

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO - DEPE  
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ASSESSORIA EMPRESARIAL - CTAE**

**ESTUDO DE CASO “BRINDESK”  
(Orçamento de Caixa)**

**Éolo Marques Pagnani**

**Material para uso exclusivo do DEPE**

**F<sup>2</sup> . 10-7.75-100/19**

**1975**

## INTRODUÇÃO

Brindesk é uma média empresa industrial, fundada há pouco mais de 5 anos.

Sua linha de produtos é constituída por: agendas diversas, calendários, cadernos portáteis de endereços, blocos para rascunho e brindes gráficos, em geral, para empresas.

Estes produtos, caracteristicamente tem aplicação junto aos clientes, com o objetivo de promoções dessas empresas, assim como a função de brindes em datas e festividades importantes.

Além desses produtos, existem outros, como pastas, classificadores, etc...., que representam, contudo, pequena parcela do faturamento

A empresa atualmente possui 75 empregados sendo 8 na administração e 67 na produção.

### 1. Aspectos Mercadológicos

Os produtos utilizados como brindes são encomendados para entrega no fim de ano, isto é, na época em que serão utilizados para as promoções.

O produto, portanto, tem características de sazonalidade acentuada, o que acarreta um crescimento de forma exponencial do faturamento, conforme demonstrado nos Anexos I, II e III.

### 2. A Problemática da Empresa

Discuta com o professor quais as repercussões da sazonalidade de vendas sobre o setor financeiro da empresa, abordando os seguintes itens:

- Fluxo das Receitas (entradas de recursos líquidos)
- Fluxo de Despesas Diretas
- Fluxo das Despesas Indiretas e Gastos Gerais
- Estoques de Produtos Finais
- Estoque de Matérias-primas
- Recursos do Caixa e Bancos
- Necessidades de Numerário

### 3. Diagnóstico da Situação Atual

3.1 – Tendo em vista as peculiaridades do produto vendido e fabricado por Brindesk, facilmente se depreende, que os compromissos da empresa não evoluem da mesma forma que o faturamento.

3.2 - Diante desse fato, analisaram-se alguns dados sobre o comportamento dos gastos e compras da empresa.

O comportamento das compras para a empresa pode ser visualizado nos anexos IV, V, VI e VII.

3.3 – Para o ano (x+1) foi montado o fluxo dos gastos efetuados com matérias-primas, consumidas e estocadas, conforme fica demonstrado no anexo VIII.

### 4. Matéria Prima

4.1 – Pelo observado no anexo VIII a empresa trabalha com matérias primas diversificadas.

Os prazos de entrega de matérias são os seguintes:

Papel: até 30 dias

Plástico: até 30 dias

Couro: até 30 dias

4.2 – As condições atuais de pagamento são:

Papel - Revendedor: 60 dias f.m.

- Fábrica: 60 e 90 dias f.m.

Plásticos: 60 dias da data

Couro: 60 e 90 dias f.m.

Diversos: 30 dias f.m.

## 5. Comercialização do Produto

As condições atuais de venda da empresa são:

- 5.1 – Pedidos: aceitos até agosto, a não ser que haja estoque de produtos acabados;
- 5.2 – Prazo de entrega dos Produtos Acabados: em geral no fim do ano;
- 5.3 – Prazo de Pagamento: 30/60 dias líquidos.

## 6. Ciclo de Produção

O ciclo de produção da empresa é longo, estendendo-se durante o ano todo. A fase de acabamento do produtor, realmente é efetuada após o mês de junho, que corresponde a fase de encadernação e de colocação das capas de plástico e couro nos brindes. Desde o início do ano a empresa inicia o processo de produção, que em geral envolve o uso, predominante, de papel, nas suas diversas qualidades e tipos.

## 7. O fluxo de Gastos da Empresa

Diante dos sintomas revelados nos dados anteriores, sobre problemas financeiros que provavelmente a Brindesk poderia sofrer, efetuou-se um levantamento detalhado, através do livro razão e de outras fontes de informações, dos fluxos de gastos decorrentes das atividades normais da empresa (gastos operacionais).

Esse fluxo de Gastos foi dividido em alguns grupos:

- 7.1 – Fornecedores: títulos pagos efetivamente pela empresa aos fornecedores de matérias-primas e materiais secundários. Os valores demonstrados no Anexo IX correspondem aos montantes pagos pela empresa, oriundos das compras anuais e compromissos do exercício anterior (ou seja, do ano X) – veja Anexo IX pág. 1.
- 7.2 – M. O. D.: (Mão de Obra Direta + E. S.) : São os pagamentos do pessoal de fabricação – Anexo IX pág. 1.

7.3 – Gastos de Fabricação: são os gastos efetivamente dispendidos sob a forma de pagamentos, nos meses, em virtude da operacionalidade do setor fabril da Brindesk – Anexo IX pág. 1.

7.4 – Despesas Administrativas: são os gastos efetivamente dispendidos, por meio de pagamentos ao setor Direção e Administração Geral da Brindesk – Anexo IX pág. 2

7.5 – Despesas de Vendas: constituída pelo fluxo de saídas de recursos por compromissos tributários obrigatórios (Despesas Tributárias), a;é, daqueles oriundos da atividade de comercialização da Brindesk – Anexo IX pág. 2

7.6 – Despesas de Financiamento: originária de compromissos de financiamento de capital fixo (empréstimos capital fixo) e de capital de giro – Anexo IX pág. 3

7.7 – Impostos e Taxas: originários de obrigação de pessoa jurídica da Brindesk – Anexo IX pág. 3

7.8 – Obrigações a pagar: compromissos a longo prazo a saldar, sobre empréstimos especiais à Brindesk, incluso as despesas bancárias – Anexo IX pág. 3

8. A Brindesk poderia ter recebido, como empréstimo, a longo prazo, a quantia de Cr\$ 160.000,00, de um dos sócios, para cobertura dos saldos negativos de caixa surgidos durante o ano (x + 1), a juros de 4% ao mês, e em 6 parcelas, a partir do mês de julho de (x + 2).

