

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

Lucas Härter

PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL NA
COMERCIAL DE MÓVEIS HARTER LTDA.

PORTO ALEGRE

2010

Lucas Härter

PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL NA
COMERCIAL DE MÓVEIS HARTER LTDA.

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

Orientador: André Luís Martinewski

PORTO ALEGRE

2010

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito final: _____

Porto Alegre, _____ de _____ de _____.

Orientador: André Luís Martinewski

Aluno: Lucas Härter

Área de Concentração: Finanças

DEDICATÓRIA

Ao meu Pai e a minha Mãe, toda minha família, amigos e minha igreja pelo amor, carinho e todas as orações que recebi durante a minha vida.

"Acredito que se você mostrar às pessoas os problemas e depois as soluções elas se motivarão a agir."

Bill Gates

RESUMO

A proposta do trabalho foi desenvolver um planejamento financeiro e um orçamento operacional na empresa Comercial de Moveis Härter Ltda., cujo nome fantasia é Loja Jost. São abordadas ainda propostas de metas de vendas, nível de estoque, melhoria da rentabilidade do negócio e uma simulação dos resultados da organização. Durante as etapas buscou-se conciliar a teoria aprendida na Universidade com a realidade da empresa e da região em que ela esta inserida. Dessa forma, criamos um planejamento prático para a organização, permitindo aos administradores um maior controle e uma visão mais ampla do negócio.

Palavras chaves: Orçamento operacional; planejamento financeiro; Comercio de Moveis; Empresa de médio porte.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamentos Anteriores.....	33
Tabela 2 - Orçamento de Receitas.....	34
Tabela 3 – Metas por Filial mês Maio 2010.....	35
Tabela 4 - Vendas à vista e a prazo.....	36
Tabela 5 - Estoque no Início do Mês.....	37
Tabela 6 – Orçamento Estoque	38
Tabela 7 – Orçamento de Compras	39
Tabela 8 – Despesas com Mão de Obra em 2009.....	40
Tabela 9 - Orçamento de Mão de obra	41
Tabela 10 - Despesas Indiretos 2009.....	42
Tabela 11 – Orçamento Despesas Indiretas	42
Tabela 12 - Orçamento Despesas Administrativas	43
Tabela 13 - Orçamento Despesas Tributarias.....	44
Tabela 14 – Total das Despesas.....	46
Tabela 15 – Demonstrativo do Resultado	46
Tabela 16 - Projeção Vendas Cenário 2	47
Tabela 17 - Projeção Compras Cenário 2.....	48
Tabela 18 - Projeção Despesas Tributarias Cenário 2.....	48
Tabela 19 - Despesas Fixas Cenário 2	49
Tabela 20 - Demonstrativo do Resultado Cenário 2	49
Tabela 21 - Continuação Demonstrativo de Resultado Cenário 2	50

Tabela 22 - Fluxo de Caixa gerado Julho 2010.....	52
Tabela 23 - Fluxo de Recebimentos.....	52
Tabela 24 - Fluxo de Pagamento gerado em Julho de 2010.....	53
Tabela 25 - Fluxo de Pagamentos	54
Tabela 26 - Orçamento de Caixa	55
Tabela 27 - Fluxo de Caixa gerado Julho 2010 Cenário 2	56
Tabela 28 - Fluxo de Recebimentos Cenário 2	56
Tabela 29 - Fluxo de Pagamento gerado em Julho de 2010 no Cenário 2	57
Tabela 30 - Fluxo de Pagamento Cenário 2.....	57
Tabela 31 - Orçamento de Caixa Cenario 2.....	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
2.1 OBJETIVOS.....	14
2.1.1 Objetivo Geral	14
2.1.2 Objetivos Específicos.....	15
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
3.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	16
3.1.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo	17
3.1.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo	18
3.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	19
3.2.1 Orçamento de Vendas	20
3.2.2 Orçamento de Produção	21
3.2.3 Orçamento de matéria-prima.	22
3.2.4 Orçamento de mão-de-obra direta	22
3.2.5 Orçamento dos custos indiretos de fabricação	23
3.2.6 Orçamento das Despesas de Vendas e Administrativas.	23
3.2.7 Orçamento das despesas tributarias e financeiras	24
3.2.8 Projeções dos orçamentos financeiros	24
3.2.9 Orçamento de Caixa	24
4. METODOLOGIA.....	26
4.1 COLETA DE DADOS.....	26
5. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	27
5.1 PLANO FINANCEIRO	29
5.1.1 Diretrizes	29

5.1.2 Premissas	29
5.1.3 Objetivos	30
5.1.4 Metas	31
5.2 ORÇAMENTO DE RECEITAS.....	32
5.3 ORÇAMENTO DE CUSTOS.....	36
5.3.1 Política de Estoques	36
5.3.2 Orçamento de Compras.....	38
5.3.2 Orçamento de Mão de obra	39
5.3.3 Orçamento de Despesas Indiretas.....	41
5.3.4 Orçamento de Despesas Administrativas	43
5.3.5 Orçamento de Despesas Tributarias.....	44
5.4 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO	45
5.4.1 Demonstrativo do Resultado com Aumento do Faturamento.....	45
5.4.2 Demonstrativo de Resultado sem Expansão do Faturamento	47
5.5 ORÇAMENTO DE CAIXA.....	50
5.5.1 Orçamento de Caixa com Aumento do Faturamento	51
5.5.2 Orçamento de Caixa no Cenário sem Aumento do Faturamento.....	55
6. CONCLUSÃO	59
BIBLIOGRAFIA	61

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário brasileiro a administração de empresas é uma tarefa que exige muito esforço e conhecimento dos seus gestores. Inúmeras são as dificuldades enfrentadas, tais como: uma carga tributária muito pesada, competição direta com as grandes empresas internacionais, relações econômicas em constante transformação e os altos encargos trabalhistas são alguns dos obstáculos enfrentados.

O planejamento se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas principalmente nas atividades da área financeira, onde os recursos são escassos e os riscos são grandes. Uma gestão financeira eficaz tornou-se atualmente um fator crítico de sucesso. Os administradores das pequenas e médias empresas precisam aprender que as finanças de uma empresa não podem ser administradas de forma intuitiva nem empírica. Ao fazer isso o empresário pode perder dinheiro sem nem saber onde.

Com o grande número de empresas que fracassam em suas operações por problemas financeiros, fica claro que o planejamento e controle financeiro são fundamentais para a sustentabilidade e crescimento de todas as organizações. Empresas de pequeno e médio porte estão mais suscetíveis a tais problemas, visto que as tarefas e responsabilidades são geridas por poucas pessoas e o volume de recursos pode ser mais escasso. Essas dificuldades financeiras podem estar associadas à falta de um planejamento e controle operacional e pela não utilização de ferramentas administrativas.

A gestão financeira de uma empresa deve envolver um conjunto de ações e procedimentos administrativos que visam maximizar os resultados econômico-financeiros através da eficiência operacional e do controle das atividades financeiras. E isso não é tarefa fácil, por isso que o gestor deve se municiar de todas as ferramentas disponíveis que lhe auxiliem nessa tarefa.

O planejamento financeiro também não pode ser desconexo do resto da organização, seu propósito fundamental deve ser o de dar vida à estratégia da

organização. Muitas empresas ainda geram o seu planejamento como um número apenas, baseado em um incremento sobre o ano anterior, com pouca ou nenhuma ligação com as definições estratégicas para o futuro da empresa.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Esse trabalho será focado na empresa Comercial de Móveis Härter Ltda. nome fantasia Lojas Jost, com matriz em Ijuí e filiais espalhadas por vários municípios do noroeste gaúcho. Essa empresa que comercializa móveis, eletrodomésticos e bazar, tem tradição na região com mais de 60 anos de história.

Ela foi fundada por Alfredo Jost na década de 40, era uma pequena empresa de venda de móveis novos e usados e consertos de máquinas de costura e bicicletas, localizada na rua do comércio nº 29 no município de Ijuí, estado do Rio Grande do Sul. Após alguns anos o então proprietário Alfredo Jost veio a falecer e, em 1969, Adolfo Härter, que era funcionário da loja, comprou a mesma da viúva Gertrudes Jost, mantendo o nome fantasia que na época era Casa Jost, visando manter o nome e a tradição que a empresa possuía na cidade de Ijuí e região.

Com a comercialização e consertos a empresa foi adquirindo capital e, em 1980, construiu prédio próprio, bem mais amplo, na Rua 13 de maio nº 408 onde até hoje a matriz está instalada. Tal amplificação física já era necessária pela crescente quantidade de produtos comercializados, a loja já não fazia mais consertos de máquinas de costura e bicicletas, passando a se dedicar a comercialização de móveis, eletrodomésticos e bazar.

Nesse período a razão social da empresa foi alterada para a atual, Comercial de Móveis Härter Ltda. e mais adiante o nome fantasia também foi alterado de Casa Jost para Loja Jost. Começou na década de 90 a expansão da empresa com a abertura de filiais. A primeira foi em 1993 em Augusto Pestana, depois em 1994 a segunda em Cruz Alta, e em 1995 a terceira em Catuipe, em 1997 veio a filial em Ajuricaba. A expansão continuou com o mercado favorável e em 2001 mais duas filiais em Panambi e Três de Maio, seguidas em 2002 por novas filiais em Independência e Boa Vista do Buricá.

Nos últimos anos, o aumento da concorrência de grandes redes de Comércio como Casas Bahia e Ponto Frio nas cidades maiores, junto com anos ruins na agricultura, que é o motor da economia na maioria das cidades da região, trouxe

dificuldades para a empresa. A filial em Cruz Alta acabou sendo fechada em 2005 devido aos altos custos e o baixo faturamento da mesma.

Em 2006 veio a falecer o dono da empresa Adolfo Härter, que já estava afastado da administração há algum tempo, ficando a frente da empresa seu filho mais velho Rubem Härter, juntamente com seus demais irmãos Mauro, Egon e Marcos.

O aumento da concorrência na região, e seguidos anos fracos na agricultura da região, juntamente com a crise mundial do final de 2008 que afetou o comércio como um todo acabaram deixando a empresa numa situação financeira complicada, trazendo à tona a necessidade de um planejamento financeiro mais organizado e atuante para que a empresa possa continuar competitiva e rentável. Também fez com que os administradores resolvessem se voltar mais para o comércio de móveis, por analisarem que era onde se concentravam a maior parte dos seus lucros, reduzindo assim a quantidade de produtos de bazar e eletrodomésticos à venda em suas lojas.

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo Geral

Estruturar o planejamento financeiro da Comercial de Móveis Härter Ltda., elaborando o sistema orçamentário global para que a empresa possa aumentar seus resultados e sua competitividade, adquirindo valor no ambiente que está inserida.

2.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos servem como apoio para que o objetivo geral seja alcançado, são eles:

- Coletar informações financeiras que traduzam a real situação da empresa.
- Elaborar um sistema orçamentário funcional e prático.
- Analisar junto aos gestores quais serão as políticas pertinentes para a elaboração dos orçamentos de vendas, estoques, despesas operacionais e de caixa.
- Elaborar os orçamentos expostos no item anterior, tendo em vista o período proposto.
- Projetar os Demonstrativos Contábeis: Demonstrativo do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial.
- Criar controles financeiros para a empresa.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem o objetivo de revisar os conceitos que serão usados para a construção do trabalho proposto. A revisão tem intuito de solidificar os conceitos pertinentes, com a participação dos estudos de vários autores e também incluirá aspectos práticos que ajudarão ao melhor entendimento.

