachou	16.679,10	2.153,00	87,1%	2,5%	-	-	-	-
Max Co	14.202,41	8.157,67	42,6%	2,2%	-	-	-	-
Outras	24.213,40	10.460,75	56,8%	3,7%	10.328,63	4.544,60	56,0%	1,9%
Totais	657.678,51	115.051,30	82,5%	100,0%	542.193,46	223.744,87	58,7%	100,0%

Fonte: elaborada pelo autor

Como pode ser observado, a LeLisBlanc é o fornecedor de maior significância para a empresa, representando atualmente 30,1% do total de compras, seguido pela M Saad (14,3%)

e pela Vertigo (10,6%). As demais marcas são periféricas sozinhas, mas juntas totalizam 45% das compras; ou seja, merecem sua devida atenção.

Outro dado bastante importante na análise de compras é o giro na coleção e o estoque remanescente. Os produtos que não foram vendidos na coleção de verão 2006 totalizam R\$115.051,30 (cento e quinze mil, cinquenta e um reais e trinta centavos), representando um ativo elevado, e que está “parado”, sem render nada para a empresa, desde março deste ano. Já o estoque do inverno de 2006 só pode ser avaliado parcialmente, visto que os dados correspondentes foram coletados ao final do mês de junho deste ano, ainda faltando um mês para o encerramento das vendas desta coleção. Mas, ainda que parcialmente, pode-se ter uma idéia que o mesmo que ocorreu na coleção passada ocorrerá nesta: sobra elevada de estoque, decorrente de excesso de compras.

Visando o planejamento de fluxo de caixa, é necessário o conhecimento da forma de pagamento oferecida pelos fornecedores, assim como o desconto para pagamento à vista. A Tabela 04 mostra esses dados a seguir:

Tabela 04- Formas de Pagamento de Fornecedores

Fornecedor	a prazo (em dias)	à vista
Le lis blanc	30/45/60	7%
Camila Klein	30/60/90	5%
Vertigo	30/60/90	10%
Andre Lima	30/60/90	12,75%
M Magalhaes	30/50/70	6%
Cosh	30/45/60	6%
Tessuti	30/45/60	8%
Victordzenk	30/60/90	5%
Griff Line	30/60/90	8%
Manas	30/45/60	0%
G Paranagua	30/45	5%
Barbara Bela	30/45/60	5%
Gloria Coelho	30/45/60	6%
CORI	30/60/90	0%
Lino Villaventura	15/30	0%
Printing	30/45/60	10%
Alphorria	45	6%
Nutrisport	30/60/90	5%
Animale	30/45/60	6%
M Saad	40/50/60/70	8%
Sergio Gaz	30/60/90	10%
Cia da Moda	30/60/90	5%
I Capeto	30/45/60	0%
La Tigresse	30/60/90	10%
H Barro	30/60	7%
Giseli B	30/60	7%
Apoena	30/45/60	0%
Doll	30/45/60	8%
A Calliman	30/60/90	11%
Luli Bevilaqua	30/60/90	10%
Claudia Arbex	30/45/60	10%
Patachou	30/45/60	0%
Max Co	30/45/60	7%
Outras	30/60/90	5%

Fonte: elaborada pelo autor

As formas de pagamento mais utilizadas, como pode ser visto, são: o parcelamento em 30/45/60 dias ou 30/60/90 dias. Já o desconto a vista varia de 0% a 12,75%.

6.1.3 Análise de custos

A grande maioria dos custos a serem pagos pela AB Comércio são considerados fixos, pois não variam com a quantidade de vendas nem com seu valor - eles incidem independentemente.

Para analisá-los, foi feito um levantamento desses custos do último ano e, como pouco variam de mês a mês, foi calculada a média aritmética de cada um. A tabela 05 enumera os custos fixos, suas respectivas datas de vencimento e valor médio.

Tabela 05- Custos Fixos

Custo	Data de vencimento	Valor médio(em Reais)
Luz	21	736,54
Telefone	09	239,64
Condomínio	05	6.800,00
Fundo de promoção (shopping)	05	1.379,73
Taxa da associação lojistas	05	75,00
Correio	05	90,00
Material de escritório	05	40,00
Contador	05	880,00
Programação visual	10	350,00
Salários fixos	05	14.945,83
FGTS fixo	10	1.195,67
Vale-transporte	05	1.366,00
Total		28.098,45

Fonte: elaborada pelo autor

Além dos custos fixos, a empresa também paga os custos variáveis. São eles:

- aluguel, que corresponde a 6,5% do faturamento ou no mínimo R\$ 11.497,73 (onze mil, quatrocentos e noventa e sete reais e setenta e três centavos);
- salários variáveis ou comissões, representando 2% do faturamento;
- taxa de cartão de crédito, equivalente a 3,5% sobre as vendas no cartão;
- transportadora, que corresponde a 2% sobre o valor da nota fiscal de mercadorias de fornecedores;
- ICMS- Simples SC, que varia o percentual conforme o faturamento mensal ;
- Simples Federal, que varia o percentual conforme o faturamento acumulado ;
- FGTS sobre a comissão, que corresponde a 8% sobre o salário variável e;
- Décimo terceiro salário, que equivale à média de salários, tanto fixos como variáveis, dos últimos doze meses.

Após terem sido feitas as análises de vendas, compras e custos da AB Comércio, caminha-se para o próximo passo: projeções de fluxos de caixa.

6.1.4 Projeções de Fluxo de Caixa

Seis projeções de fluxo de caixa serão propostas para a AB Comércio: nos cenários realista, otimista e pessimista, além de propostas com pagamento de fornecedores à vista, aumento de prazo de pagamento para clientes, e, finalmente, a combinação dos dois últimos: aumento de prazo para clientes, pagando alguns fornecedores à vista.

6.1.4.1 Cenário Realista

A elaboração do fluxo de caixa, segundo Santos (2001), se desdobra em cinco projeções: de vendas, de recebimentos, de desembolsos com compras e serviços, de despesas com pessoal e de despesas financeiras.

6.1.4.1.1 Projeções de vendas

A análise executada no item – 6.1.1 (Análise de Vendas) permite-nos perceber que o crescimento nas vendas mensalmente é bastante irregular, ou seja, não existe um padrão que possa ser seguido. Assim, para que se possa fazer uma projeção de fluxo, adotou-se como cenário realista um aumento de 7% sobre as vendas da coleção Verão 06. A Tabela 06 a seguir compara o faturamento da coleção Verão 06 e a projeção de vendas para o Verão 07.

Tabela 06 - Projeção de Vendas Cenário Realista

Meses	Vendas Verão 06 (R\$)	Projeção Vendas Verão 07(R\$)
Agosto	157.021,55	168.013,06
Setembro	184.891,37	197.833,77
Outubro	191.624,57	205.038,29
Novembro	183.217,25	196.042,46
Dezembro	208.284,43	222.864,34
Janeiro	98.733,33	105.644,66
Fevereiro	93.593,53	100.145,08
Total	1.117.366,03	1.195.581,65

Fonte: elaborada pelo autor

Como pode ser visualizado, o total projetado de vendas para a coleção Verão 07, adotando um aumento de 7% sobre as vendas do verão anterior, é de R\$ 1.195.581,65 (um milhão, cento e noventa e cinco mil, quinhentos e oitenta e um reais e sessenta e cinco centavos).

6.1.4.1.2 Projeções de recebimentos

Visando o planejamento do fluxo mensal, necessita-se, além das projeções de vendas, distribuí-las dentre as várias opções de pagamento oferecidas pela empresa às suas clientes. Para tanto, utilizou-se a média percentual dos últimos dois anos, já apresentada anteriormente na tabela 02.

A tabela 07 a seguir mostra a projeção das vendas e seus valores dentro de cada forma de pagamento, por mês, aplicando-se os percentuais médios.

Tabela 07 - Projeção de Vendas Cenário Realista por Forma de Recebimento

	Média	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
a vista	10,40%	17.438,04	20.533,12	21.280,88	20.347,20
1+30/60 ca	2,20%	3.705,29	4.362,95	4.521,83	4.323,44
30 dd ca	0,20%	405,23	477,15	494,53	472,83
1+2 ch	6,20%	10.476,48	12.335,95	12.785,19	12.224,26
cartao	6,20%	10.466,57	12.324,29	12.773,10	12.212,70
1+1 ch	2,30%	3.832,10	4.512,26	4.676,58	4.471,40
1+1 ca	0,30%	563,30	663,28	687,43	657,27
1+3 ca	8,70%	14.538,31	17.118,72	17.742,13	16.963,71
3x ca	15,30%	25.742,32	30.311,34	31.415,19	30.036,88
1+4 ca	6,10%	10.232,45	12.048,61	12.487,39	11.939,52
30/60 ch	1,90%	3.147,36	3.705,98	3.840,95	3.672,43
30/60 ca	1,00%	1.660,58	1.955,32	2.026,52	1.937,61
1+3 ch	12,10%	20.378,45	23.995,43	24.869,27	23.778,16
30 dd ch	0,80%	1.328,17	1.563,91	1.620,86	1.549,75
3x ch	4,90%	8.202,86	9.658,78	10.010,53	9.571,33
60dd ca	0,30%	533,80	628,54	651,43	622,85
60dd ch	0,30%	499,91	588,64	610,08	583,31
1+4 ch	4,00%	6.641,03	7.819,75	8.104,52	7.748,95
4x ca	5,90%	9.865,04	11.615,99	12.039,01	11.510,81
4x ch	1,00%	1.688,77	1.988,52	2.060,93	1.970,51
1+5 ca	2,70%	4.479,81	5.274,94	5.467,03	5.227,17
1+5 ch	1,50%	2.552,33	3.005,34	3.114,79	2.978,13
5x ca	1,80%	2.940,53	3.462,45	3.588,54	3.431,09
5x ch	0,30%	505,66	595,41	617,09	590,02
90 dd ch	0,00%	29,77	35,05	36,33	34,74
1+7 ch	0,90%	1.590,15	1.872,39	1.940,58	1.855,44
1+6 ch	1,00%	1.756,80	2.068,62	2.143,95	2.049,89
60/90/120 ca	0,10%	85,43	100,59	104,25	99,68
90 dd ca	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
6x ch	0,10%	102,06	120,18	124,56	119,09
1+6 ca	0,90%	1.511,57	1.779,86	1.844,68	1.763,74
6x ca	0,20%	386,56	455,17	471,74	451,05
1+7 ca	0,30%	503,91	593,35	614,96	587,98
60/90/120/150	0,10%	222,41	261,89	271,43	259,52
Totais	100,00%	168.013,06	197.833,76	205.038,29	196.042,46

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 07 - Projeção de Vendas Cenário Realista por Forma de Recebimento – continuação

	Média	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	TOTAL
a vista	10,40%	23.131,04	10.964,84	10.394,04	124.089,16
1+30/60 ca	2,20%	4.914,96	2.329,85	2.208,56	26.366,89
30 dd ca	0,20%	537,52	254,80	241,54	2.883,61
1+2 ch	6,20%	13.896,74	6.587,49	6.244,56	74.550,68
cartao	6,20%	13.883,60	6.581,26	6.238,66	74.480,17
1+1 ch	2,30%	5.083,16	2.409,58	2.284,14	27.269,21
1+1 ca	0,30%	747,20	354,19	335,76	4.008,42
1+3 ca	8,70%	19.284,63	9.141,52	8.665,64	103.454,65
3x ca	15,30%	34.146,43	16.186,48	15.343,85	183.182,49
1+4 ca	6,10%	13.573,05	6.434,05	6.099,11	72.814,18
30/60 ch	1,90%	4.174,88	1.979,02	1.876,00	22.396,62
30/60 ca	1,00%	2.202,71	1.044,15	989,80	11.816,69
1+3 ch	12,10%	27.031,41	12.813,73	12.146,68	145.013,14
30 dd ch	0,80%	1.761,78	835,14	791,66	9.451,26
3x ch	4,90%	10.880,84	5.157,86	4.889,36	58.371,55
60dd ca	0,30%	708,07	335,65	318,17	3.798,50
60dd ch	0,30%	663,12	314,34	297,98	3.557,38
1+4 ch	4,00%	8.809,13	4.175,80	3.958,42	47.257,60
4x ca	5,90%	13.085,69	6.203,02	5.880,11	70.199,68
4x ch	1,00%	2.240,11	1.061,88	1.006,60	12.017,33
1+5 ca	2,70%	5.942,34	2.816,85	2.670,22	31.878,37
1+5 ch	1,50%	3.385,58	1.604,87	1.521,33	18.162,36
5x ca	1,80%	3.900,53	1.848,97	1.752,72	20.924,82
5x ch	0,30%	670,74	317,95	301,40	3.598,27
90 dd ch	0,00%	39,49	18,72	17,75	211,85
1+7 ch	0,90%	2.109,29	999,87	947,82	11.315,54
1+6 ch	1,00%	2.330,35	1.104,66	1.047,15	12.501,41
60/90/120 ca	0,10%	113,32	53,72	50,92	607,91
90 dd ca	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
6x ch	0,10%	135,38	64,18	60,84	726,29
1+6 ca	0,90%	2.005,05	950,46	900,98	10.756,33
6x ca	0,20%	512,76	243,06	230,41	2.750,75
1+7 ca	0,30%	668,43	316,85	300,36	3.585,85
60/90/120/150	0,10%	295,02	139,85	132,57	1.582,69
	100,00%	222.864,34	105.644,67	100.145,08	1.195.581,66

Fonte: elaborada pelo autor

Para facilitar a projeção de recebimentos, utilizam-se mapas auxiliares de recebimentos. Os mapas auxiliares de cada mês podem ser visualizados nos apêndices A,B,C,D,E,F e G. O mapa auxiliar de recebimento total está resumido na Tabela 08 que segue. Cabe aqui lembrar que neste mapa estão inclusos os recebimentos remanescentes provenientes das vendas do Inverno 06, divulgados pelo relatório gerado pelo sistema de informações da empresa, acrescido das projeções de julho, que são:

- a) em Agosto: R\$ 98.122,43;
- b) em Setembro: R\$ 57.551,40;
- c) em Outubro: R\$ 29.344,11;
- d) em Novembro: R\$ 8.938,97;
- e) em Dezembro: R\$ 2.642,08 e;
- f) em Janeiro: R\$ 728,43 ;

Tabela 08- Mapa auxiliar de recebimento total – Cenário Realista

Receb. / Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
Inv 06	98.122,43	57.551,40	29.344,11	8.938,97	2.642,08	728,43	
Ago	38.367,57	50.507,66	37.227,78	29.092,62	9.018,60	2.726,97	810,11
Set		45.177,45	59.472,28	43.835,36	34.256,28	10.619,31	3.210,98
Out			46.822,68	61.638,09	45.431,71	35.503,79	11.006,04
Nov				44.768,38	58.933,79	43.438,44	33.946,10
Dez					50.893,45	66.996,91	49.381,55
Jan						24.125,08	31.758,63
Fev							22.869,20
Total	136.490,00	153.236,50	172.866,85	188.273,41	201.175,89	184.138,94	152.982,60

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 08- Mapa auxiliar de recebimento total - Cenário Realista- continuação

Receb. Vend.	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Total
Inv 06								197.327,42
Ago	261,76							168.013,06
Set	953,89	308,22						197.833,76
Out	3.327,92	988,63	319,44					205.038,29
Nov	10.523,16	3.181,91	945,25	305,43				196.042,46
Dez	38.590,49	11.962,90	3.617,24	1.074,58	347,21			222.864,34
Jan	23.408,40	18.293,10	5.670,79	1.714,69	509,39	164,59		105.644,67
Fev	30.105,36	22.189,82	17.340,81	5.375,58	1.625,42	482,87	156,02	100.145,08
Total	107.170,97	56.924,57	27.893,54	8.470,28	2.482,02	647,46	156,02	1.392.909,07

Fonte: elaborada pelo autor

Através dessas tabelas pode ser visto que a empresa receberá, segundo o cenário realista, até o mês de Fevereiro de 2007 (que é até aonde abrange o planejamento do fluxo), R\$ 1.189.164,20 (um milhão, cento e oitenta e nove mil, cento e sessenta e quatro reais e vinte centavos), restando a receber na próxima coleção, R\$ 203.744,87 (duzentos e três mil, setecentos e quarenta e quatro reais e oitenta e sete centavos).

4.1.4.1.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços

Este item será subdividido em: compras, custos fixos e custos variáveis.

4.1.4.1.3.1 Compras

As projeções de compras de mercadorias foram feitas de acordo com os seguintes pressupostos:

- as compras são baseadas nas vendas do cenário realista;
- o *mark-up* médio é de 2.0;
- do total vendido por mês, 10% corresponde à venda de mercadorias de coleções passadas;
- o mês de fevereiro é vendido em liquidação, com desconto médio de 40%;

e) projeta-se uma sobra de 5% do total comprado ao final da coleção.

Assim, para chegar-se ao valor total a ser comprado para a coleção de Verão 07, elaborou-se a seguinte fórmula:

$$x = \frac{\{[0,9(\text{ago}+\text{set}+\text{out}+\text{nov}+\text{dez}+\text{jan})/2]+[0,9(\text{fev}/0,6)/2]\}}{0,95}$$

Aplicando-se a fórmula aos valores das vendas mensais no cenário realista, chega-se ao seguinte total a comprar: R\$ 597.952,92 (quinhentos e noventa e sete mil, novecentos e cinqüenta e dois reais e noventa e dois centavos). No entanto, para a projeção do fluxo, é necessária a distribuição desse total entre os diversos fornecedores.

A escolha de quais fornecedores comprar, assim como o quanto comprar de cada, foi baseada em uma análise das compras e do giro de cada marca nas coleções de Verão 06 e Inverno 07. O critério que foi utilizado seguiu este raciocínio lógico: as marcas que giraram bem, permaneceram com o percentual semelhante de compra, enquanto que aquelas que não giraram de maneira satisfatória, serão compradas em menor proporção. A tabela que segue mostra o total proposto a ser comprado por fornecedor.

Tabela 09- Projeção de compras por fornecedor

Fornecedor	% total	Total (em Reais)
Le lis blanc	35,0%	209.283,52
Camila Klein	1,0%	5.979,53
Vertigo	9,0%	53.815,76
Andre Lima	1,5%	8.969,29
M Magalhaes	1,5%	8.969,29
Cosh	1,0%	5.979,53
Tessuti	2,0%	11.959,06
Victordzenk	1,0%	5.979,53
Griff Line	2,0%	11.959,06
Manas	1,0%	5.979,53
G Paranagua	0,5%	2.989,76
Barbara Bela	0,8%	4.783,62
Gloria Coelho	1,0%	5.979,53
CORI	5,0%	29.897,65
Lino Villaventura	1,5%	8.969,29
Printing	1,0%	5.979,53
Alphorria	1,0%	5.979,53
Nutrisport	2,0%	11.959,06
Animale	5,0%	29.897,65
M Saad	10,0%	59.795,29
Sergio Gaz	1,5%	8.969,29
Cia da Moda	1,0%	5.979,53
I Capeto	2,0%	11.959,06
La Tigresse	2,0%	11.959,06
H Barro	0,3%	1.793,86
Giseli B	1,0%	5.979,53
Apoena	0,5%	2.989,76
Doll	0,5%	2.989,76
A Calliman	0,5%	2.989,76
Luli Bevilaqua	0,5%	2.989,76
Claudia Arbex	0,0%	-
Patachou	0,0%	-
Max Co	1,0%	5.979,53
Outras	6,4%	38.268,99
Total	100,0%	597.952,92

Fonte: elaborada pelo autor

Além da análise dos percentuais, também contribuiu para a definição das compras a aceitação ou não da clientela frente às marcas. Mesmo nem sempre finalizando a venda, muitas clientes expressam suas opiniões, que puderam ser avaliadas empiricamente pelo autor através da convivência diária com as mesmas. O percentual do “outras” também aumentou, visto a proposta de diversificar os fornecedores, testando o retorno de novos (uma análise mais aprofundada de estoques e compras será realizada no item 6.3 – (Gestão Financeira de Estoques).

Para calcular-se o quanto deverá ser pago por fornecedor por mês, deve-se ter um planejamento de entrega de mercadorias. Ao fazer os pedidos, fica acordado com todos os fornecedores que a entrega será realizada nas seguintes proporções:

- a) Agosto: 30% do total;
- b) Setembro: 30% do total;
- c) Outubro: 20% do total e;
- d) Novembro: 20% do total.

Assim, aplica-se esses percentuais a cada fornecedor, e então, a forma de pagamento oferecida por eles (ver Tabela 04- Formas de Pagamento de Fornecedores). Os mapas auxiliares de pagamento de fornecedores encontram-se em apêndice (H, I, J e K). O mapa auxiliar de pagamento total segue na Tabela 10:

Tabela 10- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores total

Paga. Receb.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Total
Inv06	4.154,83	1.315,50						5.470,33
Ago		60.034,47	93.998,20	25.353,20				179.385,87
Set			60.034,47	93.998,20	25.353,20			179.385,87
Out				40.022,98	62.665,47	16.902,14		119.590,58
Nov					40.022,98	62.665,47	16.902,14	119.590,58
Total	4.154,83	61.349,97	154.032,67	159.374,38	128.041,65	79.567,60	16.902,14	603.423,25

Fonte: elaborada pelo autor

Ao total a pagar da coleção Verão 07, tem-se alguns valores fornecidos pelo relatório “contas a pagar” gerado pelo SI da empresa referentes à coleção Inverno 06, como pôde ser visto na Tabela 10, totalizando R\$ 5.470,33 (cinco mil, quatrocentos e setenta reais e trinta e três centavos). Diminuindo-se esse valor ao total pago, tem-se exatamente a programação de compras planejada: R\$ 597.952,92 (quinhentos e noventa e sete mil, novecentos e cinquenta e dois reais e noventa e dois centavos), ou seja, tudo que for comprado para esta coleção, será pago até Fevereiro de 2007.

4.1.4.1.3.2 Custos Fixos

Os custos fixos da AB Comércio foram analisados previamente no item 6.1.3 (Análise de custos). Para a projeção do fluxo de caixa, serão utilizadas as médias desses custos, que incidirão no mesmo valor em todos os meses. São eles:

- a) luz: R\$ 736,54;
- b) telefone: R\$ 239,64;
- c) condomínio: R\$ 6.800,00;
- d) fundo de promoção (shopping): R\$ 1.379,73;
- e) taxa de associação lojistas: R\$ 75,00;
- f) correio: R\$90,00;
- g) material de escritório: R\$ 40,00;
- h) contador: R\$ 880,00 e;
- i) programação visual: R\$350,00;

Além desses custos, será proposta a associação da empresa ao CDL (que será discutido no item 6.2- Contas a receber), que custará R\$ 50,65 por mês. Serão compradas também em julho, e pagas em agosto, oitocentas e cinquenta sacolas pequenas, no valor de R\$ 1,35 cada, e oitocentas e cinquenta sacolas grandes, no valor de R\$ 1,95 cada, totalizando R\$ 2.805,00, e que serão suficientes para toda a coleção. Finalmente, em fevereiro será gasto com marketing (mala-direta) um total de R\$ 1.500,00 (valor médio gasto nas últimas duas malas-diretas), visando à divulgação da liquidação.

4.1.4.1.3.3 Custos Variáveis

Os custos variáveis são aqueles que variam de acordo com as vendas. São eles: aluguel e impostos (ICMS- Simples SC e Simples Federal).

4.1.4.1.3.3.1 Aluguel

O cálculo do aluguel é feito aplicando-se o percentual de 6,5% sobre o faturamento do mês. Se esse valor for menor que o mínimo estipulado pelo shopping (R\$ 11.497,73 - onze mil, quatrocentos e noventa e sete reais e setenta e três centavos), então o valor mínimo é que será pago. A data de pagamento do aluguel é todo dia 05, e é referente ao valor do mês anterior. A tabela 11 que segue representa o mapa auxiliar de pagamento de aluguel:

Tabela 11- Mapa auxiliar de pagamento de aluguel Cenário Realista

Pagam. Venda	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	7.208,45								
Agosto		10.920,85							
Setembro			12.859,19						
Outubro				13.327,49					
Novembro					12.742,76				
Dezembro						14.486,18			
Janeiro							6.866,90		
Fevereiro								6.509,43	
Total	7.208,45	10.920,85	12.859,19	13.327,49	12.742,76	14.486,18	6.866,90	6.509,43	84.921,26
Total a pagar	11.497,73	11.497,73	12.859,19	13.327,49	12.742,76	14.486,18	11.497,73	11.497,73	99.406,55

Fonte: elaborada pelo autor

O aluguel dos meses de Julho, Agosto, Janeiro e Fevereiro, que serão pagos nos meses subseqüentes, ficaram abaixo no valor mínimo estipulado; logo, o total que será pago nesses meses será o mínimo.

Como o fluxo planejado vai até o mês de Fevereiro, restará o valor de R\$ 11.497,73 (onze mil, quatrocentos e noventa e sete reais e setenta e três centavos), referente ao aluguel do mês de Fevereiro, a ser pago somente em Março.

4.1.4.1.3.3.2 Impostos

Os impostos pagos pela AB Comércio são: ICMS-Simples SC e Simples Federal.

A Lei nº 13.618/05² determina que as empresas com faturamento anual de até dois milhões de reais podem ser enquadradas no Simples- SC. As alíquotas a serem aplicadas variam conforme o faturamento mensal não-acumulativo. De acordo com as projeções de vendas, as alíquotas que deverão ser aplicadas na AB são: 4,85% sobre o faturamento menos R\$ 1.633,95, que é a parcela a deduzir, e 5,95% menos R\$ 2.808,75.

Já o Simples Federal pode ser pago por empresas com faturamento em até dois milhões e quatrocentos mil reais³, e as alíquotas aumentam progressivamente, de acordo com a receita acumulada, incidindo sobre o faturamento mensal.

² disponível em < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4203&^^>>

³ disponível em < <http://www.receita.fazenda.gov.br/TextConcat/Default.asp?Pos=7&Div=GuiaContribuinte/Simples/>>

Seguem nas tabelas os demonstrativos dos impostos a pagar, assim como os mapas auxiliares de pagamento.

Tabela 12- Impostos a pagar 2006- Cenário Realista

Mês 2006	Faturamento	Fat Acumulado	ICMS-Simples SC alíquota	ICMS-Parcela a Deduzir	ICMS-Simples SC	Simples Federal-alíquota	Simples Federal
Jan	98.733,33	98.733,33	4,95%	1.633,95	3.253,35	5,00%	4.936,67
Fev	93.593,53	192.326,87	4,85%	1.633,95	2.905,34	5,40%	5.054,05
Mar	171.563,90	363.890,77	5,95%	2.808,75	7.399,30	6,20%	10.636,96
Abr	139.457,00	503.347,77	5,95%	2.808,75	5.488,94	6,60%	9.204,16
Mai	155.723,20	659.070,97	5,95%	2.808,75	6.456,78	7,00%	10.900,62
Jun	124.332,80	783.403,77	5,95%	2.808,75	4.589,05	7,40%	9.200,63
Jul	110.899,30	894.303,07	5,95%	2.808,75	3.789,76	7,80%	8.650,15
Ago	168.013,06	1.062.316,13	5,95%	2.808,75	7.188,03	8,20%	13.777,07
Set	197.833,76	1.260.149,89	5,95%	2.808,75	8.962,36	9,00%	17.805,04
Out	205.038,29	1.465.188,17	5,95%	2.808,75	9.391,03	9,80%	20.093,75
Nov	196.042,46	1.661.230,63	5,95%	2.808,75	8.855,78	10,20%	19.996,33
Dez	222.864,34	1.884.094,98	5,95%	2.808,75	10.451,68	11,00%	24.515,08
Totais	1.884.094,98	1.884.094,98			78.731,39		154.770,51

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 13- Impostos a pagar 2007- Cenário Realista

Mês 2007	Faturamento	Fat Acumulado	ICMS-Simples SC alíquota	ICMS-Parcela a Deduzir	ICMS-Simples SC	Simples Federal-alíquota	Simples Federal
Jan	105.644,67	105.644,67	4,85%	1.633,95	3.489,82	5,00%	5.282,23
Fev	100.145,08	205.789,75	4,85%	1.633,95	3.223,09	5,40%	5.407,83
Mar		205.789,75			-		-
Abr		205.789,75			-		-
Mai		205.789,75			-		-
Jun		205.789,75			-		-
Jul		205.789,75			-		-
Ago		205.789,75			-		-
Set		205.789,75			-		-
Out		205.789,75			-		-
Nov		205.789,75			-		-
Dez		205.789,75			-		-
Total	205.789,75	205.789,75			6.712,90		10.690,07

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 14- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- ICMS Simples- SC- Cenário Realista

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	3.789,76								3.789,76
Agosto		7.188,03							7.188,03
Setembro			8.962,36						8.962,36
Outubro				9.391,03					9.391,03
Novembro					8.855,78				8.855,78
Dezembro						10.451,68			10.451,68
Janeiro							3.489,82		3.489,82
Fevereiro								3.223,09	3.223,09
Total	3.789,76	7.188,03	8.962,36	9.391,03	8.855,78	10.451,68	3.489,82	3.223,09	55.351,53

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 15- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- Simples Federal- Cenário Realista

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	8.650,15								8.650,15
Agosto		13.777,07							13.777,07
Setembro			17.805,04						17.805,04
Outubro				20.093,75					20.093,75
Novembro					19.996,33				19.996,33
Dezembro						24.515,08			24.515,08
Janeiro							5.282,23		5.282,23
Fevereiro								5.407,83	5.407,83
Total	8.650,15	13.777,07	17.805,04	20.093,75	19.996,33	24.515,08	5.282,23	5.407,83	115.527,48

Fonte: elaborada pelo autor

Como pode ser visto, os impostos são pagos nos meses subseqüentes de suas apurações. Os impostos referentes ao mês de Julho serão pagos em Agosto, e os de Fevereiro, em Março, não fazendo parte do fluxo proposto.

Um último custo que ainda não fora apurado foi o de transporte de mercadorias. Consiste em um custo variável, mas que, no entanto, varia conforme as compras, e não as vendas. Sua taxa é de 2% sobre o valor da nota fiscal, e o pagamento é efetuado com prazo de trinta dias. Aplicando esse percentual sobre os valores de compras a receber nos meses de agosto, setembro, outubro e novembro, encontram-se os valores presentes na tabela a seguir:

Tabela 16- Mapa auxiliar de pagamento de Transporte de Mercadorias

Pagam. Receb.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Ago		3.587,72				3.587,72
Set			3.587,72			3.587,72
Out				2.391,81		2.391,81
Nov					2.391,81	2.391,81
Total	-	3.587,72	3.587,72	2.391,81	2.391,81	11.959,06

Fonte: elaborada pelo autor

4.1.4.1.4 Projeções de despesas com pessoal

As despesas com pessoal podem ser fixas ou variáveis. As fixas são compostas por:

- a) salários fixos: R\$ 14.945,83;
- b) FGTS fixo: R\$ 1.195,67 e;
- c) vale-transporte: R\$ 1.366,00.

Esses valores serão os mesmos todos os meses, desde que não haja substituição de funcionários ou variação de salários.

Já o valor dos salários variáveis ou comissões pago às vendedoras representam 2% do faturamento mensal, e é pago no mês subsequente até o quinto dia útil. A tabela 17 a seguir demonstra o mapa auxiliar de pagamento de comissões realista.

Tabela 17- Mapa auxiliar de pagamento de comissões Cenário Realista

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	2.217,99								2.217,99
Ago		3.360,26							3.360,26
Set			3.956,68						3.956,68
Out				4.100,77					4.100,77
Nov					3.920,85				3.920,85
Dez						4.457,29			4.457,29
Jan							2.112,89		2.112,89
Fev								2.002,90	2.002,90
Totais	2.217,99	3.360,26	3.956,68	4.100,77	3.920,85	4.457,29	2.112,89	2.002,90	26.129,62

Fonte: elaborada pelo autor

A comissão referente ao mês de fevereiro será paga somente em março; logo não fará parte do planejamento do fluxo de Verão 07.

O FGTS que incide sobre o salário variável também apresenta o valor da alíquota de 8%. A tabela 18 mostra o mapa auxiliar de pagamento do FGTS variável.

Tabela 18- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- FGTS variável- Cenário Realista

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	177,44								177,44
Ago		268,82							268,82
Set			316,53						316,53
Out				328,06					328,06
Nov					313,67				313,67
Dez						356,58			356,58
Jan							169,03		169,03
Fev								160,23	160,23
Totais	177,44	268,82	316,53	328,06	313,67	356,58	169,03	160,23	2.090,37

Fonte: elaborada pelo autor

Finalmente, o décimo terceiro salário é calculado através da média aritmética dos salários variáveis dos últimos doze meses, somando-se à média aritmética dos salários fixos (que não variam, ou seja, equivalem a R\$ 14.945,83). Baseando-se nas vendas de: novembro e dezembro de 2005, janeiro, fevereiro, março, abril, maio e junho de 2006 (valores reais), e a projeção dos meses de julho, agosto, setembro e outubro de 2006, chegou-se à média de comissões de R\$ 3.094,48. À esse valor, soma-se o salário fixo, totalizando R\$ 18.040,31. Em novembro será pago a metade (R\$ 9.020,16), e em dezembro a segunda metade.

6.1.4.1.5 Projeções de despesas financeiras

A única despesa financeira que será paga pela AB é a taxa de cartão de crédito. Essa taxa (3,5%) incide sobre o valor vendido com cartão de crédito, e é recolhida trinta dias após o fechamento da venda automaticamente, ou seja, ao invés da operadora (VISA e Mastercard) depositar o valor integral da venda, ela desconta a taxa e deposita somente o líquido. O mapa auxiliar de despesa com cartão de crédito é apresentado a seguir, na tabela 19.

Tabela 19- Mapa auxiliar de pagamento de despesas com cartão de crédito- Cenário realista

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Totais
Julho	241,80								241,80
Ago		366,33							366,33
Set			431,35						431,35
Out				447,06					447,06
Nov					427,44				427,44
Dez						485,93			485,93
Jan							230,34		230,34
Fev								218,35	218,35
Totais	241,80	366,33	431,35	447,06	427,44	485,93	230,34	218,35	2.848,61

Fonte: elaborada pelo autor

A despesa de Julho será paga em agosto, assim como a de fevereiro, em março, não fazendo parte do planejamento de fluxo para o Verão 07.