## 9. Exercício

a) Pede-se ao participante demonstrar a razão pela qual foi necessária à Brindesk recorrer ao empréstimo de um dos sócios e desconto de Duplicatas junto a rede bancária.

Utilize as informações contidas nos Anexos II, III, V, IX e X.

b) Demonstrar como a Brindesk poderia cobrir o déficit de caixa, utilizando o desconto bancário e empréstimo de sócio.

- c) Sem considerar o empréstimo a longo prazo (sócio), analise situações possíveis e alternativas para a Brindesk cobrir o saldo negativo de caixa. Comente as variáveis que seriam alteradas, na política de negócios da empresa, para viabilizar a alternativa proposta.
- d) Faça o Balanço Financeiro de 31/12/(x + 1), em relação à solução proposta.

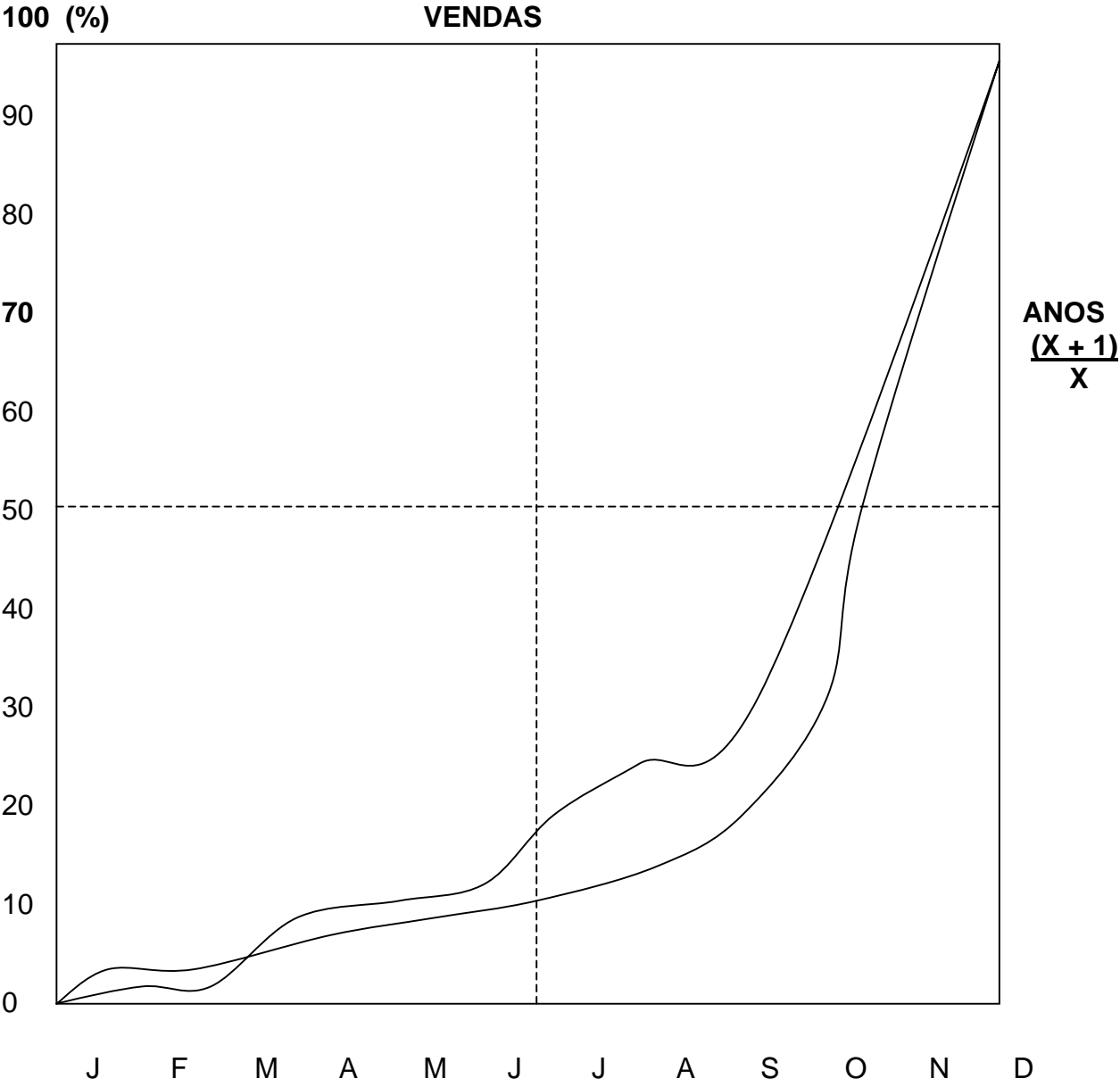
**VENDAS - Cr\$**  
**ANO=X**

MÊS	CONDIÇÃO		TOTAL	%	
	VISTA	PRAZO		DO MÊS	ACUM.
J	1.900	10.400	12.300	2,7	2,7
F	300	4.600	4.900	1,1	3,8
M	200	12.200	12.400	2,7	6,5
A	200	5.100	5.300	1,2	7,7
M	200	5.600	5.800	1,3	9,0
J	500	8.500	9.000	1,9	10,9
J	1.300	13.400	14.700	3,2	14,1
A	1.300	20.900	22.200	4,8	18,9
S	16.000	37.900	53.900	11,7	30,6
O	3.200	93.600	96.800	21,1	51,7
N	2.300	126.200	128.500	28,0	79,7
D	4.300	89.300	93.600	20,3	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>31.700</b>	<b>427.600</b>	<b>459.300</b>	<b>100,0</b>	
<b>%</b>	<b>6,9</b>	<b>93,1</b>	<b>100,0</b>		