3.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é a forma pela qual a empresa estabelece, antecipadamente, as ações necessárias e o modo de agir para alcançar seus objetivos e metas estratégicas.

Podemos definir planejamento como a tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária. Planejar significa traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-los, a fim de atingir certos objetivos.

Conforme CHIAVENATO (1999), As empresas não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para atingi-los da melhor maneira possível.

HALLORAN (1994, p. 22), sobre o planejamento financeiro, presume a sua elaboração e resume: *“embora as projeções financeiras sejam apenas uma estimativa, elas tornam-se mais concretas à medida que você colhe um número maior de informações”*.

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa. Com relação ao crescimento da empresa, ele está diretamente ligado à política financeira adotada

pela empresa. Assim, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados; é, portanto, um plano para o futuro. O planejamento auxilia ainda na implantação de projetos que exijam análises com antecedência de todas as variáveis a serem analisadas e a situação de incerteza. (TELÓ, 2001).

GITMAN (1997) afirma: “Os *planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo* de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.” Ele divide o planejamento em dois planos:

- a) plano financeiro de longo prazo;
- b) plano financeiro de curto prazo.

3.1.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

O processo de planejamento financeiro inicia-se com a elaboração de um planejamento de longo prazo. Esse planejamento, como o nome diz, é um conjunto de planos de ação que visam um espaço de tempo maior. Fazem parte do plano estratégico da empresa e irão direcionar a formulação dos planos de curto prazo.

Os planos financeiros a longo prazo em geral refletem o impacto antecipado da implementação de ações planejadas sobre a situação financeira da empresa. Tais planos tendem a cobrir períodos que vão de dois e dez anos; em alguns casos se tem o emprego de planos quinquenais, que são continuamente revistos à chegada de novas informações. Geralmente empresas, sujeitas a elevados graus de incerteza operacional ou ciclos de produção relativamente curtos, ou ambos, tenderão a empregar horizontes de planejamento mais curtos. Os planos financeiros a longo prazo tendem a focalizar a implementação de dispêndios de capital propostos, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e relacionadas com o desenvolvimento de produtos, e importantes fontes de financiamento.

3.1.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Este tipo de planejamento possui uma curta duração (de um a dois anos). Ele reflete os resultados esperados de ações a curto prazo. Tem caráter operacional e seus principais insumos são: projeções de vendas, dados operacionais e financeiros. O resultado serão os orçamentos operacionais e as projeções financeiras.

Usando a previsão de vendas como insumo básico, desenvolve-se um plano de produção que leva em conta o tempo necessário para converter matéria prima em produto acabado. Os tipos e quantidades de matéria prima necessárias durante o período de previsão podem ser estimados a partir do plano de produção. Com base nestas estimativas de consumo de matéria prima, pode-se programar quando e quanto comprar de matéria prima. Pode-se estimar o montante de mão de obra necessária, seja em homens-horas ou em dinheiro. Os custos indiretos de fabricação podem ser estimados, e finalmente as despesas operacionais, especificamente as despesas com vendas e administrativas, podem ser estimadas com base no nível de operações necessário para sustentar as vendas previstas. (GITMAN, 1997).

3.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Segundo o dicionário Michaelis, orçamento é a ação ou efeito de orçar. Cálculo dos gastos com a realização de qualquer obra ou empresa. Cálculo prévio da receita e despesa.

WELSCH (1983) define orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões.

O sistema orçamentário global, na concepção de ZDANOWICZ (2003, p.135) corresponde à projeção e à operacionalização das ações descritas nas etapas de planejamento financeiro, [...]. A proposta orçamentária deve contemplar as estimativas de receitas, custos, despesas e investimentos necessários para a consecução das atividades econômicas projetadas, a partir da definição dos objetivos, das metas e das estratégias da empresa.

O orçamento é instrumento integrante do processo de planejamento e controle operacionais de qualquer empresa, independente do porte ou da atividade econômica. Em geral, as empresas procuram planejar e controlar suas atividades operacionais através da técnica orçamentária. As tarefas são formalizadas e sistematizadas para que possam ser executadas normalmente, durante o processo de implementação.

Portanto, o orçamento fundamenta-se na elaboração de um plano geral de ação da empresa, de acordo com os objetivos, as metas e as políticas de ação a curto e longo prazos. O sistema orçamentário fornece à direção as instruções para a execução de planos, enquanto a avaliação e o controle permitem a comparação dos valores realizados pela empresa, aos projetados para o período. (ZDANOWICZ, 2003)

3.2.1 Orçamento de Vendas

Segundo MOREIRA (2002), o orçamento de vendas é uma peça básica para o desenvolvimento do planejamento, pois condiciona as demais fases do processo global. Para ZDANOWICZ (2003, p.149) o orçamento de vendas: “é o instrumento que relacionará produtos e linhas de produtos a serem distribuídos logisticamente pela empresa nos diversos segmentos mercadológicos, considerando a quantidade, o preço unitário e a receita total”.

No processo de elaboração deste tipo de orçamento, alguns fatores devem ser levados em consideração: a partir da visão e da missão, a empresa irá estabelecer uma estratégia de vendas que irá definir o comportamento da organização. Informações internas e externas também constituem o corpo do orçamento de vendas. Informações internas referem-se à: precificação, estratégia e negociação de vendas, programação, etc. As informações externas pertencem ao ambiente no qual a organização está inserida. Exemplos: renda per capita, PIB, câmbio, inflação, entre outros. A estimativa dos mercados consumidores e dos potenciais, mais as expectativas do setor, constituem as premissas básicas para estabelecer um planejamento das vendas.

A precificação de vendas não pode ser feita ao acaso, para isso segundo SOBANSKI (1994) existem seis métodos de previsão de vendas. A primeira é a apuração de tendências de vendas, nela é importante reconhecer se haverá aumento, declínio ou estabilidade nas vendas. Neste método é considerado o ciclo de vida do produto e, também, as questões sazonais, assim como a expansão ou a contração dos negócios.

O segundo é o método das opiniões da equipe de vendas, é realizada uma análise das opiniões dos vendedores e dos chefes de cada região, com o intuito de compor uma previsão de como serão as vendas da empresa. Todavia, podem ocorrer distorções acerca de indicadores macroeconômicos que são difíceis de serem notados pela equipe de vendas.

O terceiro é o método da opinião dos executivos, este é formado pelo conhecimento que cada componente possui sobre o mercado. Realizam-se os cruzamentos das opiniões formadas e, assim, é construída uma previsão.

O quarto é o método da análise da indústria sendo realizada uma previsão da demanda total a ser atendida por todas as empresas que compõe o setor e, com o conhecimento da atual fatia de mercado da organização, realiza-se uma previsão futura para ela. No entanto, este método pode conduzir a resultados inexatos, pois pode haver erro no levantamento da participação atual da empresa.

O quinto a análise correlacional aborda uma série de variáveis que, por sua vez, condicionam outras. Exemplo: para a indústria de materiais de construções, a variável a ser analisada é a quantidade de imóveis sendo feitos; para lojas de departamento, a capacidade de compra da população. Com a série histórica destes fatores e uma projeção futura, é possível aplicar algumas ferramentas estatísticas, tais como: regressões lineares simples ou múltiplas, entre outros.

Enfim, o método de abordagens múltiplas faz uma combinação das outras técnicas acima comentadas, visto que as organizações acabam não optando por apenas um método específico.

3.2.2 Orçamento de Produção

O orçamento de produção é feito após o orçamento de vendas estar pronto, pois ele usa o orçamento de vendas como base. Nele se determina as quantidades de produtos que deverão ser fabricados, levando em conta o volume de vendas projetado para cada período assim como a política de estoques e projetando também os custos e as despesas envolvidas no processo produtivo.

Esse orçamento provê a base para se determinar os orçamentos de custos de cada elemento. Após as estimativas de materiais que são exigidos para atender ao nível de fabricação, definem-se os custos relacionados à fabricação: matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação. O próximo passo é fazer orçamento de cada um desses itens.

3.2.3 Orçamento de matéria-prima.

Com base no orçamento de produção e na composição de cada produto pode-se orçar então as necessidades de matéria-prima do período. O orçamento de matérias-prima está relacionado assim, diretamente com a logística da empresa, já que é ele que determina as quantidades previstas de cada matéria-prima para o que foi planejado.

A preocupação fundamental no momento da compra da matéria-prima, adverte Zdanowicz (2003), diz respeito à qualidade, à entrega e aos custos da mesma, de forma que não ocorra descontinuidade do processo produtivo e a imagem da empresa não saia deturpada, além da necessidade da manutenção dos preços competitivos. LUNKES (2008) completa que “O objetivo é comprar estes materiais no momento certo e ao preço planejado.”

3.2.4 Orçamento de mão-de-obra direta

O orçamento da mão-de-obra é basicamente estimar a necessidade de mão-de-obra para a fabricação dos produtos orçados, e de que forma vai ser composta essa mão-de-obra, se vai haver horas extras, contratações ou dispensas, assim como os custos nisso incorridos. Nesse orçamento é muito importante a participação dos gerentes dos departamentos envolvidos na produção.

LUNKES (2008) afirmou que o objetivo macro do orçamento de mão-de-obra direta é estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenhos, negociação com sindicatos e administração salarial.

3.2.5 Orçamento dos custos indiretos de fabricação

Os custos indiretos de fabricação abrangem todos os itens de produção, que não foram classificados como matéria-prima ou mão-de-obra direta, mas que ocorrem durante o processo produtivo. Em geral esses custos não agregam valor ao produto, por isso também podem ser chamados de despesas indiretas de fabricação. São normalmente divididos em custos fixos e custos variáveis, e a diferença entre eles é bem clara, enquanto o primeiro não muda o segundo varia conforme a demanda, o período do ano ou outros fatores. Exemplos de custos variáveis são: energia elétrica, manutenção, material indireto e mão-de-obra indireta. Vale ressaltar que um custo pode ser fixo até certo nível de produção e depois se tornar variável e vice-versa.

3.2.6 Orçamento das Despesas de Vendas e Administrativas.

Esse orçamento como o nome já diz é voltado para as despesas administrativas da empresa. Segundo LUNKES (2008) as despesas administrativa, de vendas, financeiras e de pessoal incluem todos os gastos necessários para a gestão das operações da empresa e também os relativos à pessoal, viagens, telefone, correio, fax, material de escritório, depreciação dos bens de escritório, seguros, taxas, energia elétrica, entre outros. Estas despesas estão ligadas a alta administração incluindo ainda custos comerciais, marketing, custos financeiros e tributários.

Nesse orçamento entram ainda gastos com comissão de vendas aos vendedores e custos com frete. Na prática esse orçamento costuma ser preparado por diferentes gestores das áreas de sua abrangência.

3.2.7 Orçamento das despesas tributárias e financeiras

O orçamento das despesas tributárias tem o objetivo de relacionar todos os tributos que a empresa está exposta. Impostos, taxas e contribuições de melhorias são despesas tributárias. A projeção desse orçamento pode ser dificultada, pois cada região da federação apresenta alíquotas de impostos diferenciadas.