Após terem sido elaboradas todas as projeções de vendas, recebimentos, custos e despesas, apresenta-se a projeção final do fluxo de caixa realista. Cabe ressaltar que:

- a) o saldo inicial de caixa será de cinquenta mil reais- valor fornecido pelo proprietário e;
- b) o nível desejado de caixa será sempre igual à disponibilidade acumulada, visto que, atualmente, nada é feito com o excesso eventual de caixa.

Tabela 20- Fluxo de caixa projetado Cenário Realista

PERÍODOS	AGO	SET	OUT	NOV
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	38.367,57	45.177,45	46.822,68	44.768,38
Vendas a prazo	98.122,43	108.059,06	126.044,18	143.505,03
Receita Financeira				
SOMA	136.490,00	153.236,50	172.866,85	188.273,42
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	4.154,83	61.349,97	154.032,67	159.374,38
Salários Fixos	14.945,83	14.945,83	14.945,83	14.945,83
Salários Variáveis	2.217,99	3.360,26	3.956,68	4.100,77
13o Salário				9.020,16
Vale-Transporte	1.366,00	1.366,00	1.366,00	1.366,00
Luz	736,54	736,54	736,54	736,54
Telefone	239,64	239,64	239,64	239,64
Aluguel	11.497,73	11.497,73	12.859,19	13.327,49
Condomínio	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00
Fundo de promoção	1.379,73	1.379,73	1.379,73	1.379,73
Taxa associação	75,00	75,00	75,00	75,00
Correio	90,00	90,00	90,00	90,00
Marketing				
Material de escritório	40,00	40,00	40,00	40,00
Contador	880,00	880,00	880,00	880,00
Programação visual	350,00	350,00	350,00	350,00
Sacolas	2.805,00	-	-	-
CDL	50,65	50,65	50,65	50,65
Taxa do cartão de crédito	241,80	366,33	431,35	447,06
Transportadora	-	3.587,72	3.587,72	2.391,81
ICMS Simples-SC	3.789,76	7.188,03	8.962,36	9.391,03
Simples Federal	8.650,15	13.777,07	17.805,04	20.093,75
FGTS	1.373,11	1.464,49	1.512,20	1.523,73
SOMA	61.683,76	129.544,99	230.100,60	246.623,57
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	74.806,25	23.691,51	(57.233,75)	(58.350,15)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	50.000,00	124.806,25	148.497,75	91.264,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	124.806,25	148.497,75	91.264,00	32.913,85
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO	124.806,25	148.497,75	91.264,00	32.913,85
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	124.806,25	148.497,75	91.264,00	32.913,85

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 20- Fluxo de caixa projetado Cenário Realista- continuação

ITENS	PERÍODOS	DEZ	JAN	FEV	TOTAL
1. INGRESSOS					
Vendas à vista		50.893,45	24.125,08	22.869,20	273.023,80
Vendas a prazo		150.282,45	160.013,86	130.113,40	916.140,40
Receita Financeira					
SOMA		201.175,89	184.138,94	152.982,60	1.189.164,20
2. DESEMBOLSOS					
Fornecedores		128.041,65	79.567,60	16.902,14	603.423,25
Salários Fixos		14.945,83	14.945,83	14.945,83	104.620,81
Salários Variáveis		3.920,85	4.457,29	2.112,89	24.126,72
13o Salário		9.020,16			18.040,31
Vale-Transporte		1.366,00	1.366,00	1.366,00	9.562,00
Luz		736,54	736,54	736,54	5.155,79
Telefone		239,64	239,64	239,64	1.677,50
Aluguel		12.742,76	14.486,18	11.497,73	87.908,82
Condomínio		6.800,00	6.800,00	6.800,00	47.600,00
Fundo de promoção		1.379,73	1.379,73	1.379,73	9.658,09
Taxa associação		75,00	75,00	75,00	525,00
Correio		90,00	90,00	90,00	630,00
Marketing				1.500,00	1.500,00
Material de escritório		40,00	40,00	40,00	280,00
Contador		880,00	880,00	880,00	6.160,00
Programação visual		350,00	350,00	350,00	2.450,00
Sacolas		-	-	-	2.805,00
CDL		50,65	50,65	50,65	354,55
Taxa do cartão de crédito		427,44	485,93	230,34	2.630,25
Transportadora		2.391,81	-	-	11.959,06
ICMS Simples-SC		8.855,78	10.451,68	3.489,82	52.128,44
Simples Federal		19.996,33	24.515,08	5.282,23	110.119,65
FGTS		1.509,34	1.552,25	1.364,70	10.299,83
SOMA		213.859,51	162.469,40	69.333,25	1.113.615,07
3. DIFERENÇA DO PERÍODO		(12.683,62)	21.669,54	83.649,35	75.549,13
4. SALDO INICIAL DE CAIXA		32.913,85	20.230,24	41.899,78	50.000,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA		20.230,24	41.899,78	125.549,13	125.549,13
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO		20.230,24	41.899,78	125.549,13	125.549,13
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR					
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO					
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS					
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS					
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO		20.230,24	41.899,78	125.549,13	125.549,13

Fonte: elaborada pelo autor

Ao final de fevereiro, a empresa terá recebido R\$1.189.164,20 (um milhão, cento e oitenta e nove mil, cento e sessenta e quatro reais e vinte centavos), e ainda terá a receber R\$203.744,87 (duzentos e três mil, setecentos e quarenta e quatro reais e oitenta e sete centavos). Terá pago R\$ 1.113.615,07 (um milhão, cento e treze mil, seiscentos e quinze reais

e sete centavos) e a pagar R\$ 50.659,20 (cinquenta mil, seiscientos e cinquenta e nove reais e vinte centavos), resultando em um saldo final de caixa de R\$ 125.549,13 (cento e vinte e cinco mil, quinhentos e quarenta e nove reais e treze centavos).

6.1.4.2 Cenário Otimista

Para a elaboração do fluxo de caixa otimista serão necessárias as projeções: de vendas, de recebimentos, de desembolsos com compras e serviços, de despesas com pessoal e de despesas financeiras.

6.1.4.2.1 Projeções de vendas

Através da análise elaborada no item - 6.1.1 (Análise de Vendas), pode-se afirmar que as vendas nas coleções de Inverno 2005 e Verão 2006 apresentaram um crescimento de 19% e 18%, respectivamente, em relação ao total vendido nas mesmas coleções dos anos que os antecederam. Já a coleção de Inverno de 2006 também cresceu, mas em menores proporções: 10% em média.

Como cenário otimista, propõe-se um aumento de 18% sobre as vendas da coleção Verão 2006, que pode ser visualizado na tabela 21:

Tabela 21 - Projeção de Vendas Cenário Otimista

Meses	Vendas Verão06 (R\$)	Projeção Vendas Verão07(R\$)
Agosto	157.021,55	185.285,43
Setembro	184.891,37	218.171,81
Outubro	191.624,57	226.116,99
Novembro	183.217,25	216.196,36
Dezembro	208.284,43	245.775,63
Janeiro	98.733,33	116.505,33
Fevereiro	93.593,53	110.440,37
Total	1.117.366,03	1.318.491,92

Fonte: elaborada pelo autor

Como pode ser observado, ao aplicar-se o aumento de 18% sobre as vendas da coleção de Verão 06, resulta no total de vendas projetadas de R\$ 1.318.491,92 (um milhão, trezentos e dezoito, quatrocentos e noventa e um reais e noventa e dois centavos) para a coleção Verão07.

6.1.4.2.2 Projeções de recebimentos

Após terem sido projetadas as vendas mensais, é preciso também distribuí-las dentre as diversas opções de pagamento oferecidas às clientes, para que se possam planejar os seus recebimentos. Para tanto, fora utilizada a média dos percentuais das últimas quatro coleções, demonstrada na tabela 02.

A tabela 22 a seguir mostram a projeção das vendas e seus valores dentro de cada forma de recebimento, por mês, aplicando-se os percentuais médios.

Tabela 22 - Projeção de Vendas Cenário Otimista por Forma de Recebimento

	Média	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
a vista	10,4%	19.230,73	22.644,00	23.468,63	22.438,97
1+30/60 ca	2,2%	4.086,21	4.811,48	4.986,69	4.767,91
30 dd ca	0,2%	446,89	526,21	545,37	521,44
1+2 ch	6,2%	11.553,50	13.604,14	14.099,56	13.480,96
cartao	6,2%	11.542,58	13.591,27	14.086,23	13.468,21
1+1 ch	2,3%	4.226,05	4.976,13	5.157,35	4.931,08
1+1 ca	0,3%	621,21	731,46	758,10	724,84
1+3 ca	8,7%	16.032,90	18.878,58	19.566,09	18.707,65
3x ca	15,3%	28.388,73	33.427,46	34.644,79	33.124,79
1+4 ca	6,1%	11.284,39	13.287,26	13.771,14	13.166,95
30/60 ch	1,9%	3.470,92	4.086,97	4.235,81	4.049,97
30/60 ca	1,0%	1.831,29	2.156,33	2.234,86	2.136,81
1+3 ch	12,1%	22.473,43	26.462,25	27.425,93	26.222,64
30 dd ch	0,8%	1.464,71	1.724,68	1.787,49	1.709,07
3x ch	4,9%	9.046,14	10.651,74	11.039,65	10.555,29
60dd ca	0,3%	588,67	693,16	718,40	686,88
60dd ch	0,3%	551,31	649,16	672,80	643,28
1+4 ch	4,0%	7.323,75	8.623,65	8.937,70	8.545,57
4x ca	5,9%	10.879,21	12.810,16	13.276,67	12.694,17
4x ch	1,0%	1.862,39	2.192,94	2.272,80	2.173,09
1+5 ca	2,7%	4.940,35	5.817,22	6.029,07	5.764,55
1+5 ch	1,5%	2.814,71	3.314,30	3.435,00	3.284,29
5x ca	1,8%	3.242,83	3.818,40	3.957,45	3.783,82
5x ch	0,3%	557,64	656,62	680,53	650,67
90 dd ch	0,0%	32,83	38,66	40,07	38,31
1+7 ch	0,9%	1.753,63	2.064,88	2.140,08	2.046,18
1+6 ch	1,0%	1.937,41	2.281,28	2.364,36	2.260,62
60/90/120 ca	0,1%	94,21	110,93	114,97	109,93
90 dd ca	0,0%	-	-	-	-
6x ch	0,1%	112,56	132,53	137,36	131,33
1+6 ca	0,9%	1.666,96	1.962,83	2.034,32	1.945,06
6x ca	0,2%	426,30	501,96	520,24	497,42
1+7 ca	0,3%	555,72	654,35	678,18	648,43
60/90/120/150	0,1%	245,28	288,81	299,33	286,20
Totais	100,0%	185.285,43	218.171,81	226.116,99	216.196,36

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 22 - Projeção de Vendas Cenário Otimista por Forma de Recebimento –
continuação

	Média	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	TOTAL
a vista	10,4%	25.509,00	12.092,06	11.462,58	136.845,99
1+30/60 ca	2,2%	5.420,24	2.569,36	2.435,61	29.077,50
30 dd ca	0,2%	592,78	281,00	266,37	3.180,05
1+2 ch	6,2%	15.325,38	7.264,71	6.886,53	82.214,77
cartao	6,2%	15.310,88	7.257,84	6.880,01	82.137,01
1+1 ch	2,3%	5.605,73	2.657,29	2.518,96	30.072,59
1+1 ca	0,3%	824,01	390,61	370,27	4.420,50
1+3 ca	8,7%	21.267,17	10.081,30	9.556,49	114.090,18
3x ca	15,3%	37.656,81	17.850,51	16.921,25	202.014,33
1+4 ca	6,1%	14.968,40	7.095,49	6.726,12	80.299,75
30/60 ch	1,9%	4.604,07	2.182,47	2.068,86	24.699,07
30/60 ca	1,0%	2.429,16	1.151,50	1.091,55	13.031,49
1+3 ch	12,1%	29.810,34	14.131,03	13.395,41	159.921,04
30 dd ch	0,8%	1.942,89	920,99	873,05	10.422,88
3x ch	4,9%	11.999,44	5.688,11	5.392,00	64.372,37
60dd ca	0,3%	780,86	370,15	350,88	4.189,00
60dd ch	0,3%	731,29	346,65	328,61	3.923,10
1+4 ch	4,0%	9.714,74	4.605,09	4.365,36	52.115,86
4x ca	5,9%	14.430,94	6.840,72	6.484,61	77.416,47
4x ch	1,0%	2.470,40	1.171,05	1.110,09	13.252,76
1+5 ca	2,7%	6.553,23	3.106,44	2.944,72	35.155,58
1+5 ch	1,5%	3.733,64	1.769,86	1.677,73	20.029,52
5x ca	1,8%	4.301,51	2.039,05	1.932,90	23.075,97
5x ch	0,3%	739,70	350,64	332,39	3.968,19
90 dd ch	0,0%	43,55	20,64	19,57	233,63
1+7 ch	0,9%	2.326,14	1.102,66	1.045,26	12.478,82
1+6 ch	1,0%	2.569,91	1.218,22	1.154,80	13.786,60
60/90/120 ca	0,1%	124,97	59,24	56,15	670,40
90 dd ca	0,0%	-	-	-	-
6x ch	0,1%	149,30	70,77	67,09	800,95
1+6 ca	0,9%	2.211,18	1.048,17	993,60	11.862,13
6x ca	0,2%	565,47	268,05	254,10	3.033,54
1+7 ca	0,3%	737,14	349,43	331,24	3.954,49
60/90/120/150	0,1%	325,35	154,23	146,20	1.745,40
	100,0%	245.775,63	116.505,33	110.440,37	1.318.491,92

Fonte: elaborada pelo autor

Para facilitar a projeção de recebimentos, utilizam-se mapas auxiliares de recebimentos. Os mapas auxiliares de cada mês podem ser visualizados nos apêndices L, M, N, O, P, Q e R. O mapa auxiliar de recebimento total está resumido na Tabela 23 que segue. Cabe aqui lembrar que neste mapa estão inclusos os recebimentos provenientes das vendas do

Inverno 06, divulgados pelo relatório gerado pelo sistema de informações da empresa, acrescido das projeções de julho, que são:

- a) em Agosto: R\$ 98.122,43;
- b) em Setembro: R\$ 57.551,40;
- c) em Outubro: R\$ 29.344,11;
- d) em Novembro: R\$ 8.938,97;
- e) em Dezembro: R\$ 2.642,08 e;
- f) em Janeiro: R\$ 728,43 ;

Tabela 23- Mapa auxiliar de recebimento total Cenário Otimista

Receb. / Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
Inv 06	98.122,43	57.551,40	29.344,11	8.938,97	2.642,08	728,43	
Ago	42.311,90	55.700,04	41.054,94	32.083,45	9.945,74	3.007,31	893,39
Set		49.821,86	65.586,26	48.341,79	37.777,95	11.711,02	3.541,08
Out			51.636,22	67.974,72	50.102,26	39.153,71	12.137,50
Nov				49.370,74	64.992,40	47.904,08	37.435,89
Dez					56.125,48	73.884,45	54.458,16
Jan						26.605,23	35.023,54
Fev							25.220,23
Total	140.434,33	163.073,29	187.621,53	206.709,67	221.585,91	202.994,23	168.709,78

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 23- Mapa auxiliar de recebimento total Cenário Otimista - continuação

Receb. / Vend.	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Total
Inv 06								197.327,42
Ago	288,67							185.285,43
Set	1.051,96	339,90						218.171,81
Out	3.670,04	1.090,26	352,28					226.116,99
Nov	11.604,98	3.509,02	1.042,43	336,83				216.196,36
Dez	42.557,74	13.192,73	3.989,11	1.185,05	382,91			245.775,63
Jan	25.814,87	20.173,70	6.253,77	1.890,96	561,75	181,51		116.505,33
Fev	33.200,30	24.471,01	19.123,51	5.928,21	1.792,52	532,51	172,06	110.440,37
Total	118.188,55	62.776,63	30.761,10	9.341,05	2.737,19	714,02	172,06	1.515.819,34

Fonte: elaborada pelo autor

Como pode ser visto, a empresa receberá, segundo o cenário otimista, até o mês de Fevereiro de 2007 (que é até aonde abrange o planejamento do fluxo), R\$ 1.291.128,73 (um milhão, duzentos e noventa e um mil, cento e vinte e oito reais e setenta e três centavos), restando a receber na próxima coleção, R\$ 224.690,61 (duzentos e vinte e quatro mil, seiscentos e noventa reais e sessenta e um centavos).

4.1.4.2.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços

Este item é composto pelas compras, custos fixos e custos variáveis. As projeções de recebimento e pagamento de compras de mercadorias, assim como a dos custos fixos, serão idênticas às propostas no fluxo de caixa realista - vide itens 4.1.4.1.3.1 (Compras) e 4.1.4.1.3.2- (Custos Fixos).

Já os custos variáveis com as vendas serão diferentes, e correspondem ao aluguel e impostos.

4.1.4.2.3.1 Aluguel

A projeção das despesas com aluguel, como já fora discutida anteriormente no fluxo realista, é calculada aplicando-se o percentual de 6,5% sobre o faturamento do mês, lembrando que, se caso esse valor resultar abaixo do mínimo exigido, então será pago o mínimo estipulado pelo shopping (R\$ 11.497,73 - onze mil, quatrocentos e noventa e sete reais e setenta e três centavos). A data de pagamento do aluguel é todo dia 05, e é referente ao valor do mês anterior. A tabela 24 que segue representa o mapa auxiliar de pagamento de aluguel:

Tabela 24- Mapa auxiliar de pagamento de aluguel Cenário Otimista

Pagam. Venda	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	7.208,45								
Agosto		12.043,55							
Setembro			14.181,17						
Outubro				14.697,60					
Novembro					14.052,76				
Dezembro						15.975,42			
Janeiro							7.572,85		
Fevereiro								7.178,62	
Total	7.208,45	12.043,55	14.181,17	14.697,60	14.052,76	15.975,42	7.572,85	7.178,62	92.910,43
Total a pagar	11.497,73	12.043,55	14.181,17	14.697,60	14.052,76	15.975,42	11.497,73	11.497,73	105.443,69

Fonte: elaborada pelo autor

O aluguel dos meses de Julho, Janeiro e Fevereiro, que serão pagos nos meses subsequentes, ficaram abaixo no valor mínimo estipulado; logo, o total que será pago nesses meses será o mínimo.

Para o mês de março, restará o valor de R\$ 11.497,73 (onze mil, quatrocentos e noventa e sete reais e setenta e três centavos), referente ao aluguel do mês de Fevereiro.

4.1.4.2.3.2 Impostos

Os impostos que deverão ser pagos pela AB Comércio já foram explicitados anteriormente no item 4.1.4.1.3.3.2- Impostos. Mesmo com o aumento de vendas projetadas no cenário otimista, a empresa ainda estará enquadrada, tanto no ICMS Simples- SC quanto no Simples Federal, visto que seu faturamento anual totalizará R\$ 1.985.849,28 (um milhão, novecentos e oitenta e cinco mil, oitocentos e quarenta e nove reais e vinte e oito centavos).

Seguem nas tabelas os demonstrativos dos impostos a pagar, assim como os mapas auxiliares de pagamento.

Tabela 25- Impostos a pagar 2006- Cenário Otimista

Mês 2006	Faturamento	Fat Acumulado	ICMS-Simples SC alíquota	ICMS-Parcela a Deduzir	ICMS-Simples SC	Simples Federal-alíquota	Simples Federal
Jan	98.733,33	98.733,33	4,95%	1.633,95	3.253,35	5,00%	4.936,67
Fev	93.593,53	192.326,87	4,85%	1.633,95	2.905,34	5,40%	5.054,05
Mar	171.563,90	363.890,77	5,95%	2.808,75	7.399,30	6,20%	10.636,96
Abr	139.457,00	503.347,77	5,95%	2.808,75	5.488,94	6,60%	9.204,16
Mai	155.723,20	659.070,97	5,95%	2.808,75	6.456,78	7,00%	10.900,62
Jun	124.332,80	783.403,77	5,95%	2.808,75	4.589,05	7,40%	9.200,63
Jul	110.899,30	894.303,07	5,95%	2.808,75	3.789,76	7,80%	8.650,15
Ago	185.285,43	1.079.588,50	5,95%	2.808,75	8.215,73	8,20%	15.193,41
Set	218.171,81	1.297.760,31	5,95%	2.808,75	10.172,47	9,00%	19.635,46
Out	226.116,99	1.523.877,30	5,95%	2.808,75	10.645,21	9,80%	22.159,46
Nov	216.196,36	1.740.073,65	5,95%	2.808,75	10.054,93	10,60%	22.916,81
Dez	245.775,63	1.985.849,28	5,95%	2.808,75	11.814,90	11,40%	28.018,42
Totais	1.985.849,28	1.985.849,28			84.785,77		166.506,81

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 26- Impostos a pagar 2007- Cenário Otimista

Mês 2007	Faturamento	Fat Acumulado	ICMS-Simples SC alíquota	ICMS-Parcela a Deduzir	ICMS-Simples SC	Simples Federal-alíquota	Simples Federal
Jan	116.505,33	116.505,33	4,85%	1.633,95	4.016,56	5,00%	5.825,27
Fev	110.440,37	226.945,70	4,85%	1.633,95	3.722,41	5,40%	5.963,78
Mar		226.945,70			-		-
Abr		226.945,70			-		-
Mai		226.945,70			-		-
Jun		226.945,70			-		-
Jul		226.945,70			-		-
Ago		226.945,70			-		-
Set		226.945,70			-		-
Out		226.945,70			-		-
Nov		226.945,70			-		-
Dez		226.945,70			-		-
Total	226.945,70	226.945,70			7.738,97		11.789,05

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 27- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- ICMS Simples- SC- Cenário Otimista

Pagam. / Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	3.789,76								3.789,76
Agosto		8.215,73							8.215,73
Setembro			10.172,47						10.172,47
Outubro				10.645,21					10.645,21
Novembro					10.054,93				10.054,93
Dezembro						11.814,90			11.814,90
Janeiro							4.016,56		4.016,56
Fevereiro								3.722,41	3.722,41
Total	3.789,76	8.215,73	10.172,47	10.645,21	10.054,93	11.814,90	4.016,56	3.722,41	62.431,97

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 28- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- Simples Federal- Cenário Otimista

Pagam. / Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	8.650,15								8.650,15
Agosto		15.193,41							15.193,41
Setembro			19.635,46						19.635,46
Outubro				22.159,46					22.159,46
Novembro					22.916,81				22.916,81
Dezembro						28.018,42			28.018,42
Janeiro							5.825,27		5.825,27
Fevereiro								5.963,78	5.963,78
Total	8.650,15	15.193,41	19.635,46	22.159,46	22.916,81	28.018,42	5.825,27	5.963,78	128.362,76

Fonte: elaborada pelo autor

Os impostos referentes ao mês de Julho serão pagos em Agosto, e os de Fevereiro, em Março, não fazendo esses últimos, parte do fluxo proposto.

4.1.4.2.4 Projeções de despesas com pessoal

As despesas com pessoal fixas mantêm-se iguais às propostas pelo fluxo realista. Já as comissões irão variar conforme as vendas, pois representam 2% das mesmas.

A tabela 29 a seguir demonstra o mapa auxiliar de pagamento de comissões otimista.

Tabela 29- Mapa auxiliar de pagamento de comissões Cenário Otimista

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	2.217,99								2.217,99
Ago		3.705,71							3.705,71
Set			4.363,44						4.363,44
Out				4.522,34					4.522,34
Nov					4.323,93				4.323,93
Dez						4.915,51			4.915,51
Jan							2.330,11		2.330,11
Fev								2.208,81	2.208,81
Totais	2.217,99	3.705,71	4.363,44	4.522,34	4.323,93	4.915,51	2.330,11	2.208,81	28.587,82

Fonte: elaborada pelo autor

A comissão referente ao mês de julho será paga em agosto, enquanto a de fevereiro somente em março; logo não fará parte do planejamento do fluxo de Verão 07.

O FGTS que incide sobre o salário variável também apresenta o valor da alíquota de 8%. A tabela 30 mostra o mapa auxiliar de pagamento do FGTS variável.

Tabela 30- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- FGTS variável- Cenário Otimista

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	177,44								177,44
Ago		296,46							296,46
Set			349,07						349,07
Out				361,79					361,79
Nov					345,91				345,91
Dez						393,24			393,24
Jan							186,41		186,41
Fev								176,70	176,70
Totais	177,44	296,46	349,07	361,79	345,91	393,24	186,41	176,70	2.287,03

Fonte: elaborada pelo autor

A metodologia do cálculo do décimo terceiro salário fora explicada anteriormente no item 4.1.4.1.4 Projeções de despesas com pessoal. Baseando-se nas vendas de: novembro e dezembro de 2005, janeiro, fevereiro, março, abril, maio e junho de 2006 (valores reais), e a projeção dos meses de julho, agosto, setembro e outubro de 2006, chegou-se à média de comissões de R\$ 3.192,30. À esse valor, soma-se o salário fixo de R\$14.945,83, totalizando R\$ 18.138,13. Em novembro será pago a metade (R\$ 9.069,06), e em dezembro a segunda metade.

6.1.4.2.5 Projeções de despesas financeiras

A taxa de cartão de crédito será a única despesa financeira a ser paga pela empresa, e representa 3,5% do valor vendido com cartão de crédito.

O mapa auxiliar de despesa com cartão de crédito é apresentado a seguir, na tabela 31.

Tabela 31- Mapa auxiliar de pagamento de despesas com cartão de crédito- Cenário Otimista

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Totais
Julho	241,80								241,80
Ago		403,99							403,99
Set			475,69						475,69
Out				493,02					493,02
Nov					471,39				471,39
Dez						535,88			535,88
Jan							254,02		254,02
Fev								240,80	240,80
Totais	241,80	403,99	475,69	493,02	471,39	535,88	254,02	240,80	3.116,60

Fonte: elaborada pelo autor

A despesa de julho será paga em agosto, assim como a de fevereiro em março, não pertencendo essa última ao fluxo projetado otimista da coleção de Verão 07.

Após terem sido elaboradas todas as projeções de vendas, recebimentos, custos e despesas, apresenta-se a projeção final do fluxo de caixa otimista. Cabe ressaltar que:

- a) o saldo inicial de caixa será de cinquenta mil reais- valor fornecido pelo proprietário e;

- b) o nível desejado de caixa será sempre igual à disponibilidade acumulada, visto que, atualmente, nada é feito com o excesso eventual de caixa.

Tabela 32- Fluxo de caixa projetado Cenário Otimista

PERÍODOS	AGO	SET	OUT	NOV
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	42.311,90	49.821,86	51.636,22	49.370,74
Vendas à prazo	98.122,43	113.251,43	135.985,30	157.338,93
Receita Financeira				
SOMA	140.434,33	163.073,29	187.621,53	206.709,67
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	4.154,83	61.349,97	154.032,67	159.374,38
Salários Fixos	14.945,83	14.945,83	14.945,83	14.945,83
Salários Variáveis	2.217,99	3.705,71	4.363,44	4.522,34
13o Salário				9.069,06
Vale-Transporte	1.366,00	1.366,00	1.366,00	1.366,00
Luz	736,54	736,54	736,54	736,54
Telefone	239,64	239,64	239,64	239,64
Aluguel	11.497,73	12.043,55	14.181,17	14.697,60
Condomínio	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00
Fundo de promoção	1.379,73	1.379,73	1.379,73	1.379,73
Taxa associação	75,00	75,00	75,00	75,00
Correio	90,00	90,00	90,00	90,00
Marketing				
Material de escritório	40,00	40,00	40,00	40,00
Contador	880,00	880,00	880,00	880,00
Programação visual	350,00	350,00	350,00	350,00
Sacolas	2.805,00	-	-	-
CDL	50,65	50,65	50,65	50,65
Taxa do cartão de crédito	241,80	403,99	475,69	493,02
Transportadora	-	3.587,72	3.587,72	2.391,81
ICMS Simples-SC	3.789,76	8.215,73	10.172,47	10.645,21
Simples Federal	8.650,15	15.193,41	19.635,46	22.159,46
FGTS	1.373,11	1.492,12	1.544,74	1.557,45
SOMA	61.683,75	132.945,60	234.946,76	251.863,74
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	78.750,58	30.127,69	(47.325,23)	(45.154,08)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	50.000,00	128.750,58	158.878,27	111.553,04
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	128.750,58	158.878,27	111.553,04	66.398,96
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO	128.750,58	158.878,27	111.553,04	66.398,96
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	128.750,58	158.878,27	111.553,04	66.398,96

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 32- Fluxo de caixa projetado Cenário Otimista- continuação

ITENS	PERÍODOS	DEZ	JAN	FEV	TOTAL
1. INGRESSOS					
Vendas à vista		56.125,48	26.605,23	25.220,23	301.091,66
Vendas a prazo		165.460,43	176.388,99	143.489,55	990.037,06
Receita Financeira					
SOMA		221.585,91	202.994,23	168.709,78	1.291.128,73
2. DESEMBOLSOS					
Fornecedores		128.041,65	79.567,60	16.902,14	603.423,25
Salários Fixos		14.945,83	14.945,83	14.945,83	104.620,81
Salários Variáveis		4.323,93	4.915,51	2.330,11	26.379,02
13o Salário		9.069,06			18.138,13
Vale-Transporte		1.366,00	1.366,00	1.366,00	9.562,00
Luz		736,54	736,54	736,54	5.155,79
Telefone		239,64	239,64	239,64	1.677,50
Aluguel		14.052,76	15.975,42	11.497,73	93.945,96
Condomínio		6.800,00	6.800,00	6.800,00	47.600,00
Fundo de promoção		1.379,73	1.379,73	1.379,73	9.658,09
Taxa associação		75,00	75,00	75,00	525,00
Correio		90,00	90,00	90,00	630,00
Marketing				1.500,00	1.500,00
Material de escritório		40,00	40,00	40,00	280,00
Contador		880,00	880,00	880,00	6.160,00
Programação visual		350,00	350,00	350,00	2.450,00
Sacolas		-	-	-	2.805,00
CDL		50,65	50,65	50,65	354,55
Taxa do cartão de crédito		471,39	535,88	254,02	2.875,80
Transportadora		2.391,81	-	-	11.959,06
ICMS Simples-SC		10.054,93	11.814,90	4.016,56	58.709,57
Simples Federal		22.916,81	28.018,42	5.825,27	122.398,98
FGTS		1.541,58	1.588,91	1.382,07	10.479,99
SOMA		219.817,32	169.370,03	70.661,29	1.141.288,49
3. DIFERENÇA DO PERÍODO		1.768,59	33.624,19	98.048,49	149.840,24
4. SALDO INICIAL DE CAIXA		66.398,96	68.167,55	101.791,75	50.000,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA		68.167,55	101.791,75	199.840,24	199.840,24
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO		68.167,55	101.791,75	199.840,24	199.840,24
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR					
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO					
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS					
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS					
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO		68.167,55	101.791,75	199.840,24	199.840,24

Fonte: elaborada pelo autor

Ao final da coleção Verão 07, a empresa terá recebido R\$1.291.128,73 (um milhão, duzentos e noventa e um mil, cento e vinte e oito reais e setenta e três centavos), e ainda terá a

receber R\$203.744,87 (duzentos e três mil, setecentos e quarenta e quatro reais e oitenta e sete centavos). Terá pago R\$ 1.141.288,49 (um milhão, cento e quarenta e um mil, duzentos e oitenta e oito reais e quarenta e nove centavos) e a pagar R\$ 51.959,29 (cinquenta e um mil, novecentos e cinquenta e nove reais e vinte e nove centavos), resultando em um saldo final de caixa de R\$ 199.840,24 (cento e noventa e nove mil, oitocentos e quarenta reais e vinte e quatro centavos).

6.1.4.3 Cenário Pessimista

O planejamento do fluxo de caixa em um cenário pessimista exige as seguintes projeções: de vendas, de recebimentos, de desembolsos com compras e serviços, de despesas com pessoal e de despesas financeiras.

6.1.4.3.1 Projeções de vendas

Em um cenário pessimista, imagina-se, por inúmeras possíveis razões, o decréscimo das vendas ou sua estagnação. Neste caso, projetou-se um aumento de somente 3% sobre as vendas, que, na realidade, representaria, em média, o índice inflacionário brasileiro; ou seja, nenhum crescimento real.

A tabela 33 a seguir demonstra os valores totais de vendas projetadas nesse cenário.

Tabela 33 - Projeção de Vendas Cenário Pessimista

Meses	Vendas Verão06 (R\$)	Projeção Vendas Verão07(R\$)
Agosto	157.021,55	161.732,20
Setembro	184.891,37	190.438,11
Outubro	191.624,57	197.373,30
Novembro	183.217,25	188.713,77
Dezembro	208.284,43	214.532,97
Janeiro	98.733,33	101.695,33
Fevereiro	93.593,53	96.401,34
Total	1.117.366,03	1.150.887,01

Fonte: elaborada pelo autor

6.1.4.3.2 Projeções de recebimentos

Para o planejamento de recebimento de vendas, utilizou-se a média da proporção de distribuição das vendas dentre as diversas formas de recebimento das últimas quatro coleções, demonstrada na tabela 02.

A tabela 34 a seguir mostra a projeção das vendas e seus valores dentro de cada forma de pagamento, por mês, aplicando-se os percentuais médios.