**VENDAS – Cr\$**  
**ANO (X + 1)**

MÊS	CONDIÇÃO		TOTAL	%	
	VISTA	PRAZO		DO MÊS	ACUM.
J	1.100	9.700	10.800	1,4	1,4
F	900	13.400	14.300	1,9	3,3
M	2.800	19.200	22.000	2,9	6,2
A	1.200	26.000	27.200	3,6	9,8
M	800	24.800	25.600	3,4	13,2
J	2.100	61.800	63.900	8,3	21,5
J	1.400	19.500	28.900	2,7	24,2
A	11.700	30.600	42.300	5,5	29,7
S	23.100	79.400	102.500	13,4	43,1
O	3.100	133.300	136.400	17,8	60,9
N	2.200	99.100	101.300	13,2	74,1
D	24.800	173.700	198.500	25,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>75.200</b>	<b>690.500</b>	<b>765.700</b>	<b>100,0</b>	
<b>%</b>	<b>9,8</b>	<b>90,2</b>	<b>100,0</b>		





**MATÉRIAS-PRIMAS PRINCIPAIS (1)**  
**ANO X**

Mês	Principais Fornecedores A	Fornecedores principais e secundários Total B	$\frac{A}{B} \cdot 100$	% s/ Total	Índice	%	
						Do Mês	Acum.
J	5.323	5.899	90,3	6,2	74	6,2	6,2
F	14.822	14.694	99,5	15,4	185	15,4	21,6
M	7.138	7.212	99,0	7,6	91	7,6	29,2
A	6.748	6.802	99,2	7,1	86	7,1	36,3
M	7.565	8.056	93,9	8,5	102	8,5	44,8
J	4.625	5.606	82,5	5,9	71	5,9	56,7
J	5.049	7.280	69,3	7,7	92	7,7	58,4
A	7.296	8.253	88,4	8,7	104	8,7	67,1
S	7.830	9.327	83,9	9,3	118	9,8	76,9
O	11.579	12.712	91,0	13,4	160	13,4	90,3
N	4.700	4.840	97,1	5,1	61	5,1	95,4
D	3.678	4.430	83,0	4,6	56	4,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>86.158</b>	<b>95.111</b>	<b>90,6</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	
		<b>7.926</b>			<b>100</b>		

(1) Veja detalhe por tipo de matéria prima e fornecedor no anexo VII

## MATÉRIAS PRIMAS PRINCIPAIS

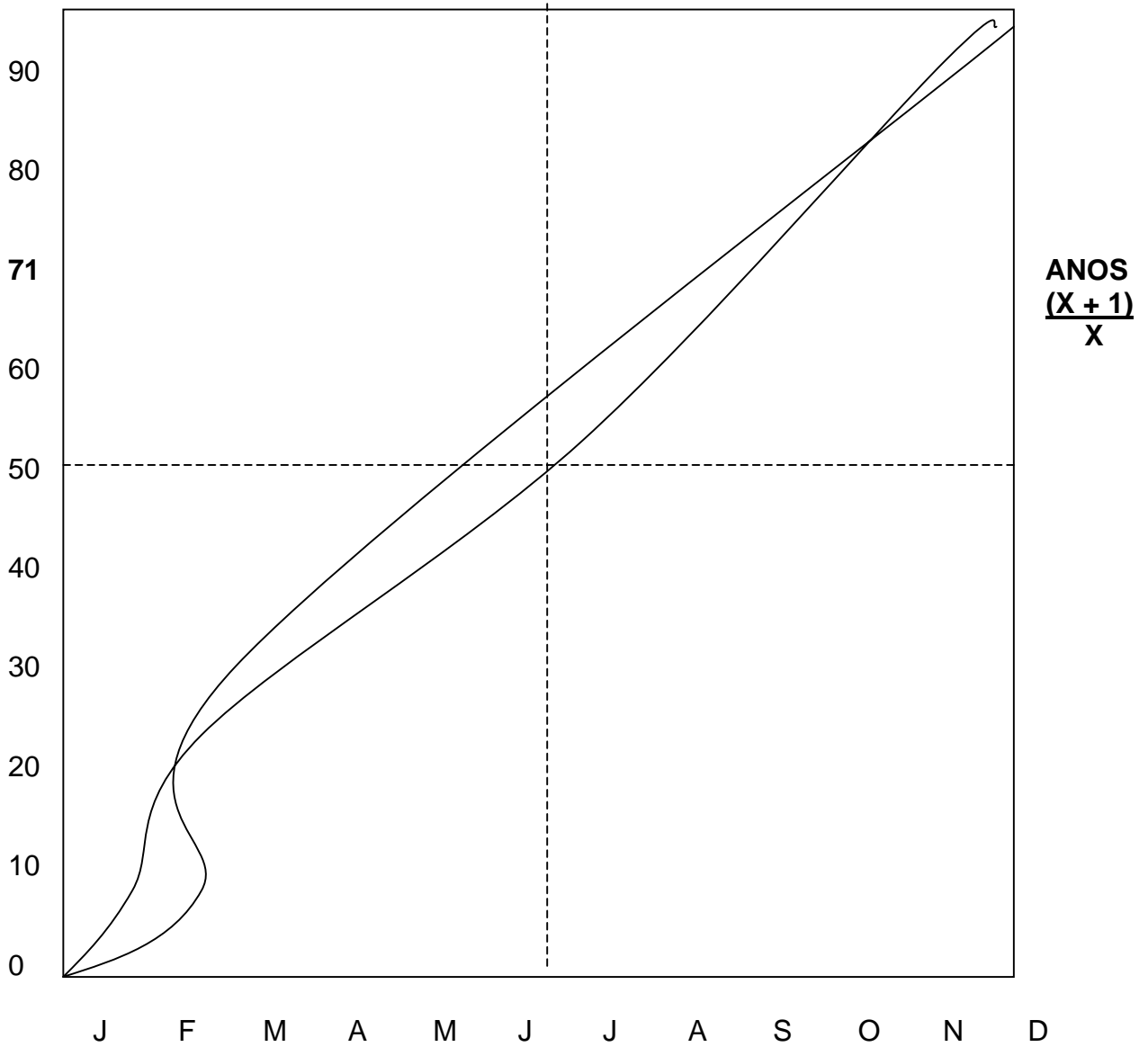
Compras – Ano (x+1) (1)