O orçamento de despesas financeiras está vinculado aos gastos gerados pela captação de recursos financeiros para fins de capital de giro ou ativo fixo. (ZDANOWICZ, 2003). São exemplos: juros, comissões bancárias, fianças, avais, etc. Contemplarão os financiamentos e empréstimos contratados no período anterior e aqueles obtidos no exercício projetado.

3.2.8 Projeções dos orçamentos financeiros

Quando todas as peças do orçamentos citados anteriormente estiverem prontas pode-se juntar elas para a construção de um orçamento geral da empresa. Esse orçamento pode ser usado para uma avaliação das receitas e despesas estimadas no período para cada setor da empresa e projetar resultados para futura análise dos resultados alcançados através do planejamento.

3.2.9 Orçamento de Caixa

Orçamento de caixa é um demonstrativo das entradas e saídas de recursos. É usado para projetar uma possível falta de caixa, onde deverá obter financiamentos, ou aplicação caso tenha tido excedentes. (GITMAN, 1997). Logo o orçamento de caixa é uma ferramenta importantíssima para o administrador financeiro. É através dele que se consegue estabelecer um equilíbrio financeiro entre entradas e saídas financeiras.

LUNKES (2008) ressalta que o objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias. Segundo ele ainda, o orçamento de caixa está sujeito a incertezas e falhas, sendo necessário ter uma margem de segurança que permita, assim, atender a um eventual erro da previsão. Tal afirmação é compartilhada por ZDANOWICZ (2003) quando descreve que o objetivo do orçamento de caixa é proporcionar o levantamento dos recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e, também, da realização das transações monetárias da empresa.

O orçamento de caixa possibilita ao administrador, segundo Gitman (1997) planejar suas necessidades de caixa a curto prazo. Geralmente, dá-se atenção ao planejamento dos excessos e faltas de caixa. Uma empresa que espera um excesso de caixa pode planejar aplicações a curto prazo, enquanto que outra com déficit de caixa deve providenciar financiamento a curto prazo. O orçamento de caixa dá ao administrador financeiro um visão clara da época em que ocorrerão recebimentos e pagamentos previstos durante um determinado período.

A elaboração do orçamento de caixa é tarefa fundamental, e o grau de complexidade varia de acordo com a estrutura de negócios da organização. Explica, Zdanowicz (2003): Na elaboração do orçamento de caixa serão utilizados as projeções de vendas, produção e despesas operacionais, considerando os prazos médios de vendas e compras com as prováveis datas de recebimentos e pagamentos no período orçado, bem como as futuras aquisições de itens do ativo imobilizado, os aumentos de capital social da empresa e as participações em empresas coligadas e/ou controladas.

Embora o orçamento de caixa possa ser desenvolvido para qualquer período o comum é que ele cubra o período de um ano. Geralmente dividido em intervalo, pode ser meses, bimestre, trimestres ou até semestres, variando conforme a natureza do negócio.

4. METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo solidificar o planejamento financeiro na empresa Comercial de Moveis Härter a fim de torná-lo uma ferramenta que auxilie nas tomadas de decisões da organização e explorar as suas potencialidades.

Para a realização deste projeto será utilizado o estudo de caso que é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto (ROESCH, 1999). O estudo é feito sobre um caso específico com a intenção de descobrir efeitos de determinado fenômeno em relação ao fato estudado.

Para tanto será feito primeiramente uma análise da organização visando conhecer seus processos e rotinas e entender como funciona o ambiente da empresa. Nesse ponto e em demais a disponibilidade das informações, que é fundamental, será facilidade pelo fato de ser membro da família proprietária da organização e já ter trabalhado em diversas atividades dentro da empresa, inclusive no setor financeiro.

4.1 COLETA DE DADOS

Os dados da empresa para o estudo de caso foram coletados através de visitas a empresa, entrevistas abertas, sem utilização de questionário, com o administrador e análise dos dados contábeis e financeiros. Os dados contábeis foram obtidos com o escritório contábil contratado da empresa enquanto os dados financeiros foram obtidos de documentos e planilhas na própria empresa.

As visitas aconteceram durante o desenvolvimento de todo o trabalho e tiveram como objetivo de, além da coleta de dados, conhecer as rotinas e ferramentas utilizadas e, também, conhecer o ambiente micro e macro da organização.

5. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL

A empresa do estudo, Comercial de Moveis Härter Ltda., tem processos e rotinas atípicos a maioria das empresas no que diz respeito ao modelo de planejamento financeiro atualmente usado pela empresa. Na verdade, o modelo permanece praticamente igual ao implantado no início da década de 90 quando o atual administrador começou a gerenciar o departamento financeiro da empresa.

Por ser uma empresa consideravelmente antiga seus administradores, quase que inconscientemente, acabam ficando presos a algumas rotinas que funcionaram muito bem em outros tempos, mas que muitas vezes não se enquadram nos padrões atuais de mercado competitivo, onde as empresas precisam ser enxutas e organizadas para se manter competitiva frente às grandes empresas.

O planejamento da empresa começa pelo planejamento de vendas, que é feito todo início de ano pelo administrador, com base no que foi vendido nos últimos dois anos, sempre acrescido da inflação e da sua expectativa de crescimento para o período. Essa estimativa de vendas é mensal. A empresa também estipula metas mensais para cada filial, com base no que o administrador acredita seria o valor ideal de vendas de cada filial, mas por ser um valor idealizado são metas praticamente inalcançáveis que servem apenas para medir a distancia que a filial está do ideal a fim de identificar filiais que estejam com rendimento insuficiente.

Essas metas mensais idealizadas somadas chegam a superar em algumas ocasiões o dobro do projetado em vendas no período. Um fator que contribui para falhas no planejamento de vendas é a falta de um responsável que dedique tempo a isso, visto que o administrador acumula muitas tarefas operacionais e às vezes acaba dedicando pouco tempo a algumas partes do planejamento.

O planejamento de compra de mercadorias é feito com base no conhecimento adquirido pela empresa ao longo dos anos. A empresa tem um responsável pelo setor, mas ele também tem outras funções dentro da organização e para efetuar compras maiores necessita sempre da autorização do administrador. Ainda assim, apesar de a primeira vista dar a impressão de que as compras acontecem quase que sem planejamento, conhecendo melhor a rotina da empresa

se descobre que ele existe, de forma muito sutil e funciona bem na maioria das vezes.

Ambos o administrador e o responsável de compras, pelos anos de experiência nessa área, tem mentalizado um plano de compras anual, que consiste em enxugar as compras no início do ano quando as vendas são fracas e o estoque é relativamente alto, e começar a comprar em abril e ir aumentando as compras gradativamente para que o estoque chegue ao seu auge no início de dezembro, mês em que as vendas atingem o ápice.

Junto com o planejamento de compras está o planejamento de estoque, que é dividido em duas partes, a primeira controlada pelo administrador, é feita em valores, independente da quantidade e tipo de mercadorias e é a usada no planejamento. A segunda parte é feita pelo gestor de compras que controla o nível de estoque dos itens do estoque com o auxílio dos gerentes das filiais e do gerente do depósito que comunicam a ele sempre que há procura de um produto que está em falta. A empresa possui um depósito onde é realizado, além do recebimento e embarque de mercadorias, a montagem de móveis. Por acreditar que possuir mercadorias em estoque facilita às vendas, a empresa procura manter um bom nível de produtos, que não comprometa o fluxo de caixa da empresa.

O fluxo de caixa é projetado conforme a quantidade de duplicatas a receber. Essa projeção é dividida em dois momentos, o primeiro acontece trimestralmente, onde é analisado o valor de duplicatas a receber e as vendas projetadas para os próximos períodos e assim é feita uma estimativa da capacidade de pagamentos semanal da empresa. O segundo acontece no fim de cada semana, onde é feito um levantamento das duplicatas a receber e pagar da próxima semana, do caixa da empresa e da expectativa de vendas da semana, a fim de avaliar se a empresa terá capacidade de cumprir seus compromissos na semana ou precisará recorrer a operações bancárias e empréstimos de curto prazo para tal.

5.1 PLANO FINANCEIRO

Com base na análise feita na empresa foi elaborado, junto com o administrador, o planejamento financeiro da mesma, a partir de adaptações de modelos teóricos. Uma das principais funções do planejamento financeiro é auxiliar na elaboração e avaliação do orçamento operacional. Ele contribui também para a definição de novas perspectivas financeiras e serve de base para a tomada de decisões. Para isso serão definidos os seguintes elementos: diretrizes, premissas, objetivos e metas.

5.1.1 Diretrizes

São as linhas nas quais se traçam o desenho do planejamento. As diretrizes fornecem as idéias gerais para iniciar o plano, por isso devem ser básicas, genéricas e permanentes. Os sócios acreditam que as diretrizes da empresa, desde que ela foi adquirida pela família, sempre foram focadas na qualidade do serviço. A empresa costumava ser conhecida pela qualidade na venda, na entrega das mercadorias e na montagem das mesmas. Na própria visão dos sócios nos últimos anos a empresa acabou deixando de lado essas diretrizes que sempre marcaram a imagem da empresa, em busca muitas vezes de garantir a competitividade frente ao mercado. Por outro lado se essas são as diretrizes da empresa elas devem sustentar os demais níveis de planejamento e portanto devem ser levadas em conta no planejamento. Outra diretriz da empresa constatada durante o trabalho é o crescimento da empresa com segurança, essa uma diretriz mais recente, que surgiu com a necessidade de crescer para ser cada vez mais competitiva no mercado.

5.1.2 Premissas

São hipóteses ou eventos futuros que podem afetar a implementação do plano financeiro e do orçamento. Os principais fatores que poderão influir financeiramente são:

- a) Crises financeiras

- b) Rotação dos empregados
- c) Aumento da concorrência.

As crises financeiras são sempre um perigo para a empresa, porque com elas sempre vem uma redução do crédito, e por se tratar de uma empresa de porte relativamente pequeno, a falta de capital de giro sempre dificulta o funcionamento da empresa, e a conseqüente restrição do crédito ao consumidor acaba diminuindo as vendas e esses fatores juntos podem alterar completamente o cenário do planejamento financeiro. A rotação dos empregados foi um problema detectado, e o principal fator para que isso ocorra decorre da política salarial da empresa que remunera seus funcionários dentro dos padrões da região, acontece que quando eles se destacam são atraídos por salários maiores de grandes redes com maior poder financeiro. Essa possível rotação dos empregados acaba por diminuir a qualidade no serviço prestado ao cliente, visto que os novos funcionários chegam na maioria das vezes sem treinamento e levam tempo a se adaptar à política da empresa.

Os sócios também acreditam que o aumento da concorrência representa um perigo ao planejamento financeiro da empresa. Segundo o administrador a chegada de redes nacionais e internacionais, que pela sua estrutura e poder de compra tem um poder de barganha com os fornecedores muito maior e conseqüentemente consegue muitas vezes oferecer o mesmo produto com preço muito inferior ou com condições de pagamento muito superiores do que os praticados pela Loja Jost, tem se mostrado um grande risco para a empresa.

5.1.3 Objetivos

Já estabelecidas as diretrizes e as premissas, projetam-se os objetivos, os quais representam os resultados que a empresa espera alcançar. Os objetivos para o ano que vem são:

- Aumentar faturamento, sem aumentar os custos;
- Reformar os pontos de venda;
- Aumentar a qualidade sem aumentar custos.