Tabela 34 - Projeção de Vendas Cenário Pessimista por Forma de Recebimento

	Média	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
à vista	10,4%	16.786,15	19.765,53	20.485,33	19.586,56
1+30/60 ca	2,2%	3.566,78	4.199,85	4.352,79	4.161,82
30 dd ca	0,2%	390,08	459,31	476,04	455,16
1+2 ch	6,2%	10.084,84	11.874,80	12.307,24	11.767,28
cartao	6,2%	10.075,30	11.863,57	12.295,60	11.756,15
1+1 ch	2,3%	3.688,84	4.343,57	4.501,75	4.304,24
1+1 ca	0,3%	542,24	638,48	661,73	632,70
1+3 ca	8,7%	13.994,82	16.478,76	17.078,87	16.329,56
3x ca	15,3%	24.779,99	29.178,20	30.240,79	28.914,01
1+4 ca	6,1%	9.849,93	11.598,20	12.020,57	11.493,18
30/60 ch	1,9%	3.029,70	3.567,44	3.697,36	3.535,14
30/60 ca	1,0%	1.598,50	1.882,22	1.950,77	1.865,18
1+3 ch	12,1%	19.616,64	23.098,40	23.939,58	22.889,26
30 dd ch	0,8%	1.278,52	1.505,44	1.560,27	1.491,81
3x ch	4,9%	7.896,21	9.297,71	9.636,30	9.213,52
60dd ca	0,3%	513,84	605,04	627,08	599,57
60dd ch	0,3%	481,22	566,64	587,27	561,51
1+4 ch	4,0%	6.392,77	7.527,42	7.801,55	7.459,27
4x ca	5,9%	9.496,26	11.181,75	11.588,96	11.080,50
4x ch	1,0%	1.625,64	1.914,18	1.983,89	1.896,85
1+5 ca	2,7%	4.312,34	5.077,74	5.262,66	5.031,77
1+5 ch	1,5%	2.456,91	2.892,99	2.998,34	2.866,80
5x ca	1,8%	2.830,60	3.333,01	3.454,39	3.302,83
5x ch	0,3%	486,76	573,15	594,02	567,96
90 dd ch	0,0%	28,66	33,74	34,97	33,44
1+7 ch	0,9%	1.530,71	1.802,40	1.868,03	1.786,08
1+6 ch	1,0%	1.691,13	1.991,29	2.063,80	1.973,26
60/90/120 ca	0,1%	82,23	96,83	100,36	95,95
90 dd ca	0,0%	-	-	-	-
6x ch	0,1%	98,25	115,69	119,90	114,64
1+6 ca	0,9%	1.455,06	1.713,32	1.775,72	1.697,81
6x ca	0,2%	372,11	438,15	454,11	434,19
1+7 ca	0,3%	485,08	571,17	591,97	566,00
60/90/120/150	0,1%	214,10	252,10	261,28	249,82
Totais	100,0%	161.732,20	190.438,11	197.373,30	188.713,77

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 34 - Projeção de Vendas Cenário Pessimista por Forma de Recebimento –
continuação

	Média	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	TOTAL
à vista	10,4%	22.266,33	10.554,94	10.005,47	119.450,31
1+30/60 ca	2,2%	4.731,23	2.242,75	2.126,00	25.381,21
30 dd ca	0,2%	517,43	245,28	232,51	2.775,81
1+2 ch	6,2%	13.377,24	6.341,23	6.011,12	71.763,74
cartao	6,2%	13.364,58	6.335,23	6.005,44	71.695,87
1+1 ch	2,3%	4.893,14	2.319,50	2.198,75	26.249,80
1+1 ca	0,3%	719,26	340,95	323,20	3.858,58
1+3 ca	8,7%	18.563,71	8.799,78	8.341,69	99.587,19
3x ca	15,3%	32.869,93	15.581,37	14.770,25	176.334,54
1+4 ca	6,1%	13.065,64	6.193,52	5.871,10	70.092,15
30/60 ch	1,9%	4.018,81	1.905,04	1.805,87	21.559,36
30/60 ca	1,0%	2.120,36	1.005,12	952,80	11.374,94
1+3 ch	12,1%	26.020,89	12.334,72	11.692,60	139.592,09
30 dd ch	0,8%	1.695,92	803,92	762,07	9.097,94
3x ch	4,9%	10.474,08	4.965,04	4.706,58	56.189,44
60dd ca	0,3%	681,60	323,10	306,28	3.656,50
60dd ch	0,3%	638,33	302,59	286,84	3.424,40
1+4 ch	4,0%	8.479,82	4.019,70	3.810,44	45.490,97
4x ca	5,9%	12.596,50	5.971,14	5.660,29	67.575,40
4x ch	1,0%	2.156,37	1.022,19	968,97	11.568,08
1+5 ca	2,7%	5.720,20	2.711,55	2.570,40	30.686,65
1+5 ch	1,5%	3.259,02	1.544,88	1.464,46	17.483,40
5x ca	1,8%	3.754,71	1.779,85	1.687,20	20.142,59
5x ch	0,3%	645,67	306,07	290,13	3.463,76
90 dd ch	0,0%	38,01	18,02	17,08	203,93
1+7 ch	0,9%	2.030,44	962,49	912,39	10.892,53
1+6 ch	1,0%	2.243,23	1.063,36	1.008,01	12.034,07
60/90/120 ca	0,1%	109,08	51,71	49,02	585,18
90 dd ca	0,0%	-	-	-	-
6x ch	0,1%	130,32	61,78	58,56	699,14
1+6 ca	0,9%	1.930,10	914,93	867,30	10.354,23
6x ca	0,2%	493,59	233,98	221,80	2.647,92
1+7 ca	0,3%	643,44	305,01	289,13	3.451,80
60/90/120/150	0,1%	283,99	134,62	127,61	1.523,52
	100,0%	214.532,97	101.695,33	96.401,34	1.150.887,01

Fonte: elaborada pelo autor

Os mapas auxiliares de recebimentos de cada mês podem ser visualizados nos apêndices S, T, U, V, W, X e Y. O mapa auxiliar de recebimento total está resumido na Tabela 35 que segue. Cabe aqui lembrar que neste mapa estão inclusos os recebimentos provenientes das vendas do Inverno 06, divulgados pelo relatório gerado pelo sistema de informações da empresa, acrescido das projeções de julho, que são:

- a) em Agosto: R\$ 98.122,43;

- b) em Setembro: R\$ 57.551,40;
- c) em Outubro: R\$ 29.344,11;
- d) em Novembro: R\$ 8.938,97;
- e) em Dezembro: R\$ 2.642,08 e;
- f) em Janeiro: R\$ 728,43 ;

Tabela 35- Mapa auxiliar de recebimento total Cenário Pessimista

Receb. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
Inv 06	98.122,43	57.551,40	29.344,11	8.938,97	2.642,08	728,43	
Ago	36.933,27	48.619,52	35.836,09	28.005,04	8.681,45	2.625,03	779,82
Set		43.488,57	57.249,02	42.196,65	32.975,67	10.222,33	3.090,94
Out			45.072,29	59.333,86	43.733,33	34.176,54	10.594,59
Nov				43.094,80	56.730,65	41.814,58	32.677,09
Dez					48.990,89	64.492,36	47.535,51
Jan						23.223,21	30.571,39
Fev							22.014,27
Total	135.055,70	149.659,49	167.501,52	181.569,32	193.754,07	177.282,47	147.263,62

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 35- Mapa auxiliar de recebimento total Cenário Pessimista - continuação

Receb. Vend.	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Total
Inv 06								197.327,42
Ago	251,97							161.732,20
Set	918,23	296,70						190.438,11
Out	3.203,51	951,67	307,50					197.373,30
Nov	10.129,77	3.062,96	909,92	294,01				188.713,77
Dez	37.147,86	11.515,69	3.482,02	1.034,41	334,23			214.532,97
Jan	22.533,32	17.609,25	5.458,80	1.650,59	490,34	158,44		101.695,33
Fev	28.979,93	21.360,29	16.692,55	5.174,63	1.564,66	464,82	150,19	96.401,34
Total	103.164,58	54.796,55	26.850,79	8.153,63	2.389,24	623,25	150,19	1.348.214,43

Fonte: elaborada pelo autor

Ao analisar-se a tabela, percebe-se que até o mês de fevereiro de 2007 (que é até aonde abrange o planejamento do fluxo) a empresa receberá R\$ 1.152.086,19 (um milhão, cento e cinquenta e dois mil e oitenta e seis reais e dezenove centavos), restando R\$196.128,24 (cento e noventa e seis mil, cento e vinte e oito reais e vinte e quatro centavos) a ser recebido na próxima coleção.

4.1.4.3.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços

Este item é composto pelas compras, custos fixos e custos variáveis. As projeções de recebimento e pagamento de compras de mercadorias, assim como a dos custos fixos, serão idênticas às propostas no fluxo de caixa realista - vide itens 4.1.4.1.3.1 (Compras) e 4.1.4.1.3.2- (Custos Fixos).

Já os custos variáveis com as vendas serão diferentes, e correspondem ao aluguel e impostos.

4.1.4.3.3.1 Aluguel

O valor mensal a ser pago de aluguel, de acordo com as projeções pessimistas, estão descritos na tabela 36 que segue:

Tabela 36- Mapa auxiliar de pagamento de aluguel Cenário Pessimista

Pagam. Venda	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	7.208,45								
Agosto		10.512,59							
Setembro			12.378,48						
Outubro				12.829,26					
Novembro					12.266,39				
Dezembro						13.944,64			
Janeiro							6.610,20		
Fevereiro								6.266,09	
Total	7.208,45	10.512,59	12.378,48	12.829,26	12.266,39	13.944,64	6.610,20	6.266,09	82.016,11
Total a pagar	11.497,73	11.497,73	12.378,48	12.829,26	12.266,39	13.944,64	11.497,73	11.497,73	97.409,70

Fonte: elaborada pelo autor

O total calculado e o total a pagar são diferentes nos meses de julho, agosto, janeiro e fevereiro, que serão pagos nos meses subseqüentes, pois ficaram abaixo no valor mínimo estipulado; logo, o total a ser pago nesses meses será o mínimo.

O aluguel do mês de fevereiro será pago somente em março, ficando ausente do planejamento de fluxo de Verão 07.

4.1.4.3.3.2 Impostos

Os demonstrativos dos impostos a pagar, assim como os mapas auxiliares de pagamento de cada um encontram-se nas tabelas a seguir.

Tabela 37- Impostos a pagar 2006- Cenário Pessimista

Mês 2006	Faturamento	Fat Acumulado	ICMS-Simples SC alíquota	ICMS-Parcela a Deduzir	ICMS-Simples SC	Simples Federal-alíquota	Simples Federal
Jan	98.733,33	98.733,33	4,95%	1.633,95	3.253,35	5,00%	4.936,67
Fev	93.593,53	192.326,87	4,85%	1.633,95	2.905,34	5,40%	5.054,05
Mar	171.563,90	363.890,77	5,95%	2.808,75	7.399,30	6,20%	10.636,96
Abr	139.457,00	503.347,77	5,95%	2.808,75	5.488,94	6,60%	9.204,16
Mai	155.723,20	659.070,97	5,95%	2.808,75	6.456,78	7,00%	10.900,62
Jun	124.332,80	783.403,77	5,95%	2.808,75	4.589,05	7,40%	9.200,63
Jul	110.899,30	894.303,07	5,95%	2.808,75	3.789,76	7,80%	8.650,15
Ago	161.732,20	1.056.035,26	5,95%	2.808,75	6.814,32	8,20%	13.262,04
Set	190.438,11	1.246.473,37	5,95%	2.808,75	8.522,32	9,00%	17.139,43
Out	197.373,30	1.443.846,67	5,95%	2.808,75	8.934,96	9,80%	19.342,58
Nov	188.713,77	1.632.560,44	5,95%	2.808,75	8.419,72	10,20%	19.248,80
Dez	214.532,97	1.847.093,41	5,95%	2.808,75	9.955,96	11,00%	23.598,63
Totais	1.847.093,41	1.847.093,41			76.529,80		151.174,72

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 38- Impostos a pagar 2007- Cenário Pessimista

Mês 2007	Faturamento	Fat Acumulado	ICMS-Simples SC alíquota	ICMS-Parcela a Deduzir	ICMS-Simples SC	Simples Federal-alíquota	Simples Federal
Jan	101.695,33	101.695,33	4,85%	1.633,95	3.298,27	5,00%	5.084,77
Fev	96.401,34	198.096,67	4,85%	1.633,95	3.041,51	5,40%	5.205,67
Mar		198.096,67			-		-
Abr		198.096,67			-		-
Mai		198.096,67			-		-
Jun		198.096,67			-		-
Jul		198.096,67			-		-
Ago		198.096,67			-		-
Set		198.096,67			-		-
Out		198.096,67			-		-
Nov		198.096,67			-		-
Dez		198.096,67			-		-
Total	198.096,67	198.096,67			6.339,79		10.290,44

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 39- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- ICMS Simples- SC- Cenário Pessimista

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	3.789,76								3.789,76
Agosto		6.814,32							6.814,32
Setembro			8.522,32						8.522,32
Outubro				8.934,96					8.934,96
Novembro					8.419,72				8.419,72
Dezembro						9.955,96			9.955,96
Janeiro							3.298,27		3.298,27
Fevereiro								3.041,51	3.041,51
Total	3.789,76	6.814,32	8.522,32	8.934,96	8.419,72	9.955,96	3.298,27	3.041,51	52.776,82

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 40- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- Simples Federal- Cenário Pessimista

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	8.650,15								8.650,15
Agosto		13.262,04							13.262,04
Setembro			17.139,43						17.139,43
Outubro				19.342,58					19.342,58
Novembro					19.248,80				19.248,80
Dezembro						23.598,63			23.598,63
Janeiro							5.084,77		5.084,77
Fevereiro								5.205,67	5.205,67
Total	8.650,15	13.262,04	17.139,43	19.342,58	19.248,80	23.598,63	5.084,77	5.205,67	111.532,07

Fonte: elaborada pelo autor

Os impostos referentes ao mês de Julho serão pagos em Agosto, e os de Fevereiro, em Março, não fazendo esses últimos, parte do fluxo proposto.

4.1.4.3.4 Projeções de despesas com pessoal

Os salários fixos a serem pagos mantêm-se iguais aos propostos pelo fluxo realista.

As comissões, que correspondem a 2% das vendas, podem ser analisadas através dos mapas auxiliares de pagamento, expostos na tabela que segue:

Tabela 41- Mapa auxiliar de pagamento de comissões Cenário Pessimista

Pagam. / Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	2.217,99								2.217,99
Ago		3.234,64							3.234,64
Set			3.808,76						3.808,76
Out				3.947,47					3.947,47
Nov					3.774,28				3.774,28
Dez						4.290,66			4.290,66
Jan							2.033,91		2.033,91
Fev								1.928,03	1.928,03
Totais	2.217,99	3.234,64	3.808,76	3.947,47	3.774,28	4.290,66	2.033,91	1.928,03	25.235,73

Fonte: elaborada pelo autor

O FGTS que incide sobre o salário variável representa 8% do mesmo. A tabela 42 mostra o mapa auxiliar de pagamento do FGTS variável.

Tabela 42- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- FGTS variável- Cenário Pessimista

Pagam. / Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	177,44								177,44
Ago		258,77							258,77
Set			304,70						304,70
Out				315,80					315,80
Nov					301,94				301,94
Dez						343,25			343,25
Jan							162,71		162,71
Fev								154,24	154,24
Totais	177,44	258,77	304,70	315,80	301,94	343,25	162,71	154,24	2.018,86

Fonte: elaborada pelo autor

O total a ser pago de décimo terceiro, utilizando a mesma metodologia dos fluxos anteriores, é de R\$ 18.004,74. Metade desse valor (R\$ 9.002,37) será paga em novembro, e a outra metade em dezembro.

6.1.4.3.5 Projeções de despesas financeiras

A taxa de cartão de crédito continua sendo, mesmo no cenário pessimista, a única despesa financeira a ser paga pela empresa, totalizando 3,5% do valor vendido com cartão de crédito nesse período.

O mapa auxiliar de despesa com cartão de crédito é apresentado a seguir, na tabela 43.

Tabela 43- Mapa auxiliar de pagamento de despesas com cartão de crédito- Cenário Pessimista

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Totais
Julho	241,80								241,80
Ago		352,64							352,64
Set			415,22						415,22
Out				430,35					430,35
Nov					411,47				411,47
Dez						467,76			467,76
Jan							221,73		221,73
Fev								210,19	210,19
Totais	241,80	352,64	415,22	430,35	411,47	467,76	221,73	210,19	2.751,16

Fonte: elaborada pelo autor

Através da união das projeções de vendas, recebimentos, custos e despesas apenas calculadas, resultou a projeção final do fluxo de caixa pessimista. Cabe ressaltar que:

- a) o saldo inicial de caixa será de cinquenta mil reais- valor fornecido pelo proprietário e;
- b) o nível desejado de caixa será sempre igual à disponibilidade acumulada, visto que, atualmente, nada é feito com o excesso eventual de caixa.

Tabela 44- Fluxo de caixa projetado Cenário Pessimista

PERÍODOS	AGO	SET	OUT	NOV
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	36.933,27	43.488,57	45.072,29	43.094,80
Vendas a prazo	98.122,43	106.170,92	122.429,22	138.474,53
Receita Financeira				
SOMA	135.055,70	149.659,49	167.501,52	181.569,32
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	4.154,83	61.349,97	154.032,67	159.374,38
Salários Fixos	14.945,83	14.945,83	14.945,83	14.945,83
Salários Variáveis	2.217,99	3.234,64	3.808,76	3.947,47
13o Salário				9.002,37
Vale-Transporte	1.366,00	1.366,00	1.366,00	1.366,00
Luz	736,54	736,54	736,54	736,54
Telefone	239,64	239,64	239,64	239,64
Aluguel	11.497,73	11.497,73	12.378,48	12.829,26
Condomínio	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00
Fundo de promoção	1.379,73	1.379,73	1.379,73	1.379,73
Taxa associação	75,00	75,00	75,00	75,00
Correio	90,00	90,00	90,00	90,00
Marketing				
Material de escritório	40,00	40,00	40,00	40,00
Contador	880,00	880,00	880,00	880,00
Programação visual	350,00	350,00	350,00	350,00
Sacolas	2.805,00	-	-	-
CDL	50,65	50,65	50,65	50,65
Taxa do cartão de crédito	241,80	352,64	415,22	430,35
Transportadora	-	3.587,72	3.587,72	2.391,81
ICMS Simples-SC	3.789,76	6.814,32	8.522,32	8.934,96
Simples Federal	8.650,15	13.262,04	17.139,43	19.342,58
FGTS	1.373,11	1.454,44	1.500,37	1.511,47
SOMA	61.683,76	128.506,89	228.338,36	244.718,05
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	73.371,94	21.152,60	(60.836,85)	(63.148,72)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	50.000,00	123.371,94	144.524,54	83.687,70
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	123.371,94	144.524,54	83.687,70	20.538,97
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO	123.371,94	144.524,54	83.687,70	20.538,97
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	123.371,94	144.524,54	83.687,70	20.538,97

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 44- Fluxo de caixa projetado Cenário Pessimista- continuação

ITENS	PERÍODOS	DEZ	JAN	FEV	TOTAL
1. INGRESSOS					
Vendas à vista		48.990,89	23.223,21	22.014,27	262.817,30
Vendas à prazo		144.763,18	154.059,26	125.249,35	889.268,89
Receita Financeira					
SOMA		193.754,07	177.282,47	147.263,62	1.152.086,19
2. DESEMBOLSOS					
Fornecedores		128.041,65	79.567,60	16.902,14	603.423,25
Salários Fixos		14.945,83	14.945,83	14.945,83	104.620,81
Salários Variáveis		3.774,28	4.290,66	2.033,91	23.307,70
13o Salário		9.002,37			18.004,74
Vale-Transporte		1.366,00	1.366,00	1.366,00	9.562,00
Luz		736,54	736,54	736,54	5.155,79
Telefone		239,64	239,64	239,64	1.677,50
Aluguel		12.266,39	13.944,64	11.497,73	85.911,97
Condomínio		6.800,00	6.800,00	6.800,00	47.600,00
Fundo de promoção		1.379,73	1.379,73	1.379,73	9.658,09
Taxa associação		75,00	75,00	75,00	525,00
Correio		90,00	90,00	90,00	630,00
Marketing				1.500,00	1.500,00
Material de escritório		40,00	40,00	40,00	280,00
Contador		880,00	880,00	880,00	6.160,00
Programação visual		350,00	350,00	350,00	2.450,00
Sacolas		-	-	-	2.805,00
CDL		50,65	50,65	50,65	354,55
Taxa do cartão de crédito		411,47	467,76	221,73	2.540,97
Transportadora		2.391,81	-	-	11.959,06
ICMS Simples-SC		8.419,72	9.955,96	3.298,27	49.735,31
Simples Federal		19.248,80	23.598,63	5.084,77	106.326,40
FGTS		1.497,61	1.538,92	1.358,38	10.234,31
SOMA		212.007,50	160.317,57	68.850,32	1.104.422,44
3. DIFERENÇA DO PERÍODO		(18.253,43)	16.964,90	78.413,30	47.663,75
4. SALDO INICIAL DE CAIXA		20.538,97	2.285,54	19.250,45	50.000,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA		2.285,54	19.250,45	97.663,75	97.663,75
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO		2.285,54	19.250,45	97.663,75	97.663,75
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR					
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO					
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS					
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS					
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO		2.285,54	19.250,45	97.663,75	97.663,75

Fonte: elaborada pelo autor

Ao final do mês de fevereiro de 2007, segundo o cenário pessimista, a empresa terá recebido R\$1.152.086,19 (um milhão, cento e cinquenta e dois mil e oitenta e seis reais e dezenove centavos), e ainda terá a receber R\$196.128,24 (cento e noventa e seis mil, cento e vinte e oito reais e vinte e quatro centavos). A AB terá pagado R\$ 1.104.422,44 (um milhão,

cento e quatro mil, quatrocentos e vinte e dois reais e quarenta e quatro centavos) e a pagar R\$ 50.186,44 (cinquenta mil, cento e oitenta e seis reais e quarenta e quatro centavos), resultando em um saldo final de caixa de R\$97.663,75 (noventa e sete mil, seiscentos e sessenta e três reais e setenta e cinco centavos).

6.1.4.4 Proposta de compras à vista em cenário realista

Esta é a primeira das três propostas alternativas de fluxo de caixa para a AB Comércio durante a coleção Verão 07. Esta proposta visa verificar o impacto no fluxo realista ao serem pagos os fornecedores à vista, com o máximo de recursos disponíveis. Para tanto, necessita-se das seguintes projeções: de vendas, de recebimentos, de desembolsos com compras e serviços, de despesas com pessoal e de despesas financeiras.

6.1.4.4.1 Projeções de vendas

As projeções de vendas nesta proposta são iguais às já apresentadas no cenário realista - vide item 6.1.4.1.1 (Projeções de vendas).

6.1.4.4.2 Projeções de recebimentos

Assim como as projeções de vendas, as de recebimentos permanecem inalteradas em relação às analisadas no cenário realista - vide 6.1.4.1.2 (Projeções de recebimentos).

4.1.4.4.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços

Este item é composto pelas compras, custos fixos e custos variáveis. Os custos fixos e os variáveis serão mantidos inalterados em relação ao cenário otimista. Já nas projeções de compras será proposta uma atitude alternativa.

Como pôde ser observado no fluxo realista, os saldos finais de caixa projetado são bastante altos (R\$ 124.806,25; R\$ 148.497,75; R\$ 91.264,00; R\$ 32.913,85; R\$ 20.230,24;

R\$ 41.899,78 e R\$ 125.549,13 respectivamente). Entretanto, nada foi proposto para melhor aproveitá-lo, já que atualmente na empresa, caso haja sobra de caixa, os recursos são guardados à espera de alguma necessidade.

Tanto Santos (2001) quanto Zdanowicz (2004) propõem uma série de alternativas de aplicações de excedente de caixa. A mais vantajosa financeiramente, visto oferecer as maiores taxas de desconto do mercado, é a compra de mercadorias pagando os fornecedores a vista.

A tabela com os descontos oferecidos por cada fornecedor já foi apresentada anteriormente no item 6.1.2 (Análise de compras). No entanto, visto sua importância para a presente análise, poderá ser visualizada novamente na tabela que segue:

Tabela 45- Desconto para pagamento à vista por fornecedor

Fornecedor	Desconto para pagamento a vista
Le lis blanc	7%
Camila Klein	5%
Vertigo	10%
Andre Lima	12,75%
M Magalhaes	6%
Cosh	6%
Tessuti	8%
Victordzenk	5%
Griff Line	8%
Manas	0%
G Paranagua	5%
Barbara Bela	5%
Gloria Coelho	6%
CORI	0%
Lino Villaventura	0%
Printing	10%
Alphorria	6%
Nutrisport	5%
Animale	6%
M Saad	8%
Sergio Gaz	10%
Cia da Moda	5%
I Capeto	0%
La Tigresse	10%
H Barro	7%
Giseli B	7%
Apoena	0%
Doll	8%
A Calliman	11%
Luli Bevilaqua	10%
Max Co	7%
Outras	5%

Fonte: elaborada pelo autor

Cabe ressaltar que a quantidade total a ser comprada, assim como sua distribuição dentre os fornecedores permanecerá a mesma do cenário realista; o único aspecto que será modificado é a forma de pagamento.

A metodologia que foi utilizada nesta proposta seguiu o seguinte raciocínio: o nível de caixa desejado deveria permanecer entre quatro e cinco mil reais, pois, segundo o Sr. Vilson, esse valor seria o suficiente para cobrir eventuais despesas não-programadas; a escolha dentre os fornecedores para pagamento a vista foi de acordo com o desconto oferecido por eles: primeiramente André Lima (12,75%), seguido pelo Arthur Calliman (11%), depois Vertigo, Printing, Sergio Gaz, La tigresse e Luli Bevilaqua (10%), e assim por diante.

Para que os recursos pudessem ser aproveitados ao máximo, foram feitas simulações utilizando planilhas integradas no Microsoft Excel, até chegar-se na maximização do retorno financeiro. Os mapas auxiliares de pagamento de fornecedores podem ser vistos nos apêndices Z, AA, AB e AC. A união desses mapas resultou em um mapa de pagamento total, exibido na tabela 46 que segue:

Tabela 46- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores – proposta 1

Pagam. Receb.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Total
Inv06	4.154,83	1.315,50						5.470,33
Ago	130.592,92	17.609,71	20.479,89	10.703,36				179.385,87
Set		72.740,97	37.192,67	58.748,87	10.703,36			179.385,87
Out			42.454,66	26.868,02	43.132,34	7.135,57		119.590,58
Nov				5.381,58	38.229,12	60.871,61	15.108,28	119.590,58
Total	134.747,75	91.666,19	100.127,22	101.701,82	92.064,82	68.007,18	15.108,28	603.423,25

Fonte: elaborada pelo autor

Ao deduzir-se do total pago ao final de fevereiro os valores remanescentes da coleção de inverno 06, obtêm-se R\$ 597.952,92, que nada mais é que a projeção total de compras. Ou seja, esses valores correspondem aos valores brutos da mercadoria, ainda sem o desconto. A receita financeira obtida através dos descontos das compras a vista foi de:

- a) R\$ 10.255,94 em agosto;
- b) R\$ 6.296,00 em setembro;
- c) R\$ 3.774,58 em outubro e;
- d) R\$ 593,47 em novembro.

4.1.4.4 Projeções de despesas com pessoal

Toda projeção de despesa com pessoal mantém-se inalterada em relação à proposta no cenário realista - vide item 4.1.4.1.4 (Projeções de despesas com pessoal).

6.1.4.4.5 Projeções de despesas financeiras

As despesas financeiras, resumidas pela taxa cobrada pelas administradoras de cartão de crédito, permanecem iguais às analisadas no cenário realista no item 6.1.4.1.5 (Projeções de despesas financeiras).

Ao conjugarem-se as projeções apenas apresentadas, surge o fluxo de caixa projetado no cenário realista, com aplicações de excesso de caixa em compras de mercadorias a vista.

Cabe ressaltar que:

- a) o saldo inicial de caixa permanece em cinqüenta mil reais e;
- b) o nível desejado de caixa projetado até o mês de novembro foi entre quatro e cinco mil reais (determinado pelo proprietário)

Tabela 47- Fluxo de caixa projetado – proposta 1

PERÍODOS	AGO	SET	OUT	NOV
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	38.367,57	45.177,45	46.822,68	44.768,38
Vendas a prazo	98.122,43	108.059,06	126.044,18	143.505,03
Receita Financeira	10.255,94	6.296,00	3.774,58	593,47
SOMA	146.745,94	159.532,50	176.641,43	188.866,88
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	134.747,75	91.666,19	100.127,22	101.701,82
Salários Fixos	14.945,83	14.945,83	14.945,83	14.945,83
Salários Variáveis	2.217,99	3.360,26	3.956,68	4.100,77
13o Salário				9.020,16
Vale-Transporte	1.366,00	1.366,00	1.366,00	1.366,00
Luz	736,54	736,54	736,54	736,54
Telefone	239,64	239,64	239,64	239,64
Aluguel	11.497,73	11.497,73	12.859,19	13.327,49
Condomínio	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00
Fundo de promoção	1.379,73	1.379,73	1.379,73	1.379,73
Taxa associação	75,00	75,00	75,00	75,00
Correio	90,00	90,00	90,00	90,00
Marketing				
Material de escritório	40,00	40,00	40,00	40,00
Contador	880,00	880,00	880,00	880,00
Programação visual	350,00	350,00	350,00	350,00
Sacolas	2.805,00	-	-	-
CDL	50,65	50,65	50,65	50,65
Taxa do cartão de crédito	241,80	366,33	431,35	447,06
Transportadora	-	3.587,72	3.587,72	2.391,81
ICMS Simples-SC	3.789,76	7.188,03	8.962,36	9.391,03
Simples Federal	8.650,15	13.777,07	17.805,04	20.093,75
FGTS	1.373,11	1.464,49	1.512,20	1.523,73
SOMA	192.276,67	159.861,21	176.195,15	188.951,01
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	(45.530,73)	(328,71)	446,28	(84,13)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	50.000,00	4.469,27	4.140,56	4.586,84
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	4.469,27	4.140,56	4.586,84	4.502,72
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO	4.469,27	4.140,56	4.586,84	4.502,72
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	4.469,27	4.140,56	4.586,84	4.502,72

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 47- Fluxo de caixa projetado – proposta 1 - continuação

PERÍODOS	DEZ	JAN	FEV	TOTAL
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	50.893,45	24.125,08	22.869,20	273.023,80
Vendas a prazo	150.282,45	160.013,86	130.113,40	916.140,40
Receita Financeira	-	-		20.919,98
SOMA	201.175,89	184.138,94	152.982,60	1.210.084,18
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	92.064,82	68.007,18	15.108,28	603.423,25
Salários Fixos	14.945,83	14.945,83	14.945,83	104.620,81
Salários Variáveis	3.920,85	4.457,29	2.112,89	24.126,72
13o Salário	9.020,16			18.040,31
Vale-Transporte	1.366,00	1.366,00	1.366,00	9.562,00
Luz	736,54	736,54	736,54	5.155,79
Telefone	239,64	239,64	239,64	1.677,50
Aluguel	12.742,76	14.486,18	11.497,73	87.908,82
Condomínio	6.800,00	6.800,00	6.800,00	47.600,00
Fundo de promoção	1.379,73	1.379,73	1.379,73	9.658,09
Taxa associação	75,00	75,00	75,00	525,00
Correio	90,00	90,00	90,00	630,00
Marketing			1.500,00	1.500,00
Material de escritório	40,00	40,00	40,00	280,00
Contador	880,00	880,00	880,00	6.160,00
Programação visual	350,00	350,00	350,00	2.450,00
Sacolas	-	-	-	2.805,00
CDL	50,65	50,65	50,65	354,55
Taxa do cartão de crédito	427,44	485,93	230,34	2.630,25
Transportadora	2.391,81	-	-	11.959,06
ICMS Simples-SC	8.855,78	10.451,68	3.489,82	52.128,44
Simples Federal	19.996,33	24.515,08	5.282,23	110.119,65
FGTS	1.509,34	1.552,25	1.364,70	10.299,83
SOMA	177.882,68	150.908,97	67.539,39	1.113.615,07
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	23.293,22	33.229,96	85.443,21	96.469,11
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	4.502,72	27.795,93	61.025,90	50.000,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	27.795,93	61.025,90	146.469,11	146.469,11
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO	27.795,93	61.025,90	146.469,11	146.469,11
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	27.795,93	61.025,90	146.469,11	146.469,11

Fonte: elaborada pelo autor

Os níveis desejados de caixa de agosto a novembro enquadraram-se nos limites estabelecidos pelo proprietário. A partir do mês de dezembro, o saldo de caixa foi aumentando sem ser utilizado seu excesso, visto que as mercadorias são recebidas até o mês de novembro. Uma alternativa seria adiantar os pagamentos de duplicatas de fornecedores

ainda a vencer, se caso os mesmos oferecessem descontos para essa operação; como não oferecem, então os recursos permaneceram em caixa.

O período abrangido pelo fluxo resumiu-se em: recebimento total: R\$ 1.189.164,20 (um milhão, cento e oitenta e nove mil, cento e sessenta e quatro reais e vinte centavos); valores a receber: R\$ 203.744,87 (duzentos e três mil, setecentos e quarenta e quatro reais e oitenta e sete centavos); total de desembolsos: R\$ 1.113.615,07 (um milhão, cento e treze mil, seiscentos e quinze reais e sete centavos); valores a pagar: R\$ 50.659,20 (cinquenta mil, seiscentos e cinquenta e nove reais e vinte centavos); receita financeira: R\$ 20.919,98 (vinte mil, novecentos e dezenove reais e noventa e oito centavos) e, finalmente, saldo final de caixa projetado: R\$ 146.469,11 (cento e quarenta e seis mil, quatrocentos e sessenta e nove reais e onze centavos).

6.1.4.5 Proposta de aumento de prazo de pagamento para clientes

A segunda proposta consiste em aumentar o parcelamento das compras para os clientes. Essa sugestão está baseada em alguns dos benefícios descritos por Assaf Neto e Siva (2002) como vantajosos para a empresa com o aumento de prazo. São eles:

- a) aumento no volume médio das vendas;
- b) vantagem competitiva frente a concorrência;
- c) incentivo a desova de estoques remanescentes de outras coleções;
- d) aumento da cartela de clientes, pois atinge um público que antes não podia comprar devido ao alto valor agregado das peças e;
- e) maior fidelização de clientes, que, ao comprarem no crediário, precisam voltar à loja para efetuar seus pagamentos, e, possivelmente, comprarem mais.

Para planejar o fluxo de caixa proposto, em um cenário realista, necessita-se primeiramente calcular as seguintes projeções: de vendas, de recebimentos, de desembolsos com compras e serviços, de despesas com pessoal e de despesas financeiras.