Mês	Principais Fornecedores A	Fornecedores principais e secundários Total B (Compras)	% $\frac{A}{B}$	% s/ Total	Índice A : $\bar{X}$	%	
						Do mês	Acum
J	5.547	6.539	84,8	3,4	41	3,4	3,4
F	6.849	7.828	87,5	4,0	49	4,0	7,4
M	32.301	38.350	84,2	19,8	238	19,8	27,2
A	20.215	23.996	84,3	12,4	149	12,4	39,6
M	7.956	7.956	83,8	4,1	49	4,1	43,7
J	15.773	18.571	84,9	9,6	115	9,6	53,3
J	10.932	11.524	94,8	6,0	72	6,0	59,3
A	21.445	22.753	98,3	11,8	141	11,8	71,1
S	17.879	19.098	93,6	9,9	119	9,9	81,0
O	14.438	16.933	85,2	8,8	105	8,8	89,8
N	10.317	11.185	02,2	5,8	69	5,8	95,6
D	7.969	8.602	92,6	4,4	53	4,4	100,0
<b>Total</b>	<b>170.330</b>	<b>193.335</b>	<b>81,1</b>	<b>100,0</b>			
$\bar{X}$		<b>16.111</b>			<b>100</b>		

(1) Veja detalhe por tipo de matéria prima e fornecedor no Anexo VII

100 (%)

## COMPRAS DE MATÉRIAS PRIMAS PRINCIPAIS



## PRINCIPAIS FORNECEDORES (em \$)

PROD.	FORNECEDOR	ANO X		TOTAL	%	ANO (X + 1)		TOTAL	%
		1º SEMEST.	2º SEMEST.			1º SEMEST.	2º SEMEST.		
Papel	Cia. A	2.076	3.647	5.723	6,7	4.073	-	4.073	2,4
	Cia. B	-	-	-		516	-	516	0,3
	Cia. C	-	-	-		2.281	-	2.281	1,3
	Cia. D	14.041	5.897	19.938	23,3	28.870	12.474	41.344	24,3
	Cia. E	-	567	567	0,7	4.260	5.712	9.972	5,9
	Cia. F	-	-	-		-	2.278	2.278	1,3
	Cia. G	-	-	-		-	2.221	2.221	1,3
	Cia. H	-	-	-		8.717	-	8.717	5,1
	Cia. I	-	-	-		1.109	-	1.109	0,7
	Cia. J	275	311	586	0,7	1.034	3.846	4.880	2,9
	Cia. K	-	-	-		1.520	1.880	3.400	2,0
	Cia. L	-	-	-		936	1.637	2.573	1,5
	Cia. M	178	323	501	0,6	182	2.054	2.236	1,3
	Cia. N	-	1.242	1.242	1,5	-	-	-	-
	Revendedor Y	784	717	1.501	1,8	-	-	-	-
	SUB TOTAL	17.354	12.704	30.058	35,3	53.498	32.102	85.600	50,3
Plástico	Cia. O	10.581	12.469	23.050	27,0	21.873	15.671	37.544	22,0
Couro	Cia. P	4.826	2.861	7.687	9,0	4.731	12.519	17.250	10,1
	Cia. Q	-	-	-		-	2.980	2.980	1,7
	Cia. R	3.818	2.186	6.004	7,0	3.113	3.689	6.802	4,0
	Cia. S	1.236	-	1.236	1,4	-	-	-	-
	SUB TOTAL	9.880	5.047	14.927	17,4	7.844	19.188	27.032	15,8
	DIVERSOS	8.803	9.320	18.123	20,3	4.135	16.019	20.154	11,9
	<b>TOTAL</b>	<b>45.709</b>	<b>39.540</b>	<b>86.158</b>	<b>100,0</b>	<b>87.350</b>	<b>82.980</b>	<b>170.330</b>	<b>100,0</b>
	<b>%</b>	<b>53,7</b>	<b>46,3</b>	<b>100,0</b>		<b>51,3</b>	<b>48,7</b>	<b>100,0</b>	