Pode-se notar que a empresa ao mesmo tempo em que busca aumentar seu faturamento e a qualidade de seu serviço está muito preocupada em não aumentar os custos. Isso acontece porque na visão do administrador a empresa já opera hoje no limite da viabilidade econômica, viabilidade que foi readquirida apenas após a crise mundial de 2008. Ele também acredita que com os mesmos funcionários que a empresa conta hoje, treinando-os melhor é possível aumentar o faturamento e a qualidade no serviço sem aumentar os custos. A empresa também procura através disso criar um vínculo com seus funcionários. Esses objetivos vão refletir diretamente em quase todos os orçamentos.

5.1.4 Metas

Metas são os objetivos quantificados. São eles:

- Aumentar faturamento de 2010 em 25,8% em relação ao faturamento de 2009. Até o fim de junho o aumento no faturamento era de 23,2%.
- Em 2011 aumentar o faturamento em 10% em relação ao projetado para 2010

Para tanto, as seguintes ações estão planejadas:

- Campanhas de marketing trimestrais.
- Reformar pontos de venda,
- Implementar um controle das vendas por catalogo
- Treinamento técnico trimestral com as indústrias

As metas de aumento do faturamento foram divididas em duas partes porque mesmo com o planejamento já em desenvolvimento desde o início do ano, ele foi concluído apenas no início de junho e portanto já foi planejado também um crescimento para 2011, bem inferior ao de 2010 porque os sócios acreditam que esse crescimento orçado para 2010 é o a parte do mercado que a empresa tem capacidade de alcançar sem aumento dos custos, mas que não vinha sendo alcançado por falhas e falta de empenho por parte da empresa.

A empresa não possui um departamento de marketing e na verdade as campanhas acabam sendo feitas sem muita organização. O administrador tem o interesse de organizar essa era, colocando inclusive seus gastos no orçamento da empresa. Para tanto foi inserido nas metas campanhas de marketing pelo menos trimestrais. A reforma dos pontos de venda já estava nas metas da empresa para quando a situação financeira da empresa melhorasse, pois alguns dos pontos estão precisando de diversos reparos tanto para melhor atender o cliente como para armazenar devidamente as mercadorias expostas.

Foi verificado durante o trabalho que um dos fatores que diminuía a qualidade no serviço eram os grandes atrasos por parte dos fornecedores nas vendas por catálogo. A empresa não possui até o momento nenhuma forma de controle para saber quando as mercadorias vão chegar, quais fornecedores estão atrasando suas mercadorias e se as montagens foram feitas de acordo ou se o cliente ficou satisfeito com o serviço.

A empresa tem disponibilidade por parte de seus fornecedores de fazer treinamentos para seus funcionários, com baixo custo, fazendo em contrapartida campanhas de marketing dos produtos desses fornecedores para aumentar as vendas de seus produtos. Foi feita uma experiência com um dos fornecedores nos meses de abril e maio e o resultado foi muito positivo, tanto na qualificação dos funcionários quanto no aumento das vendas da empresa. Ficou então fixada à meta de fazer os treinamentos trimestralmente, associados com as campanhas de marketing.

5.2 ORÇAMENTO DE RECEITAS

Costuma-se começar qualquer modelo orçamentário pelo orçamento de receitas, ou vendas, por ele desempenhar um papel fundamental em todo o sistema orçamentário. Por ele servir de base para outras peças orçamentárias se suas estimativas não forem precisas podem inviabilizar o controle orçamentário como um todo. Por isso tomou-se um cuidado especial ao estimar as receitas futuras, visto que em algumas situações o faturamento desejado, estimado pelos sócios, era muito distante do que seria realmente atingido.

Algumas peculiaridades do tipo de comércio, e da região onde ele se encontra foram levadas em consideração, assim como dados históricos e a opinião dos sócios. É de conhecimento dos sócios, por exemplo, que o faturamento mensal varia em decorrência de promoções realizadas ou não pelos concorrentes, ou então devido às condições climáticas da região, que tem sua economia apoiada principalmente na agricultura.

Por isso os sócios preferiram estimar primeiro o orçamento anual, por considerar que num período de tempo maior os impactos de qualquer acontecimento atípico acabam absorvidos ao longo dos meses. Feito essa estimativa que para 2010 foi de R\$ 6,5 milhões e para 2011 de R\$ 7,15 milhões.

Tabela 1 - Faturamentos Anteriores

Mês	2007	2008	2009	2010
Janeiro	R\$ 297.526	R\$ 289.355	R\$ 318.177	R\$ 359.556
Fevereiro	R\$ 274.349	R\$ 313.552	R\$ 355.313	R\$ 319.566
Março	R\$ 294.365	R\$ 365.706	R\$ 289.909	R\$ 354.242
Abril	R\$ 375.463	R\$ 402.025	R\$ 353.861	R\$ 505.524
Mai	R\$ 386.534	R\$ 453.543	R\$ 410.436	R\$ 551.493
Junho	R\$ 389.631	R\$ 411.532	R\$ 472.004	R\$ 619.785
Julho	R\$ 378.352	R\$ 468.566	R\$ 400.323	-
Agosto	R\$ 392.452	R\$ 407.723	R\$ 442.282	-
Setembro	R\$ 356.732	R\$ 392.054	R\$ 464.140	-
Outubro	R\$ 411.604	R\$ 423.543	R\$ 445.837	-
Novembro	R\$ 404.385	R\$ 450.324	R\$ 368.567	-
Dezembro	R\$ 665.332	R\$ 685.456	R\$ 619.472	-
Total	R\$ 4.626.725	R\$ 5.063.379	R\$ 4.940.321	R\$ 2.710.166

Após isso foi feita uma análise dos valores históricos e decidiu-se que para o orçamento os primeiros três meses do ano seriam orçados com faturamento de dois terços de um mês considerado normal, e que em dezembro seria orçado com 50% a mais. Isso ocorre porque no início do ano grande parte da população está com o seu salário comprometido por compras feitas no fim do ano anterior, além de outras despesas atípicas que ocorrem nesse período como a compra de material escolar. Junto a isso, esse período também é um período de férias, onde as pessoas com melhores condições financeiras normalmente viajam em férias para outras regiões. Por outro lado em dezembro acontece um aquecimento das vendas impulsionado

pelo 13º salário e pela tradição consumista do período de natal. O restante dos meses foi considerado normal.

Tabela 2 - Orçamento de Receitas

Mês	Cenário Projetado para 2010 e 2011			
	Móveis	Eletrodomésticos	Bazar	Total
Julho	R\$ 440.000	R\$ 82.500	R\$ 27.500	R\$ 550.000
Agosto	R\$ 440.000	R\$ 82.500	R\$ 27.500	R\$ 550.000
Setembro	R\$ 440.000	R\$ 82.500	R\$ 27.500	R\$ 550.000
Outubro	R\$ 440.000	R\$ 82.500	R\$ 27.500	R\$ 550.000
Novembro	R\$ 440.000	R\$ 82.500	R\$ 27.500	R\$ 550.000
Dezembro	R\$ 660.000	R\$ 123.750	R\$ 41.250	R\$ 825.000
Janeiro	R\$ 328.000	R\$ 61.500	R\$ 20.500	R\$ 410.000
Fevereiro	R\$ 328.000	R\$ 61.500	R\$ 20.500	R\$ 410.000
Março	R\$ 328.000	R\$ 61.500	R\$ 20.500	R\$ 410.000
Abril	R\$ 496.000	R\$ 93.000	R\$ 31.000	R\$ 620.000
Maio	R\$ 496.000	R\$ 93.000	R\$ 31.000	R\$ 620.000
Junho	R\$ 496.000	R\$ 93.000	R\$ 31.000	R\$ 620.000
Julho	R\$ 496.000	R\$ 93.000	R\$ 31.000	R\$ 620.000
Agosto	R\$ 496.000	R\$ 93.000	R\$ 31.000	R\$ 620.000
Setembro	R\$ 496.000	R\$ 93.000	R\$ 31.000	R\$ 620.000
Outubro	R\$ 496.000	R\$ 93.000	R\$ 31.000	R\$ 620.000
Novembro	R\$ 496.000	R\$ 93.000	R\$ 31.000	R\$ 620.000
Dezembro	R\$ 768.000	R\$ 144.000	R\$ 48.000	R\$ 960.000

Para aumentar o controle, a fim de monitorar os resultados e ao mesmo tempo incentivar os vendedores e gerentes foi feito o sistema de metas para cada filial, alterando alguns valores para se encaixar melhor na realidade e na possibilidade de cada loja. Também foi implantado um sistema de premiação para as equipes que atingissem as metas estipuladas, e deste a implantação em fevereiro já tem trazido retornos positivos. Essas metas somadas correspondem a algo em torno de 12% acima do faturamento projetado, esse valor foi adaptado pelos sócios durante o processo de implementação a fim de melhor se encaixar na cultura da empresa.

Tabela 3 – Metas por Filial mês Maio 2010

LOJA	VENDA		
	PLANEJADA	REALIZADA	PERCENTUAL
IJUÍ	150.000,00	153.642,60	102,43%
A. PESTANA	60.000,00	60.331,45	100,55%
CATUIPE	80.000,00	82.316,45	102,90%
PANAMBI	90.000,00	90.589,20	100,65%
T. MAIO	75.000,00	58.197,75	77,60%
INDEPENDENCIA	60.000,00	36.501,60	60,84%
CEL. BARROS	40.000,00	28.999,80	72,50%
JOIA	60.000,00	40.914,40	68,19%
GERAL	615.000,00	551.493,25	89,67%

A tabela 3 mostra a planilha de controle utilizada pela empresa para monitorar e incentivar os gerentes e vendedores a continuar perseguindo a meta. Individualmente cada filial possui uma tabela mais específica, onde também são controladas as vendas à vista e a prazo e a meta mensal é dividida pelos dias úteis do mês dando uma espécie de meta diária de vendas. As filiais que estão longe das metas estão passando por momentos de reestruturação, ou acabaram de passar por uma, e ainda estão se adaptando, mas espera-se que elas também venham a render o esperado.

É importante dividir o valor orçado para as vendas em vendas à vista e vendas a prazo. Em meses normais 60% das vendas são a prazo, esse valor varia apenas nos meses de abril e maio, período da colheita da principal safra agrícola na região quando, por grande parte dos clientes serem agricultores, as vendas a vista chegam a 50%, e também no mês de dezembro, período em que os funcionários recebem seu 13º salário e outras gratificações as vendas à vista atingem os mesmo 50% do total. As vendas a prazo ocorrem em 10 meses, eventualmente alguns clientes preferem pagar em prazos menores, e alguns clientes ganham condições especiais, mas para o orçamento do fluxo de caixa serão consideradas as vendas a prazo em 10 meses.

Tabela 4 - Vendas à vista e a prazo.