6.1.4.5.1 Projeções de vendas

Duas serão as modificações propostas na política de contas a receber e crédito da empresa. Primeiramente, propõe-se que seja aumentado o número de prestações de

parcelamento, de quatro para em até seis vezes (com entrada) ou cinco vezes (sem entrada). A segunda seria fazer uma promoção de divulgação, utilizando a mídia com bastante força, de, no mês de janeiro de 2007, vender todo o estoque em até oito vezes (com entrada) ou sete (sem entrada). Essa última sugestão visa, principalmente, vender o máximo possível em janeiro, para evitar que o estoque ainda esteja alto para a liquidação de fevereiro, onde o desconto médio é de quarenta por cento.

Baseando-se na experiência e convívio do autor com a clientela da loja, assim como sua receptividade frente eventuais aumentos de parcelamento, estima-se que, para a primeira sugestão, nos meses de agosto a dezembro de 2006, haja um acréscimo de vendas de 10%, e para a segunda, no mês de janeiro, de 30% (no cenário realista). As vendas do mês de fevereiro deverão permanecer inalteradas.

A tabela 48 a seguir demonstra os valores totais de vendas projetadas nesse cenário.

Tabela 48 - Projeção de Vendas com aumento de prazo

Meses	Projeção cenário realista (R\$)	Projeção Vendas Verão07(R\$)
Agosto	168.013,06	184.814,36
Setembro	197.833,76	217.617,14
Outubro	205.038,29	225.542,11
Novembro	196.042,46	215.646,70
Dezembro	222.864,34	245.150,78
Janeiro	105.644,67	137.338,07
Fevereiro	100.145,08	100.145,08
Total	1.195.581,66	1.326.254,25

Fonte: elaborada pelo autor

6.1.4.5.2 Projeções de recebimentos

A distribuição das vendas dentre as diversas formas de pagamento foi um pouco modificada da média utilizada até então, visto as novas propostas de parcelamento. A proporção a ser usada foi baseada nas expectativas de aumento das vendas dentro das opções de maiores prazos sob a perspectiva do autor.

As tabelas 49 e 50 a seguir mostram a projeção das vendas e seus valores dentro de cada forma de pagamento, por mês, aplicando-se os novos percentuais, que será um para o mês de janeiro, e outro para os demais meses, exceto fevereiro, que permanecerá inalterado à projeção realista.

Tabela 49 - Projeção de Vendas por Forma de Recebimento - proposta 2

	Média	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
a vista	9,43%	17.431,16	20.524,03	21.271,49	20.338,18	23.120,92
1+30/60 ca	2,00%	3.702,83	4.361,23	4.520,05	4.321,74	4.913,02
30 dd ca	0,22%	405,07	476,96	494,33	472,65	537,31
1+2 ch	5,67%	10.472,35	12.331,09	12.780,15	12.218,44	13.890,26
cartao	5,66%	10.462,45	12.319,43	12.768,07	12.206,88	13.878,12
1+1 ch	2,07%	3.830,58	4.510,20	4.674,74	4.469,64	5.081,16
1+1 ca	0,30%	563,07	663,02	687,16	657,01	746,90
1+3 ca	7,86%	14.532,57	17.110,97	17.734,13	16.957,03	19.276,03
3x ca	13,92%	25.731,17	30.299,39	31.402,80	30.025,04	34.132,97
1+4 ca	5,53%	10.227,42	12.043,86	12.482,47	11.933,81	13.567,69
30/60 ch	1,70%	3.146,12	3.704,52	3.839,43	3.670,98	4.173,23
30/60 ca	0,90%	1.659,92	1.954,55	2.025,72	1.936,85	2.201,84
1+3 ch	11,02%	20.370,42	23.985,97	24.858,47	23.768,79	27.020,75
30 dd ch	0,72%	1.327,65	1.563,29	1.620,22	1.549,14	1.761,08
3x ch	4,44%	8.198,62	9.653,98	10.006,58	9.566,32	10.875,55
60dd ca	0,29%	533,59	628,29	651,17	622,60	707,79
60dd ch	0,27%	499,72	588,41	609,84	583,08	662,86
1+4 ch	3,59%	6.638,41	7.815,67	8.101,33	7.745,89	8.805,66
4x ca	5,34%	9.861,15	11.611,41	12.033,27	11.506,28	13.080,53
4x ch	0,91%	1.681,32	1.980,32	2.052,43	1.962,38	2.230,87
1+5 ca	6,50%	12.012,93	14.145,11	14.660,24	14.017,04	15.933,80
1+5 ch	3,50%	6.468,50	7.616,60	7.893,97	7.547,62	8.580,28
5x ca	3,50%	6.468,50	7.616,60	7.893,97	7.547,63	8.580,28
5x ch	1,30%	2.402,59	2.829,02	2.932,05	2.803,41	3.186,96
90 dd ch	0,02%	29,76	35,04	36,32	34,72	39,47
1+7 ch	0,86%	1.589,53	1.870,65	1.939,81	1.854,71	2.107,51
1+6 ch	0,95%	1.756,11	2.067,80	2.143,10	2.049,08	2.329,43
60/90/120 ca	0,05%	85,39	100,55	104,21	99,64	113,27
90 dd ca	0,00%	-	-	-	-	-
6x ch	0,06%	102,02	120,13	124,51	119,04	135,33
1+6 ca	0,82%	1.510,97	1.779,16	1.842,48	1.763,05	2.004,26
6x ca	0,21%	386,41	454,99	471,56	450,87	512,56
1+7 ca	0,27%	503,71	593,12	614,72	587,75	668,16
60/90/120/150	0,12%	222,32	261,79	271,32	259,42	294,91
Totais	100,0%	184.814,36	217.617,14	225.542,12	215.646,70	245.150,78

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 50 - Projeção de Vendas de Janeiro por Forma de Recebimento - proposta 2

	Média	Janeiro	Fevereiro	TOTAL
a vista	8,00%	10.987,05	10.394,04	124.066,86
1+30/60 ca	2,00%	2.746,76	2.208,56	26.774,20
30 dd ca	0,30%	412,01	241,54	3.039,88
1+2 ch	4,00%	5.493,52	6.244,56	73.430,38
cartao	5,00%	6.866,90	6.238,66	74.740,51
1+1 ch	2,00%	2.746,76	2.284,14	27.597,21
1+1 ca	0,30%	412,01	335,76	4.064,93
1+3 ca	5,00%	6.866,90	8.665,64	101.143,27
3x ca	6,00%	8.240,28	15.343,85	175.175,51
1+4 ca	6,00%	8.240,28	6.099,11	74.594,65
30/60 ch	1,00%	1.373,38	1.876,00	21.783,66
30/60 ca	0,90%	1.236,04	989,80	12.004,72
1+3 ch	5,00%	6.866,90	12.146,68	139.017,98
30 dd ch	0,70%	961,37	791,66	9.574,40
3x ch	3,50%	4.806,83	4.889,36	57.997,24
60dd ca	0,20%	274,68	318,17	3.736,29
60dd ch	0,30%	412,01	297,98	3.653,90
1+4 ch	3,00%	4.120,14	3.958,42	47.185,52
4x ca	4,50%	6.180,21	5.880,11	70.152,96
4x ch	1,00%	1.373,38	1.006,60	12.287,31
1+5 ca	4,00%	5.493,52	2.670,22	78.932,86
1+5 ch	3,00%	4.120,14	1.521,33	43.748,45
5x ca	3,00%	4.120,14	1.752,72	43.979,85
5x ch	1,00%	1.373,38	301,40	15.828,81
90 dd ch	0,00%	-	17,75	193,06
1+7 ch	6,00%	8.240,28	947,82	18.550,31
1+6 ch	3,00%	4.120,14	1.047,15	15.512,81
60/90/120 ca	1,00%	1.373,38	50,92	1.927,37
90 dd ca	0,00%	-	-	-
6x ch	4,00%	5.493,52	60,84	6.155,40
1+6 ca	3,00%	4.120,14	900,98	13.921,04
6x ca	5,00%	6.866,90	230,41	9.373,69
1+7 ca	8,00%	10.987,05	300,36	14.254,87
60/90/120/150	0,30%	412,01	132,57	1.854,34
	100,00%	137.338,07	100.145,08	1.326.254,25

Fonte: elaborada pelo autor

Os mapas auxiliares de recebimentos de cada mês podem ser visualizados nos apêndices AD, AE, AF, AG, AH, AI e AJ. O mapa auxiliar de recebimento total está resumido na Tabela 51 que segue. Cabe aqui lembrar que neste mapa estão inclusos os recebimentos provenientes das vendas do Inverno 06, divulgados pelo relatório gerado pelo sistema de informações da empresa, acrescido das projeções de julho, que são:

- a) em Agosto: R\$ 98.122,43;
- b) em Setembro: R\$ 57.551,40;
- c) em Outubro: R\$ 29.344,11;
- d) em Novembro: R\$ 8.938,97;
- e) em Dezembro: R\$ 2.642,08 e;
- f) em Janeiro: R\$ 728,43 ;

Tabela 51- Mapa auxiliar de recebimento total – proposta 2

Receb. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
Inv 06	98.122,43	57.551,40	29.344,11	8.938,97	2.642,08	728,43	
Ago	40.260,59	53.478,78	40.204,14	32.072,51	12.007,07	5.719,82	809,79
Set		47.405,37	62.971,26	47.340,64	37.765,33	14.138,27	6.734,91
Out			49.131,80	65.264,61	49.064,62	39.140,62	14.653,02
Nov				46.976,30	62.400,17	46.911,94	37.423,67
Dez					53.403,32	70.938,57	53.330,15
Jan						26.401,61	34.355,77
Fev							22.869,20
Total	138.383,02	158.435,55	181.651,31	200.593,03	217.282,60	203.979,26	170.176,51

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 51- Mapa auxiliar de recebimento total- proposta 2 - continuação

Receb. Vend.	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Total
Inv 06								197.327,42
Ago	261,66							184.814,36
Set	953,39	307,97						217.617,14
Out	6.980,10	988,03	319,32					225.542,12
Nov	14.010,37	6.674,05	944,88	305,31				215.646,70
Dez	42.543,68	15.927,17	7.586,89	1.074,04	346,96			245.150,78
Jan	25.783,59	21.045,42	13.262,93	8.444,66	5.640,67	2.403,42		137.338,07
Fev	30.105,36	22.189,82	17.340,81	5.375,58	1.625,42	482,87	156,02	100.145,08
Total	120.638,15	67.132,47	39.454,83	15.199,58	7.613,05	2.886,28	156,02	1.523.581,66

Fonte: elaborada pelo autor

Ao analisar-se a tabela, percebe-se que até o mês de fevereiro de 2007 (que é até aonde abrange o planejamento do fluxo) a empresa receberá R\$ 1.270.501,27 (um milhão, duzentos e setenta mil, quinhentos e um reais e vinte e sete centavos), restando R\$ 253.080,40 (duzentos e cinquenta e três mil e oitenta reais e quarenta centavos) a ser recebido na próxima coleção.

4.1.4.5.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços

Este item é composto pelas compras, custos fixos e custos variáveis. As projeções de recebimento e pagamento de compras de mercadorias, assim como a dos custos fixos, serão idênticas às propostas no fluxo de caixa realista - vide itens 4.1.4.1.3.1 (Compras) e 4.1.4.1.3.2 (Custos Fixos). O único custo que será acrescido é de três mil reais, referente à campanha de promoção de parcelamento em oito vezes em janeiro.

Já os custos variáveis com as vendas serão diferentes, e correspondem ao aluguel e impostos.

4.1.4.5.3.1 Aluguel

O valor mensal a ser pago de aluguel, de acordo com esta proposta, estão descritos na tabela 52 que segue:

Tabela 52- Mapa auxiliar de pagamento de aluguel – proposta 2

Pagam. Venda	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	7.208,45								
Agosto		12.012,93							
Setembro			14.145,11						
Outubro				14.660,24					
Novembro					14.017,04				
Dezembro						15.934,80			
Janeiro							8.926,97		
Fevereiro								6.509,43	
Total	7.208,45	12.012,93	14.145,11	14.660,24	14.017,04	15.934,80	8.926,97	6.509,43	93.414,98
Total a pagar	11.497,73	12.012,93	14.145,11	14.660,24	14.017,04	15.934,80	11.497,73	11.497,73	105.263,31

Fonte: elaborada pelo autor

Nos meses de julho, janeiro e fevereiro, o aluguel a ser pago no mês subsequente será o mínimo, visto seu percentual ter sido menor que o estipulado.

O aluguel do mês de fevereiro será pago somente em março, ficando ausente do planejamento de fluxo de Verão 07.

4.1.4.5.3.2 Impostos

Os demonstrativos dos impostos a pagar, assim como os mapas auxiliares de pagamento de cada um encontram-se nas tabelas a seguir.

Tabela 53- Impostos a pagar 2006- proposta 2

Mês 2006	Faturamento	Fat Acumulado	ICMS-Simples SC alíquota	ICMS-Parcela a Deduzir	ICMS-Simples SC	Simples Federal-alíquota	Simples Federal
Jan	98.733,33	98.733,33	4,95%	1.633,95	3.253,35	5,00%	4.936,67
Fev	93.593,53	192.326,87	4,85%	1.633,95	2.905,34	5,40%	5.054,05
Mar	171.563,90	363.890,77	5,95%	2.808,75	7.399,30	6,20%	10.636,96
Abr	139.457,00	503.347,77	5,95%	2.808,75	5.488,94	6,60%	9.204,16
Mai	155.723,20	659.070,97	5,95%	2.808,75	6.456,78	7,00%	10.900,62
Jun	124.332,80	783.403,77	5,95%	2.808,75	4.589,05	7,40%	9.200,63
Jul	110.899,30	894.303,07	5,95%	2.808,75	3.789,76	7,80%	8.650,15
Ago	184.814,36	1.079.117,43	5,95%	2.808,75	8.187,70	8,20%	15.154,78
Set	217.617,14	1.296.734,57	5,95%	2.808,75	10.139,47	9,00%	19.585,54
Out	225.542,12	1.522.276,69	5,95%	2.808,75	10.611,01	9,80%	22.103,13
Nov	215.646,70	1.737.923,38	5,95%	2.808,75	10.022,23	10,60%	22.858,55
Dez	245.150,78	1.983.074,16	5,95%	2.808,75	11.777,72	11,40%	27.947,19
Totais	1.983.074,16	1.983.074,16			84.620,65		166.232,42

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 54- Impostos a pagar 2007- proposta 2

Mês 2007	Faturamento	Fat Acumulado	ICMS-Simples SC alíquota	ICMS-Parcela a Deduzir	ICMS-Simples SC	Simples Federal-alíquota	Simples Federal
Jan	137.338,07	137.338,07	5,95%	2.808,75	5.362,87	5,40%	7.416,26
Fev	100.145,08	237.483,15	4,85%	1.633,95	3.223,09	5,40%	5.407,83
Mar		237.483,15			-		-
Abr		237.483,15			-		-
Mai		237.483,15			-		-
Jun		237.483,15			-		-
Jul		237.483,15			-		-
Ago		237.483,15			-		-
Set		237.483,15			-		-
Out		237.483,15			-		-
Nov		237.483,15			-		-
Dez		237.483,15			-		-
Total	237.483,15	237.483,15			8.585,95		12.824,09

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 55- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- ICMS Simples- SC- proposta 2

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	3.789,76								3.789,76
Agosto		8.187,70							8.187,70
Setembro			10.139,47						10.139,47
Outubro				10.611,01					10.611,01
Novembro					10.022,23				10.022,23
Dezembro						11.777,72			11.777,72
Janeiro							5.362,87		5.362,87
Fevereiro								3.223,09	3.223,09
Total	3.789,76	8.187,70	10.139,47	10.611,01	10.022,23	11.777,72	5.362,87	3.223,09	63.113,84

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 56- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- Simples Federal- proposta 2

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	8.650,15								8.650,15
Agosto		15.154,78							15.154,78
Setembro			19.585,54						19.585,54
Outubro				22.103,13					22.103,13
Novembro					22.858,55				22.858,55
Dezembro						27.947,19			27.947,19
Janeiro							7.416,26		7.416,26
Fevereiro								5.407,83	5.407,83
Total	8.650,15	15.154,78	19.585,54	22.103,13	22.858,55	27.947,19	7.416,26	5.407,83	129.123,42

Fonte: elaborada pelo autor

Os impostos referentes ao mês de Julho serão pagos em Agosto, e os de Fevereiro, em Março, não fazendo esses últimos, parte do fluxo proposto.

4.1.4.5.4 Projeções de despesas com pessoal

Os salários fixos a serem pagos mantêm-se iguais aos propostos pelo fluxo realista.

As comissões, que correspondem a 2% das vendas, podem ser analisadas através dos mapas auxiliares de pagamento, expostos na tabela que segue:

Tabela 57- Mapa auxiliar de pagamento de comissões – proposta 2

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	2.217,99								2.217,99
Ago		3.696,29							3.696,29
Set			4.352,34						4.352,34
Out				4.510,84					4.510,84
Nov					4.312,93				4.312,93
Dez						4.903,02			4.903,02
Jan							2.746,76		2.746,76
Fev								2.002,90	2.002,90
Totais	2.217,99	3.696,29	4.352,34	4.510,84	4.312,93	4.903,02	2.746,76	2.002,90	28.743,07

Fonte: elaborada pelo autor

O FGTS que incide sobre o salário variável representa 8% do mesmo. A tabela 58 mostra o mapa auxiliar de pagamento do FGTS variável.

Tabela 58- Mapa auxiliar de pagamento de impostos- FGTS variável- proposta 2

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Julho	177,44								177,44
Ago		295,70							295,70
Set			348,19						348,19
Out				360,87					360,87
Nov					345,03				345,03
Dez						392,24			392,24
Jan							219,74		219,74
Fev								160,23	160,23
Totais	177,44	295,70	348,19	360,87	345,03	392,24	219,74	160,23	2.299,45

Fonte: elaborada pelo autor

O total a ser pago de décimo terceiro, utilizando a mesma metodologia dos fluxos anteriores, é de R\$ 18.135,46. Metade desse valor (R\$ 9.067,73) será paga em novembro, e a outra metade em dezembro.

6.1.4.5.5 Projeções de despesas financeiras

A taxa de cartão de crédito de 3,5% sobre as vendas com cartão são as únicas despesas financeiras. O mapa auxiliar de despesa com cartão de crédito é apresentado a seguir, na tabela 59.

Tabela 59- Mapa auxiliar de pagamento de despesas com cartão de crédito- proposta 2

Pagam. Vend.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Totais
Julho	241,80								241,80
Ago		366,19							366,19
Set			431,18						431,18
Out				446,88					446,88
Nov					427,24				427,24
Dez						485,73			485,73
Jan							240,34		240,34
Fev								218,35	218,35
Totais	241,80	366,19	431,18	446,88	427,24	485,73	240,34	218,35	2.857,72

Fonte: elaborada pelo autor

Através da união das projeções de vendas, recebimentos, custos e despesas apenas calculadas, resultou a projeção final do fluxo de caixa pessimista. Cabe ressaltar que:

- c) o saldo inicial de caixa será de cinquenta mil reais- valor fornecido pelo proprietário e;
- d) o nível desejado de caixa será sempre igual à disponibilidade acumulada, visto que, atualmente, nada é feito com o excesso eventual de caixa.

Tabela 60- Fluxo de caixa projetado - proposta 2

PERÍODOS	AGO	SET	OUT	NOV
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	40.260,59	47.405,37	49.131,80	46.976,30
Vendas a prazo	98.122,43	111.030,18	132.519,51	153.616,73
Receita Financeira				
SOMA	138.383,02	158.435,55	181.651,31	200.593,03
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	4.154,83	61.349,97	154.032,67	159.374,38
Salários Fixos	14.945,83	14.945,83	14.945,83	14.945,83
Salários Variáveis	2.217,99	3.696,29	4.352,34	4.510,84
13o Salário				9.067,73
Vale-Transporte	1.366,00	1.366,00	1.366,00	1.366,00
Luz	736,54	736,54	736,54	736,54
Telefone	239,64	239,64	239,64	239,64
Aluguel	11.497,73	12.012,93	14.145,11	14.660,24
Condomínio	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00
Fundo de promoção	1.379,73	1.379,73	1.379,73	1.379,73
Taxa associação	75,00	75,00	75,00	75,00
Correio	90,00	90,00	90,00	90,00
Marketing				
Material de escritório	40,00	40,00	40,00	40,00
Contador	880,00	880,00	880,00	880,00
Programação visual	350,00	350,00	350,00	350,00
Sacolas	2.805,00	-	-	-
CDL	50,65	50,65	50,65	50,65
Taxa do cartão de crédito	241,80	366,19	431,18	446,88
Transportadora	-	3.587,72	3.587,72	2.391,81
ICMS Simples-SC	3.789,76	8.187,70	10.139,47	10.611,01
Simples Federal	8.650,15	15.154,78	19.585,54	22.103,13
FGTS	1.373,11	1.491,37	1.543,86	1.556,54
SOMA	61.683,76	132.800,34	234.771,29	251.675,95
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	76.699,26	25.635,20	(53.119,98)	(51.082,92)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	50.000,00	126.699,26	152.334,47	99.214,49
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	126.699,26	152.334,47	99.214,49	48.131,57
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO	126.699,26	152.334,47	99.214,49	48.131,57
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	126.699,26	152.334,47	99.214,49	48.131,57

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 60- Fluxo de caixa projetado proposta 2- continuação

PERÍODOS	DEZ	JAN	FEV	TOTAL
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	53.403,32	26.401,61	22.869,20	286.448,18
Vendas a prazo	163.879,28	177.577,65	147.307,31	984.053,09
Receita Financeira				
SOMA	217.282,60	203.979,26	170.176,51	1.270.501,27
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	128.041,65	79.567,60	16.902,14	603.423,25
Salários Fixos	14.945,83	14.945,83	14.945,83	104.620,81
Salários Variáveis	4.312,93	4.903,02	2.746,76	26.740,17
13o Salário	9.067,73			18.135,46
Vale-Transporte	1.366,00	1.366,00	1.366,00	9.562,00
Luz	736,54	736,54	736,54	5.155,79
Telefone	239,64	239,64	239,64	1.677,50
Aluguel	14.017,04	15.934,80	11.497,73	93.765,58
Condomínio	6.800,00	6.800,00	6.800,00	47.600,00
Fundo de promoção	1.379,73	1.379,73	1.379,73	9.658,09
Taxa associação	75,00	75,00	75,00	525,00
Correio	90,00	90,00	90,00	630,00
Marketing		3.000,00	1.500,00	4.500,00
Material de escritório	40,00	40,00	40,00	280,00
Contador	880,00	880,00	880,00	6.160,00
Programação visual	350,00	350,00	350,00	2.450,00
Sacolas	-	-	-	2.805,00
CDL	50,65	50,65	50,65	354,55
Taxa do cartão de crédito	427,24	485,73	240,34	2.639,37
Transportadora	2.391,81	-	-	11.959,06
ICMS Simples-SC	10.022,23	11.777,72	5.362,87	59.890,75
Simples Federal	22.858,55	27.947,19	7.416,26	123.715,59
FGTS	1.540,70	1.587,91	1.415,41	10.508,90
SOMA	219.633,28	172.157,37	74.034,89	1.146.756,87
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	(2.350,68)	31.821,89	96.141,62	123.744,39
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	48.131,57	45.780,89	77.602,78	50.000,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	45.780,89	77.602,78	173.744,39	173.744,39
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO	45.780,89	77.602,78	173.744,39	173.744,39
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	45.780,89	77.602,78	173.744,39	173.744,39

Fonte: elaborada pelo autor

Ao final da coleção Verão 2007, segundo a proposta de aumento de prazo de pagamento para clientes, a empresa terá recebido R\$1.270.501,27 (um milhão, duzentos e setenta mil, quinhentos e um reais e vinte e sete centavos), e ainda terá a receber

R\$253.080,40 (duzentos e cinquenta e três mil e oitenta reais e quarenta centavos). A AB terá pagado R\$ 1.146.756,87 (um milhão, cento e quarenta e seis mil, setecentos e cinquenta e seis reais e quarenta e oitenta e sete centavos) e a pagar R\$ 50.659,20 (cinquenta mil, seiscentos e cinquenta e nove reais e vinte centavos), resultando em um saldo final de caixa de R\$173.744,39 (cento e setenta e três mil, setecentos e quarenta e quatro reais e trinta e nove centavos).

6.1.4.6 Proposta de aumento de prazo para clientes e compras à vista de fornecedores

A última proposta de fluxo de caixa para a coleção de Verão 07 para a AB comércio combina as duas propostas apenas apresentadas. Ela propõe verificar o impacto no fluxo com aumento de prazo para clientes, ao serem pagos alguns fornecedores à vista, com o máximo de recursos disponíveis. Para tanto, necessita-se das seguintes projeções: de vendas, de recebimentos, de desembolsos com compras e serviços, de despesas com pessoal e de despesas financeiras.

6.1.4.6.1 Projeções de vendas

As projeções de vendas nesta proposta são iguais às já apresentadas na Proposta de aumento de prazo de pagamento para clientes - vide item 6.1.4.5.1 (Projeções de vendas).

6.1.4.6.2 Projeções de recebimentos

Assim como as projeções de vendas, as de recebimentos permanecem inalteradas em relação às analisadas na Proposta de aumento de prazo de pagamento para clientes - vide 6.1.4.5.2 (Projeções de recebimentos).

4.1.4.6.3 Projeções de desembolsos com compras e serviços

Este item é composto pelas compras, custos fixos e custos variáveis. Os custos fixos e os variáveis serão mantidos inalterados em relação à Proposta de aumento de prazo de pagamento para clientes. Já as projeções de compras serão diferentes, visto que algumas delas serão pagas a vista.

A tabela com os descontos oferecidos por cada fornecedor já foi apresentada anteriormente, e pode ser visualizada no item 6.1.2 (Análise de compras).

A mesma metodologia aplicada na proposta de compras a vista em cenário realista será utilizada na presente proposta.

Para que os recursos pudessem ser aproveitados ao máximo, foram feitas simulações utilizando planilhas integradas no Microsoft Excel, até chegar-se na maximização do retorno financeiro. Os mapas auxiliares de pagamento de fornecedores podem ser vistos nos apêndices AK, AL, AM e AN. A união desses mapas resultou em um mapa de pagamento total, exibido na tabela 61 que segue:

Tabela 61- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores – proposta 3

Pagam. Receb.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Total
Inv06	4.154,83	1.315,50						5.470,33
Ago	132.386,78	17.011,76	19.283,98	10.703,36				179.385,87
Set		75.360,95	36.020,37	57.301,20	10.703,36			179.385,87
Out			49.988,86	24.296,82	38.169,33	7.135,57		119.590,58
Nov				17.340,63	34.242,77	56.486,62	11.520,56	119.590,58
Total	136.541,61	93.688,21	105.293,21	109.642,01	83.115,46	63.622,19	11.520,56	603.423,25

Fonte: elaborada pelo autor

A receita financeira total obtida através dos descontos das compras a vista foi de R\$22.934,31, distribuídos da seguinte maneira:

- a) R\$ 10.363,57 em agosto;
- b) R\$ 6.479,39 em setembro;
- c) R\$ 4.301,97 em outubro e;
- d) R\$ 1.789,37 em novembro.

4.1.4.6.4 Projeções de despesas com pessoal

Toda projeção de despesa com pessoal mantém-se inalterada em relação à proposta de aumento de prazo de pagamento para clientes - vide item 4.1.4.5.4 (Projeções de despesas com pessoal).

6.1.4.6.5 Projeções de despesas financeiras

As despesas financeiras, resumidas pela taxa cobrada pelas administradoras de cartão de crédito, permanecem iguais às analisadas na proposta de aumento de prazo de pagamento para clientes, no item 6.1.4.5.5 (Projeções de despesas financeiras).

Após teres sido analisadas as projeções apenas apresentadas, surge o fluxo de caixa projetado combinando as propostas de aumento de prazo de pagamento para clientes, com aplicações de excesso de caixa em compras de mercadorias a vista. Cabe ressaltar que:

- a) o saldo inicial de caixa permanece em cinquenta mil reais e;
- b) o nível desejado de caixa projetado até o mês de novembro foi entre quatro e cinco mil reais (determinado pelo proprietário)

Tabela 62- Fluxo de caixa projetado – proposta 3

PERÍODOS	AGO	SET	OUT	NOV
ITENS				
1. INGRESSOS				
Vendas à vista	40.260,59	47.405,37	49.131,80	46.976,30
Vendas a prazo	98.122,43	111.030,18	132.519,51	153.616,73
Receita Financeira	10.363,57	6.479,39	4.301,97	1.789,37
SOMA	148.746,59	164.914,94	185.953,28	202.382,41
2. DESEMBOLSOS				
Fornecedores	136.541,61	93.688,21	105.293,21	109.642,01
Salários Fixos	14.945,83	14.945,83	14.945,83	14.945,83
Salários Variáveis	2.217,99	3.696,29	4.352,34	4.510,84
13o Salário				9.067,73
Vale-Transporte	1.366,00	1.366,00	1.366,00	1.366,00
Luz	736,54	736,54	736,54	736,54
Telefone	239,64	239,64	239,64	239,64
Aluguel	11.497,73	12.012,93	14.145,11	14.660,24
Condomínio	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00
Fundo de promoção	1.379,73	1.379,73	1.379,73	1.379,73
Taxa associação	75,00	75,00	75,00	75,00
Correio	90,00	90,00	90,00	90,00
Marketing				
Material de escritório	40,00	40,00	40,00	40,00
Contador	880,00	880,00	880,00	880,00
Programação visual	350,00	350,00	350,00	350,00
Sacolas	2.805,00	-	-	-
CDL	50,65	50,65	50,65	50,65
Taxa do cartão de crédito	241,80	366,19	431,18	446,88
Transportadora	-	3.587,72	3.587,72	2.391,81
ICMS Simples-SC	3.789,76	8.187,70	10.139,47	10.611,01
Simples Federal	8.650,15	15.154,78	19.585,54	22.103,13
FGTS	1.373,11	1.491,37	1.543,86	1.556,54
SOMA	194.070,53	165.138,58	186.031,83	201.943,58
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	(45.323,94)	(223,64)	(78,55)	438,83
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	50.000,00	4.676,06	4.452,42	4.373,87
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	4.676,06	4.452,42	4.373,87	4.812,70
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO	4.676,06	4.452,42	4.373,87	4.812,70
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO				
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	4.676,06	4.452,42	4.373,87	4.812,70

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 62- Fluxo de caixa projetado – proposta 3 - continuação

ITENS	PERÍODOS	DEZ	JAN	FEV	TOTAL
1. INGRESSOS					
Vendas à vista		53.403,32	26.401,61	22.869,20	286.448,18
Vendas a prazo		163.879,28	177.577,65	147.307,31	984.053,09
Receita Financeira					22.934,31
SOMA		217.282,60	203.979,26	170.176,51	1.293.435,58
2. DESEMBOLSOS					
Fornecedores		83.115,46	63.622,19	11.520,56	603.423,25
Salários Fixos		14.945,83	14.945,83	14.945,83	104.620,81
Salários Variáveis		4.312,93	4.903,02	2.746,76	26.740,17
13o Salário		9.067,73			18.135,46
Vale-Transporte		1.366,00	1.366,00	1.366,00	9.562,00
Luz		736,54	736,54	736,54	5.155,79
Telefone		239,64	239,64	239,64	1.677,50
Aluguel		14.017,04	15.934,80	11.497,73	93.765,58
Condomínio		6.800,00	6.800,00	6.800,00	47.600,00
Fundo de promoção		1.379,73	1.379,73	1.379,73	9.658,09
Taxa associação		75,00	75,00	75,00	525,00
Correio		90,00	90,00	90,00	630,00
Marketing			3.000,00	1.500,00	4.500,00
Material de escritório		40,00	40,00	40,00	280,00
Contador		880,00	880,00	880,00	6.160,00
Programação visual		350,00	350,00	350,00	2.450,00
Sacolas		-	-	-	2.805,00
CDL		50,65	50,65	50,65	354,55
Taxa do cartão de crédito		427,24	485,73	240,34	2.639,37
Transportadora		2.391,81	-	-	11.959,06
ICMS Simples-SC		10.022,23	11.777,72	5.362,87	59.890,75
Simples Federal		22.858,55	27.947,19	7.416,26	123.715,59
FGTS		1.540,70	1.587,91	1.415,41	10.508,90
SOMA		174.707,08	156.211,95	68.653,32	1.146.756,87
3. DIFERENÇA DO PERÍODO		42.575,52	47.767,30	101.523,19	146.678,70
4. SALDO INICIAL DE CAIXA		4.812,70	47.388,21	95.155,51	50.000,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA		47.388,21	95.155,51	196.678,70	196.678,70
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO		47.388,21	95.155,51	196.678,70	196.678,70
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR					
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO					
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS					
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS					
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO		47.388,21	95.155,51	196.678,70	196.678,70

Fonte: elaborada pelo autor

O fluxo da coleção de Verão 07 pode ser resumido em: recebimento total: R\$ 1.270.501,27 (um milhão, duzentos e setenta mil, quinhentos e um reais e vinte e sete centavos); valores a receber: R\$ R\$253.080,40 (duzentos e cinquenta e três mil e oitenta reais

e quarenta centavos); total de desembolsos: R\$ 1.146.756,87 (um milhão, cento e quarenta e seis mil, setecentos e cinqüenta e seis reais e oitenta e sete centavos); valores a pagar: R\$ 50.659,20 (cinqüenta mil, seiscentos e cinqüenta e nove reais e vinte centavos); receita financeira: R\$ 22.934,31 (vinte e dois mil, novecentos e trinta e quatro reais e noventa e trinta e um centavos) e, finalmente, saldo final de caixa projetado: R\$ 196.678,70 (cento e noventa e seis mil, seiscentos e setenta e oito reais e setenta centavos).

Visando a melhor visualização dos resultados de todas as projeções de fluxo propostas, segue um gráfico mostrando o saldo final de caixa de cada uma delas.