**Matérias Primas**  
**Ano (X – 1) em Cr\$**

J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total	Estoque Médio
53,826	55.191	59.640	83.465	96.436	98.931	98.554	103.503	108.434	116.551	108.681	107.689		
6.539	7.828	38.350	23.996	7.956	18.571	11.524	22.753	19.098	16.933	11.185	8.602	193.335	-
5.174	3.379	14.525	11.025	5.461	18.948	6.575	17.822	10.981	24.803	12.177	34.032	164.952	-
55.191	59.640	83.465	96.436	98.931	98.554	103.503	108.434	116.551	108.681	107.689	82.209		93.274
59	64	89	103	106	106	111	116	125	117	115	88		100
Matérias-primas principais												Total Cr\$	%
Papel												58.913	35,7
Plásticos												58.689	28,5
Couro												17.555	10,6
Cartão												13.748	8,3
Pano Couro												7.066	4,3
Papelão												4.402	2,7
Caixas												4.151	2,5
Tintas, colas e ouro p/ gravação												5.575	3,4
Diversos												14.852	9,0
<b>TOTAL</b>												<b>184.952</b>	<b>100,0</b>

Pagto. M.O.D.			GASTOS FABRICAÇÃO			
Mês	Fornec.	M.O.D.	Aluguel	Orden.	Mat. Div.	Total
J	6.877	8.283	600	2.139	2.122	4.861
F	19.545	6.001	600	1.953	1.213	3.766
M	7.108	7.123	600	1.989	3.855	6.444
A	8.582	9.524	600	1.935	4.298	6.833
M	29.407	7.656	600	1.061	3.906	6.467
J	19.408	8.218	1.000	2.154	5.707	8.861
J	22.465	8.247	1.000	2.162	3.452	6.614
A	20.968	9.238	1.000	2.207	7.275	10.482
S	39.475	9.752	1.000	2.210	5.334	8.544
O	12.525	10.600	1.000	2.232	9.050	12.282
N	18.253	11.307	1.000	2.561	6.608	10.169
D	33.838	18.466	1.000	2.623	30.332	33.955
Totais	238.451	114.451	10.000	26.126	83.152	119.278
<b>% s/ total</b>	<b>27,5</b>	<b>13,2</b>	-----	-----	-----	<b>13,8</b>
<b>% de cada item</b>			<b>8,4</b>	<b>21,9</b>	<b>69,7</b>	<b>100,0</b>

Mês	DESPESAS ADMINISTRATIVAS				DESPESAS DE VENDAS					
	Honor.	Ord.	Desp. Div.	Total	Ord.	Comis.	Desp. Div.	ICM	IPI	Total
J	1.000	2.100	486	3.856	222	1.543	846	671	-	3.282
F	1.000	1.900	543	3.443	118	2.405	443	863	537	4.366
M	1.110	1.800	970	3.780	149	3.530	612	1.320	856	6.467
A	1.510	2.100	610	4.220	127	4.013	837	1.628	19	6.624
M	1.500	2.100	1.097	4.697	166	4.260	1.550	1.531	1.766	9.273
J	1.500	2.200	747	4.447	186	11.751	820	3.844	1.981	18.582
J	1.500	2.000	842	4.342	186	2.736	1.028	1.264	4.525	9.739
A	1.500	2.000	2.256	5.576	186	5.568	1.189	2.545	1.386	10.074
S	1.500	2.100	1.053	4.653	183	15.629	2.131	6.174	2.469	26.586
O	1.500	2.000	987	4.487	186	19.133	1.331	3.207	8.037	36.894
N	1.500	2.100	1.062	4.662	214	15.464	1.674	6.666	13.225	37.243
D	1.500	6.451	1.343	9.294	402	23.602	4.357	11.384	20.828	60.573
<b>Totais</b>	<b>16.520</b>	<b>28.851</b>	<b>11.996</b>	<b>57.367</b>	<b>2.325</b>	<b>109.634</b>	<b>16.818</b>	<b>46.097</b>	<b>55.629</b>	<b>230.503</b>
<b>% s/ total</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>6,6</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>26,6</b>
<b>% do item</b>	<b>28,8</b>	<b>50,3</b>	<b>20,9</b>	<b>100,0</b>	<b>1,0</b>	<b>47,6</b>	<b>7,3</b>	<b>20,0</b>	<b>24,1</b>	<b>100,0</b>



Mês	DESPESAS FINANCEIRAS				IMPOSTOS E TAXAS						
	Juros	Com.	Desp. Banc.	Pagto. financ. (1)	Total	Renda	Imp. Sind.	I.S.S.	Outros	Total	Obrig. Pagar
J	174	356	88		618			28	102	130	16.600
F	386	448	86		890			86		86	-
M	402	295	82		779			11		11	-
A	1.245	3.477	5.108	11.573	21.403	5.866	2.163	116		8.145	22.300
M	721	338	67		1.126			583		583	2.500
J	542	480	151		1.173			132		182	-
J	634	820	186		1.640			11		11	-
A	731	712	122		1.565			583		583	2.000
S	1.086	1.358	239		2.681			230	25	255	1.000
O	1.840	3.395	1.274		6.509			148		148	-
N	616	1.000	169		1.785	903		13		916	-
D	1.572	9.087	867		11.526			-		-	-
<b>Totais</b>	<b>9.947</b>	<b>21.736</b>	<b>8.439</b>	<b>11.573</b>	<b>51.695</b>	<b>6.769</b>	<b>2.163</b>	<b>1.941</b>	<b>127</b>	<b>11.000</b>	<b>44.600</b>
<b>% s/ total</b>					<b>6,0</b>					<b>1,3</b>	<b>5,0</b>
<b>% do item</b>	<b>19,2</b>	<b>42,0</b>	<b>16,3</b>	<b>22,5</b>	<b>100,0</b>	<b>67,5</b>	<b>19,7</b>	<b>17,6</b>	<b>1,2</b>	<b>100,0</b>	