Mês	A Vista	A Prazo	Total
Julho	R\$ 220.000	R\$ 330.000	R\$ 550.000
Agosto	R\$ 220.000	R\$ 330.000	R\$ 550.000
Setembro	R\$ 220.000	R\$ 330.000	R\$ 550.000
Outubro	R\$ 220.000	R\$ 330.000	R\$ 550.000
Novembro	R\$ 220.000	R\$ 330.000	R\$ 550.000
Dezembro	R\$ 412.500	R\$ 412.500	R\$ 825.000
Janeiro	R\$ 164.000	R\$ 246.000	R\$ 410.000
Fevereiro	R\$ 164.000	R\$ 246.000	R\$ 410.000
Março	R\$ 164.000	R\$ 246.000	R\$ 410.000
Abril	R\$ 310.000	R\$ 310.000	R\$ 620.000
Maio	R\$ 310.000	R\$ 310.000	R\$ 620.000
Junho	R\$ 248.000	R\$ 372.000	R\$ 620.000
Julho	R\$ 248.000	R\$ 372.000	R\$ 620.000
Agosto	R\$ 248.000	R\$ 372.000	R\$ 620.000
Setembro	R\$ 248.000	R\$ 372.000	R\$ 620.000
Outubro	R\$ 248.000	R\$ 372.000	R\$ 620.000
Novembro	R\$ 248.000	R\$ 372.000	R\$ 620.000
Dezembro	R\$ 480.000	R\$ 480.000	R\$ 960.000

5.3 ORÇAMENTO DE CUSTOS

Com o orçamento de vendas terminado, o próximo passo é orçar o custos da empresa. A empresa em questão por ser um comércio de móveis, eletrodomésticos e bazar não possui produção, apesar de contar com pessoal de montagem essa não é a atividade fim da empresa. Ou seja, a empresa apenas compra as mercadorias diretamente dos fornecedores e revende ao consumidor final, utilizando os serviços de montagem e entrega como agregadores de valor ao serviço. No orçamento de custos serão incluídos os custos da mercadoria, custos de pessoal, despesas administrativos e fiscais.

5.3.1 Política de Estoques

Pelas características do negócio e da região, a empresa adota a política de manter um estoque alto, mas sempre dentro das suas possibilidades de pagamento,

tentando ao máximo conciliar as contas a pagar com o fluxo de caixa. A característica que demanda um bom nível de estoque de produtos é pelo fato de a empresa vender na grande maioria das vezes o mesmo produto dos concorrentes diretos, sendo que o diferencial entre as empresas costuma ser no preço e nas condições de pagamento como já dito anteriormente, mas também na qualidade e rapidez do serviço prestado. E nesse ponto que o estoque se faz necessário, os clientes atuais desejam a mercadoria entregue nas suas casas o mais rápido possível e em perfeitas condições.

Tabela 5 - Estoque no Início do Mês

Mês	2007		2008		2009	
Janeiro	R\$ 734.592	R\$ 796.224	R\$ 1.024.502			
Fevereiro	R\$ 698.879	R\$ 756.137	R\$ 863.133			
Março	R\$ 710.361	R\$ 690.398	R\$ 820.619			
Abril	R\$ 743.692	R\$ 745.438	R\$ 908.149			
Maio	R\$ 788.476	R\$ 814.572	R\$ 899.631			
Junho	R\$ 795.467	R\$ 802.430	R\$ 1.015.838			
Julho	R\$ 777.588	R\$ 816.505	R\$ 849.832			
Agosto	R\$ 804.560	R\$ 828.474	R\$ 829.501			
Setembro	R\$ 816.514	R\$ 841.319	R\$ 864.980			
Outubro	R\$ 873.846	R\$ 936.897	R\$ 839.482			
Novembro	R\$ 875.450	R\$ 915.063	R\$ 902.565			
Dezembro	R\$ 932.254	R\$ 1.078.595	R\$ 1.018.179			

Ao longo dos anos o administrador foi aperfeiçoando o controle sobre o nível de estoque, levando em consideração sempre o valor do estoque, visto que a empresa trabalha com mais de 1000 diferentes produtos cadastrados. Como já descrito anteriormente, em paralelo a isso o gestor de compras faz um controle individual dos itens em estoque. Para o orçamento de estoque optamos por não alterar o sistema da empresa, foi apenas analisado junto ao administrador se os valores utilizados atualmente estavam de acordo com o plano de crescimento da empresa. Após essa análise foi estabelecido o nível de estoque para os próximos 18 meses.

Tabela 6 – Orçamento Estoque

Mês	Estoque Inicial	Estoque Final
Julho	R\$ 900.000	R\$ 900.000
Agosto	R\$ 900.000	R\$ 900.000
Setembro	R\$ 900.000	R\$ 1.000.000
Outubro	R\$ 1.000.000	R\$ 950.000
Novembro	R\$ 950.000	R\$ 1.100.000
Dezembro	R\$ 1.100.000	R\$ 900.000
Janeiro	R\$ 900.000	R\$ 800.000
Fevereiro	R\$ 800.000	R\$ 800.000
Março	R\$ 800.000	R\$ 900.000
Abril	R\$ 900.000	R\$ 1.000.000
Maio	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000
Junho	R\$ 1.000.000	R\$ 900.000
Julho	R\$ 900.000	R\$ 900.000
Agosto	R\$ 900.000	R\$ 900.000
Setembro	R\$ 900.000	R\$ 1.000.000
Outubro	R\$ 1.000.000	R\$ 950.000
Novembro	R\$ 950.000	R\$ 1.100.000
Dezembro	R\$ 1.100.000	R\$ 900.000

5.3.2 Orçamento de Compras.

Conhecendo o orçamento de vendas e o nível de estoque planejado para cada período é possível orçar o plano de compras mensais da empresa. Para isso primeiro foi estipulado o custo médio de reposição de mercadorias, esse custo médio foi calculado através da média histórica de vendas a prazo e à vista e das margens utilizadas pela empresa em cada caso além de uma entrevista com o responsável pelas compras na empresa. Chegou-se então ao fator do custo médio de reposição que é em média de 60% do valor de venda da mercadoria.

É importante ressaltar que a empresa, com pequenas exceções, não compra de seus fornecedores à vista, e busca sempre que possível financiar o seu capital de giro o máximo possível em cima do capital de giro de seus fornecedores. Atualmente, com a utilização da compra programada, e parcerias junto a fornecedores a empresa está pagando a maioria de seus fornecedores em cinco vezes com 60 dias de carência.

Tabela 7 – Orçamento de Compras

Mês	Estoque Inicial	Estoque Final	Vendas	Fator	Compras
Julho	R\$ 900.000	R\$ 900.000	R\$ 550.000	0,60	R\$ 330.000
Agosto	R\$ 900.000	R\$ 900.000	R\$ 550.000	0,60	R\$ 330.000
Setembro	R\$ 900.000	R\$ 1.000.000	R\$ 550.000	0,60	R\$ 430.000
Outubro	R\$ 1.000.000	R\$ 950.000	R\$ 550.000	0,60	R\$ 280.000
Novembro	R\$ 950.000	R\$ 1.100.000	R\$ 550.000	0,60	R\$ 480.000
Dezembro	R\$ 1.100.000	R\$ 900.000	R\$ 825.000	0,60	R\$ 295.000
Janeiro	R\$ 900.000	R\$ 800.000	R\$ 410.000	0,60	R\$ 146.000
Fevereiro	R\$ 800.000	R\$ 800.000	R\$ 410.000	0,60	R\$ 246.000
Março	R\$ 800.000	R\$ 900.000	R\$ 410.000	0,60	R\$ 346.000
Abril	R\$ 900.000	R\$ 1.000.000	R\$ 620.000	0,60	R\$ 472.000
Maio	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000	R\$ 620.000	0,60	R\$ 372.000
Junho	R\$ 1.000.000	R\$ 900.000	R\$ 620.000	0,60	R\$ 272.000
Julho	R\$ 900.000	R\$ 900.000	R\$ 620.000	0,60	R\$ 372.000
Agosto	R\$ 900.000	R\$ 900.000	R\$ 620.000	0,60	R\$ 372.000
Setembro	R\$ 900.000	R\$ 1.000.000	R\$ 620.000	0,60	R\$ 472.000
Outubro	R\$ 1.000.000	R\$ 950.000	R\$ 620.000	0,60	R\$ 322.000
Novembro	R\$ 950.000	R\$ 1.100.000	R\$ 620.000	0,60	R\$ 522.000
Dezembro	R\$ 1.100.000	R\$ 900.000	R\$ 960.000	0,60	R\$ 376.000

5.3.2 Orçamento de Mão de obra

A empresa possui um quadro de funcionários composta por 14 vendedores distribuídos entre a matriz e as filiais, um gerente para cada filial, mais um gerente dos vendedores da matriz, o gestor de compras e projetos, e o gerente do depósito, totalizando 10 gerentes, além de 12 funcionários destinados a parte de montagem e entrega de mercadorias, sendo dois deles motoristas. A empresa conta ainda no quadro de funcionários com seis pessoas na área administrativa.

Durante as entrevistas e o levantamento das funções e atividades dos funcionários ficou evidente que a empresa tem capacidade de expandir seu faturamento conforme planejado sem com isso aumentar sua estrutura física e de pessoal. De todas as áreas a que tem maior tendência a ficar sobrecarregada com o aumento do faturamento é o setor de montagem, mas a empresa planeja investir em treinamento logístico e técnico de seus funcionários e espera com isso aumentar a eficiência do setor.

O levantamento dos custos foi feito junto ao escritório contábil que presta serviços para a empresa, segundo dados passados pelo mesmo os salários de

todos os funcionários totalizam R\$ 32.591,90, e sobre esse valor a empresa paga ainda 8% de FGTS e 26,8% de outros encargos ao INSS. As férias na empresa são por escalas, em dois períodos, o primeiro durante os meses de dezembro, janeiro e fevereiro onde conforme escala alguns funcionários recebem 20 dias e outros 10 dias, o segundo período de férias são os meses de junho, julho e agosto onde eles recebem o restante das férias. O 13º salário é pago em duas parcelas, a primeira até dia 31 de novembro e a segunda até 20 de dezembro.