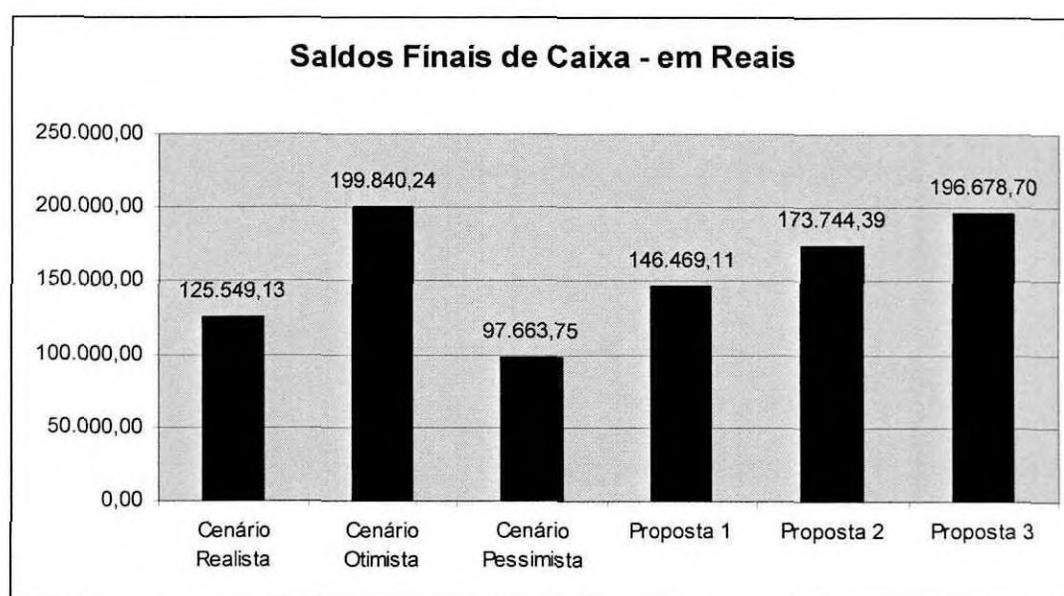


Gráfico 1: Saldos Finais de Caixa

Fonte: elaborada pelo autor

6.2 Contas a receber

Ao serem avaliadas as atividades referentes ao “contas a receber” na AB Comércio, percebe-se que, apesar de serem extremamente importantes para a administração de curto prazo da empresa, essas atividades não são devidamente analisadas e planejadas.

Primeiramente, surge a questão da forma de parcelamento de compras. A empresa não dispõe de uma análise mais racional do efeito dos prazos de pagamento que oferece aos seus clientes no fluxo de caixa, pois não apresenta uma projeção de seu fluxo. Ela é moldada de acordo com as necessidades de curto prazo detectadas empiricamente pelo gestor. Apesar de

ser bastante flexível atualmente, devido ao fato de sobra de caixa, se houvesse uma projeção do fluxo por coleção, saber-se-ia, antecipadamente, se seria possível ou não aumentar o parcelamento, servindo como um estímulo de vendas e fidelização de clientes (como fora sugerido anteriormente no item 6.1 (Planejamento do fluxo de caixa).

A política de vendas a prazo da empresa envolve a venda com cheques pré-datados e no crediário. A venda com cheques segue este processo:

- a) se o cliente for de Florianópolis, somente é coletado o telefone para contato;
- b) se for de fora, então consulta-se no “Achei Cheque” e, ocasionalmente confere-se RG, identidade e CPF, além de coletar um número de telefone para contato.

Esse procedimento bastante informal representa um risco alto para a empresa, pois não existe um critério mais rígido de consulta e aprovação de crédito.

Além disso, também não é executada nenhuma forma de controle dos cheques que são recebidos; o proprietário recebe-os e, ou os utiliza no dia (cheques a vista) ou os guarda no cofre sem nenhum registro. Os cheques podem ser utilizados de diversas maneiras: pagamento de títulos bancários, pagamento de contas que aceitem cheques de terceiros, como material de escritório, depósitos em conta em bancos (Sudameris, Caixa Econômica Federal ou Banco do Brasil), etc. Mas, no entanto, não existe o controle do destino de cada cheque e, quando ocorre algum problema e precisa-se localizar determinado cheque, existe uma grande dificuldade.

Quanto ao crediário, a empresa apresenta uma falha bastante evidente: não existe uma política de crédito normatizada, com padrões pré-determinados. Isso acarreta em uma grande insegurança, tanto para as gerentes, quanto para a caixa e para as vendedoras, ao ter de justificar para o cliente o porquê que pode ou não ser aberto o crediário na loja: não existem regras explícitas. Além disso, a empresa corre tanto o risco de ceder crédito a clientes que não estejam qualificados, por serem “conhecidos” da loja ou de outros clientes, quanto perder vendas por deixar de vender no carnê para potenciais clientes devido ao desconhecimento de sua idoneidade.

Já a política de cobrança da AB tem se mostrado bastante eficiente. Relatórios gerados pelo sistema de informações mostram quais os clientes que estão devendo há mais de um mês na loja, e então é entrado em contato com os mesmos via telefone. O telefone é a única ferramenta de cobrança utilizada pela empresa, visto tratar-se de uma organização de pequeno porte, e apresentar maior informalidade e flexibilidade frente sua clientela. Apesar de não existir nenhuma maneira de exigir legalmente o pagamento de débitos, já que não são coletados os dados exigidos para tanto, nem colhido a assinatura do cliente em cupom fiscal ou nota promissória, o índice de clientes incobráveis é bastante baixo (menor que 0,5%).

Como proposta de melhoria na política de vendas a prazo, sugere-se, primeiramente, a associação da empresa ao CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) de Florianópolis. O CDL é uma organização não-governamental sem fins lucrativos e sem filiação político-partidária, dedicada a defender os interesses dos empresários lojistas, oferecendo informações cadastrais que apóiam decisões de crédito e de negócios. Ao associar-se ao CDL, a empresa paga uma mensalidade de R\$50,65 (cinquenta reais e sessenta e cinco centavos), e tem direito a diversos benefícios, como consultoria jurídica, treinamento para novos associados, biblioteca, sala plenária, salas de treinamento, planos de saúde e odontológico, além de, o mais importante, serviços de proteção ao crédito. A empresa dispõe de um bônus de R\$30,00 (trinta reais) em consultas de SPC Nacional (apresenta informações de registros de inadimplência do SPC Nacional e/ou consultas anteriores, alertas, cheque incluído pelos Lojistas e Referências Comerciais de SC) e Cheque Nacional (apresenta informações com detalhamento de ocorrências de cheque sem fundos, cheque pré-datado, cheque incluído pelos Lojistas e Referências Comerciais de SC, outras alíneas dos Bancos Conveniados ao SPC Nacional, cheque e alertas do SPC Nacional, alertas de fraudes e confirmação do telefone fixo via SPC Nacional), onde cada consulta custa R\$ 1,05 (um real e cinco centavos) e R\$ 0,60 (sessenta centavos), respectivamente. Ou seja, a empresa pode optar por esses dois serviços na proporção que lhe for conveniente, até o limite de R\$ 30,00 (trinta reais). Se for ultrapassado esse limite, então a AB pagará as consultas que fizer a mais. Além desses dois produtos, o CDL também oferece diversos outros, que não podem ser descontados do bônus, mas que podem ser utilizados à parte, discriminados na tabela em anexo A. Essas consultas podem ser realizadas via atendente, ligando para o número (48) 3229-7100, ou via internet.

Assim, sugere-se uma ordem de procedimentos a serem seguidos para aprovação de crédito em cheque:

- a) consulta ao Cheque Nacional (via atendente);
 - b) preenchimento dos dados necessários para eventuais registros no SPC: nome completo, CPF, RG, data de nascimento, filiação e endereço completo (ver quadro de cadastro de cliente em apêndice AO);
 - c) coleta de números de telefone para contato (um fixo e um celular) e;
 - d) conferência da assinatura do cheque com a da carteira de identidade;
- Já para aprovação de crediário, deve-se:
- a) consultar o SPC Nacional (via atendente);
 - b) preencher os dados necessários para eventuais registros no SPC: nome completo, CPF, RG, data de nascimento, filiação e endereço completo;

- c) coleta de números de telefone para contato (um fixo e um celular) ;
- d) anexar cópia de comprovante de residência (preferencialmente telefone fixo);
- e) colher assinatura do cliente em nota fiscal ou nota promissória e;
- f) conferir a assinatura com a da carteira de identidade.

Além de oferecer serviços de consulta de crédito, a empresa também pode registrar o cliente inadimplente do crediário (com datas de atraso entre 15 e 90 dias) e de cheques (reapresentados pela alínea 43) no SPC. Para tanto, deve-se notificar o cliente antes de efetuar o registro, conforme determina o Código de Defesa do Consumidor, enviando a Notificação (em anexo B) via correio. Após ter sido comprovada a entrega da Notificação, deve-se preencher a ficha de registro (em anexo C) com todas as informações solicitadas (enumeradas anteriormente) e entregar ao CDL, onde será protocolada. Quando o cliente realizar o pagamento, o associado deverá enviar ao CDL, no prazo máximo de 48 horas, a ficha de cancelamento (em anexo D) e o protocolo (em anexo E). O fato de a empresa ter a possibilidade de registrar os clientes inadimplentes no SPC serve também como inibidor para os mau-pagadores, que, ao serem ameaçados de terem seus nomes “sujos no mercado”, podem motivar-se a pagar seus débitos.

No entanto, o registro no SPC deve ser utilizado como último recurso de cobrança, para evitar que, segundo Zdanowicz (2004) as cobranças agressivas levem o cliente ao concorrente, levando consigo também possíveis receitas de vendas futuras. Logo, propõe-se que a política de cobrança permaneça como funciona atualmente (visto que é eficiente) e, se for necessário, apelar para a ameaça de registro no SPC.

Para melhorar o controle dos valores a receber, a empresa pode cadastrar todos os cheques recebidos em arquivos do Excel organizados por data de vencimento, contendo os dados: data de emissão, banco, agência, número da conta, número do cheque, valor, nome do cliente e destino- se foi depositado, em qual banco, utilizado para pagar determinada conta, etc.- (ver planilha em apêndice AP). Assim, se caso houver necessidade de localização de algum cheque, saber-se-á exatamente seu histórico (onde está ou onde foi utilizado). Quanto ao crediário, pode-se continuar tirando relatórios dos clientes inadimplentes há mais de um mês, controlando esse índice e, se caso for necessário (estiver muito alto), diminuir as vendas no carnê.

6.3 Gestão financeira de estoques

A conta “estoques” para a AB Comércio representa um ativo circulante de grande relevância para a saúde financeira da empresa. Nele está comprometido um valor elevado de recursos, visto a organização caracterizar-se uma empresa varejista.

No entanto, pode ser observado através da análise de estoques remanescentes das coleções anteriores, que representa, em média, cento e quinze mil reais da coleção de verão 06 e duzentos e vinte mil reais da de inverno 06 (até o final de junho), que se vem comprado demais no último ano. O resultado desse fato é alto percentual de sobra de mercadorias.

A empresa não está sentindo esse grande erro, pois se encontra com saúde financeira tranqüila o suficiente para desprezá-lo. Mas, se seu fluxo não apresentasse “folga”, então sentiria o quão prejudicial esse excesso de estoques é para a empresa.

A projeção do quanto comprar é determinada pela proprietária, que se baseia no valor comprado na mesma coleção do ano anterior, e não no valor de metas de vendas. Agindo dessa maneira, a menos que a empresa apresente um nível de crescimento extraordinário, sempre sobrar muito estoque.

A proposta de compra de estoques já foi apresentada anteriormente neste projeto, durante as projeções de fluxo de caixa - vide item 4.1.4.1.3.1 (Compras). Cabe ressaltar que os valores sugeridos são baseados nas vendas do cenário realista, mas serão utilizados em todas as propostas. Caso as vendas forem maiores que as projetadas nesse cenário, significará que estarão sendo comprados produtos remanescentes das coleções anteriores. Esse fato será extremamente vantajoso sob os dois aspectos: aumento de vendas e redução de sobras de estoques.

6.4 Fontes de financiamento de curto prazo

A AB Comércio apresenta uma saúde financeira bastante confortável, não apresentando necessidade de captação de recursos de terceiros para financiamento do seu capital de giro. No entanto, como já fora mencionado, ainda utiliza o crédito comercial, visto não obter recursos suficientes para compra a vista de toda mercadoria. Foram sugeridas duas propostas envolvendo compras de mercadorias a vista, nos itens 6.1.4.4 (Proposta de compras à vista em cenário realista) e 6.1.4.6 (Proposta de aumento de prazo para clientes e compras à

vista de fornecedores). As receitas financeiras foram de R\$ 20.919,98 e R\$ 22.934,31, respectivamente.

Entretanto, toda empresa precisa estar preparada caso aconteça imprevistos e necessite de recursos de curto prazo. Visando analisarem-se as propostas de serviços oferecidos pelos Bancos onde a AB Comércio tem parceria, e que se adaptam à realidade da empresa, pesquisou-se junto ao Banco do Brasil (BB), Sudameris, Caixa Econômica Federal (CEF) e BESC (Banco do Estado de Santa Catarina). Segue a descrição das opções de financiamento de capital de giro oferecidas por cada um desses Bancos.

6.4.1 Banco do Brasil

O Banco do Brasil, de acordo com o assistente de negócios da Agência Florianópolis (Praça XV de Novembro) João Zanella, oferece os seguintes planos de financiamento de curto prazo: BB Giro Rápido, Antecipação de Crédito ao Lojista, Desconto de Cheque, Cheque Ouro Empresarial e BB Giro Décimo Terceiro Salário.

6.4.1.1 BB Giro Rápido

O BB Giro Rápido é um empréstimo simplificado e automatizado, para empresas com faturamento de até R\$ 5 milhões ao ano. O valor do empréstimo varia entre R\$ 2.000,00 (dois mil reais) e R\$ 100.000,00 (cem mil reais). Os juros são pré-fixados, com taxas mensais de 2,29% a 2,64%. O crédito pode ser utilizado de uma só vez ou em até doze parcelas, conforme as necessidades da empresa, podendo ser renovado a cada utilização do crédito ou *reutilização dos valores já pagos, sendo necessário apresentar apenas garantias pessoais*. Os recursos são provenientes do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT e do próprio Banco.

6.4.1.2 Antecipação de Crédito ao Lojista

Uma segunda opção de financiamento de curto prazo é através do adiantamento de crédito de venda com cartão de crédito Visa, à vista ou parcelado. Ou seja, ao invés de receber o valor vendido em trinta dias, o Banco do Brasil antecipa esses valores, com prazos entre

dois e trezentos e sessenta dias, cobrando uma taxa que varia entre 1,8% e 2,2% ao mês. O Banco exige garantias pessoais e penhor dos créditos provenientes dos pagamentos das faturas devidas pela VISANET.

6.4.1.3 Desconto de Cheque

Através do desconto de cheque, a empresa pode antecipar o recebimento dos valores vendidos com cheques pré-datados emitidos por terceiros. Para aderir a esse plano, a empresa precisa assinar um contrato, que custa R\$100,00 (cem reais) ao ano, além de ter de manter em custódia do BB todos os cheques a serem descontados (ver em anexo F- Guia de custódia de cheque), com prazos de vencimento em até cento e oitenta dias, a uma taxa de R\$0,40 (quarenta centavos) por custódia. Já a taxa de desconto é pré-fixada, calculada sob forma de juros simples, que varia entre 2,2% e 2,7% ao mês. Como garantia, o banco exige garantias pessoais ou reais. (ver Proposta para desconto de cheques pré-datados em anexo G)

6.4.1.4 Cheque Ouro Empresarial

O Cheque Ouro Empresarial é o cheque especial do Banco do Brasil. Consiste em um limite pré-aprovado na conta corrente, utilizado quando um cheque é compensado, mas, no entanto não existem fundos para cobri-lo. Deve ser utilizado somente em emergências, visto a alta taxa de juros cobrada: 7,73% ao mês.

6.4.1.5 BB Giro Décimo Terceiro Salário

Através desse serviço, a empresa pode antecipar os recursos necessários para o pagamento do 13º salário dos seus empregados, financiando 100% do valor da folha de pagamento, acrescido dos encargos sociais, amortizando a dívida em até doze vezes. A taxa cobrada é a soma das taxas especiais de TR mais 1,80% ao mês para a empresa que processa a folha de pagamento no Banco, e para as demais, TR mais 2,70% ao mês.

6.4.2 Sudameris

Segundo o gerente da Agência Sudameris número 1528 da rua Jerônimo Coelho, em Florianópolis, Sr. Fabrício Leonard Leite Santana, dentre as diversas formas de financiamento de curto prazo oferecidas às empresas, as mais utilizadas são: desconto de cheques, desconto de títulos, antecipação de vendas com cartões de crédito Visa, capital de giro parcelado e cheque especial.

6.4.2.1 Desconto de cheques

Bastante semelhante ao serviço oferecido pelo Banco do Brasil, o desconto de cheques é utilizado para antecipar os recebimentos de cheques pré-datados recebidos pelos clientes da empresa. A taxa cobrada por esse serviço é de 2,10% ao mês e é sujeita à análise e aprovação de crédito. Os cheques apresentados para desconto serão analisados e selecionados de acordo com as regras internas do banco, podendo ser aprovados ou recusados parcialmente ou na totalidade. Na ocorrência de devolução de cheques, estes serão cobrados do cliente que efetuou a operação de desconto.

6.4.2.2 Desconto de títulos

O desconto de títulos é semelhante à operação do desconto de cheques, e sua taxa correspondente é de 2,2% ao mês.

6.4.2.3 Antecipação de vendas com cartões de crédito Visa

Se a empresa for credenciada ao Sistema Visanet e seu domicílio Visa está no Sudameris, ela pode antecipar seus recebimentos de vendas efetuadas com Cartão de Crédito Visa à vista ou parcelado. O Sudameris também oferece a opção de Antecipação de Faturamento Visa, que consiste em um limite de crédito com base no histórico de faturamento das vendas com cartão de crédito Visa, variando a taxa desses serviços entre 2,2% e 2,3% ao mês, dependendo do relacionamento da empresa com o Banco.

6.4.2.4 Capital de Giro Parcelado

O Capital de Giro é uma linha de crédito criada para atender às necessidades de caixa de curto e médio prazos da empresa. O valor contratado é depositado de uma só vez na conta corrente e os prazos de pagamento são flexíveis. As taxas são prefixadas ou pós-fixadas, girando em torno de 2,30% ao mês, dependendo da empresa.

6.4.2.5 Cheque Especial

A taxa de cheque especial cobrada pelo Sudameris varia bastante de empresa para empresa, dependendo do seu relacionamento com o banco (movimentação bancária, tempo de conta, etc.); ela varia entre 5% e 8,8% ao mês.

6.4.3 Caixa Econômica Federal (CEF)

A Caixa Econômica Federal, dentro do setor CAIXA Empresarial, onde trabalha D. Jussara Maria Bezerra na Agência Florianópolis- Felipe Schmidt, recomenda as seguintes opções de empréstimos para capital de giro: desconto de cheque, desconto de duplicata, antecipação de recebíveis Visa e Redecard, cheque especial, GiroCAIXA e Crédito Especial Empresa.

6.4.3.1 Desconto de Cheque

A CEF viabiliza essa operação de maneira bastante semelhante aos demais bancos, cobrando uma taxa entre 2,75% e 3,13% ao mês. A taxa de custódia (R\$0,20- vinte centavos) não é cobrada nesse serviço. Para que a empresa possa utilizar o desconto de cheque, ela precisa ser correntista da CEF, possuir análise de crédito da operação e ser cadastrado no Sistema de Cobrança CAIXA, contratando o produto Cobrança Descontada. Somente são aceitos os cheques com prazo de vencimento entre seis e cento e cinquenta dias.

6.4.3.2 Desconto de Duplicata

O desconto de duplicata funciona praticamente da mesma maneira que o desconto de cheque; a taxa cobrada varia entre 2,90% a 3,37% ao mês, e o prazo de vencimento das duplicatas precisa ser de trinta a cento e vinte dias.

6.4.3.3 Antecipação de Recebíveis Visa e Redecard

Corresponde à antecipação dos valores a receber de vendas já efetuadas pelo Visa e Redecard, a uma taxa correspondente a taxa TR mais 1,99% do valor ao mês. O prazo de vencimento das parcelas precisa estar entre cinco e cento e vinte dias.

6.4.3.4 Cheque Especial

A taxa de cheque especial cobrada pela CEF para micro e pequenas empresas é de 6,41% ao mês.

6.4.3.5 GiroCAIXA

O GiroCAIXA é uma modalidade de empréstimo que atende às necessidades de capital de giro de microempresas e empresas de pequeno e médio porte. Este empréstimo pode ser de duas formas:

- a) com recursos do PIS- parcelamento em até doze meses, com taxas referentes à taxa TR mais 0,83% ao mês, e valores em até R\$10.000,00 (dez mil reais) e;
- b) com recursos CAIXA- parcelamento em até doze meses, com taxas referentes à taxa TR mais 2,79% ao mês, e valores em até R\$100.000,00 (cem mil reais).

6.4.3.6 Crédito Especial Empresa

O Crédito Especial Empresa é um tipo de empréstimo de curto prazo que varia conforme o prazo de pagamento. Se for pago entre um e cinquenta e nove dias, a taxa a ser cobrada será de 2,88% a 4,38% ao mês, dependendo do rating dado a empresa, ou seja, é atribuído a ela uma capacidade de pagamento mensal, e a partir daí, definida a taxa a ser aplicada. Já se o prazo for até doze meses, então a taxa varia entre 2,80% e 5,22% ao mês. Em ambos os casos, a empresa pode fazer duas renovações, pagando no mínimo 30% da dívida ao renovar.

6.4.4 BESC

O BESC, segundo Sr. Rubens Marcílio Trindade, que trabalha na Agência Tenente Silveira (Florianópolis), não oferece muitas opções para financiamento de curto prazo. São duas: desconto de cheque e empréstimo de Capital de Giro.

6.4.4.1 Desconto de Cheque

A operação de desconto de cheque no BESC custa 3,50% ao mês, cobrados ao final do mês em acordo. O banco não cobra taxa de custódia de cheque.

6.4.4.2 Empréstimo de Capital de Giro

O BESC oferece empréstimos em até doze meses, a uma taxa de 3% ao mês. A empresa, para obter esse empréstimo, precisa do aval dos seus diretores (ou proprietário) para valores em até R\$10.000,00 (dez mil reais) e de garantias reais (imóveis, etc) caso o empréstimo for maior que R\$10.000,00 (dez mil reais).

Como pôde ser visto, a empresa dispõe de diversas alternativas de financiamento de curto prazo. De acordo com o planejamento de fluxo de caixa proposto anteriormente, não será necessária a captação de recursos de terceiros para o período em questão. No entanto, caso imprevistos ocorram e a empresa venha a precisar de capital de giro, todas as alternativas devem ser analisadas novamente. As taxas expostas eram as vigentes no dia vinte de julho de 2006, e, como variam diariamente, precisam ser revistas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do capital de giro corresponde à administração das contas circulantes (ativos e passivos), e às inter-relações existentes entre eles. O objetivo da administração financeira de curto prazo é gerir cada um dos ativos e passivos circulantes a fim de alcançar um equilíbrio entre lucratividade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa.

Mesmo sendo essencial para toda e qualquer organização, especialmente para as de pequeno porte, a administração do capital circulante é muitas vezes exercida empiricamente, por falta de planejamento, organização e controle dos gerentes-proprietários, tornando-se o principal motivo de falência das empresas.

Foi nesse contexto que surgiu o problema de pesquisa do presente trabalho: como um modelo proposto de administração de capital de giro pode aprimorar a gestão financeira da AB Comércio do Vestuário Ltda., tornando mais eficiente o controle e planejamento das contas do ativo e passivo circulante?

O primeiro objetivo específico do estudo, que foi adaptar um modelo de fluxo de caixa às necessidades da empresa, foi alcançado. O fluxo de caixa é o instrumento de programação financeira que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em curto período de tempo projetado. Através dessa ferramenta, o administrador financeiro pode confrontar os ingressos e desembolsos futuros, de curto ou longo prazo, além de fixar seu nível desejado de caixa, aplicando o excesso em investimentos de maneira segura, ou buscando alternativas para cobrir possíveis déficits. A AB Comércio não apresenta um planejamento de fluxo de caixa; somente são confrontadas as entradas e saídas de recursos no mesmo dia em que serão exigidas. Assim, foram propostas seis alternativas de planejamento de fluxo de caixa mensal para a coleção de Verão 07, que corresponde aos meses de agosto de 2006 a fevereiro de 2007.

No cenário otimista, o saldo final de caixa projetado foi de R\$ 199.840,24 (cento e noventa e nove mil, oitocentos e quarenta reais e vinte e quatro centavos). No pessimista, foi de R\$97.663,75 (noventa e sete mil, seiscentos e sessenta e três reais e setenta e cinco centavos); e no realista, de R\$ 125.549,13 (cento e vinte e cinco mil, quinhentos e quarenta e nove reais e treze centavos). Foram também propostas três alternativas diferentes, envolvendo contas a receber e contas a pagar. Na primeira, visto o excedente de caixa apresentado no cenário realista, sugeriu-se a compra de mercadorias de fornecedores à vista, utilizando o máximo de recursos possíveis, respeitando o nível de caixa desejado. A receita financeira nesse caso foi de R\$ 20.919,98 (vinte mil, novecentos e dezenove reais e noventa e oito

centavos) e apresentou um saldo final de caixa projetado de R\$ 146.469,11 (cento e quarenta e seis mil, quatrocentos e sessenta e nove reais e onze centavos). Como segunda alternativa, foi proposto um aumento de prazo de parcelamento de compras oferecidos aos clientes: de quatro para seis vezes, de agosto a dezembro, e de quatro para oito vezes em janeiro, o que representaria um aumento de vendas de, respectivamente, 10% e 30%. Projetou-se, assim, um saldo final de caixa de R\$173.744,39 (cento e setenta e três mil, setecentos e quarenta e quatro reais e trinta e nove centavos). Como última alternativa, conjugou-se as propostas de aumento de parcelamento para clientes e de compras à vista, chegando-se ao seguinte resultado: receita financeira de R\$ 22.934,31 (vinte e dois mil, novecentos e trinta e quatro reais e noventa e trinta e um centavos) e, finalmente, saldo final de caixa projetado: R\$ 196.678,70 (cento e noventa e seis mil, seiscentos e setenta e oito reais e setenta centavos). Cabe aqui ressaltar que, apesar de haver sobra de caixa em todas as propostas, não é possível sugerir sua aplicação no mercado financeiro, visto que, para tanto, precisar-se-ia de um planejamento de longo prazo, o qual não foi o foco desta pesquisa. As aplicações financeiras em bancos, para dar um retorno positivo, precisariam render, no mínimo, um mês, para cobrir os custos com impostos e taxas administrativas. Como não se pode prever com exatidão a sobra de caixa, nem sua eventual necessidade, resolveu-se mantê-la em conta corrente.

Como pôde ser visto, a proposta mais viável seria a última: aumentar o prazo de parcelamento de compras aos clientes e, ao mesmo tempo, pagar alguns fornecedores a vista ganhando descontos, considerados receitas financeiras. Essa alternativa, além de propiciar um crescimento no faturamento, também colabora para o aumento da cartela de clientes, pois atinge um público que antes não podia comprar devido ao alto valor agregado das peças e à maior fidelização de clientes, que, ao comprarem no crediário, precisam voltar à loja para efetuar seus pagamentos, e, possivelmente, comprarem mais.

O segundo objetivo específico: desenvolver uma proposta de planejamento estratégico em contas a receber, também foi atingido. Os valores a receber referem-se às contas correntes, créditos parcelados, contratos de vendas a prazo e de vendas condicionadas. As vendas a prazo representam uma parcela bastante significativa do total das vendas na AB Comércio, visto que grande parte de seus produtos exigem um dispêndio relevante de recursos. No que se refere a planejamento estratégico, propôs-se o aumento de parcelamento de vendas para clientes, como já foi mencionado anteriormente. Já no quesito controle, propôs-se a associação da empresa ao CDL, visando obter maior segurança quanto à credibilidade e idoneidade dos clientes para vendas no carnê, assim como uma nova política de crédito, dispondo de regras claras quanto à aprovação ou não de vendas a prazo.

Sugerir um modelo de administração de estoques correspondeu ao terceiro objetivo específico a ser alcançado, e foi. A administração financeira de estoques tem como objetivo básico minimizar as necessidades de investimento nesse tipo de ativo, pois, apesar de ser indispensável para a geração de receitas, eles reduzem a rotação geral dos recursos, comprometendo a rentabilidade geral da empresa. Na AB Comércio, percebe-se que o nível de estoques é bastante elevado, e que vem acumulando há várias coleções passadas. Os efeitos e custos de manutenção desse estoque não são muito sentidos pela empresa, pois a mesma encontra-se atualmente com uma saúde financeira confortável. No entanto, a AB poderia apresentar um retorno maior se administrasse com mais cuidado suas compras. Apesar da gestão de estoques da AB não se enquadrar em nenhuma das alternativas propostas na fundamentação teórica, já que cada produto é praticamente único, e com custos relativamente semelhantes, sugeriu-se um planejamento mais detalhado das compras, analisando o giro de cada fornecedor e sua aceitação pela clientela, baseando-se nas projeções de vendas, e não nas compras do ano anterior. O aumento do parcelamento de vendas aos clientes, proposto anteriormente, também seria vantajoso para incentivar a desova de estoques das coleções passadas, auxiliando na diminuição desse tipo de investimento.

O último objetivo específico do estudo foi analisar e propor fontes de financiamento de curto prazo. Os financiamentos de curto prazo são utilizados como fonte de recursos das empresas destinados à sustentação de aplicações em crédito a clientes e estoques. A AB Comércio, há dois anos, não apresenta necessidade de buscar fontes de financiamento de curto prazo junto a bancos e instituições financeiras; ou seja, o seu capital de giro próprio tem sido suficiente para cobrir suas despesas. E, segundo as projeções de fluxo de caixa, continuará não precisando pelos próximos sete meses. No entanto, caso imprevistos ocorram e a empresa venha a necessitar de financiamento, vários serviços oferecidos por quatro bancos diferentes foram analisados como possíveis alternativas.

Portanto, conclui-se que o objetivo geral de propor um modelo de administração de capital de giro para aprimorar a gestão financeira da AB Comércio do Vestuário Ltda., tornando mais eficiente o controle e planejamento das contas do ativo e passivo circulante foi alcançado com sucesso com a finalização deste trabalho.

Para o acadêmico de administração, esta pesquisa foi extremamente válida, pois muito foi aprendido sobre o tema. Pode-se perceber que a teoria realmente pode ser aplicada na prática, resultando na maximização dos resultados através de um planejamento das contas circulantes. Ao contrário do que muitos afirmam – que a administração financeira é útil

somente no que tange o controle – conclui-se que a gestão financeira, unida ao marketing e à administração de materiais, pode definir o rumo estratégico da empresa, aumentando vendas, receitas financeiras, conquistando maiores parcelas de mercado e contribuindo para a fidelização de clientes, ou seja, determinando vantagens competitivas em relação a seus concorrentes.

7.1 Recomendações

- aumentar o parcelamento de vendas a clientes para seis vezes em todos os meses do ano, com exceção dos meses de liquidação, que permaneceria igual, e dos que antecedem a liquidação (janeiro e junho), que passaria a ser em até oito vezes;
- associar-se ao CDL;
- implantar a política de crédito como regra da empresa;
- efetuar pagamento de compras de fornecedores a vista sempre que possível, buscando escolher aqueles que oferecerem maior desconto e;
- planejar a compra de estoques baseando-se na fórmula proposta.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASÍLIA, Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em <https://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9841.htm#art2>. Acesso em 05 de março de 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

COLOSSI, Nelson; DUARTE, Roberta C. Determinantes Organizacionais da Gestão em Pequenas e Médias Empresas da Grande Florianópolis/SC. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, set/2000, ano 2, no 4.

FERNANDES, Jose Carlos de Figueiredo. **Administração de material : um enfoque sistêmico (teoria e prática)**. 2 ed Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1984. 181p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GONÇALVES, Paulo Sergio; SCHWEMBER, Enrique. **Administração de estoques: teoria e pratica**. Rio de Janeiro: Interciencia, 1979. 257p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas : ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES, Fábio Rogério Souza. Administração de caixa: uma contribuição ao processo de gestão. **Revista Eletrônica de Administração**, ano 3, n. 5, dez/2003. Disponível em <<http://www.revista.inf.br/adm/>>. Acesso em 13 de outubro de 2005.

MACHLINE, Claude et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de gestão para pequenas empresas como garantia da qualidade**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

MATIAS, Alberto B.; LOPES, Fábio Jr. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo:Manole, 2002.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; BEZERRA, Luiz Abner H.; BELLEN, Hans Michael van. Recriando a Função Financeira no Contexto da Globalização. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, set./2000, ano 2, no 4 , p. 31-40.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990

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

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SOUSA, Almir Ferreira de; LUPORINI, Carlos Eduardo de Mori; SOUZA, Milanez Silva de. Gestão do Capital de Giro. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, 2º sem./96, v.1, no 3.