**EVOLUÇÃO DO FLUXO DE DESPESAS****Ano (X+1)**

Mês	TOTAL Cr\$	%	
		Do Mês	Acum.
J	44.237	5,0	5,0
F	38.097	4,3	9,3
M	31.712	3,6	12,9
A	87.831	10,0	22,9
M	61.709	7,0	29,9
J	60.821	6,9	36,8
J	53.058	6,1	42,9
A	61.466	7,1	50,0
S	92.946	10,7	60,7
O	83.445	9,6	70,3
N	84.335	9,7	80,0
D	167.652	20,0	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>867.309</b>	<b>100,0</b>	

**ESPECIFICAÇÃO DAS DESPESAS (%)****NÃO DESPESAS****Ano (X+1)**

Item	Valor Cr\$	%
1. Fornecedores	Cr\$ 238.451	27,5
2. Mão de Obra Direta	Cr\$ 114.415	13,2
3. Gastos de Fabricação	Cr\$ 119.278	13,8
4. Gastos Administrativos	Cr\$ 57.367	6,6
5. Despesas de Vendas	Cr\$ 230.503	26,6
6. Despesas Financeiras	Cr\$ 51.695	6,0
7. Impostos e Taxas	Cr\$ 11.000	1,3
8. Obrigações a Pagar	Cr\$ 44.600	5,0
<b>TOTAL</b>	<b>Cr\$ 867.309</b>	<b>100,0</b>

**BALANÇO FINANCEIRO - (ano x)****A T I V O C I R C U L A N T E**

Disponível	7.997	
Duplicatas a Receber	152.400	(1)
Estoque Matéria Prima	53.826	

**P A S S I V O C I R C U L A N T E**

Fornecedores	45.116	(2)
Obrigações a Pagar	44.600	(3)
Financiamento	11.573	(4)

1. Realização dos Créditos	janeiro	107.750
	fevereiro	44.650
2. Vencimento Compromissos c/ fornecedores		
	Janeiro	15.116
	Fevereiro	15.000
	Março	15.000
3. Obrigações a Pagar	Janeiro	16.600
	Abril	22.500
	Maio	2.500
	Agosto	2.000
	Setembro	1.000
4. Financiamento Ativo Fixo	Abril	11.573

## RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO DO ANO (x + 1)

VENDAS		RECEBIMENTOS												SALDO P/ PRÓXIMO EXERCÍCIO
MÊS	VALOR Cr\$	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SER.	OUT.	NOV.	DEZ.	
JAN.	9.700		4.850	4.850										
FEV.	13.400			6.700	6.700									
MAR.	19.200				9.600	9.600								
ABR.	26.000					13.000	13.000							
MAI.	24.800						12.400	12.400						
JUN.	61.800							30.900	30.900					
JUL.	19.500								9.750	9.750				
AGU.	30.600									15.300	15.300			
SET.	79.400										39.700	39.700		
OUT.	133.300											66.650	66.650	
NOV.	99.100												49.550	49.550
DEZ.	173.700													173.700
<b>TOTAL</b>	<b>690.500</b>		<b>4.850</b>	<b>11.550</b>	<b>16.300</b>	<b>22.600</b>	<b>25.400</b>	<b>43.300</b>	<b>40.650</b>	<b>25.050</b>	<b>55.000</b>	<b>106.350</b>	<b>116.200</b>	<b>223.250</b>

### FLUXO DE RECURSOS FINANCEIROS DO ANO (x + 1) – s/ empréstimo do Sócio

MESES ITENS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
<u>Entradas</u>													
1. Vendas a vista	1.100	900	2.800	1.200	800	2.100	1.400	11.700	23.100	3.100	2.200	24.800	75.200
2. Dupls. Receber (ano x)	107.750	44.650	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	152.400
3. Dupls. Receber (ano x+1)	-	4.850	11.550	16.300	22.600	25.400	43.300	40.650	25.050	55.000	106.350	116.200	467.250
I- (1+2+3) Total de entradas	108.850	50.400	14.350	17.500	23.400	27.500	44.700	52.350	48.150	58.100	108.550	141.000	694.850
<u>Saídas</u>													
1. Fornecedores	6.877	19.545	7.108	8.582	29.407	19.408	22.465	20.968	39.475	12.525	18.253	33.838	238.451
2. Mão de Obra Direta	8.283	6.001	7.123	9.524	7.656	8.218	8.247	9.238	9.752	10.600	11.307	18.466	114.415
3. Gastos de Fabricação	4.861	3.766	6.444	6.833	6.467	8.861	6.614	10.482	8.544	12.282	10.169	33.955	119.278
4. Desp. Administrativas	3.586	3.443	3.780	4.220	4.697	4.447	4.342	5.756	4.653	4.487	4.662	9.294	57.367
5. Desp. Vendas	3.282	4.366	6.467	6.624	9.273	18.582	9.739	10.874	26.586	36.894	37.243	60.573	230.503
6. Desp. Financiamento	-	-	-	11.573	-	-	-	-	-	-	-	-	11.573
7. Imp. E Taxas	130	86	11	8.145	583	132	11	583	255	148	916	-	11.000
8. Obrig. a Pagar	16.600	-	-	22.500	2.500	-	-	2.000	1.000	-	-	-	44.600
II – Total de Saídas	43.619	37.207	30.933	78.001	60.583	59.648	51.418	59.901	90.265	76.936	82.550	156.126	827.187
Saldo (I – II)	65.231	13.193	(16.583)	(60.501)	37.183	(32.148)	(6.718)	(7.551)	(42.115)	(18.836)	26.000	(15.126)	
<b>Saldo anterior</b>	<b>7.997</b>	<b>73.228</b>	<b>86.421</b>	<b>69.838</b>	<b>9.337</b>	<b>(27.846)</b>	<b>(59.994)</b>	<b>(66.712)</b>	<b>(74.263)</b>	<b>(116.378)</b>	<b>(135.214)</b>	<b>(109.214)</b>	
<b>Saldo atual</b>	<b>73.228</b>	<b>86.421</b>	<b>69.838</b>	<b>9.337</b>	<b>(27.846)</b>	<b>(59.994)</b>	<b>(66.712)</b>	<b>(74.263)</b>	<b>(116.378)</b>	<b>(135.214)</b>	<b>(109.214)</b>	<b>(124.340)</b>	