Tabela 8 – Despesas com Mão de Obra em 2009

Mês	Salario	FGTS	INSS	13º Salário	Férias	Total
Janeiro	R\$ 32.591,90	R\$ 2.752,20	R\$ 9.219,89	R\$ -	R\$ 1.810,66	R\$ 46.374,65
Fevereiro	R\$ 32.591,90	R\$ 2.752,20	R\$ 9.219,89	R\$ -	R\$ 1.810,66	R\$ 46.374,65
Março	R\$ 32.591,90	R\$ 2.607,35	R\$ 8.734,63	R\$ -	R\$ -	R\$ 43.933,88
Abril	R\$ 32.591,90	R\$ 2.607,35	R\$ 8.734,63	R\$ -	R\$ -	R\$ 43.933,88
Maiο	R\$ 32.591,90	R\$ 2.607,35	R\$ 8.734,63	R\$ -	R\$ -	R\$ 43.933,88
Junho	R\$ 32.591,90	R\$ 2.752,20	R\$ 9.219,89	R\$ -	R\$ 1.810,66	R\$ 46.374,65
Julho	R\$ 32.591,90	R\$ 2.752,20	R\$ 9.219,89	R\$ -	R\$ 1.810,66	R\$ 46.374,65
Agosto	R\$ 32.591,90	R\$ 2.752,20	R\$ 9.219,89	R\$ -	R\$ 1.810,66	R\$ 46.374,65
Setembro	R\$ 32.591,90	R\$ 2.607,35	R\$ 8.734,63	R\$ -	R\$ -	R\$ 43.933,88
Outubro	R\$ 32.591,90	R\$ 2.607,35	R\$ 8.734,63	R\$ -	R\$ -	R\$ 43.933,88
Novembro	R\$ 32.591,90	R\$ 3.911,03	R\$ 13.101,94	R\$ 16.295,95	R\$ -	R\$ 65.900,82
Dezembro	R\$ 32.591,90	R\$ 4.055,88	R\$ 13.587,20	R\$ 16.295,95	R\$ 1.810,66	R\$ 68.341,59

Tabela 9 - Orçamento de Mão de obra

Mês	Salario	FGTS	INSS	13° Salário	Férias	Total
Julho	R\$ 33.000	R\$ 2.787	R\$ 9.335	R\$ -	R\$ 1.833	R\$ 46.955
Agosto	R\$ 33.000	R\$ 2.787	R\$ 9.335	R\$ -	R\$ 1.833	R\$ 46.955
Setembro	R\$ 33.000	R\$ 2.640	R\$ 8.844	R\$ -	R\$ -	R\$ 44.484
Outubro	R\$ 33.000	R\$ 2.640	R\$ 8.844	R\$ -	R\$ -	R\$ 44.484
Novembro	R\$ 33.000	R\$ 3.960	R\$ 13.266	R\$ 16.500	R\$ -	R\$ 66.726
Dezembro	R\$ 33.000	R\$ 4.107	R\$ 13.757	R\$ 16.500	R\$ 1.833	R\$ 69.197
Janeiro	R\$ 33.000	R\$ 2.787	R\$ 9.335	R\$ -	R\$ 1.833	R\$ 46.955
Fevereiro	R\$ 33.000	R\$ 2.787	R\$ 9.335	R\$ -	R\$ 1.833	R\$ 46.955
Março	R\$ 33.000	R\$ 2.640	R\$ 8.844	R\$ -	R\$ -	R\$ 44.484
Abril	R\$ 33.000	R\$ 2.640	R\$ 8.844	R\$ -	R\$ -	R\$ 44.484
Maio	R\$ 33.000	R\$ 2.640	R\$ 8.844	R\$ -	R\$ -	R\$ 44.484
Junho	R\$ 33.000	R\$ 2.787	R\$ 9.335	R\$ -	R\$ 1.833	R\$ 46.955
Julho	R\$ 33.000	R\$ 2.787	R\$ 9.335	R\$ -	R\$ 1.833	R\$ 46.955
Agosto	R\$ 33.000	R\$ 2.787	R\$ 9.335	R\$ -	R\$ 1.833	R\$ 46.955
Setembro	R\$ 33.000	R\$ 2.640	R\$ 8.844	R\$ -	R\$ -	R\$ 44.484
Outubro	R\$ 33.000	R\$ 2.640	R\$ 8.844	R\$ -	R\$ -	R\$ 44.484
Novembro	R\$ 33.000	R\$ 3.960	R\$ 13.266	R\$ 16.500	R\$ -	R\$ 66.726
Dezembro	R\$ 33.000	R\$ 4.107	R\$ 13.757	R\$ 16.500	R\$ 1.833	R\$ 69.197

5.3.3 Orçamento de Despesas Indiretas

A projeção das despesas indiretas de prestação de serviço abrange as despesas relacionadas indiretamente com a comercialização das mercadorias. Apesar da variação no volume de vendas, essas despesas tendem a se manterem constantes. Despesas como aluguel, energia elétrica, água e manutenção se manterão em um nível estável. Com exceção do valor dos alugueis, que é fixo, apesar de sofrer reajusto anual, os demais itens são estimados pela media dos gastos anuais, segundo dados fornecidos pelo escritório de contabilidade.

Tabela 10 - Despesas Indiretos 2009

Mês	Energia Elet.	Agua	Aluguel	Conservação
Janeiro	R\$ 5.323,00	R\$ 1.643,00	R\$ 12.520,00	R\$ 1.854,00
Fevereiro	R\$ 5.424,00	R\$ 1.734,00	R\$ 12.520,00	R\$ 1.267,00
Março	R\$ 5.188,00	R\$ 1.643,00	R\$ 12.520,00	R\$ 2.431,00
Abril	R\$ 4.965,00	R\$ 1.527,00	R\$ 12.520,00	R\$ 870,00
Mai	R\$ 4.657,00	R\$ 1.385,00	R\$ 12.520,00	R\$ 1.768,00
Junho	R\$ 4.781,00	R\$ 1.402,00	R\$ 12.520,00	R\$ 2.012,00
Julho	R\$ 4.569,00	R\$ 1.363,00	R\$ 12.520,00	R\$ 2.520,00
Agosto	R\$ 4.473,00	R\$ 1.321,00	R\$ 12.520,00	R\$ 2.231,00
Setembro	R\$ 4.367,00	R\$ 1.286,00	R\$ 12.520,00	R\$ 1.523,00
Outubro	R\$ 5.215,00	R\$ 1.314,00	R\$ 12.520,00	R\$ 1.450,00
Novembro	R\$ 4.985,00	R\$ 1.387,00	R\$ 12.520,00	R\$ 1.743,00
Dezembro	R\$ 5.567,00	R\$ 1.567,00	R\$ 12.520,00	R\$ 1.650,00

Tabela 11 – Orçamento Despesas Indiretas

Mês	Energia Elet.	Agua	Aluguel	Conservaçã	Total
Julho	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Agosto	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Setembro	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Outubro	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Novembro	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Dezembro	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Janeiro	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Fevereiro	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Março	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Abril	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Mai	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Junho	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Julho	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Agosto	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Setembro	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Outubro	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Novembro	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500
Dezembro	R\$ 5.000	R\$ 1.500	R\$ 13.000	R\$ 2.000	R\$ 21.500

5.3.4 Orçamento de Despesas Administrativas

As despesas administrativas são identificadas como gastos de apoio nas atividades de controle e supervisão. Esse orçamento tem a característica de ser formado, em sua maioria, por custos fixos. Ele quase não varia, pois não está relacionado diretamente a atividade da empresa. As despesas identificadas foram o pró-labore dos quatro sócios, os gastos com telefone, com publicidade, com honorários contábeis junto à empresa de contabilidade, com honorários do advogado, com serviços terceirizados e com mensalidades de associações.

Tabela 12 - Orçamento Despesas Administrativas

Mês	Pró-labore	Telefone	Publicidade	Cont.	Advogados	Serv. Terceiros	Mens. Assoc.
Julho	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Agosto	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Setembro	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Outubro	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Novembro	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Dezembro	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Janeiro	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Fevereiro	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Março	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Abril	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Maio	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Junho	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Julho	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Agosto	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Setembro	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Outubro	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Novembro	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140
Dezembro	R\$ 8.000	R\$ 4.800	R\$ 3.000	R\$ 1.535	R\$ 1.800	R\$ 1.000	R\$ 3.140

5.3.5 Orçamento de Despesas Tributárias

A empresa não possuía nenhum tipo de orçamento das despesas tributárias, toda a parte de tributos ficava a cargo do escritório contábil contratado, mas segundo o administrador as despesas tributárias estão incluídas na margem do produto. Segundo o contador da empresa, ela paga 1,65% de PIS e 7,6 de COFINS sobre o faturamento, 17% de ICMS sobre as vendas, abatido o valor gasto em mercadorias no mês, que geram um crédito de ICMS na mesma porcentagem. No ano de 2009 a empresa optou por não pagar ICMS, comprando posteriormente precatórios do governo no mesmo valor da dívida de ICMS e entrando com uma ação na justiça para quitar a dívida. Mas essa prática está se aproximando do fim, com as novas leis de substituição tributária então neste trabalho iremos orçar os gastos com o ICMS pagos mensalmente.

Tabela 13 - Orçamento Despesas Tributárias

Mês	COFINS	PIS	ICMS	Total
Julho	R\$ 41.800	R\$ 9.075	R\$ 37.400	R\$ 88.275
Agosto	R\$ 41.800	R\$ 9.075	R\$ 37.400	R\$ 88.275
Setembro	R\$ 41.800	R\$ 9.075	R\$ 20.400	R\$ 71.275
Outubro	R\$ 41.800	R\$ 9.075	R\$ 45.900	R\$ 96.775
Novembro	R\$ 41.800	R\$ 9.075	R\$ 11.900	R\$ 62.775
Dezembro	R\$ 62.700	R\$ 13.613	R\$ 90.100	R\$ 166.413
Janeiro	R\$ 31.160	R\$ 6.765	R\$ 44.880	R\$ 82.805
Fevereiro	R\$ 31.160	R\$ 6.765	R\$ 27.880	R\$ 65.805
Março	R\$ 31.160	R\$ 6.765	R\$ 10.880	R\$ 48.805
Abril	R\$ 47.120	R\$ 10.230	R\$ 25.160	R\$ 82.510
Maio	R\$ 47.120	R\$ 10.230	R\$ 42.160	R\$ 99.510
Junho	R\$ 47.120	R\$ 10.230	R\$ 59.160	R\$ 116.510
Julho	R\$ 47.120	R\$ 10.230	R\$ 42.160	R\$ 99.510
Agosto	R\$ 47.120	R\$ 10.230	R\$ 42.160	R\$ 99.510
Setembro	R\$ 47.120	R\$ 10.230	R\$ 25.160	R\$ 82.510
Outubro	R\$ 47.120	R\$ 10.230	R\$ 50.660	R\$ 108.010
Novembro	R\$ 47.120	R\$ 10.230	R\$ 16.660	R\$ 74.010
Dezembro	R\$ 72.960	R\$ 15.840	R\$ 99.280	R\$ 188.080

A empresa ainda paga a Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL) de 9% e Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) de 15% ambos sobre o lucro

apurado no exercício ou seja, pelo sistema de lucro real. Como esses impostos incidem sobre o lucro apurado pela empresa eles serão calculados posteriormente após a apuração de lucros ou prejuízos do período.

5.4 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO

O demonstrativo de resultado é o cálculo do valor das vendas mensais menos o valor das compras de mercadorias e das despesas da empresa extraído desse resultado os impostos de 24% que a empresa paga em cima do lucro real apurado conforme explicado no tópico anterior. Serão calculados dois cenários: o primeiro seguindo os dados do orçamento empresarial; o segundo mantendo o nível de vendas dos últimos anos e ajustando as despesas variáveis para este patamar.

5.4.1 Demonstrativo do Resultado com Aumento do Faturamento

Devido à dificuldade de se apurar o resultado até final de junho por parte da empresa que presta os serviços de contabilidade iremos apurar o resultado mensal. Como o resultado dos meses que porventura terminem em prejuízo podem ser usados para abater lucros futuros esse fato será incorporado à tabela de cálculo e por final teremos o resultado esperado para os 18 meses orçados pela empresa. A tabela 14 mostra a soma do total das despesas mensais orçadas, exceto os gastos com compra de mercadorias. A tabela 15 mostra o faturamento previsto menos os gastos com compras e a soma das despesas, esse resultado é o lucro real orçado. Desse lucro são descontados o Imposto de Renda de Pessoa Física (IRPJ) e a Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL) como explicado anteriormente no capítulo 5.3.5 e ai sim teremos o resultado do mês.