WARGAFTING, Sergio Nougles. Factoring: um instrumento pouco conhecido. **Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, ano I, no 1, Dez/2001. Disponível em <<http://www.revista.inf.br/adm01/>>. Acesso em 10 de outubro de 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2204

APÊNDICES

Apêndice A- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Agosto- realista

Mês recebimento	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
a vista	17.438,04								17.438,04
1+30/60	1.235,10	1.235,10	1.235,10						3.705,29
30 dd		405,23							405,23
1+2 ch	3.492,16	3.492,16	3.492,16						10.476,48
cartao		10.466,57							10.466,57
1+1 ch	1.916,05	1.916,05							3.832,10
1+1	281,65	281,65							563,30
1+3	3.634,58	3.634,58	3.634,58	3.634,58					14.538,31
3x		8.580,77	8.580,77	8.580,77					25.742,32
1+4	2.046,49	2.046,49	2.046,49	2.046,49	2.046,49				10.232,45
30/60 ch		1.573,68	1.573,68						3.147,36
30/60		830,29	830,29						1.660,58
1+3 ch	5.094,61	5.094,61	5.094,61	5.094,61					20.378,45
30 dd ch		1.328,17							1.328,17
3x ch		2.734,29	2.734,29	2.734,29					8.202,86
60dd			533,80						533,80
60dd ch			499,91						499,91
1+4 ch	1.328,21	1.328,21	1.328,21	1.328,21	1.328,21				6.641,03
4x		2.466,26	2.466,26	2.466,26	2.466,26				9.865,04
4x ch		422,19	422,19	422,19	422,19				1.688,77
1+5	746,64	746,64	746,64	746,64	746,64	746,64			4.479,81
1+5 ch	425,39	425,39	425,39	425,39	425,39	425,39			2.552,33
5x		588,11	588,11	588,11	588,11	588,11			2.940,53
5x ch		101,13	101,13	101,13	101,13	101,13			505,66
90 dd ch				29,77					29,77
1+7 ch	198,77	198,77	198,77	198,77	198,77	198,77	198,77	198,77	1.590,15
1+6 ch	250,97	250,97	250,97	250,97	250,97	250,97	250,97		1.756,80
60/90/120			28,48	28,48	28,48				85,43
90 dd ca									-
6x ch		17,01	17,01	17,01	17,01	17,01	17,01		102,06
1+6	215,94	215,94	215,94	215,94	215,94	215,94	215,94		1.511,57
6x		64,43	64,43	64,43	64,43	64,43	64,43		386,56
1+7	62,99	62,99	62,99	62,99	62,99	62,99	62,99	62,99	503,91
60/90/120/150			55,60	55,60	55,60	55,60			222,41
TOTAIS	38.367,57	50.507,66	37.227,78	29.092,62	9.018,60	2.726,97	810,11	261,76	168.013,06

Apêndice B- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Setembro- realista

Mês recebimento	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Total
a vista	20.533,12								20.533,12
1+30/60	1.454,32	1.454,32	1.454,32						4.362,95
30 dd		477,15							477,15
1+2 ch	4.111,98	4.111,98	4.111,98						12.335,95
cartao		12.324,29							12.324,29
1+1 ch	2.256,13	2.256,13							4.512,26
1+1	331,64	331,64							663,28
1+3	4.279,68	4.279,68	4.279,68	4.279,68					17.118,72
3x		10.103,78	10.103,78	10.103,78					30.311,34
1+4	2.409,72	2.409,72	2.409,72	2.409,72	2.409,72				12.048,61
30/60 ch		1.852,99	1.852,99						3.705,98
30/60		977,66	977,66						1.955,32
1+3 ch	5.998,86	5.998,86	5.998,86	5.998,86					23.995,43
30 dd ch		1.563,91							1.563,91
3x ch		3.219,59	3.219,59	3.219,59					9.658,78
60dd			628,54						628,54
60dd ch			588,64						588,64
1+4 ch	1.563,95	1.563,95	1.563,95	1.563,95	1.563,95				7.819,75
4x		2.904,00	2.904,00	2.904,00	2.904,00				11.615,99
4x ch		497,13	497,13	497,13	497,13				1.988,52
1+5	879,16	879,16	879,16	879,16	879,16	879,16			5.274,94
1+5 ch	500,89	500,89	500,89	500,89	500,89	500,89			3.005,34
5x		692,49	692,49	692,49	692,49	692,49			3.462,45
5x ch		119,08	119,08	119,08	119,08	119,08			595,41
90 dd ch				35,05					35,05
1+7 ch	234,05	234,05	234,05	234,05	234,05	234,05	234,05	234,05	1.872,39
1+6 ch	295,52	295,52	295,52	295,52	295,52	295,52	295,52		2.068,62
60/90/120			33,53	33,53	33,53				100,59
90 dd ca									-
6x ch		20,03	20,03	20,03	20,03	20,03	20,03		120,18
1+6	254,27	254,27	254,27	254,27	254,27	254,27	254,27		1.779,86
6x		75,86	75,86	75,86	75,86	75,86	75,86		455,17
1+7	74,17	74,17	74,17	74,17	74,17	74,17	74,17	74,17	593,35
60/90/120/150			65,47	65,47	65,47	65,47			261,89
TOTAIS	45.177,45	59.472,28	43.835,36	34.256,28	10.619,31	3.210,98	953,89	308,22	197.833,76

Apêndice C- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Outubro- realista

Mês recebimento	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Total
a vista	21.280,88								21.280,88
1+30/60	1.507,28	1.507,28	1.507,28						4.521,83
30 dd		494,53							494,53
1+2 ch	4.261,73	4.261,73	4.261,73						12.785,19
cartao		12.773,10							12.773,10
1+1 ch	2.338,29	2.338,29							4.676,58
1+1	343,72	343,72							687,43
1+3	4.435,53	4.435,53	4.435,53	4.435,53					17.742,13
3x		10.471,73	10.471,73	10.471,73					31.415,19
1+4	2.497,48	2.497,48	2.497,48	2.497,48	2.497,48				12.487,39
30/60 ch		1.920,47	1.920,47						3.840,95
30/60		1.013,26	1.013,26						2.026,52
1+3 ch	6.217,32	6.217,32	6.217,32	6.217,32					24.869,27
30 dd ch		1.620,86							1.620,86
3x ch		3.336,84	3.336,84	3.336,84					10.010,53
60dd			651,43						651,43
60dd ch			610,08						610,08
1+4 ch	1.620,90	1.620,90	1.620,90	1.620,90	1.620,90				8.104,52
4x		3.009,75	3.009,75	3.009,75	3.009,75				12.039,01
4x ch		515,23	515,23	515,23	515,23				2.060,93
1+5	911,17	911,17	911,17	911,17	911,17	911,17			5.467,03
1+5 ch	519,13	519,13	519,13	519,13	519,13	519,13			3.114,79
5x		717,71	717,71	717,71	717,71	717,71			3.588,54
5x ch		123,42	123,42	123,42	123,42	123,42			617,09
90 dd ch				36,33					36,33
1+7 ch	242,57	242,57	242,57	242,57	242,57	242,57	242,57	242,57	1.940,58
1+6 ch	306,28	306,28	306,28	306,28	306,28	306,28	306,28		2.143,95
60/90/120			34,75	34,75	34,75				104,25
90 dd ca									-
6x ch		20,76	20,76	20,76	20,76	20,76	20,76		124,56
1+6	263,53	263,53	263,53	263,53	263,53	263,53	263,53		1.844,68
6x		78,62	78,62	78,62	78,62	78,62	78,62		471,74
1+7	76,87	76,87	76,87	76,87	76,87	76,87	76,87	76,87	614,96
60/90/120/150			67,86	67,86	67,86	67,86			271,43
TOTAIS	46.822,68	61.638,09	45.431,71	35.503,79	11.006,04	3.327,92	988,63	319,44	205.038,29

Apêndice D- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Novembro- realista

Mês recebimento	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
a vista	20.347,20								20.347,20
1+30/60	1.441,15	1.441,15	1.441,15						4.323,44
30 dd		472,83							472,83
1+2 ch	4.074,75	4.074,75	4.074,75						12.224,26
cartao		12.212,70							12.212,70
1+1 ch	2.235,70	2.235,70							4.471,40
1+1	328,64	328,64							657,27
1+3	4.240,93	4.240,93	4.240,93	4.240,93					16.963,71
3x		10.012,29	10.012,29	10.012,29					30.036,88
1+4	2.387,90	2.387,90	2.387,90	2.387,90	2.387,90				11.939,52
30/60 ch		1.836,21	1.836,21						3.672,43
30/60		968,81	968,81						1.937,61
1+3 ch	5.944,54	5.944,54	5.944,54	5.944,54					23.778,16
30 dd ch		1.549,75							1.549,75
3x ch		3.190,44	3.190,44	3.190,44					9.571,33
60dd			622,85						622,85
60dd ch			583,31						583,31
1+4 ch	1.549,79	1.549,79	1.549,79	1.549,79	1.549,79				7.748,95
4x		2.877,70	2.877,70	2.877,70	2.877,70				11.510,81
4x ch		492,63	492,63	492,63	492,63				1.970,51
1+5	871,20	871,20	871,20	871,20	871,20	871,20			5.227,17
1+5 ch	496,35	496,35	496,35	496,35	496,35	496,35			2.978,13
5x		686,22	686,22	686,22	686,22	686,22			3.431,09
5x ch		118,00	118,00	118,00	118,00	118,00			590,02
90 dd ch				34,74					34,74
1+7 ch	231,93	231,93	231,93	231,93	231,93	231,93	231,93	231,93	1.855,44
1+6 ch	292,84	292,84	292,84	292,84	292,84	292,84	292,84		2.049,89
60/90/120			33,23	33,23	33,23				99,68
90 dd ca									-
6x ch		19,85	19,85	19,85	19,85	19,85	19,85		119,09
1+6	251,96	251,96	251,96	251,96	251,96	251,96	251,96		1.763,74
6x		75,17	75,17	75,17	75,17	75,17	75,17		451,05
1+7	73,50	73,50	73,50	73,50	73,50	73,50	73,50	73,50	587,98
60/90/120/150			64,88	64,88	64,88	64,88			259,52
TOTAIS	44.768,38	58.933,79	43.438,44	33.946,10	10.523,16	3.181,91	945,25	305,43	196.042,46

Apêndice E- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Dezembro- realista

Mês recebimento	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Total
a vista	23.131,04								23.131,04
1+30/60	1.638,32	1.638,32	1.638,32						4.914,96
30 dd		537,52							537,52
1+2 ch	4.632,25	4.632,25	4.632,25						13.896,74
cartao		13.883,60							13.883,60
1+1 ch	2.541,58	2.541,58							5.083,16
1+1	373,60	373,60							747,20
1+3	4.821,16	4.821,16	4.821,16	4.821,16					19.284,63
3x		11.382,14	11.382,14	11.382,14					34.146,43
1+4	2.714,61	2.714,61	2.714,61	2.714,61	2.714,61				13.573,05
30/60 ch		2.087,44	2.087,44						4.174,88
30/60		1.101,35	1.101,35						2.202,71
1+3 ch	6.757,85	6.757,85	6.757,85	6.757,85					27.031,41
30 dd ch		1.761,78							1.761,78
3x ch		3.626,95	3.626,95	3.626,95					10.880,84
60dd			708,07						708,07
60dd ch			663,12						663,12
1+4 ch	1.761,83	1.761,83	1.761,83	1.761,83	1.761,83				8.809,13
4x		3.271,42	3.271,42	3.271,42	3.271,42				13.085,69
4x ch		560,03	560,03	560,03	560,03				2.240,11
1+5	990,39	990,39	990,39	990,39	990,39	990,39			5.942,34
1+5 ch	564,26	564,26	564,26	564,26	564,26	564,26			3.385,58
5x		780,11	780,11	780,11	780,11	780,11			3.900,53
5x ch		134,15	134,15	134,15	134,15	134,15			670,74
90 dd ch				39,49					39,49
1+7 ch	263,66	263,66	263,66	263,66	263,66	263,66	263,66	263,66	2.109,29
1+6 ch	332,91	332,91	332,91	332,91	332,91	332,91	332,91		2.330,35
60/90/120			37,77	37,77	37,77				113,32
90 dd ca									-
6x ch		22,56	22,56	22,56	22,56	22,56	22,56		135,38
1+6	286,44	286,44	286,44	286,44	286,44	286,44	286,44		2.005,05
6x		85,46	85,46	85,46	85,46	85,46	85,46		512,76
1+7	83,55	83,55	83,55	83,55	83,55	83,55	83,55	83,55	668,43
60/90/120/150			73,76	73,76	73,76	73,76			295,02
TOTAIS	50.893,45	66.996,91	49.381,55	38.590,49	11.962,90	3.617,24	1.074,58	347,21	222.864,34

Apêndice F- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Janeiro- realista

Mês recebimento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Total
a vista	10.964,84								10.964,84
1+30/60	776,62	776,62	776,62						2.329,85
30 dd		254,80							254,80
1+2 ch	2.195,83	2.195,83	2.195,83						6.587,49
cartao		6.581,26							6.581,26
1+1 ch	1.204,79	1.204,79							2.409,58
1+1	177,10	177,10							354,19
1+3	2.285,38	2.285,38	2.285,38	2.285,38					9.141,52
3x		5.395,49	5.395,49	5.395,49					16.186,48
1+4	1.286,81	1.286,81	1.286,81	1.286,81	1.286,81				6.434,05
30/60 ch		989,51	989,51						1.979,02
30/60		522,08	522,08						1.044,15
1+3 ch	3.203,43	3.203,43	3.203,43	3.203,43					12.813,73
30 dd ch		835,14							835,14
3x ch		1.719,29	1.719,29	1.719,29					5.157,86
60dd			335,65						335,65
60dd ch			314,34						314,34
1+4 ch	835,16	835,16	835,16	835,16	835,16				4.175,80
4x		1.550,76	1.550,76	1.550,76	1.550,76				6.203,02
4x ch		265,47	265,47	265,47	265,47				1.061,88
1+5	469,48	469,48	469,48	469,48	469,48	469,48			2.816,85
1+5 ch	267,48	267,48	267,48	267,48	267,48	267,48			1.604,87
5x		369,79	369,79	369,79	369,79	369,79			1.848,97
5x ch		63,59	63,59	63,59	63,59	63,59			317,95
90 dd ch				18,72					18,72
1+7 ch	124,98	124,98	124,98	124,98	124,98	124,98	124,98	124,98	999,87
1+6 ch	157,81	157,81	157,81	157,81	157,81	157,81	157,81		1.104,66
60/90/120			17,91	17,91	17,91				53,72
90 dd ca									-
6x ch		10,70	10,70	10,70	10,70	10,70	10,70		64,18
1+6	135,78	135,78	135,78	135,78	135,78	135,78	135,78		950,46
6x		40,51	40,51	40,51	40,51	40,51	40,51		243,06
1+7	39,61	39,61	39,61	39,61	39,61	39,61	39,61	39,61	316,85
60/90/120/150			34,96	34,96	34,96	34,96			139,85
TOTAIS	24.125,08	31.758,63	23.408,40	18.293,10	5.670,79	1.714,69	509,39	164,59	105.644,67

Apêndice G- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Fevereiro- realista

Mês recebimento	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Total
a vista	10.394,04								10.394,04
1+30/60	736,19	736,19	736,19						2.208,56
30 dd		241,54							241,54
1+2 ch	2.081,52	2.081,52	2.081,52						6.244,56
cartao		6.238,66							6.238,66
1+1 ch	1.142,07	1.142,07							2.284,14
1+1	167,88	167,88							335,76
1+3	2.166,41	2.166,41	2.166,41	2.166,41					8.665,64
3x		5.114,62	5.114,62	5.114,62					15.343,85
1+4	1.219,82	1.219,82	1.219,82	1.219,82	1.219,82				6.099,11
30/60 ch		938,00	938,00						1.876,00
30/60		494,90	494,90						989,80
1+3 ch	3.036,67	3.036,67	3.036,67	3.036,67					12.146,68
30 dd ch		791,66							791,66
3x ch		1.629,79	1.629,79	1.629,79					4.889,36
60dd			318,17						318,17
60dd ch			297,98						297,98
1+4 ch	791,68	791,68	791,68	791,68	791,68				3.958,42
4x		1.470,03	1.470,03	1.470,03	1.470,03				5.880,11
4x ch		251,65	251,65	251,65	251,65				1.006,60
1+5	445,04	445,04	445,04	445,04	445,04	445,04			2.670,22
1+5 ch	253,55	253,55	253,55	253,55	253,55	253,55			1.521,33
5x		350,54	350,54	350,54	350,54	350,54			1.752,72
5x ch		60,28	60,28	60,28	60,28	60,28			301,40
90 dd ch				17,75					17,75
1+7 ch	118,48	118,48	118,48	118,48	118,48	118,48	118,48	118,48	947,82
1+6 ch	149,59	149,59	149,59	149,59	149,59	149,59	149,59		1.047,15
60/90/120			16,97	16,97	16,97				50,92
90 dd ca									-
6x ch		10,14	10,14	10,14	10,14	10,14	10,14		60,84
1+6	128,71	128,71	128,71	128,71	128,71	128,71	128,71		900,98
6x		38,40	38,40	38,40	38,40	38,40	38,40		230,41
1+7	37,55	37,55	37,55	37,55	37,55	37,55	37,55	37,55	300,36
60/90/120/150			33,14	33,14	33,14	33,14			132,57
TOTAIS	22.869,20	30.105,36	22.189,82	17.340,81	5.375,58	1.625,42	482,87	156,02	100.145,08

Apêndice H- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores- recebimento Agosto

Mês pg	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Total
Le lis blanc		20.928,35	41.856,70					62.785,06
Camila Klein		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Vertigo		5.381,58	5.381,58	5.381,58				16.144,73
Andre Lima		896,93	896,93	896,93				2.690,79
M Magalhaes		896,93	896,93	896,93				2.690,79
Cosh		597,95	1.195,91					1.793,86
Tessuti		1.195,91	2.391,81					3.587,72
Victordzenk		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Griff Line		1.195,91	1.195,91	1.195,91				3.587,72
Manas		597,95	1.195,91					1.793,86
G Paranagua		448,46	448,46					896,93
Barbara Bela		478,36	956,72					1.435,09
Gloria Coelho		597,95	1.195,91					1.793,86
CORI		2.989,76	2.989,76	2.989,76				8.969,29
L Villaventura		2.690,79						2.690,79
Printing		597,95	1.195,91					1.793,86
Alphorria			1.793,86					1.793,86
Nutrisport		1.195,91	1.195,91	1.195,91				3.587,72
Animale		2.989,76	5.979,53					8.969,29
M Saad		4.484,65	8.969,29	4.484,65				17.938,59
Sergio Gaz		896,93	896,93	896,93				2.690,79
Cia da Moda		597,95	597,95	597,95				1.793,86
I Capeto		1.195,91	2.391,81					3.587,72
La Tigresse		1.195,91	1.195,91	1.195,91				3.587,72
H Barro		269,08	269,08					538,16
Giseli B		896,93	896,93					1.793,86
Apoena		298,98	597,95					896,93
Doll		298,98	597,95					896,93
A Calliman		298,98	298,98	298,98				896,93
Luli Bevilaqua		298,98	298,98	298,98				896,93
Max Co		597,95	1.195,91					1.793,86
Outras		3.826,90	3.826,90	3.826,90				11.480,70
Totais		60.034,47	93.998,20	25.353,20				179.385,87

Apêndice I- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores- recebimento Setembro

Mês pg	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Le lis blanc		20.928,35	41.856,70					62.785,06
Camila Klein		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Vertigo		5.381,58	5.381,58	5.381,58				16.144,73
Andre Lima		896,93	896,93	896,93				2.690,79
M Magalhaes		896,93	896,93	896,93				2.690,79
Cosh		597,95	1.195,91					1.793,86
Tessuti		1.195,91	2.391,81					3.587,72
Victordzenk		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Griff Line		1.195,91	1.195,91	1.195,91				3.587,72
Manas		597,95	1.195,91					1.793,86
G Paranagua		448,46	448,46					896,93
Barbara Bela		478,36	956,72					1.435,09
Gloria Coelho		597,95	1.195,91					1.793,86
CORI		2.989,76	2.989,76	2.989,76				8.969,29
L Villaventura		2.690,79						2.690,79
Printing		597,95	1.195,91					1.793,86
Alphorria			1.793,86					1.793,86
Nutrisport		1.195,91	1.195,91	1.195,91				3.587,72
Animale		2.989,76	5.979,53					8.969,29
M Saad		4.484,65	8.969,29	4.484,65				17.938,59
Sergio Gaz		896,93	896,93	896,93				2.690,79
Cia da Moda		597,95	597,95	597,95				1.793,86
I Capeto		1.195,91	2.391,81					3.587,72
La Tigresse		1.195,91	1.195,91	1.195,91				3.587,72
H Barro		269,08	269,08					538,16
Giseli B		896,93	896,93					1.793,86
Apoena		298,98	597,95					896,93
Doll		298,98	597,95					896,93
A Calliman		298,98	298,98	298,98				896,93
Luli Bevilaqua		298,98	298,98	298,98				896,93
Max Co		597,95	1.195,91					1.793,86
Outras		3.826,90	3.826,90	3.826,90				11.480,70
Totais		60.034,47	93.998,20	25.353,20				179.385,87

Apêndice J- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores- recebimento Outubro

Mês pg	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Total
Le lis blanc		13.952,23	27.904,47					41.856,70
Camila Klein		398,64	398,64	398,64				1.195,91
Vertigo		3.587,72	3.587,72	3.587,72				10.763,15
Andre Lima		597,95	597,95	597,95				1.793,86
M Magalhaes		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Cosh		398,64	797,27					1.195,91
Tessuti		797,27	1.594,54					2.391,81
Victordzenk		398,64	398,64	398,64				1.195,91
Griff Line		797,27	797,27	797,27				2.391,81
Manas		398,64	797,27					1.195,91
G Paranagua		298,98	298,98					597,95
Barbara Bela		318,91	637,82					956,72
Gloria Coelho		398,64	797,27					1.195,91
CORI		1.993,18	1.993,18	1.993,18				5.979,53
L Villaventura		1.793,86						1.793,86
Printing		398,64	797,27					1.195,91
Alphorria			1.195,91					1.195,91
Nutrisport		797,27	797,27	797,27				2.391,81
Animale		1.993,18	3.986,35					5.979,53
M Saad		2.989,76	5.979,53	2.989,76				11.959,06
Sergio Gaz		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Cia da Moda		398,64	398,64	398,64				1.195,91
I Capeto		797,27	1.594,54					2.391,81
La Tigresse		797,27	797,27	797,27				2.391,81
H Barro		179,39	179,39					358,77
Giseli B		597,95	597,95					1.195,91
Apoena		199,32	398,64					597,95
Doll		199,32	398,64					597,95
A Calliman		199,32	199,32	199,32				597,95
Luli Bevilaqua		199,32	199,32	199,32				597,95
Max Co		398,64	797,27					1.195,91
Outras		2.551,27	2.551,27	2.551,27				7.653,80
Totais		40.022,98	62.665,47	16.902,14				119.590,58

Apêndice K- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores- recebimento Novembro

Mês pg	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Total Som
Le lis blanc		13.952,23	27.904,47					41.856,70
Camila Klein		398,64	398,64	398,64				1.195,91
Vertigo		3.587,72	3.587,72	3.587,72				10.763,15
Andre Lima		597,95	597,95	597,95				1.793,86
M Magalhaes		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Cosh		398,64	797,27					1.195,91
Tessuti		797,27	1.594,54					2.391,81
Victordzenk		398,64	398,64	398,64				1.195,91
Griff Line		797,27	797,27	797,27				2.391,81
Manas		398,64	797,27					1.195,91
G Paranagua		298,98	298,98					597,95
Barbara Bela		318,91	637,82					956,72
Gloria Coelho		398,64	797,27					1.195,91
CORI		1.993,18	1.993,18	1.993,18				5.979,53
L Villaventura		1.793,86						1.793,86
Printing		398,64	797,27					1.195,91
Alphorria			1.195,91					1.195,91
Nutrisport		797,27	797,27	797,27				2.391,81
Animale		1.993,18	3.986,35					5.979,53
M Saad		2.989,76	5.979,53	2.989,76				11.959,06
Sergio Gaz		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Cia da Moda		398,64	398,64	398,64				1.195,91
I Capeto		797,27	1.594,54					2.391,81
La Tigresse		797,27	797,27	797,27				2.391,81
H Barro		179,39	179,39					358,77
Giseli B		597,95	597,95					1.195,91
Apoena		199,32	398,64					597,95
Doll		199,32	398,64					597,95
A Calliman		199,32	199,32	199,32				597,95
Luli Bevilaqua		199,32	199,32	199,32				597,95
Max Co		398,64	797,27					1.195,91
Outras		2.551,27	2.551,27	2.551,27				7.653,80
Totais		40.022,98	62.665,47	16.902,14				119.590,58

Apêndice L- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Agosto- otimista

Mês recebimento	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
a vista	19.230,73								19.230,73
1+30/60	1.362,07	1.362,07	1.362,07						4.086,21
30 dd		446,89							446,89
1+2 ch	3.851,17	3.851,17	3.851,17						11.553,50
cartao		11.542,58							11.542,58
1+1 ch	2.113,02	2.113,02							4.226,05
1+1	310,60	310,60							621,21
1+3	4.008,22	4.008,22	4.008,22	4.008,22					16.032,90
3x		9.462,91	9.462,91	9.462,91					28.388,73
1+4	2.256,88	2.256,88	2.256,88	2.256,88	2.256,88				11.284,39
30/60 ch		1.735,46	1.735,46						3.470,92
30/60		915,65	915,65						1.831,29
1+3 ch	5.618,36	5.618,36	5.618,36	5.618,36					22.473,43
30 dd ch		1.464,71							1.464,71
3x ch		3.015,38	3.015,38	3.015,38					9.046,14
60dd			588,67						588,67
60dd ch			551,31						551,31
1+4 ch	1.464,75	1.464,75	1.464,75	1.464,75	1.464,75				7.323,75
4x		2.719,80	2.719,80	2.719,80	2.719,80				10.879,21
4x ch		465,60	465,60	465,60	465,60				1.862,39
1+5	823,39	823,39	823,39	823,39	823,39	823,39			4.940,35
1+5 ch	469,12	469,12	469,12	469,12	469,12	469,12			2.814,71
5x		648,57	648,57	648,57	648,57	648,57			3.242,83
5x ch		111,53	111,53	111,53	111,53	111,53			557,64
90 dd ch				32,83					32,83
1+7 ch	219,20	219,20	219,20	219,20	219,20	219,20	219,20	219,20	1.753,63
1+6 ch	276,77	276,77	276,77	276,77	276,77	276,77	276,77		1.937,41
60/90/120			31,40	31,40	31,40				94,21
90 dd ca									-
6x ch		18,76	18,76	18,76	18,76	18,76	18,76		112,56
1+6	238,14	238,14	238,14	238,14	238,14	238,14	238,14		1.666,96
6x		71,05	71,05	71,05	71,05	71,05	71,05		426,30
1+7	69,46	69,46	69,46	69,46	69,46	69,46	69,46	69,46	555,72
60/90/120/150			61,32	61,32	61,32	61,32			245,28
TOTAIS	42.311,90	55.700,04	41.054,94	32.083,45	9.945,74	3.007,31	893,39	288,67	185.285,43

Apêndice M- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Setembro- otimista

Mês recebimento	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Total
a vista	22.644,00								22.644,00
1+30/60	1.603,83	1.603,83	1.603,83						4.811,48
30 dd		526,21							526,21
1+2 ch	4.534,71	4.534,71	4.534,71						13.604,14
cartao		13.591,27							13.591,27
1+1 ch	2.488,07	2.488,07							4.976,13
1+1	365,73	365,73							731,46
1+3	4.719,65	4.719,65	4.719,65	4.719,65					18.878,58
3x		11.142,49	11.142,49	11.142,49					33.427,46
1+4	2.657,45	2.657,45	2.657,45	2.657,45	2.657,45				13.287,26
30/60 ch		2.043,49	2.043,49						4.086,97
30/60		1.078,16	1.078,16						2.156,33
1+3 ch	6.615,56	6.615,56	6.615,56	6.615,56					26.462,25
30 dd ch		1.724,68							1.724,68
3x ch		3.550,58	3.550,58	3.550,58					10.651,74
60dd			693,16						693,16
60dd ch			649,16						649,16
1+4 ch	1.724,73	1.724,73	1.724,73	1.724,73	1.724,73				8.623,65
4x		3.202,54	3.202,54	3.202,54	3.202,54				12.810,16
4x ch		548,24	548,24	548,24	548,24				2.192,94
1+5	969,54	969,54	969,54	969,54	969,54	969,54			5.817,22
1+5 ch	552,38	552,38	552,38	552,38	552,38	552,38			3.314,30
5x		763,68	763,68	763,68	763,68	763,68			3.818,40
5x ch		131,32	131,32	131,32	131,32	131,32			656,62
90 dd ch				38,66					38,66
1+7 ch	258,11	258,11	258,11	258,11	258,11	258,11	258,11	258,11	2.064,88
1+6 ch	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90		2.281,28
60/90/120			36,98	36,98	36,98				110,93
90 dd ca									-
6x ch		22,09	22,09	22,09	22,09	22,09	22,09		132,53
1+6	280,40	280,40	280,40	280,40	280,40	280,40	280,40		1.962,83
6x		83,66	83,66	83,66	83,66	83,66	83,66		501,96
1+7	81,79	81,79	81,79	81,79	81,79	81,79	81,79	81,79	654,35
60/90/120/150			72,20	72,20	72,20	72,20			288,81
TOTAIS	49.821,86	65.586,26	48.341,79	37.777,95	11.711,02	3.541,08	1.051,96	339,90	218.171,81

Apêndice N- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Outubro- otimista

Mês recebimento	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Total
a vista	23.468,63								23.468,63
1+30/60	1.662,23	1.662,23	1.662,23						4.986,69
30 dd		545,37							545,37
1+2 ch	4.699,85	4.699,85	4.699,85						14.099,56
cartao		14.086,23							14.086,23
1+1 ch	2.578,67	2.578,67							5.157,35
1+1	379,05	379,05							758,10
1+3	4.891,52	4.891,52	4.891,52	4.891,52					19.566,09
3x		11.548,26	11.548,26	11.548,26					34.644,79
1+4	2.754,23	2.754,23	2.754,23	2.754,23	2.754,23				13.771,14
30/60 ch		2.117,90	2.117,90						4.235,81
30/60		1.117,43	1.117,43						2.234,86
1+3 ch	6.856,48	6.856,48	6.856,48	6.856,48					27.425,93
30 dd ch		1.787,49							1.787,49
3x ch		3.679,88	3.679,88	3.679,88					11.039,65
60dd			718,40						718,40
60dd ch			672,80						672,80
1+4 ch	1.787,54	1.787,54	1.787,54	1.787,54	1.787,54				8.937,70
4x		3.319,17	3.319,17	3.319,17	3.319,17				13.276,67
4x ch		568,20	568,20	568,20	568,20				2.272,80
1+5	1.004,84	1.004,84	1.004,84	1.004,84	1.004,84	1.004,84			6.029,07
1+5 ch	572,50	572,50	572,50	572,50	572,50	572,50			3.435,00
5x		791,49	791,49	791,49	791,49	791,49			3.957,45
5x ch		136,11	136,11	136,11	136,11	136,11			680,53
90 dd ch				40,07					40,07
1+7 ch	267,51	267,51	267,51	267,51	267,51	267,51	267,51	267,51	2.140,08
1+6 ch	337,77	337,77	337,77	337,77	337,77	337,77	337,77		2.364,36
60/90/120			38,32	38,32	38,32				114,97
90 dd ca									-
6x ch		22,89	22,89	22,89	22,89	22,89	22,89		137,36
1+6	290,62	290,62	290,62	290,62	290,62	290,62	290,62		2.034,32
6x		86,71	86,71	86,71	86,71	86,71	86,71		520,24
1+7	84,77	84,77	84,77	84,77	84,77	84,77	84,77	84,77	678,18
60/90/120/150			74,83	74,83	74,83	74,83			299,33
TOTAIS	51.636,22	67.974,72	50.102,26	39.153,71	12.137,50	3.670,04	1.090,26	352,28	226.116,99

Apêndice O- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Novembro- otimista

Mês recebimento	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
a vista	22.438,97								22.438,97
1+30/60	1.589,30	1.589,30	1.589,30						4.767,91
30 dd		521,44							521,44
1+2 ch	4.493,65	4.493,65	4.493,65						13.480,96
cartao		13.468,21							13.468,21
1+1 ch	2.465,54	2.465,54							4.931,08
1+1	362,42	362,42							724,84
1+3	4.676,91	4.676,91	4.676,91	4.676,91					18.707,65
3x		11.041,60	11.041,60	11.041,60					33.124,79
1+4	2.633,39	2.633,39	2.633,39	2.633,39	2.633,39				13.166,95
30/60 ch		2.024,98	2.024,98						4.049,97
30/60		1.068,40	1.068,40						2.136,81
1+3 ch	6.555,66	6.555,66	6.555,66	6.555,66					26.222,64
30 dd ch		1.709,07							1.709,07
3x ch		3.518,43	3.518,43	3.518,43					10.555,29
60dd			686,88						686,88
60dd ch			643,28						643,28
1+4 ch	1.709,11	1.709,11	1.709,11	1.709,11	1.709,11				8.545,57
4x		3.173,54	3.173,54	3.173,54	3.173,54				12.694,17
4x ch		543,27	543,27	543,27	543,27				2.173,09
1+5	960,76	960,76	960,76	960,76	960,76	960,76			5.764,55
1+5 ch	547,38	547,38	547,38	547,38	547,38	547,38			3.284,29
5x		756,76	756,76	756,76	756,76	756,76			3.783,82
5x ch		130,13	130,13	130,13	130,13	130,13			650,67
90 dd ch				38,31					38,31
1+7 ch	255,77	255,77	255,77	255,77	255,77	255,77	255,77	255,77	2.046,18
1+6 ch	322,95	322,95	322,95	322,95	322,95	322,95	322,95		2.260,62
60/90/120			36,64	36,64	36,64				109,93
90 dd ca									-
6x ch		21,89	21,89	21,89	21,89	21,89	21,89		131,33
1+6	277,87	277,87	277,87	277,87	277,87	277,87	277,87		1.945,06
6x		82,90	82,90	82,90	82,90	82,90	82,90		497,42
1+7	81,05	81,05	81,05	81,05	81,05	81,05	81,05	81,05	648,43
60/90/120/150			71,55	71,55	71,55	71,55			286,20
TOTAIS	49.370,74	64.992,40	47.904,08	37.435,89	11.604,98	3.509,02	1.042,43	336,83	216.196,36

Apêndice P- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Dezembro- otimista