**FLUXO DE RECURSOS PARA O ANO (x + 1) COM OPERAÇÕES DE DESCONTO E EMPRÉSTIMO DE SÓCIO  
PARA COBERTURA DE DÉFICIT**

ITENS	MESES											
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<u>Entradas</u>												
1. Vendas a vista	1.100	900	2.800	1.200	800	2.100	1.400	11.700	23.100	3.100	2.200	24.000
2. Dupls. Receber (ano x)	107.750	44.650										
3. Dupls. Receber (ano x <sub>1</sub> )		4.850	11.550	16.300	22.600						10.700	56.000
4. Descontos					13.000 24.800	61.800	19.500	30.600	68.700	77.300	70.100	80.000
5. Empréstimos p/ sócios							21.234	20.000				
<b>I- TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>103.850</b>	<b>50.400</b>	<b>14.350</b>	<b>17.500</b>	<b>61.200</b>	<b>63.900</b>	<b>42.134</b>	<b>62.300</b>	<b>91.800</b>	<b>80.400</b>	<b>83.000</b>	<b>100.000</b>
<u>Saídas</u>												
1. Fornecedores	6.877	19.545	7.100	8.582	29.407	19.408	22.465	20.968	39.475	12.525	18.253	33.836
2. Mão de Obra Direta	8.283	6.001	7.123	9.524	7.656	8.218	8.247	9.238	9.752	10.600	11.307	18.466
3. Gastos de Fabricação	4.861	3.766	6.444	6.833	6.467	8.861	6.614	10.482	8.544	12.282	10.169	33.955
4. Desp. Administrativas	3.586	3.443	3.780	4.220	4.697	4.447	4.342	5.756	4.653	4.487	4.662	9.294
5. Desp. Vendas	3.282	4.366	6.467	6.624	9.273	18.582	9.739	10.874	26.586	36.894	37.243	60.573
6. Desp. Financiamento	-	-	-	11.573	-	-	-	-	-	-	-	-
7 – Desp. Financeiras	-	-	-	-	1.255	2.318	732	1.149	2.443	2.199	2.266	2.000
8. Imp. e Taxas	130	86	11	8.145	583	132	11	583	255	148	916	-
9. Obrig. a Pagar	16.600	-	-	22.500	2.500	-	-	2.000	1.000	-	-	-
<b>II – Total de Saídas</b>	<b>43.619</b>	<b>37.207</b>	<b>30.933</b>	<b>78.001</b>	<b>61.838</b>	<b>61.966</b>	<b>52.150</b>	<b>61.050</b>	<b>92.708</b>	<b>79.135</b>	<b>84.816</b>	<b>158.126</b>
<b>III - SALDO</b>	<b>65.231</b>	<b>13.193</b>	<b>(16.583)</b>	<b>(60.501)</b>	<b>(638)</b>	<b>1.934</b>	<b>(10.016)</b>	<b>1.250</b>	<b>(908)</b>	<b>1.265</b>	<b>(1.810)</b>	<b>2.674</b>
<b>IV - SALDO ANTERIOR</b>	<b>7.997</b>	<b>73.228</b>	<b>86.421</b>	<b>69.830</b>	<b>9.337</b>	<b>8.699</b>	<b>10.633</b>	<b>617</b>	<b>1.867</b>	<b>959</b>	<b>2.224</b>	<b>400</b>
<b>V - SALDO ATUAL</b>	<b>73.228</b>	<b>86.421</b>	<b>69.830</b>	<b>9.337</b>	<b>8.699</b>	<b>10.633</b>	<b>617</b>	<b>1.867</b>	<b>959</b>	<b>2.224</b>	<b>408</b>	<b>3.002</b>

**PLANO DE COMPRAS PROPOSTO (ano x + 1)**

<b>PRODUTOS</b> <b>MESES</b>	<b>TOTAL</b> <b>100%</b>	<b>PAPEL</b> <b>51%</b>	<b>PLÁSTICO</b> <b>23%</b>	<b>COURO</b> <b>16%</b>	<b>DIVERSOS</b> <b>10%</b>
JAN.	4.662	2.331	1.026	746	559
FEV.	5.485	2.742	1.207	878	658
MAR.	15.151	7.576	3.973	2.344	1.258
ABR.	15.004	6.502	3.741	2.721	2.040
MAI.	5.672	2.810	1.237	949	676
JUN.	6.468	2.582	1.000	1.306	1.580
JUL.	7.827	4.114	1.810	1.316	587
AGO.	28.181	16.091	6.560	3.589	1.941
SET.	22.575	12.788	4.986	3.172	1.629
OUT.	16.067	8.033	3.655	2.931	1.448
NOV.	7.953	3.976	1.749	1.272	956
DEZ.	6.035	3.018	1.328	966	723
<b>TOTAL</b>	<b>141.080</b>	<b>72.563</b>	<b>32.272</b>	<b>22.190</b>	<b>14.055</b>