Tabela 14 – Total das Despesas

Mês	Mao de Obra	Desp. Indiretas	Desp. Adm.	Desp. Trib.	Total
Julho	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 88.275	R\$ 180.005
Agosto	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 88.275	R\$ 180.005
Setembro	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 71.275	R\$ 160.534
Outubro	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 96.775	R\$ 186.034
Novembro	R\$ 66.726	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 62.775	R\$ 174.276
Dezembro	R\$ 69.197	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 166.413	R\$ 280.385
Janeiro	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 82.805	R\$ 174.535
Fevereiro	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 65.805	R\$ 157.535
Março	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 48.805	R\$ 138.064
Abril	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 82.510	R\$ 171.769
Maio	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 99.510	R\$ 188.769
Junho	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 116.510	R\$ 208.240
Julho	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 99.510	R\$ 191.240
Agosto	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 99.510	R\$ 191.240
Setembro	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 82.510	R\$ 171.769
Outubro	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 108.010	R\$ 197.269
Novembro	R\$ 66.726	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 74.010	R\$ 185.511
Dezembro	R\$ 69.197	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 188.080	R\$ 302.052

Tabela 15 – Demonstrativo do Resultado

Mês	Faturamento	Compras	Despesas	Lucro	IRPJ + CSLL	Resultado
Julho	R\$ 550.000	R\$ 330.000	R\$ 178.948	R\$ 41.052	R\$ 9.852	R\$ 31.199
Agosto	R\$ 550.000	R\$ 330.000	R\$ 178.948	R\$ 41.052	R\$ 9.852	R\$ 31.199
Setembro	R\$ 550.000	R\$ 430.000	R\$ 159.507	-R\$ 39.507	-	-R\$ 39.507
Outubro	R\$ 550.000	R\$ 280.000	R\$ 185.007	R\$ 84.993	R\$ 10.917	R\$ 74.076
Novembro	R\$ 550.000	R\$ 480.000	R\$ 172.974	-R\$ 102.974	-	-R\$ 102.974
Dezembro	R\$ 825.000	R\$ 295.000	R\$ 279.053	R\$ 250.947	R\$ 35.514	R\$ 215.434
Janeiro	R\$ 410.000	R\$ 146.000	R\$ 173.478	R\$ 90.522	R\$ 21.725	R\$ 68.797
Fevereiro	R\$ 410.000	R\$ 246.000	R\$ 156.478	R\$ 7.522	R\$ 1.805	R\$ 5.717
Março	R\$ 410.000	R\$ 346.000	R\$ 137.037	-R\$ 73.037	-	-R\$ 73.037
Abril	R\$ 620.000	R\$ 472.000	R\$ 170.742	-R\$ 22.742	-	-R\$ 22.742
Maio	R\$ 620.000	R\$ 372.000	R\$ 187.742	R\$ 60.258	-	R\$ 60.258
Junho	R\$ 620.000	R\$ 272.000	R\$ 207.183	R\$ 140.817	R\$ 25.271	R\$ 115.546
Julho	R\$ 620.000	R\$ 372.000	R\$ 190.183	R\$ 57.817	R\$ 13.876	R\$ 43.941
Agosto	R\$ 620.000	R\$ 372.000	R\$ 190.183	R\$ 57.817	R\$ 13.876	R\$ 43.941
Setembro	R\$ 620.000	R\$ 472.000	R\$ 170.742	-R\$ 22.742	-	-R\$ 22.742
Outubro	R\$ 620.000	R\$ 322.000	R\$ 196.242	R\$ 101.758	R\$ 18.964	R\$ 82.794
Novembro	R\$ 620.000	R\$ 522.000	R\$ 184.209	-R\$ 86.209	-	-R\$ 86.209
Dezembro	R\$ 960.000	R\$ 376.000	R\$ 300.720	R\$ 283.280	R\$ 47.297	R\$ 235.983
Total				R\$ 870.622	R\$ 208.949	R\$ 661.672

5.4.2 Demonstrativo de Resultado sem Expansão do Faturamento

Neste cenário será mantido o faturamento anual de 5 milhões para conhecer o resultado da empresa sem a expansão nas suas vendas. A tabela 16 mostra a distribuição das vendas mensais. A partir da projeção da manutenção das vendas foi projetado o orçamento de compras apresentado na tabela 17, mantendo o nível de estoque estabelecido no capítulo 5.3.1. A tabela 18 mostra a variação nas despesas tributárias, as demais despesas são fixas e estão demonstradas na tabela 19.

Tabela 16 - Projeção Vendas Cenário 2

Mês	A Vista	A Prazo	Total
Julho	R\$ 172.000	R\$ 258.000	R\$ 430.000
Agosto	R\$ 172.000	R\$ 258.000	R\$ 430.000
Setembro	R\$ 172.000	R\$ 258.000	R\$ 430.000
Outubro	R\$ 172.000	R\$ 258.000	R\$ 430.000
Novembro	R\$ 172.000	R\$ 258.000	R\$ 430.000
Dezembro	R\$ 322.500	R\$ 322.500	R\$ 645.000
Janeiro	R\$ 115.200	R\$ 172.800	R\$ 288.000
Fevereiro	R\$ 115.200	R\$ 172.800	R\$ 288.000
Março	R\$ 115.200	R\$ 172.800	R\$ 288.000
Abril	R\$ 215.000	R\$ 215.000	R\$ 430.000
Maio	R\$ 215.000	R\$ 215.000	R\$ 430.000
Junho	R\$ 172.000	R\$ 258.000	R\$ 430.000
Julho	R\$ 172.000	R\$ 258.000	R\$ 430.000
Agosto	R\$ 172.000	R\$ 258.000	R\$ 430.000
Setembro	R\$ 172.000	R\$ 258.000	R\$ 430.000
Outubro	R\$ 172.000	R\$ 258.000	R\$ 430.000
Novembro	R\$ 172.000	R\$ 258.000	R\$ 430.000
Dezembro	R\$ 322.500	R\$ 322.500	R\$ 645.000

Tabela 17 - Projeção Compras Cenário 2

Mês	Estoque Inicial	Estoque Final	Vendas	Fator	Compras
Julho	R\$ 900.000	R\$ 900.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 258.000
Agosto	R\$ 900.000	R\$ 900.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 258.000
Setembro	R\$ 900.000	R\$ 1.000.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 358.000
Outubro	R\$ 1.000.000	R\$ 950.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 208.000
Novembro	R\$ 950.000	R\$ 1.100.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 408.000
Dezembro	R\$ 1.100.000	R\$ 900.000	R\$ 645.000	0,60	R\$ 187.000
Janeiro	R\$ 900.000	R\$ 800.000	R\$ 288.000	0,60	R\$ 72.800
Fevereiro	R\$ 800.000	R\$ 800.000	R\$ 288.000	0,60	R\$ 172.800
Março	R\$ 800.000	R\$ 900.000	R\$ 288.000	0,60	R\$ 272.800
Abril	R\$ 900.000	R\$ 1.000.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 358.000
Maio	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 258.000
Junho	R\$ 1.000.000	R\$ 900.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 158.000
Julho	R\$ 900.000	R\$ 900.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 258.000
Agosto	R\$ 900.000	R\$ 900.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 258.000
Setembro	R\$ 900.000	R\$ 1.000.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 358.000
Outubro	R\$ 1.000.000	R\$ 950.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 208.000
Novembro	R\$ 950.000	R\$ 1.100.000	R\$ 430.000	0,60	R\$ 408.000
Dezembro	R\$ 1.100.000	R\$ 900.000	R\$ 645.000	0,60	R\$ 187.000

Tabela 18 - Projeção Despesas Tributárias Cenário 2

Mês	COFINS	PIS	ICMS	Total
Julho	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 29.240,00	R\$ 69.015,00
Agosto	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 29.240,00	R\$ 69.015,00
Setembro	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 12.240,00	R\$ 52.015,00
Outubro	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 37.740,00	R\$ 77.515,00
Novembro	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 3.740,00	R\$ 43.515,00
Dezembro	R\$ 49.020,00	R\$ 10.642,50	R\$ 77.860,00	R\$ 137.522,50
Janeiro	R\$ 21.888,00	R\$ 4.752,00	R\$ 36.584,00	R\$ 63.224,00
Fevereiro	R\$ 21.888,00	R\$ 4.752,00	R\$ 19.584,00	R\$ 46.224,00
Março	R\$ 21.888,00	R\$ 4.752,00	R\$ 2.584,00	R\$ 29.224,00
Abril	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 12.240,00	R\$ 52.015,00
Maio	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 29.240,00	R\$ 69.015,00
Junho	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 46.240,00	R\$ 86.015,00
Julho	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 29.240,00	R\$ 69.015,00
Agosto	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 29.240,00	R\$ 69.015,00
Setembro	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 12.240,00	R\$ 52.015,00
Outubro	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 37.740,00	R\$ 77.515,00
Novembro	R\$ 32.680,00	R\$ 7.095,00	R\$ 3.740,00	R\$ 43.515,00
Dezembro	R\$ 49.020,00	R\$ 10.642,50	R\$ 77.860,00	R\$ 137.522,50

Tabela 19 - Despesas Fixas Cenário 2

Mês	Mao de Obra	Desp. Indiretas	Desp. Adm.	Total
Julho	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 91.730
Agosto	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 91.730
Setembro	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 89.259
Outubro	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 89.259
Novembro	R\$ 66.726	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 111.501
Dezembro	R\$ 69.197	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 113.972
Janeiro	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 91.730
Fevereiro	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 91.730
Março	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 89.259
Abril	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 89.259
Maio	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 89.259
Junho	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 91.730
Julho	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 91.730
Agosto	R\$ 46.955	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 91.730
Setembro	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 89.259
Outubro	R\$ 44.484	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 89.259
Novembro	R\$ 66.726	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 111.501
Dezembro	R\$ 69.197	R\$ 21.500	R\$ 23.275	R\$ 113.972

Tabela 20 - Demonstrativo do Resultado Cenário 2

Mês	Faturamento	Compras	Despesas	Tributos	Lucro
Julho	R\$ 430.000	R\$ 258.000	R\$ 91.730	R\$ 69.015	R\$ 11.255
Agosto	R\$ 430.000	R\$ 258.000	R\$ 91.730	R\$ 69.015	R\$ 11.255
Setembro	R\$ 430.000	R\$ 358.000	R\$ 89.259	R\$ 52.015	-R\$ 69.274
Outubro	R\$ 430.000	R\$ 208.000	R\$ 89.259	R\$ 77.515	R\$ 55.226
Novembro	R\$ 430.000	R\$ 408.000	R\$ 111.501	R\$ 43.515	-R\$ 133.016
Dezembro	R\$ 645.000	R\$ 187.000	R\$ 113.972	R\$ 137.523	R\$ 206.505
Janeiro	R\$ 288.000	R\$ 72.800	R\$ 91.730	R\$ 63.224	R\$ 60.246
Fevereiro	R\$ 288.000	R\$ 172.800	R\$ 91.730	R\$ 46.224	-R\$ 22.754
Março	R\$ 288.000	R\$ 272.800	R\$ 89.259	R\$ 29.224	-R\$ 103.283
Abril	R\$ 430.000	R\$ 358.000	R\$ 89.259	R\$ 52.015	-R\$ 69.274
Maio	R\$ 430.000	R\$ 258.000	R\$ 89.259	R\$ 69.015	R\$ 13.726
Junho	R\$ 430.000	R\$ 158.000	R\$ 91.730	R\$ 86.015	R\$ 94.255
Julho	R\$ 430.000	R\$ 258.000	R\$ 91.730	R\$ 69.015	R\$ 11.255
Agosto	R\$ 430.000	R\$ 258.000	R\$ 91.730	R\$ 69.015	R\$ 11.255
Setembro	R\$ 430.000	R\$ 358.000	R\$ 89.259	R\$ 52.015	-R\$ 69.274
Outubro	R\$ 430.000	R\$ 208.000	R\$ 89.259	R\$ 77.515	R\$ 55.226
Novembro	R\$ 430.000	R\$ 408.000	R\$ 111.501	R\$ 43.515	-R\$ 133.016
Dezembro	R\$ 645.000	R\$ 187.000	R\$ 113.972	R\$ 137.523	R\$ 206.505