Mês recebimento	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Total
a vista	25.509,00								25.509,00
1+30/60	1.806,75	1.806,75	1.806,75						5.420,24
30 dd		592,78							592,78
1+2 ch	5.108,46	5.108,46	5.108,46						15.325,38
cartao		15.310,88							15.310,88
1+1 ch	2.802,86	2.802,86							5.605,73
1+1	412,01	412,01							824,01
1+3	5.316,79	5.316,79	5.316,79	5.316,79					21.267,17
3x		12.552,27	12.552,27	12.552,27					37.656,81
1+4	2.993,68	2.993,68	2.993,68	2.993,68	2.993,68				14.968,40
30/60 ch		2.302,04	2.302,04						4.604,07
30/60		1.214,58	1.214,58						2.429,16
1+3 ch	7.452,59	7.452,59	7.452,59	7.452,59					29.810,34
30 dd ch		1.942,89							1.942,89
3x ch		3.999,81	3.999,81	3.999,81					11.999,44
60dd			780,86						780,86
60dd ch			731,29						731,29
1+4 ch	1.942,95	1.942,95	1.942,95	1.942,95	1.942,95				9.714,74
4x		3.607,74	3.607,74	3.607,74	3.607,74				14.430,94
4x ch		617,60	617,60	617,60	617,60				2.470,40
1+5	1.092,21	1.092,21	1.092,21	1.092,21	1.092,21	1.092,21			6.553,23
1+5 ch	622,27	622,27	622,27	622,27	622,27	622,27			3.733,64
5x		860,30	860,30	860,30	860,30	860,30			4.301,51
5x ch		147,94	147,94	147,94	147,94	147,94			739,70
90 dd ch				43,55					43,55
1+7 ch	290,77	290,77	290,77	290,77	290,77	290,77	290,77	290,77	2.326,14
1+6 ch	367,13	367,13	367,13	367,13	367,13	367,13	367,13		2.569,91
60/90/120			41,66	41,66	41,66				124,97
90 dd ca									-
6x ch		24,88	24,88	24,88	24,88	24,88	24,88		149,30
1+6	315,88	315,88	315,88	315,88	315,88	315,88	315,88		2.211,18
6x		94,25	94,25	94,25	94,25	94,25	94,25		565,47
1+7	92,14	92,14	92,14	92,14	92,14	92,14	92,14	92,14	737,14
60/90/120/150			81,34	81,34	81,34	81,34			325,35
TOTAIS	56.125,48	73.884,45	54.458,16	42.557,74	13.192,73	3.989,11	1.185,05	382,91	245.775,63

Apêndice Q- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Janeiro- otimista

Mês recebimento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Total
a vista	12.092,06								12.092,06
1+30/60	856,45	856,45	856,45						2.569,36
30 dd		281,00							281,00
1+2 ch	2.421,57	2.421,57	2.421,57						7.264,71
cartao		7.257,84							7.257,84
1+1 ch	1.328,65	1.328,65							2.657,29
1+1	195,30	195,30							390,61
1+3	2.520,33	2.520,33	2.520,33	2.520,33					10.081,30
3x		5.950,17	5.950,17	5.950,17					17.850,51
1+4	1.419,10	1.419,10	1.419,10	1.419,10	1.419,10				7.095,49
30/60 ch		1.091,24	1.091,24						2.182,47
30/60		575,75	575,75						1.151,50
1+3 ch	3.532,76	3.532,76	3.532,76	3.532,76					14.131,03
30 dd ch		920,99							920,99
3x ch		1.896,04	1.896,04	1.896,04					5.688,11
60dd			370,15						370,15
60dd ch			346,65						346,65
1+4 ch	921,02	921,02	921,02	921,02	921,02				4.605,09
4x		1.710,18	1.710,18	1.710,18	1.710,18				6.840,72
4x ch		292,76	292,76	292,76	292,76				1.171,05
1+5	517,74	517,74	517,74	517,74	517,74	517,74			3.106,44
1+5 ch	294,98	294,98	294,98	294,98	294,98	294,98			1.769,86
5x		407,81	407,81	407,81	407,81	407,81			2.039,05
5x ch		70,13	70,13	70,13	70,13	70,13			350,64
90 dd ch				20,64					20,64
1+7 ch	137,83	137,83	137,83	137,83	137,83	137,83	137,83	137,83	1.102,66
1+6 ch	174,03	174,03	174,03	174,03	174,03	174,03	174,03		1.218,22
60/90/120			19,75	19,75	19,75				59,24
90 dd ca									-
6x ch		11,80	11,80	11,80	11,80	11,80	11,80		70,77
1+6	149,74	149,74	149,74	149,74	149,74	149,74	149,74		1.048,17
6x		44,68	44,68	44,68	44,68	44,68	44,68		268,05
1+7	43,68	43,68	43,68	43,68	43,68	43,68	43,68	43,68	349,43
60/90/120/150			38,56	38,56	38,56	38,56			154,23
TOTAIS	26.605,23	35.023,54	25.814,87	20.173,70	6.253,77	1.890,96	561,75	181,51	116.505,33

Apêndice Y- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Fevereiro- pessimista

Mês recebimento	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Total
a vista	10.005,47								10.005,47
1+30/60	708,67	708,67	708,67						2.126,00
30 dd		232,51							232,51
1+2 ch	2.003,71	2.003,71	2.003,71						6.011,12
cartao		6.005,44							6.005,44
1+1 ch	1.099,38	1.099,38							2.198,75
1+1	161,60	161,60							323,20
1+3	2.085,42	2.085,42	2.085,42	2.085,42					8.341,69
3x		4.923,42	4.923,42	4.923,42					14.770,25
1+4	1.174,22	1.174,22	1.174,22	1.174,22	1.174,22				5.871,10
30/60 ch		902,93	902,93						1.805,87
30/60		476,40	476,40						952,80
1+3 ch	2.923,15	2.923,15	2.923,15	2.923,15					11.692,60
30 dd ch		762,07							762,07
3x ch		1.568,86	1.568,86	1.568,86					4.706,58
60dd			306,28						306,28
60dd ch			286,84						286,84
1+4 ch	762,09	762,09	762,09	762,09	762,09				3.810,44
4x		1.415,07	1.415,07	1.415,07	1.415,07				5.660,29
4x ch		242,24	242,24	242,24	242,24				968,97
1+5	428,40	428,40	428,40	428,40	428,40	428,40			2.570,40
1+5 ch	244,08	244,08	244,08	244,08	244,08	244,08			1.464,46
5x		337,44	337,44	337,44	337,44	337,44			1.687,20
5x ch		58,03	58,03	58,03	58,03	58,03			290,13
90 dd ch				17,08					17,08
1+7 ch	114,05	114,05	114,05	114,05	114,05	114,05	114,05	114,05	912,39
1+6 ch	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00		1.008,01
60/90/120			16,34	16,34	16,34				49,02
90 dd ca									-
6x ch		9,76	9,76	9,76	9,76	9,76	9,76		58,56
1+6	123,90	123,90	123,90	123,90	123,90	123,90	123,90		867,30
6x		36,97	36,97	36,97	36,97	36,97	36,97		221,80
1+7	36,14	36,14	36,14	36,14	36,14	36,14	36,14	36,14	289,13
60/90/120/150			31,90	31,90	31,90	31,90			127,61
TOTAIS	22.014,27	28.979,93	21.360,29	16.692,55	5.174,63	1.564,66	464,82	150,19	96.401,34

Apêndice Z- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores (vista)- recebimento Agosto

Mês pg	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Total
Le lis blanc	62.785,06							62.785,06
Camila Klein		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Vertigo	16.144,73							16.144,73
Andre Lima	2.690,79							2.690,79
M Magalhaes		896,93	896,93	896,93				2.690,79
Cosh		597,95	1.195,91					1.793,86
Tessuti	3.587,72							3.587,72
Victordzenk		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Griff Line	3.587,72							3.587,72
Manas		597,95	1.195,91					1.793,86
G Paranagua		448,46	448,46					896,93
Barbara Bela		478,36	956,72					1.435,09
Gloria Coelho		597,95	1.195,91					1.793,86
CORI		2.989,76	2.989,76	2.989,76				8.969,29
L Villaventura		2.690,79						2.690,79
Printing	1.793,86							1.793,86
Alphorria			1.793,86					1.793,86
Nutrisport		1.195,91	1.195,91	1.195,91				3.587,72
Animale	8.969,29							8.969,29
M Saad	17.938,59							17.938,59
Sergio Gaz	2.690,79							2.690,79
Cia da Moda		597,95	597,95	597,95				1.793,86
I Capeto		1.195,91	2.391,81					3.587,72
La Tigresse	3.587,72							3.587,72
H Barro	538,16							538,16
Giseli B	1.793,86							1.793,86
Apoena		298,98	597,95					896,93
Doll	896,93							896,93
A Calliman	896,93							896,93
Luli Bevilaqua	896,93							896,93
Max Co	1.793,86							1.793,86
Outras		3.826,90	3.826,90	3.826,90				11.480,70
Totais	130.592,92	17.609,71	20.479,89	10.703,36				179.385,87

Apêndice AA- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores (vista)- recebimento Setembro

Mês pg	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Le lis blanc	15.696,26	15.696,26	31.392,53					62.785,06
Camila Klein		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Vertigo	16.144,73							16.144,73
Andre Lima	2.690,79							2.690,79
M Magalhaes		896,93	896,93	896,93				2.690,79
Cosh		597,95	1.195,91					1.793,86
Tessuti	3.587,72							3.587,72
Victordzenk		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Griff Line	3.587,72							3.587,72
Manas		597,95	1.195,91					1.793,86
G Paranagua		448,46	448,46					896,93
Barbara Bela		478,36	956,72					1.435,09
Gloria Coelho		597,95	1.195,91					1.793,86
CORI		2.989,76	2.989,76	2.989,76				8.969,29
L Villaventura		2.690,79						2.690,79
Printing	1.793,86							1.793,86
Alphorria			1.793,86					1.793,86
Nutrisport		1.195,91	1.195,91	1.195,91				3.587,72
Animale		2.989,76	5.979,53					8.969,29
M Saad	17.938,59							17.938,59
Sergio Gaz	2.690,79							2.690,79
Cia da Moda		597,95	597,95	597,95				1.793,86
I Capeto		1.195,91	2.391,81					3.587,72
La Tigresse	3.587,72							3.587,72
H Barro	538,16							538,16
Giseli B		896,93	896,93					1.793,86
Apoena		298,98	597,95					896,93
Doll	896,93							896,93
A Calliman	896,93							896,93
Luli Bevilaqua	896,93							896,93
Max Co	1.793,86							1.793,86
Outras		3.826,90	3.826,90	3.826,90				11.480,70
Totais	72.740,97	37.192,67	58.748,87	10.703,36				179.385,87

Apêndice AB- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores (vista)- recebimento Outubro

Mês pg	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Total
Le lis blanc	5.979,53	11.959,06	23.918,12					41.856,70
Camila Klein		398,64	398,64	398,64				1.195,91
Vertigo	10.763,15							10.763,15
Andre Lima	1.793,86							1.793,86
M Magalhaes		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Cosh		398,64	797,27					1.195,91
Tessuti	2.391,81							2.391,81
Victordzenk		398,64	398,64	398,64				1.195,91
Griff Line	2.391,81							2.391,81
Manas		398,64	797,27					1.195,91
G Paranagua		298,98	298,98					597,95
Barbara Bela		318,91	637,82					956,72
Gloria Coelho		398,64	797,27					1.195,91
CORI		1.993,18	1.993,18	1.993,18				5.979,53
L Villaventura		1.793,86						1.793,86
Printing	1.195,91							1.195,91
Alphorria			1.195,91					1.195,91
Nutrisport		797,27	797,27	797,27				2.391,81
Animale		1.993,18	3.986,35					5.979,53
M Saad	11.959,06							11.959,06
Sergio Gaz	1.793,86							1.793,86
Cia da Moda		398,64	398,64	398,64				1.195,91
I Capeto		797,27	1.594,54					2.391,81
La Tigresse	2.391,81							2.391,81
H Barro		179,39	179,39					358,77
Giseli B		597,95	597,95					1.195,91
Apoena		199,32	398,64					597,95
Doll	597,95							597,95
A Calliman	597,95							597,95
Luli Bevilaqua	597,95							597,95
Max Co		398,64	797,27					1.195,91
Outras		2.551,27	2.551,27	2.551,27				7.653,80
Totais	42.454,66	26.868,02	43.132,34	7.135,57				119.590,58

Apêndice AC- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores (vista)- recebimento Novembro

Mês pg	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Total
Le lis blanc		13.952,23	27.904,47					41.856,70
Camila Klein		398,64	398,64	398,64				1.195,91
Vertigo		3.587,72	3.587,72	3.587,72				10.763,15
Andre Lima	1.793,86							1.793,86
M Magalhaes		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Cosh		398,64	797,27					1.195,91
Tessuti		797,27	1.594,54					2.391,81
Victordzenk		398,64	398,64	398,64				1.195,91
Griff Line		797,27	797,27	797,27				2.391,81
Manas		398,64	797,27					1.195,91
G Paranagua		298,98	298,98					597,95
Barbara Bela		318,91	637,82					956,72
Gloria Coelho		398,64	797,27					1.195,91
CORI		1.993,18	1.993,18	1.993,18				5.979,53
L Villaventura		1.793,86						1.793,86
Printing		398,64	797,27					1.195,91
Alphorria			1.195,91					1.195,91
Nutrisport		797,27	797,27	797,27				2.391,81
Animale		1.993,18	3.986,35					5.979,53
M Saad		2.989,76	5.979,53	2.989,76				11.959,06
Sergio Gaz		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Cia da Moda		398,64	398,64	398,64				1.195,91
I Capeto		797,27	1.594,54					2.391,81
La Tigresse	2.391,81							2.391,81
H Barro		179,39	179,39					358,77
Giseli B		597,95	597,95					1.195,91
Apoena		199,32	398,64					597,95
Doll		199,32	398,64					597,95
A Calliman	597,95							597,95
Luli Bevilaqua	597,95							597,95
Max Co		398,64	797,27					1.195,91
Outras		2.551,27	2.551,27	2.551,27				7.653,80
Totais	5.381,58	38.229,12	60.871,61	15.108,28				119.590,58

Apêndice AD- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Agosto- proposta 2

Mês recebimento	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
a vista	17.431,16								17.431,16
1+30/60	1.234,28	1.234,28	1.234,28						3.702,83
30 dd		405,07							405,07
1+2 ch	3.490,78	3.490,78	3.490,78						10.472,35
cartao		10.462,45							10.462,45
1+1 ch	1.915,29	1.915,29							3.830,58
1+1	281,54	281,54							563,07
1+3	3.633,14	3.633,14	3.633,14	3.633,14					14.532,57
3x		8.577,06	8.577,06	8.577,06					25.731,17
1+4	2.045,48	2.045,48	2.045,48	2.045,48	2.045,48				10.227,42
30/60 ch		1.573,06	1.573,06						3.146,12
30/60		829,96	829,96						1.659,92
1+3 ch	5.092,60	5.092,60	5.092,60	5.092,60					20.370,42
30 dd ch		1.327,65							1.327,65
3x ch		2.732,87	2.732,87	2.732,87					8.198,62
60dd			533,59						533,59
60dd ch			499,72						499,72
1+4 ch	1.327,68	1.327,68	1.327,68	1.327,68	1.327,68				6.638,41
4x		2.465,29	2.465,29	2.465,29	2.465,29				9.861,15
4x ch		420,33	420,33	420,33	420,33				1.681,32
1+5	2.002,16	2.002,16	2.002,16	2.002,16	2.002,16	2.002,16			12.012,93
1+5 ch	1.078,08	1.078,08	1.078,08	1.078,08	1.078,08	1.078,08			6.468,50
5x		1.293,70	1.293,70	1.293,70	1.293,70	1.293,70			6.468,50
5x ch		480,52	480,52	480,52	480,52	480,52			2.402,59
90 dd ch				29,76					29,76
1+7 ch	198,69	198,69	198,69	198,69	198,69	198,69	198,69	198,69	1.589,53
1+6 ch	250,87	250,87	250,87	250,87	250,87	250,87	250,87		1.756,11
60/90/120			28,46	28,46	28,46				85,39
90 dd ca									-
6x ch		17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00		102,02
1+6	215,85	215,85	215,85	215,85	215,85	215,85	215,85		1.510,97
6x		64,40	64,40	64,40	64,40	64,40	64,40		386,41
1+7	62,96	62,96	62,96	62,96	62,96	62,96	62,96	62,96	503,71
60/90/120/150			55,58	55,58	55,58	55,58			222,32
TOTAIS	40.260,59	53.478,78	40.204,14	32.072,51	12.007,07	5.719,82	809,79	261,66	184.814,36

Apêndice AE- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Setembro- proposta 2

Mês recebimento	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Total
a vista	20.524,03								20.524,03
1+30/60	1.453,74	1.453,74	1.453,74						4.361,23
30 dd		476,96							476,96
1+2 ch	4.110,36	4.110,36	4.110,36						12.331,09
cartao		12.319,43							12.319,43
1+1 ch	2.255,10	2.255,10							4.510,20
1+1	331,51	331,51							663,02
1+3	4.277,74	4.277,74	4.277,74	4.277,74					17.110,97
3x		10.099,80	10.099,80	10.099,80					30.299,39
1+4	2.408,77	2.408,77	2.408,77	2.408,77	2.408,77				12.043,86
30/60 ch		1.852,26	1.852,26						3.704,52
30/60		977,27	977,27						1.954,55
1+3 ch	5.996,49	5.996,49	5.996,49	5.996,49					23.985,97
30 dd ch		1.563,29							1.563,29
3x ch		3.217,99	3.217,99	3.217,99					9.653,98
60dd			628,29						628,29
60dd ch			588,41						588,41
1+4 ch	1.563,13	1.563,13	1.563,13	1.563,13	1.563,13				7.815,67
4x		2.902,85	2.902,85	2.902,85	2.902,85				11.611,41
4x ch		495,08	495,08	495,08	495,08				1.980,32
1+5	2.357,52	2.357,52	2.357,52	2.357,52	2.357,52	2.357,52			14.145,11
1+5 ch	1.269,43	1.269,43	1.269,43	1.269,43	1.269,43	1.269,43			7.616,60
5x		1.523,32	1.523,32	1.523,32	1.523,32	1.523,32			7.616,60
5x ch		565,80	565,80	565,80	565,80	565,80			2.829,02
90 dd ch				35,04					35,04
1+7 ch	233,83	233,83	233,83	233,83	233,83	233,83	233,83	233,83	1.870,65
1+6 ch	295,40	295,40	295,40	295,40	295,40	295,40	295,40		2.067,80
60/90/120			33,52	33,52	33,52				100,55
90 dd ca									-
6x ch		20,02	20,02	20,02	20,02	20,02	20,02		120,13
1+6	254,17	254,17	254,17	254,17	254,17	254,17	254,17		1.779,16
6x		75,83	75,83	75,83	75,83	75,83	75,83		454,99
1+7	74,14	74,14	74,14	74,14	74,14	74,14	74,14	74,14	593,12
60/90/120/150			65,45	65,45	65,45	65,45			261,79
TOTAIS	47.405,37	62.971,26	47.340,64	37.765,33	14.138,27	6.734,91	953,39	307,97	217.617,14

Apêndice AF- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Outubro- proposta 2

Mês recebimento	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Total
a vista	21.271,49								21.271,49
1+30/60	1.506,68	1.506,68	1.506,68						4.520,05
30 dd		494,33							494,33
1+2 ch	4.260,05	4.260,05	4.260,05						12.780,15
cartao		12.768,07							12.768,07
1+1 ch	2.337,37	2.337,37							4.674,74
1+1	343,58	343,58							687,16
1+3	4.433,53	4.433,53	4.433,53	4.433,53					17.734,13
3x		10.467,60	10.467,60	10.467,60					31.402,80
1+4	2.496,49	2.496,49	2.496,49	2.496,49	2.496,49				12.482,47
30/60 ch		1.919,72	1.919,72						3.839,43
30/60		1.012,86	1.012,86						2.025,72
1+3 ch	6.214,62	6.214,62	6.214,62	6.214,62					24.858,47
30 dd ch		1.620,22							1.620,22
3x ch		3.335,53	3.335,53	3.335,53					10.006,58
60dd			651,17						651,17
60dd ch			609,84						609,84
1+4 ch	1.620,27	1.620,27	1.620,27	1.620,27	1.620,27				8.101,33
4x		3.008,32	3.008,32	3.008,32	3.008,32				12.033,27
4x ch		513,11	513,11	513,11	513,11				2.052,43
1+5	2.443,37	2.443,37	2.443,37	2.443,37	2.443,37	2.443,37			14.660,24
1+5 ch	1.315,66	1.315,66	1.315,66	1.315,66	1.315,66	1.315,66			7.893,97
5x		1.578,79	1.578,79	1.578,79	1.578,79	1.578,79			7.893,97
5x ch		586,41	586,41	586,41	586,41	586,41			2.932,05
90 dd ch				36,32					36,32
1+7 ch	242,48	242,48	242,48	242,48	242,48	242,48	242,48	242,48	1.939,81
1+6 ch	306,16	306,16	306,16	306,16	306,16	306,16	306,16		2.143,10
60/90/120			34,74	34,74	34,74				104,21
90 dd ca									-
6x ch		20,75	20,75	20,75	20,75	20,75	20,75		124,51
1+6	263,21	263,21	263,21	263,21	263,21	263,21	263,21		1.842,48
6x		78,59	78,59	78,59	78,59	78,59	78,59		471,56
1+7	76,84	76,84	76,84	76,84	76,84	76,84	76,84	76,84	614,72
60/90/120/150			67,83	67,83	67,83	67,83			271,32
TOTAIS	49.131,80	65.264,61	49.064,62	39.140,62	14.653,02	6.980,10	988,03	319,32	225.542,12

Apêndice AG- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Novembro- proposta 2

Mês recebimento	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
a vista	20.338,18								20.338,18
1+30/60	1.440,58	1.440,58	1.440,58						4.321,74
30 dd		472,65							472,65
1+2 ch	4.072,81	4.072,81	4.072,81						12.218,44
cartao		12.206,88							12.206,88
1+1 ch	2.234,82	2.234,82							4.469,64
1+1	328,51	328,51							657,01
1+3	4.239,26	4.239,26	4.239,26	4.239,26					16.957,03
3x		10.008,35	10.008,35	10.008,35					30.025,04
1+4	2.386,76	2.386,76	2.386,76	2.386,76	2.386,76				11.933,81
30/60 ch		1.835,49	1.835,49						3.670,98
30/60		968,42	968,42						1.936,85
1+3 ch	5.942,20	5.942,20	5.942,20	5.942,20					23.768,79
30 dd ch		1.549,14							1.549,14
3x ch		3.188,77	3.188,77	3.188,77					9.566,32
60dd			622,60						622,60
60dd ch			583,08						583,08
1+4 ch	1.549,18	1.549,18	1.549,18	1.549,18	1.549,18				7.745,89
4x		2.876,57	2.876,57	2.876,57	2.876,57				11.506,28
4x ch		490,60	490,60	490,60	490,60				1.962,38
1+5	2.336,17	2.336,17	2.336,17	2.336,17	2.336,17	2.336,17			14.017,04
1+5 ch	1.257,94	1.257,94	1.257,94	1.257,94	1.257,94	1.257,94			7.547,62
5x		1.509,53	1.509,53	1.509,53	1.509,53	1.509,53			7.547,63
5x ch		560,68	560,68	560,68	560,68	560,68			2.803,41
90 dd ch				34,72					34,72
1+7 ch	231,84	231,84	231,84	231,84	231,84	231,84	231,84	231,84	1.854,71
1+6 ch	292,73	292,73	292,73	292,73	292,73	292,73	292,73		2.049,08
60/90/120			33,21	33,21	33,21				99,64
90 dd ca									-
6x ch		19,84	19,84	19,84	19,84	19,84	19,84		119,04
1+6	251,86	251,86	251,86	251,86	251,86	251,86	251,86		1.763,05
6x		75,14	75,14	75,14	75,14	75,14	75,14		450,87
1+7	73,47	73,47	73,47	73,47	73,47	73,47	73,47	73,47	587,75
60/90/120/150			64,85	64,85	64,85	64,85			259,42
TOTAIS	46.976,30	62.400,17	46.911,94	37.423,67	14.010,37	6.674,05	944,88	305,31	215.646,70

Apêndice AH- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Dezembro- proposta 2

Mês recebimento	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Total
a vista	23.120,92								23.120,92
1+30/60	1.637,67	1.637,67	1.637,67						4.913,02
30 dd		537,31							537,31
1+2 ch	4.630,09	4.630,09	4.630,09						13.890,26
cartao		13.878,12							13.878,12
1+1 ch	2.540,58	2.540,58							5.081,16
1+1	373,45	373,45							746,90
1+3	4.819,01	4.819,01	4.819,01	4.819,01					19.276,03
3x		11.377,66	11.377,66	11.377,66					34.132,97
1+4	2.713,54	2.713,54	2.713,54	2.713,54	2.713,54				13.567,69
30/60 ch		2.086,62	2.086,62						4.173,23
30/60		1.100,92	1.100,92						2.201,84
1+3 ch	6.755,19	6.755,19	6.755,19	6.755,19					27.020,75
30 dd ch		1.761,08							1.761,08
3x ch		3.625,18	3.625,18	3.625,18					10.875,55
60dd			707,79						707,79
60dd ch			662,86						662,86
1+4 ch	1.761,13	1.761,13	1.761,13	1.761,13	1.761,13				8.805,66
4x		3.270,13	3.270,13	3.270,13	3.270,13				13.080,53
4x ch		557,72	557,72	557,72	557,72				2.230,87
1+5	2.655,63	2.655,63	2.655,63	2.655,63	2.655,63	2.655,63			15.933,80
1+5 ch	1.430,05	1.430,05	1.430,05	1.430,05	1.430,05	1.430,05			8.580,28
5x		1.716,06	1.716,06	1.716,06	1.716,06	1.716,06			8.580,28
5x ch		637,39	637,39	637,39	637,39	637,39			3.186,96
90 dd ch				39,47					39,47
1+7 ch	263,44	263,44	263,44	263,44	263,44	263,44	263,44	263,44	2.107,51
1+6 ch	332,78	332,78	332,78	332,78	332,78	332,78	332,78		2.329,43
60/90/120			37,76	37,76	37,76				113,27
90 dd ca									-
6x ch		22,56	22,56	22,56	22,56	22,56	22,56		135,33
1+6	286,32	286,32	286,32	286,32	286,32	286,32	286,32		2.004,26
6x		85,43	85,43	85,43	85,43	85,43	85,43		512,56
1+7	83,52	83,52	83,52	83,52	83,52	83,52	83,52	83,52	668,16
60/90/120/150			73,73	73,73	73,73	73,73			294,91
TOTAIS	53.403,32	70.938,57	53.330,15	42.543,68	15.927,17	7.586,89	1.074,04	346,96	245.150,78

Apêndice AI- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Janeiro- proposta 2

Mês recebimento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Total
a vista	10.987,05								10.987,05
1+30/60	915,59	915,59	915,59						2.746,76
30 dd		412,01							412,01
1+2 ch	1.831,17	1.831,17	1.831,17						5.493,52
cartao		6.866,90							6.866,90
1+1 ch	1.373,38	1.373,38							2.746,76
1+1	206,01	206,01							412,01
1+3	1.716,73	1.716,73	1.716,73	1.716,73					6.866,90
3x		2.746,76	2.746,76	2.746,76					8.240,28
1+4	1.648,06	1.648,06	1.648,06	1.648,06	1.648,06				8.240,28
30/60 ch		686,69	686,69						1.373,38
30/60		618,02	618,02						1.236,04
1+3 ch	1.716,73	1.716,73	1.716,73	1.716,73					6.866,90
30 dd ch		961,37							961,37
3x ch		1.602,28	1.602,28	1.602,28					4.806,83
60dd			274,68						274,68
60dd ch			412,01						412,01
1+4 ch	824,03	824,03	824,03	824,03	824,03				4.120,14
4x		1.545,05	1.545,05	1.545,05	1.545,05				6.180,21
4x ch		343,35	343,35	343,35	343,35				1.373,38
1+5	915,59	915,59	915,59	915,59	915,59	915,59			5.493,52
1+5 ch	686,69	686,69	686,69	686,69	686,69	686,69			4.120,14
5x		824,03	824,03	824,03	824,03	824,03			4.120,14
5x ch		274,68	274,68	274,68	274,68	274,68			1.373,38
90 dd ch				-					-
1+7 ch	1.030,04	1.030,04	1.030,04	1.030,04	1.030,04	1.030,04	1.030,04	1.030,04	8.240,28
1+6 ch	588,59	588,59	588,59	588,59	588,59	588,59	588,59		4.120,14
60/90/120			457,79	457,79	457,79				1.373,38
90 dd ca									-
6x ch		915,59	915,59	915,59	915,59	915,59	915,59		5.493,52
1+6	588,59	588,59	588,59	588,59	588,59	588,59	588,59		4.120,14
6x		1.144,48	1.144,48	1.144,48	1.144,48	1.144,48	1.144,48		6.866,90
1+7	1.373,38	1.373,38	1.373,38	1.373,38	1.373,38	1.373,38	1.373,38	1.373,38	10.987,05
60/90/120/150			103,00	103,00	103,00	103,00			412,01
TOTAIS	26.401,61	34.355,77	25.783,59	21.045,42	13.262,93	8.444,66	5.640,67	2.403,42	137.338,07

Apêndice AJ- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Fevereiro- proposta 2

Mês recebimento	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Total
a vista	10.394,04								10.394,04
1+30/60	736,19	736,19	736,19						2.208,56
30 dd		241,54							241,54
1+2 ch	2.081,52	2.081,52	2.081,52						6.244,56
cartao		6.238,66							6.238,66
1+1 ch	1.142,07	1.142,07							2.284,14
1+1	167,88	167,88							335,76
1+3	2.166,41	2.166,41	2.166,41	2.166,41					8.665,64
3x		5.114,62	5.114,62	5.114,62					15.343,85
1+4	1.219,82	1.219,82	1.219,82	1.219,82	1.219,82				6.099,11
30/60 ch		938,00	938,00						1.876,00
30/60		494,90	494,90						989,80
1+3 ch	3.036,67	3.036,67	3.036,67	3.036,67					12.146,68
30 dd ch		791,66							791,66
3x ch		1.629,79	1.629,79	1.629,79					4.889,36
60dd			318,17						318,17
60dd ch			297,98						297,98
1+4 ch	791,68	791,68	791,68	791,68	791,68				3.958,42
4x		1.470,03	1.470,03	1.470,03	1.470,03				5.880,11
4x ch		251,65	251,65	251,65	251,65				1.006,60
1+5	445,04	445,04	445,04	445,04	445,04	445,04			2.670,22
1+5 ch	253,55	253,55	253,55	253,55	253,55	253,55			1.521,33
5x		350,54	350,54	350,54	350,54	350,54			1.752,72
5x ch		60,28	60,28	60,28	60,28	60,28			301,40
90 dd ch				17,75					17,75
1+7 ch	118,48	118,48	118,48	118,48	118,48	118,48	118,48	118,48	947,82
1+6 ch	149,59	149,59	149,59	149,59	149,59	149,59	149,59		1.047,15
60/90/120			16,97	16,97	16,97				50,92
90 dd ca									-
6x ch		10,14	10,14	10,14	10,14	10,14	10,14		60,84
1+6	128,71	128,71	128,71	128,71	128,71	128,71	128,71		900,98
6x		38,40	38,40	38,40	38,40	38,40	38,40		230,41
1+7	37,55	37,55	37,55	37,55	37,55	37,55	37,55	37,55	300,36
60/90/120/150			33,14	33,14	33,14	33,14			132,57
TOTAIS	22.869,20	30.105,36	22.189,82	17.340,81	5.375,58	1.625,42	482,87	156,02	100.145,08

Apêndice AK- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores (proposta 3)- recebimento
Agosto

Mês pg	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Total
Le lis blanc	62.785,06							62.785,06
Camila Klein		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Vertigo	16.144,73							16.144,73
Andre Lima	2.690,79							2.690,79
M Magalhaes		896,93	896,93	896,93				2.690,79
Cosh		597,95	1.195,91					1.793,86
Tessuti	3.587,72							3.587,72
Victordzenk		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Griff Line	3.587,72							3.587,72
Manas		597,95	1.195,91					1.793,86
G Paranagua		448,46	448,46					896,93
Barbara Bela		478,36	956,72					1.435,09
Gloria Coelho	1.793,86							1.793,86
CORI		2.989,76	2.989,76	2.989,76				8.969,29
L Villaventura		2.690,79						2.690,79
Printing	1.793,86							1.793,86
Alphorria			1.793,86					1.793,86
Nutrisport		1.195,91	1.195,91	1.195,91				3.587,72
Animale	8.969,29							8.969,29
M Saad	17.938,59							17.938,59
Sergio Gaz	2.690,79							2.690,79
Cia da Moda		597,95	597,95	597,95				1.793,86
I Capeto		1.195,91	2.391,81					3.587,72
La Tigresse	3.587,72							3.587,72
H Barro	538,16							538,16
Giseli B	1.793,86							1.793,86
Apoena		298,98	597,95					896,93
Doll	896,93							896,93
A Calliman	896,93							896,93
Luli Bevilaqua	896,93							896,93
Max Co	1.793,86							1.793,86
Outras		3.826,90	3.826,90	3.826,90				11.480,70
Totais	132.386,78	17.011,76	19.283,98	10.703,36				179.385,87

Apêndice AL- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores (proposta 3)- recebimento
Setembro

Mês pg	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Le lis blanc	16.522,38	15.420,89	30.841,78					62.785,06
Camila Klein		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Vertigo	16.144,73							16.144,73
Andre Lima	2.690,79							2.690,79
M Magalhaes		896,93	896,93	896,93				2.690,79
Cosh		597,95	1.195,91					1.793,86
Tessuti	3.587,72							3.587,72
Victordzenk		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Griff Line	3.587,72							3.587,72
Manas		597,95	1.195,91					1.793,86
G Paranagua		448,46	448,46					896,93
Barbara Bela		478,36	956,72					1.435,09
Gloria Coelho		597,95	1.195,91					1.793,86
CORI		2.989,76	2.989,76	2.989,76				8.969,29
L Villaventura		2.690,79						2.690,79
Printing	1.793,86							1.793,86
Alphorria			1.793,86					1.793,86
Nutrisport		1.195,91	1.195,91	1.195,91				3.587,72
Animale		2.989,76	5.979,53					8.969,29
M Saad	17.938,59							17.938,59
Sergio Gaz	2.690,79							2.690,79
Cia da Moda		597,95	597,95	597,95				1.793,86
I Capeto		1.195,91	2.391,81					3.587,72
La Tigresse	3.587,72							3.587,72
H Barro	538,16							538,16
Giseli B	1.793,86							1.793,86
Apoena		298,98	597,95					896,93
Doll	896,93							896,93
A Calliman	896,93							896,93
Luli Bevilaqua	896,93							896,93
Max Co	1.793,86							1.793,86
Outras		3.826,90	3.826,90	3.826,90				11.480,70
Totais	75.360,95	36.020,37	57.301,20	10.703,36				179.385,87