## MAPA DE PAGAMENTO A FORNECEDORES – ANO (X + 1)

Compras			-	P	A	G	A	N	E	N	T	O	S	-	SALDO P/ RÓXIMO EXERCÍCIO
MÊS	MATERIAIS	VALOR	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	
JAN.	PAPEL	2.331			1.166	1.165									
	PLÁSTICO	1.026			1.026										
	COURO	746			373	373									
	DIVERSOS	559		599											
FEV.	PAPEL	2.742				1.371	1.371								
	PLÁSTICO	1.207				1.207									
	COURO	878				439	439								
	DIVERSOS	658			658										
MAR.	PAPEL	7.576					3.788	3.788							
	PLÁSTICO	3.973					3.973								
	COURO	2.344					1.172	1.172							
	DIVERSOS	1.258				1.258									
ABR.	PAPEL	6.502						3.251	3.251						
	PLÁSTICO	3.741						3.741							
	COURO	2.721						1.361	1.360						
	DIVERSOS	2.040					2.040								
MAI.	PAPEL	2.810							1.405	1.405					
	PLÁSTICO	1.237							1.237						
	COURO	949							450	499					
	DIVERSOS	676						676							
JUN.	PAPEL	2.582								1.291	1.291				
	PLÁSTICO	1.000								1.000					
	COURO	1.306								653	653				
	DIVERSOS	1.580							1.580						
JUL.	PAPEL	4.114									2.057	2.057			
	PLÁSTICO	1.810									1.810				
	COURO	1.316									658	658			
	DIVERSOS	587								587					
AGO.	PAPEL	16.091										8.046	8.045		
	PLÁSTICO	6.560										6.560			
	COURO	3.589										1.795	1.794		
	DIVERSOS	1.941									1.941				
SET.	PAPEL	12.788											6.394	6.394	
	PLÁSTICO	4.986											4.986		
	COURO	3.172											1.586	1.586	
	DIVERSOS	1.629										1.629			
OUT.	PAPEL	8.033												4.017	4.016
	PLÁSTICO	3.655												3.655	
	COURO	2.931												1.466	1.465
	DIVERSOS	1.448											1.448		
NOV.	PAPEL	3.976													3.976
	PLÁSTICO	1.749													1.749
	COURO	1.272													1.272
	DIVERSOS	956												956	
DEZ.	PAPEL	3.018													3.018
	PLÁSTICO	1.328													1.328
	COURO	966													966
	DIVERSOS	723													723
		141.080		559	3.223	5.813	12.783	13.989	9.283	5.435	8.410	20.745	24.253	18.074	18.513



**FLUXO DE RECURSOS FINANCEIROS PARA O ANO (x + 1)  
ORÇADO**

ITENS	MESES											
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<u>Entradas</u>												
1. Vendas a vista	1.100	900	2.800	1.200	800	2.100	1.400	11.700	23.100	3.100	2.200	24.800
2. Dupls. Receber (ano x)	107.750	44.650										-
3. Dupls. Receber (ano x <sub>1</sub> )		4.850	11.550	16.300	18.600						23.000	49.550
4. Descontos				4.000	25.400	53.300	40.400	30.600	39.700	83.350	66.650	66.400
<b>I- TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>108.850</b>	<b>50.400</b>	<b>14.350</b>	<b>21.500</b>	<b>44.800</b>	<b>55.400</b>	<b>41.800</b>	<b>42.300</b>	<b>62.800</b>	<b>86.450</b>	<b>91.850</b>	<b>140.750</b>
<u>Saídas</u>												
1. Fornecedores	15.116	15.559	18.223	5.813	12.783	13.989	9.283	4.646	8.410	20.745	24.253	18.074
2. Mão de Obra Direta	8.283	6.001	7.123	9.524	7.656	8.218	8.247	9.238	9.752	10.600	11.307	18.466
3. Gastos de Fabricação	4.861	3.766	6.444	6.833	6.467	8.861	6.614	10.482	8.544	12.282	10.169	33.955
4. Desp. Administrativas	3.586	3.443	3.780	4.220	4.697	4.447	4.342	5.576	4.653	4.487	4.662	9.294
5. Desp. Vendas	3.282	4.366	6.467	6.624	9.273	18.582	9.739	10.874	26.586	36.894	37.243	60.573
6. Imp. e Taxas	130	86	11	8.145	583	132	11	583	255	148	916	-
7. Obrig. a Pagar	16.600	-	-	22.500	2.500	-	-	2.000	1.000	-	-	-
8. Desp. De Financiamento	-	-	-	11.573	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Desp. Financeiras	-	-	-	100	635	1.583	1.254	1.149	993	2.084	1.666	1.660
<b>II – Total de Saídas</b>	<b>51.858</b>	<b>33.221</b>	<b>42.048</b>	<b>75.332</b>	<b>44.594</b>	<b>55.812</b>	<b>39.490</b>	<b>44.728</b>	<b>60.193</b>	<b>88.240</b>	<b>90.216</b>	<b>142.022</b>
<b>III - SALDO</b>	<b>56.992</b>	<b>17.179</b>	<b>(27.698)</b>	<b>(53.832)</b>	<b>206</b>	<b>(412)</b>	<b>2.310</b>	<b>(2.428)</b>	<b>2.607</b>	<b>(1.790)</b>	<b>1.634</b>	<b>(1.272)</b>
<b>IV - SALDO ANTERIOR</b>	<b>7.997</b>	<b>64.989</b>	<b>82.168</b>	<b>54.470</b>	<b>638</b>	<b>844</b>	<b>432</b>	<b>2.742</b>	<b>314</b>	<b>2.921</b>	<b>1.131</b>	<b>2.765</b>
<b>V - SALDO ATUAL</b>	<b>64.989</b>	<b>82.168</b>	<b>54.470</b>	<b>638</b>	<b>844</b>	<b>432</b>	<b>2.742</b>	<b>314</b>	<b>2.921</b>	<b>1.131</b>	<b>2.765</b>	<b>1.493</b>