Apêndice AM- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores (proposta 3)- recebimento
Outubro

Mês pg	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Total
Le lis blanc	11.959,06	9.965,88	19.931,76					41.856,70
Camila Klein		398,64	398,64	398,64				1.195,91
Vertigo	10.763,15							10.763,15
Andre Lima	1.793,86							1.793,86
M Magalhaes		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Cosh		398,64	797,27					1.195,91
Tessuti	2.391,81							2.391,81
Victordzenk		398,64	398,64	398,64				1.195,91
Griff Line	2.391,81							2.391,81
Manas		398,64	797,27					1.195,91
G Paranagua		298,98	298,98					597,95
Barbara Bela		318,91	637,82					956,72
Gloria Coelho		398,64	797,27					1.195,91
CORI		1.993,18	1.993,18	1.993,18				5.979,53
L Villaventura		1.793,86						1.793,86
Printing	1.195,91							1.195,91
Alphorria			1.195,91					1.195,91
Nutrisport		797,27	797,27	797,27				2.391,81
Animale		1.993,18	3.986,35					5.979,53
M Saad	11.959,06							11.959,06
Sergio Gaz	1.793,86							1.793,86
Cia da Moda		398,64	398,64	398,64				1.195,91
I Capeto		797,27	1.594,54					2.391,81
La Tigresse	2.391,81							2.391,81
H Barro	358,77							358,77
Giseli B		597,95	597,95					1.195,91
Apoena		199,32	398,64					597,95
Doll	597,95							597,95
A Calliman	597,95							597,95
Luli Bevilaqua	597,95							597,95
Max Co	1.195,91							1.195,91
Outras		2.551,27	2.551,27	2.551,27				7.653,80
Totais	49.988,86	24.296,82	38.169,33	7.135,57				119.590,58

Apêndice AN- Mapa auxiliar de pagamento de fornecedores (proposta 3)- recebimento
 Novembro

Mês pg	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Total
Le lis blanc		13.952,23	27.904,47					41.856,70
Camila Klein		398,64	398,64	398,64				1.195,91
Vertigo	10.763,15							10.763,15
Andre Lima	1.793,86							1.793,86
M Magalhaes		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Cosh		398,64	797,27					1.195,91
Tessuti		797,27	1.594,54					2.391,81
Victordzenk		398,64	398,64	398,64				1.195,91
Griff Line		797,27	797,27	797,27				2.391,81
Manas		398,64	797,27					1.195,91
G Paranagua		298,98	298,98					597,95
Barbara Bela		318,91	637,82					956,72
Gloria Coelho		398,64	797,27					1.195,91
CORI		1.993,18	1.993,18	1.993,18				5.979,53
L Villaventura		1.793,86						1.793,86
Printing	1.195,91							1.195,91
Alphorria			1.195,91					1.195,91
Nutrisport		797,27	797,27	797,27				2.391,81
Animale		1.993,18	3.986,35					5.979,53
M Saad		2.989,76	5.979,53	2.989,76				11.959,06
Sergio Gaz		597,95	597,95	597,95				1.793,86
Cia da Moda		398,64	398,64	398,64				1.195,91
I Capeto		797,27	1.594,54					2.391,81
La Tigresse	2.391,81							2.391,81
H Barro		179,39	179,39					358,77
Giseli B		597,95	597,95					1.195,91
Apoena		199,32	398,64					597,95
Doll		199,32	398,64					597,95
A Calliman	597,95							597,95
Luli Bevilaqua	597,95							597,95
Max Co		398,64	797,27					1.195,91
Outras		2.551,27	2.551,27	2.551,27				7.653,80
Totais	17.340,63	34.242,77	56.486,62	11.520,56				119.590,58

ANEXOS

Anexo A- Serviços CDL e valores

CONSULTAS			
Cód. da Fatura	Opção	Descrição	Valor R\$
02	SPC Nacional	Apresenta informações de registros de inadimplência do SPC Nacional/ e ou consultas anteriores + Alertas + Cheque incluído pelos Lojistas e Referências Comerciais de SC	1,05
03	SPC Sênior	Apresenta informações de registros de inadimplência de SPC Nacional + Alerta + Cheque incluído pelos Lojistas e Referências Comerciais de SC + Consulta sobre pendências financeiras de Pessoa Física dos clientes. Informações de inadimplência sobre financiamentos, créditos em conta bancária, registros de telefônicas	1,65
05	SPC Jurídica Júnior	Engloba informações de pessoa jurídica + Síntese cadastral, participações societárias, Banco Central, Cartórios, SPC Empresarial, Referências	5,00
06	SPC Jurídica	Engloba informações de pessoa jurídica + Síntese cadastral, participações societárias, Banco Central, Ações Cíveis, Cartórios, SPC Empresarial, Referências	6,00
11	Cheque CCF	Apresenta informações do CCF - Cadastro de Cheques sem Fundos do Banco Central do Brasil, Alertas, registros de Cheque Lojista de SC e outras alíneas de registros do BESC.	0,20
12	Cheque Nacional	Apresenta informações com detalhamento de ocorrências de Cheque CCF + Cheque Pré-datado + Cheque incluído pelos Lojistas e Referências Comerciais de SC + Outras Alíneas dos Bancos Conveniados ao SPC Nacional + Cheque e Alertas do SPC Nacional + Alertas de Fraudes e Confirmação do Telefone Fixo via SPC Nacional	0,60
13	Cheque Sênior	Engloba informações de Cheque CCF + Cheque Pré-datado + Referências Comerciais de SC + Outras Alíneas dos Bancos Conveniados ao SPC Nacional + Cheque e Alertas do SPC Nacional + Alertas de Fraudes e Confirmação do Telefone Fixo via SPC Nacional. Outras Alíneas dos Bancos Conveniados da SERASA + Alertas de Fraudes e Confirmação do Telefone Fixo via SERASA	0,80
31	Pefin (somente PF)	Informações de pendências financeiras de Pessoa Física dos clientes da Serasa. Informações de inadimplência sobre financiamentos, créditos em conta bancária, registros de telefônicas	1,35
32	Chequenet	Engloba informações de Cheque CCF + Alertas e Cheque Lojista de SC + Cheque Pré-datado e Referências Comerciais de SC + Outras Alíneas dos Bancos Conveniados da SERASA + Alertas de Fraudes e Confirmação do Telefone Fixo via SERASA.	0,90
33	Ligue (concentre) Crédito	Engloba informações de pendências financeiras de Pessoa Física dos clientes da Serasa, inadimplência sobre financiamentos, créditos em conta corrente, registros de telefônicas (opção 31) + CCF + Confirmação do consultado (nome, endereço) + Ações, Concordatas, Falências, Junta Comercial e Protestos da Serasa	7,50
42	Jurídica Master	Apresenta a confirmação do consultado (nome, endereço) + Ações, Concordatas, Falências e Protestos da Equifax _ Junta Comercial da Equifax	7,50
62	Master	Apresenta o cadastro no SPC Nacional, Alertas, Cheque Lojista e Referências Comerciais de SC + CCF + Cheque Nacional = detalhamento de ocorrências de Cheque CCF + Cheque Pré-datado + Cheque incluído pelos Lojistas e Referências Comerciais de SC + Outras Alíneas dos Bancos Conveniados ao SPC Nacional + Cheque e Alertas do SPC Nacional + Alertas de Fraudes e Confirmação do Telefone Fixo via SPC Nacional.	1,55

64	Sênior	Engloba informações do cadastro no SPC Nacional, Alertas, Cheque Lojista e Referências Comerciais de SC + CCF + Cheque Nacional+ Serasa PEFIN + Serasa LIGUECRÉDITO.	8,50
90	Confirme Cadastro	Síntese cadastral, dados do cadastro do SPC/SC + CPF + RG de Santa Catarina	0,60
91	Confirme Telefone	Confirmação dos dados do telefone fixo informado.	0,30
92	Confirme RG SC	Confirmação dos dados da carteira de identidade via SSP/SC.	0,50
94	Checkauto Sênior	Engloba a confirmação dos dados de um veículo a partir do número do Chassis, Renavan, Placa ou motor. Decodifica o Chassis para confirmar os dados do veículo bem como eventuais registros junto aos órgãos de trânsito (DENATRAN) ou montadoras + informações de sinistro das seguradoras	25,00
REGISTROS			
701	Procura-se	A partir do cadastramento do CPF ou CGC o sistema passa a rastrear este código em SC.	1,10
702	Procura-se/ Achei	Quando o sistema identificar uma consulta no código da Opção 701, este envia e-mail para o associado e a CDL.	2,20
501	Cadastro	Envio da notificação ao consumidor.	1,45
502	Cheque	Envio da notificação ao consumidor.	1,45
631	Cadastro	Registro para registrado cadastro	10,00
633	Cheque	Registro para registrado cheque	10,00
SERVIÇOS			
5010		Bloco registro / cancelamento	3,80
5051		Correio - devolução registro	0,80
5053		Relação de confirmação de consultas	0,60
5055		Correio (demais casos de envio)	0,80
5056		Cancelamento via fax	0,60
5057		Correio - devolução notificação	0,80
5058		Relação clientes registrados	0,60
5090		Correio - devolução por AR	5,60

Fonte: site CDL Florianópolis < <http://www.cdflorianopolis.org.br/servicos/index.php>>

Anexo B- Notificação

NOTIFICAÇÃO

Florianópolis-SC, _____ / _____ / _____.

Ilmo.(a) Sr.(a):

Prezado(a) Senhor(a):

Verificando os nossos arquivos, constatamos que V.Sa. encontra-se inadimplente quanto ao cumprimento de obrigação assumida perante esta empresa.

Apesar dos vários apelos que foram dirigidos no sentido da regularização e/ou liquidação do débito, até o momento presente a referida pendência não foi liquidada, pelo que estamos **INFORMANDO** que o vosso nome será incluído no cadastro de inadimplentes do Serviço de Proteção ao Crédito - SPC.

Diante DESTA, estamos dando cumprimento na íntegra ao disposto no artigo 43 da Lei Nº.8.078/90 - Código de Defesa do Consumidor, ficando ciente da vossa condição de inscrito no Banco de Dados do SPC.

Sem mais para o momento, aguardamos vossas providências. Mui respeitosamente.

Nome e endereço da empresa

Apêndice R- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Fevereiro- otimista

Mês recebimento	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Total
a vista	11.462,58								11.462,58
1+30/60	811,87	811,87	811,87						2.435,61
30 dd		266,37							266,37
1+2 ch	2.295,51	2.295,51	2.295,51						6.886,53
cartao		6.880,01							6.880,01
1+1 ch	1.259,48	1.259,48							2.518,96
1+1	185,14	185,14							370,27
1+3	2.389,12	2.389,12	2.389,12	2.389,12					9.556,49
3x		5.640,42	5.640,42	5.640,42					16.921,25
1+4	1.345,22	1.345,22	1.345,22	1.345,22	1.345,22				6.726,12
30/60 ch		1.034,43	1.034,43						2.068,86
30/60		545,78	545,78						1.091,55
1+3 ch	3.348,85	3.348,85	3.348,85	3.348,85					13.395,41
30 dd ch		873,05							873,05
3x ch		1.797,33	1.797,33	1.797,33					5.392,00
60dd			350,88						350,88
60dd ch			328,61						328,61
1+4 ch	873,07	873,07	873,07	873,07	873,07				4.365,36
4x		1.621,15	1.621,15	1.621,15	1.621,15				6.484,61
4x ch		277,52	277,52	277,52	277,52				1.110,09
1+5	490,79	490,79	490,79	490,79	490,79	490,79			2.944,72
1+5 ch	279,62	279,62	279,62	279,62	279,62	279,62			1.677,73
5x		386,58	386,58	386,58	386,58	386,58			1.932,90
5x ch		66,48	66,48	66,48	66,48	66,48			332,39
90 dd ch				19,57					19,57
1+7 ch	130,66	130,66	130,66	130,66	130,66	130,66	130,66	130,66	1.045,26
1+6 ch	164,97	164,97	164,97	164,97	164,97	164,97	164,97		1.154,80
60/90/120			18,72	18,72	18,72				56,15
90 dd ca									-
6x ch		11,18	11,18	11,18	11,18	11,18	11,18		67,09
1+6	141,94	141,94	141,94	141,94	141,94	141,94	141,94		993,60
6x		42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35		254,10
1+7	41,40	41,40	41,40	41,40	41,40	41,40	41,40	41,40	331,24
60/90/120/150			36,55	36,55	36,55	36,55			146,20
TOTAIS	25.220,23	33.200,30	24.471,01	19.123,51	5.928,21	1.792,52	532,51	172,06	110.440,37

Apêndice S- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Agosto- pessimista

Mês recebimento	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
a vista	16.786,15								16.786,15
1+30/60	1.188,93	1.188,93	1.188,93						3.566,78
30 dd		390,08							390,08
1+2 ch	3.361,61	3.361,61	3.361,61						10.084,84
cartao		10.075,30							10.075,30
1+1 ch	1.844,42	1.844,42							3.688,84
1+1	271,12	271,12							542,24
1+3	3.498,70	3.498,70	3.498,70	3.498,70					13.994,82
3x		8.260,00	8.260,00	8.260,00					24.779,99
1+4	1.969,99	1.969,99	1.969,99	1.969,99	1.969,99				9.849,93
30/60 ch		1.514,85	1.514,85						3.029,70
30/60		799,25	799,25						1.598,50
1+3 ch	4.904,16	4.904,16	4.904,16	4.904,16					19.616,64
30 dd ch		1.278,52							1.278,52
3x ch		2.632,07	2.632,07	2.632,07					7.896,21
60dd			513,84						513,84
60dd ch			481,22						481,22
1+4 ch	1.278,55	1.278,55	1.278,55	1.278,55	1.278,55				6.392,77
4x		2.374,06	2.374,06	2.374,06	2.374,06				9.496,26
4x ch		406,41	406,41	406,41	406,41				1.625,64
1+5	718,72	718,72	718,72	718,72	718,72	718,72			4.312,34
1+5 ch	409,49	409,49	409,49	409,49	409,49	409,49			2.456,91
5x		566,12	566,12	566,12	566,12	566,12			2.830,60
5x ch		97,35	97,35	97,35	97,35	97,35			486,76
90 dd ch				28,66					28,66
1+7 ch	191,34	191,34	191,34	191,34	191,34	191,34	191,34	191,34	1.530,71
1+6 ch	241,59	241,59	241,59	241,59	241,59	241,59	241,59		1.691,13
60/90/120			27,41	27,41	27,41				82,23
90 dd ca									-
6x ch		16,37	16,37	16,37	16,37	16,37	16,37		98,25
1+6	207,87	207,87	207,87	207,87	207,87	207,87	207,87		1.455,06
6x		62,02	62,02	62,02	62,02	62,02	62,02		372,11
1+7	60,63	60,63	60,63	60,63	60,63	60,63	60,63	60,63	485,08
60/90/120/150			53,52	53,52	53,52	53,52			214,10
TOTAIS	36.933,27	48.619,52	35.836,09	28.005,04	8.681,45	2.625,03	779,82	251,97	161.732,20

Apêndice T- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Setembro- pessimista

Mês recebimento	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Total
a vista	19.765,53								19.765,53
1+30/60	1.399,95	1.399,95	1.399,95						4.199,85
30 dd		459,31							459,31
1+2 ch	3.958,27	3.958,27	3.958,27						11.874,80
cartao		11.863,57							11.863,57
1+1 ch	2.171,79	2.171,79							4.343,57
1+1	319,24	319,24							638,48
1+3	4.119,69	4.119,69	4.119,69	4.119,69					16.478,76
3x		9.726,07	9.726,07	9.726,07					29.178,20
1+4	2.319,64	2.319,64	2.319,64	2.319,64	2.319,64				11.598,20
30/60 ch		1.783,72	1.783,72						3.567,44
30/60		941,11	941,11						1.882,22
1+3 ch	5.774,60	5.774,60	5.774,60	5.774,60					23.098,40
30 dd ch		1.505,44							1.505,44
3x ch		3.099,24	3.099,24	3.099,24					9.297,71
60dd			605,04						605,04
60dd ch			566,64						566,64
1+4 ch	1.505,48	1.505,48	1.505,48	1.505,48	1.505,48				7.527,42
4x		2.795,44	2.795,44	2.795,44	2.795,44				11.181,75
4x ch		478,54	478,54	478,54	478,54				1.914,18
1+5	846,29	846,29	846,29	846,29	846,29	846,29			5.077,74
1+5 ch	482,17	482,17	482,17	482,17	482,17	482,17			2.892,99
5x		666,60	666,60	666,60	666,60	666,60			3.333,01
5x ch		114,63	114,63	114,63	114,63	114,63			573,15
90 dd ch				33,74					33,74
1+7 ch	225,30	225,30	225,30	225,30	225,30	225,30	225,30	225,30	1.802,40
1+6 ch	284,47	284,47	284,47	284,47	284,47	284,47	284,47		1.991,29
60/90/120			32,28	32,28	32,28				96,83
90 dd ca									-
6x ch		19,28	19,28	19,28	19,28	19,28	19,28		115,69
1+6	244,76	244,76	244,76	244,76	244,76	244,76	244,76		1.713,32
6x		73,03	73,03	73,03	73,03	73,03	73,03		438,15
1+7	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	571,17
60/90/120/150			63,02	63,02	63,02	63,02			252,10
TOTAIS	43.488,57	57.249,02	42.196,65	32.975,67	10.222,33	3.090,94	918,23	296,70	190.438,11

Apêndice U- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Outubro- pessimista

Mês recebimento	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Total
a vista	20.485,33								20.485,33
1+30/60	1.450,93	1.450,93	1.450,93						4.352,79
30 dd		476,04							476,04
1+2 ch	4.102,41	4.102,41	4.102,41						12.307,24
cartao		12.295,60							12.295,60
1+1 ch	2.250,88	2.250,88							4.501,75
1+1	330,87	330,87							661,73
1+3	4.269,72	4.269,72	4.269,72	4.269,72					17.078,87
3x		10.080,26	10.080,26	10.080,26					30.240,79
1+4	2.404,11	2.404,11	2.404,11	2.404,11	2.404,11				12.020,57
30/60 ch		1.848,68	1.848,68						3.697,36
30/60		975,38	975,38						1.950,77
1+3 ch	5.984,90	5.984,90	5.984,90	5.984,90					23.939,58
30 dd ch		1.560,27							1.560,27
3x ch		3.212,10	3.212,10	3.212,10					9.636,30
60dd			627,08						627,08
60dd ch			587,27						587,27
1+4 ch	1.560,31	1.560,31	1.560,31	1.560,31	1.560,31				7.801,55
4x		2.897,24	2.897,24	2.897,24	2.897,24				11.588,96
4x ch		495,97	495,97	495,97	495,97				1.983,89
1+5	877,11	877,11	877,11	877,11	877,11	877,11			5.262,66
1+5 ch	499,72	499,72	499,72	499,72	499,72	499,72			2.998,34
5x		690,88	690,88	690,88	690,88	690,88			3.454,39
5x ch		118,80	118,80	118,80	118,80	118,80			594,02
90 dd ch				34,97					34,97
1+7 ch	233,50	233,50	233,50	233,50	233,50	233,50	233,50	233,50	1.868,03
1+6 ch	294,83	294,83	294,83	294,83	294,83	294,83	294,83		2.063,80
60/90/120			33,45	33,45	33,45				100,36
90 dd ca									-
6x ch		19,98	19,98	19,98	19,98	19,98	19,98		119,90
1+6	253,67	253,67	253,67	253,67	253,67	253,67	253,67		1.775,72
6x		75,68	75,68	75,68	75,68	75,68	75,68		454,11
1+7	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00	591,97
60/90/120/150			65,32	65,32	65,32	65,32			261,28
TOTAIS	45.072,29	59.333,86	43.733,33	34.176,54	10.594,59	3.203,51	951,67	307,50	197.373,30

Apêndice V- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Novembro- pessimista

Mês recebimento	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
a vista	19.586,56								19.586,56
1+30/60	1.387,27	1.387,27	1.387,27						4.161,82
30 dd		455,16							455,16
1+2 ch	3.922,43	3.922,43	3.922,43						11.767,28
cartao		11.756,15							11.756,15
1+1 ch	2.152,12	2.152,12							4.304,24
1+1	316,35	316,35							632,70
1+3	4.082,39	4.082,39	4.082,39	4.082,39					16.329,56
3x		9.638,00	9.638,00	9.638,00					28.914,01
1+4	2.298,64	2.298,64	2.298,64	2.298,64	2.298,64				11.493,18
30/60 ch		1.767,57	1.767,57						3.535,14
30/60		932,59	932,59						1.865,18
1+3 ch	5.722,31	5.722,31	5.722,31	5.722,31					22.889,26
30 dd ch		1.491,81							1.491,81
3x ch		3.071,17	3.071,17	3.071,17					9.213,52
60dd			599,57						599,57
60dd ch			561,51						561,51
1+4 ch	1.491,85	1.491,85	1.491,85	1.491,85	1.491,85				7.459,27
4x		2.770,13	2.770,13	2.770,13	2.770,13				11.080,50
4x ch		474,21	474,21	474,21	474,21				1.896,85
1+5	838,63	838,63	838,63	838,63	838,63	838,63			5.031,77
1+5 ch	477,80	477,80	477,80	477,80	477,80	477,80			2.866,80
5x		660,57	660,57	660,57	660,57	660,57			3.302,83
5x ch		113,59	113,59	113,59	113,59	113,59			567,96
90 dd ch				33,44					33,44
1+7 ch	223,26	223,26	223,26	223,26	223,26	223,26	223,26	223,26	1.786,08
1+6 ch	281,89	281,89	281,89	281,89	281,89	281,89	281,89		1.973,26
60/90/120			31,98	31,98	31,98				95,95
90 dd ca									-
6x ch		19,11	19,11	19,11	19,11	19,11	19,11		114,64
1+6	242,54	242,54	242,54	242,54	242,54	242,54	242,54		1.697,81
6x		72,36	72,36	72,36	72,36	72,36	72,36		434,19
1+7	70,75	70,75	70,75	70,75	70,75	70,75	70,75	70,75	566,00
60/90/120/150			62,45	62,45	62,45	62,45			249,82
TOTAIS	43.094,80	56.730,65	41.814,58	32.677,09	10.129,77	3.062,96	909,92	294,01	188.713,77

Apêndice W- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Dezembro- pessimista

Mês recebimento	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Total
a vista	22.266,33								22.266,33
1+30/60	1.577,08	1.577,08	1.577,08						4.731,23
30 dd		517,43							517,43
1+2 ch	4.459,08	4.459,08	4.459,08						13.377,24
cartao		13.364,58							13.364,58
1+1 ch	2.446,57	2.446,57							4.893,14
1+1	359,63	359,63							719,26
1+3	4.640,93	4.640,93	4.640,93	4.640,93					18.563,71
3x		10.956,64	10.956,64	10.956,64					32.869,93
1+4	2.613,13	2.613,13	2.613,13	2.613,13	2.613,13				13.065,64
30/60 ch		2.009,40	2.009,40						4.018,81
30/60		1.060,18	1.060,18						2.120,36
1+3 ch	6.505,22	6.505,22	6.505,22	6.505,22					26.020,89
30 dd ch		1.695,92							1.695,92
3x ch		3.491,36	3.491,36	3.491,36					10.474,08
60dd			681,60						681,60
60dd ch			638,33						638,33
1+4 ch	1.695,96	1.695,96	1.695,96	1.695,96	1.695,96				8.479,82
4x		3.149,13	3.149,13	3.149,13	3.149,13				12.596,50
4x ch		539,09	539,09	539,09	539,09				2.156,37
1+5	953,37	953,37	953,37	953,37	953,37	953,37			5.720,20
1+5 ch	543,17	543,17	543,17	543,17	543,17	543,17			3.259,02
5x		750,94	750,94	750,94	750,94	750,94			3.754,71
5x ch		129,13	129,13	129,13	129,13	129,13			645,67
90 dd ch				38,01					38,01
1+7 ch	253,81	253,81	253,81	253,81	253,81	253,81	253,81	253,81	2.030,44
1+6 ch	320,46	320,46	320,46	320,46	320,46	320,46	320,46		2.243,23
60/90/120			36,36	36,36	36,36				109,08
90 dd ca									-
6x ch		21,72	21,72	21,72	21,72	21,72	21,72		130,32
1+6	275,73	275,73	275,73	275,73	275,73	275,73	275,73		1.930,10
6x		82,26	82,26	82,26	82,26	82,26	82,26		493,59
1+7	80,43	80,43	80,43	80,43	80,43	80,43	80,43	80,43	643,44
60/90/120/150			71,00	71,00	71,00	71,00			283,99
TOTAIS	48.990,89	64.492,36	47.535,51	37.147,86	11.515,69	3.482,02	1.034,41	334,23	214.532,97

Apêndice X- Mapa auxiliar de recebimentos Vendas Janeiro- pessimista

Mês recebimento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Total
a vista	10.554,94								10.554,94
1+30/60	747,58	747,58	747,58						2.242,75
30 dd		245,28							245,28
1+2 ch	2.113,74	2.113,74	2.113,74						6.341,23
cartao		6.335,23							6.335,23
1+1 ch	1.159,75	1.159,75							2.319,50
1+1	170,48	170,48							340,95
1+3	2.199,94	2.199,94	2.199,94	2.199,94					8.799,78
3x		5.193,79	5.193,79	5.193,79					15.581,37
1+4	1.238,70	1.238,70	1.238,70	1.238,70	1.238,70				6.193,52
30/60 ch		952,52	952,52						1.905,04
30/60		502,56	502,56						1.005,12
1+3 ch	3.083,68	3.083,68	3.083,68	3.083,68					12.334,72
30 dd ch		803,92							803,92
3x ch		1.655,01	1.655,01	1.655,01					4.965,04
60dd			323,10						323,10
60dd ch			302,59						302,59
1+4 ch	803,94	803,94	803,94	803,94	803,94				4.019,70
4x		1.492,78	1.492,78	1.492,78	1.492,78				5.971,14
4x ch		255,55	255,55	255,55	255,55				1.022,19
1+5	451,93	451,93	451,93	451,93	451,93	451,93			2.711,55
1+5 ch	257,48	257,48	257,48	257,48	257,48	257,48			1.544,88
5x		355,97	355,97	355,97	355,97	355,97			1.779,85
5x ch		61,21	61,21	61,21	61,21	61,21			306,07
90 dd ch				18,02					18,02
1+7 ch	120,31	120,31	120,31	120,31	120,31	120,31	120,31	120,31	962,49
1+6 ch	151,91	151,91	151,91	151,91	151,91	151,91	151,91		1.063,36
60/90/120			17,24	17,24	17,24				51,71
90 dd ca									-
6x ch		10,30	10,30	10,30	10,30	10,30	10,30		61,78
1+6	130,70	130,70	130,70	130,70	130,70	130,70	130,70		914,93
6x		39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00		233,98
1+7	38,13	38,13	38,13	38,13	38,13	38,13	38,13	38,13	305,01
60/90/120/150			33,66	33,66	33,66	33,66			134,62
TOTAIS	23.223,21	30.571,39	22.533,32	17.609,25	5.458,80	1.650,59	490,34	158,44	101.695,33

Anexo C- Ficha de Registro

FICHA DE REGISTRO			
<input type="checkbox"/> SPCF		<input type="checkbox"/> CHEQUE	
<input type="checkbox"/> SPCJ		<input type="checkbox"/> ALERTA	
1 - NOME COMPLETO (SEM ABREVIATURAS)		SEXO	2 - DATA NASC./FUNDAÇÃO / /
3 - FILIAÇÃO (NO CASO PESSOA JURÍDICA - SÓCIOS)			
4 - ENDEREÇO		BAIRRO	
CIDADE	UF	NATURALIDADE	CEP
5 - CPF OU CNPJ	6 - CART. IDENTIDADE (COM UF) OU OUTRO		7 - E. CIVIL
8 - CÔNJUGE		DATA DA COMPRA / /	9 - VALOR DO DÉBITO
10 - DATA DO VENCIMENTO / /	11 - Nº DOCUMENTO / CHEQUE / /	12 - BANCO Nº	13 - AGÊNCIA Nº
14 - SITUAÇÃO <input type="checkbox"/> COMPRADOR <input type="checkbox"/> FIADOR DE			
15 - MOTIVO DA DEVOLUÇÃO (ALÍNEA) <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 21		16 - ALERTA DE CHEQUE SUSTADO ALÍNEA <input type="checkbox"/> 28 <input type="checkbox"/>	
17 - / / DATA	CÓDIGO DO ASSOCIADO		CARIMBO E ASSINATURA CREDENCIADA

1ª Via - Ficha de Registro

ATENÇÃO: Ao preencher a Ficha de Registro não preencha o módulo 17, destaque e preencha separadamente da Segunda via, pois a mesma é a ficha de cancelamento, que só deverá ser preenchida no cancelamento do registro.

Fonte: Manual do associado CDL- Florianópolis

Anexo D- Ficha de cancelamento

FICHA DE CANCELAMENTO			
<input type="checkbox"/> SPCF		<input type="checkbox"/> CHEQUE	
<input type="checkbox"/> SPCJ		<input type="checkbox"/> ALERTA	
1 - NOME COMPLETO (SEM ABREVIATURAS)		SEXO	2 - DATA NASC./FUNDAÇÃO / /
3 - FILIAÇÃO (NO CASO PESSOA JURÍDICA - SÓCIOS)			
4 - ENDEREÇO		BAIRRO	
CIDADE	UF	NATURALIDADE	CEP
5 - CPF OU CNPJ	6 - CART. IDENTIDADE (COM UF) OU OUTRO		7 - E. CIVIL
8 - CÔNJUGE		DATA DA COMPRA / /	9 - VALOR DO DÉBITO
10 - DATA DO VENC./CHEQUE / /	11 - Nº DOCUMENTO / CHEQUE / /	12 - BANCO Nº	13 - AGÊNCIA Nº
14 - SITUAÇÃO <input type="checkbox"/> COMPRADOR <input type="checkbox"/> FIADOR DE			
15 - MOTIVO DA DEVOLUÇÃO (ALÍNEA) <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 21 <input type="checkbox"/>		16 - ALERTA DE CHEQUE SUSTADO ALÍNEA <input type="checkbox"/> 28 <input type="checkbox"/>	
17 - / / DATA	CÓDIGO DO ASSOCIADO		CARIMBO E ASSINATURA CREDENCIADA

2ª Via - Ficha de Cancelamento

ATENÇÃO: Ao preencher a Ficha de Registro não preencha o módulo 17, destaque e preencha separadamente da Segunda via, pois a mesma é a ficha de cancelamento, que só deverá ser preenchida no cancelamento do registro.

Fonte: Manual do associado CDL- Florianópolis

Anexo E- Protocolo de entrega registro/cancelamento

PROTOCOLO DE ENTREGA REGISTRO/CANCELAMENTO	
NOME: _____	
CPF: _____	
RG: _____	
DATA NASC.: / /	
CÓDIGO ASSOCIADO: _____	

Fonte: Manual do associado CDL- Florianópolis

Anexo G- Proposta para desconto de cheques pré-datados- (frente)



Proposta para desconto de cheques pré-datados

Descontante		Nº da conta / dv		CNPJ-CPF/MF
Endereço			Cidade	
UF	CEP	Agência (pref./dv)	Nome da agência	

Solicito(amos) proceder ao desconto:

1. Dos cheques com as seguintes características: (*)

<input type="checkbox"/> 1.1 com data de "bom para" a partir de	/	/	<input type="checkbox"/> 2. Dos cheques	com data certa de "bom para" (**)	/	/
---	---	---	---	-----------------------------------	---	---

<input type="checkbox"/> 1.2 com data de "bom para" até	/	/				
---	---	---	--	--	--	--

<input type="checkbox"/> 1.3 com valor acima de R\$		<input type="checkbox"/> 3. De todos os cheques	custodiados.			
---	--	---	--------------	--	--	--

<input type="checkbox"/> 1.4 com valor até R\$						
--	--	--	--	--	--	--

<input type="checkbox"/> 1.5 com data de depósito em		<input type="checkbox"/> 4. Dos cheques	abaixo relacionados:			
--	--	---	----------------------	--	--	--

<input type="checkbox"/> 1.6 no valor total bruto de R\$		(*) as opções do item 1 podem ser combinadas entre si.				
--	--	--	--	--	--	--

(**) pode ser combinada com os itens 1.3, 1.4, 1.5 e 1.6.

Data do depósito	Data de "bom para"	Banco nº	Agência nº	Conta nº	Cheque nº	Valor R\$

Anexo G- Proposta para desconto de cheques pré-datados- (verso)

Uso do Banco

Nº do contrato	Nº da proposta	Valor da proposta	Vencimento
Taxa nominal % ao mês	Taxa efetiva % ao ano	Alíquota de IOF	

Declaro(amos), neste ato e para todos os fins de direito, ter pleno conhecimento dos dizeres impressos nesta proposta e das condições pactuadas no Contrato de Desconto de Cheques acima indicado, com os quais estou(amos) de inteiro acordo.

Local e data

Descontante

Razão ou denominação social e CNPJ, se pessoa jurídica

Nome	
Profissão	Estado civil
Residente em (Cidade / UF)	
Portador da cédula de identidade (nº e órgão expedidor)	
Inscrito no CPF/MF sob o nº	

Nome	
Profissão	Estado civil
Residente em (Cidade / UF)	
Portador da cédula de identidade (nº e órgão expedidor)	
Inscrito no CPF/MF sob o nº	

Testemunhas

Nome
CPF

Nome
CPF