Tabela 21 - Continuação Demonstrativo de Resultado Cenário 2

Mês	Lucro		IRPJ + CSLL		Resultado
Julho	R\$	11.255	R\$	2.701	R\$ 8.554
Agosto	R\$	11.255	R\$	2.701	R\$ 8.554
Setembro	-R\$	69.274	R\$	-	-R\$ 69.274
Outubro	R\$	55.226	R\$	-	R\$ 55.226
Novembro	-R\$	133.016	R\$	-	-R\$ 133.016
Dezembro	R\$	206.505	R\$	14.266	R\$ 192.239
Janeiro	R\$	60.246	R\$	14.459	R\$ 45.787
Fevereiro	-R\$	22.754	R\$	-	-R\$ 22.754
Março	-R\$	103.283	R\$	-	-R\$ 103.283
Abril	-R\$	69.274	R\$	-	-R\$ 69.274
Maio	R\$	13.726	R\$	-	R\$ 13.726
Junho	R\$	94.255	R\$	-	R\$ 94.255
Julho	R\$	11.255	R\$	-	R\$ 11.255
Agosto	R\$	11.255	R\$	-	R\$ 11.255
Setembro	-R\$	69.274	R\$	-	-R\$ 69.274
Outubro	R\$	55.226	R\$	-	R\$ 55.226
Novembro	-R\$	133.016	R\$	-	-R\$ 133.016
Dezembro	R\$	206.505	-R\$	1.291	R\$ 207.796
Total	R\$	136.816	R\$	32.836	R\$ 103.980

A tabela 20 mostra o demonstrativo de resultado no cenário projetado sem alteração do faturamento atual da empresa e a tabela 21 complementa reduzindo do resultado do lucro os impostos que sobre ele incidem. Nota-se que nesse cenário a empresa apesar de terminar com lucro tem um desempenho muito fraco, terminando o ano de 2011 inclusive com crédito tributário de R\$ 1.291,00 devido a alguns meses de prejuízo.

5.5 ORÇAMENTO DE CAIXA

Na empresa previamente ao trabalho já existia um orçamento de caixa incipiente, que foi inserido durante períodos de crise financeira, onde o capital era escasso e a empresa precisou saber melhor qual era sua real capacidade de pagamentos para conseguir colocar as contas em dia. Mas mesmo com esse planejamento a empresa ainda encontra dificuldades para manter as contas em dia

no período em que as vendas caem, entre janeiro e março. Com a expectativa de evitar esses problemas, evitando assim custos financeiros extras e problemas de redução do crédito com os fornecedores, foi implementado por último um orçamento de caixa mais elaborado.

Para a construção do fluxo de caixa é importante ressaltar que a grande maioria das vendas são a prazo, como já demonstrado em outro tópico, com prazo de dez meses sem entrada, e a taxa de inadimplência nessas vendas é de apenas 1,5%. Essa porcentagem é estabelecida pela porcentagem de prestações que atrasaram mais de 12 meses e portanto são encaminhadas para o jurídico e consideradas perdidas e tem se mantido estável nos últimos anos, variando um pouco em períodos de crise. Para o ramo de negócios da empresa essa taxa é considerada pequena, e se mantém assim graças a cultura da região, o público alvo da empresa e o fato de um dos sócios ter sido presidente do SPC de Ijuí, ser presidente da Associação de Comerciantes de Ijuí e Vice-Presidente regional. A experiência por ele adquirida nesses cargos contribui para a implementação de políticas de crédito confiáveis dentro da empresa.

5.5.1 Orçamento de Caixa com Aumento do Faturamento

Primeiramente foi orçado o fluxo de recebimentos para cada mês, a tabela 22 mostra o fluxo de caixa gerado pelas vendas do mês de julho onde as vendas orçadas foram de R\$ 550.000,00, lembrando que são descontados 1,5% das receitas a prazo por causa da taxa de inadimplência esperada. A tabela 23 mostra soma dos fluxos de caixa gerados pelos 18 meses orçados e também o fluxo de caixa dos vencimentos que a empresa tinha para receber para os próximos 10 meses no final de Junho de 2010.

Tabela 22 - Fluxo de Caixa gerado Julho 2010

Mês	A Vista	Prestações
Julho	R\$ 220.000	
Agosto		R\$ 32.505
Setembro		R\$ 32.505
Outubro		R\$ 32.505
Novembro		R\$ 32.505
Dezembro		R\$ 32.505
Janeiro		R\$ 32.505
Fevereiro		R\$ 32.505
Março		R\$ 32.505
Abril		R\$ 32.505
Maior		R\$ 32.505

Tabela 23 - Fluxo de Recebimentos

Mês	A Vista	Contas a Receber	Prestações	Total Mês
Julho	R\$ 220.000,00	R\$ 218.181,82	R\$ -	R\$ 438.181,82
Agosto	R\$ 220.000,00	R\$ 196.363,64	R\$ 32.505,00	R\$ 448.868,64
Setembro	R\$ 220.000,00	R\$ 174.545,45	R\$ 65.010,00	R\$ 459.555,45
Outubro	R\$ 220.000,00	R\$ 152.727,27	R\$ 97.515,00	R\$ 470.242,27
Novembro	R\$ 220.000,00	R\$ 130.909,09	R\$ 130.020,00	R\$ 480.929,09
Dezembro	R\$ 412.500,00	R\$ 109.090,91	R\$ 162.525,00	R\$ 684.115,91
Janeiro	R\$ 164.000,00	R\$ 87.272,73	R\$ 203.156,25	R\$ 454.428,98
Fevereiro	R\$ 164.000,00	R\$ 65.454,55	R\$ 227.387,25	R\$ 456.841,80
Março	R\$ 164.000,00	R\$ 43.636,36	R\$ 251.618,25	R\$ 459.254,61
Abril	R\$ 310.000,00	R\$ 21.818,18	R\$ 275.849,25	R\$ 607.667,43
Maior	R\$ 310.000,00	R\$ -	R\$ 306.384,25	R\$ 616.384,25
Junho	R\$ 248.000,00	R\$ -	R\$ 304.414,25	R\$ 552.414,25
Julho	R\$ 248.000,00	R\$ -	R\$ 308.551,25	R\$ 556.551,25
Agosto	R\$ 248.000,00	R\$ -	R\$ 312.688,25	R\$ 560.688,25
Setembro	R\$ 248.000,00	R\$ -	R\$ 316.825,25	R\$ 564.825,25
Outubro	R\$ 248.000,00	R\$ -	R\$ 320.962,25	R\$ 568.962,25
Novembro	R\$ 248.000,00	R\$ -	R\$ 316.973,00	R\$ 564.973,00
Dezembro	R\$ 480.000,00	R\$ -	R\$ 329.384,00	R\$ 809.384,00
Saldo	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.078.744,00	

Pode-se perceber pela tabela que com o aumento do faturamento orçado para a empresa, cresce significativamente o valor a ser recebido das prestações. O

saldo de contas a receber em dia no final de maio era de 1,2 milhão e passa para 2,078 milhões em 18 meses. Essa expansão da carteira de crédito já era planejada e esperada pelos sócios, como forma de proteger a empresa em períodos de crise ou queda nas vendas. O outro motivo para esse aumento é devido ao orçamento terminar em dezembro, período onde o saldo de prestações a pagar atinge seu máximo.

As compras da empresa também são praticamente na sua totalidade a prazo, a empresa costuma negociar com os fornecedores os pagamentos em cinco vezes com 60 dias de carência. Com o aumento das vendas orçadas irá aumentar também o volume de compras frente aos fornecedores, o gerente de compras e projetos e o administrador da empresa têm a expectativa de que esse aumento os possibilite negociar melhores preços e condições de pagamento, assim como estabelecer novas parcerias com fornecedores que desejam aumentar suas participações nas vendas da Loja Jost. A empresa fechou junho de 2010 com todas as contas em dia, e um saldo de contas a pagar de R\$ 715.000,00 todas com vencimento para este mesmo ano. A tabela 24 mostra o fluxo de pagamentos originário das compras de julho de 2010, onde o valor comprado foi de R\$ 330.000,00.

Tabela 24 - Fluxo de Pagamento gerado em Julho de 2010

Mês	Prestações
Julho	R\$ -
Agosto	R\$ -
Setembro	R\$ 66.000
Outubro	R\$ 66.000
Novembro	R\$ 66.000
Dezembro	R\$ 66.000
Janeiro	R\$ 66.000

Tabela 25 - Fluxo de Pagamentos

Mês	A pagar	Compras	Total
Julho	R\$ 178.750,00	R\$ -	R\$ 178.750,00
Agosto	R\$ 178.750,00	R\$ -	R\$ 178.750,00
Setembro	R\$ 178.750,00	R\$ 66.000,00	R\$ 244.750,00
Outubro	R\$ 89.375,00	R\$ 132.000,00	R\$ 221.375,00
Novembro	R\$ 59.583,33	R\$ 218.000,00	R\$ 277.583,33
Dezembro	R\$ 29.791,67	R\$ 274.000,00	R\$ 303.791,67
Janeiro	R\$ -	R\$ 370.000,00	R\$ 370.000,00
Fevereiro	R\$ -	R\$ 363.000,00	R\$ 363.000,00
Março	R\$ -	R\$ 326.200,00	R\$ 326.200,00
Abril	R\$ -	R\$ 289.400,00	R\$ 289.400,00
Mai	R\$ -	R\$ 302.600,00	R\$ 302.600,00
Junho	R\$ -	R\$ 301.000,00	R\$ 301.000,00
Julho	R\$ -	R\$ 316.400,00	R\$ 316.400,00
Agosto	R\$ -	R\$ 341.600,00	R\$ 341.600,00
Setembro	R\$ -	R\$ 366.800,00	R\$ 366.800,00
Outubro	R\$ -	R\$ 372.000,00	R\$ 372.000,00
Novembro	R\$ -	R\$ 372.000,00	R\$ 372.000,00
Dezembro	R\$ -	R\$ 362.000,00	R\$ 362.000,00
Saldo		R\$ 1.662.000,00	

Com o aumento das vendas e conseqüente aumento das compras para reposição do estoque e pelo mesmo motivo do orçamento terminar em dezembro, período onde a empresa fatura 50% a mais que um mês normal, as contas a pagar terminarão o ano orçadas em R\$ 1.662.000,00.

Com o fluxo de recebimentos e pagamentos conhecidos, além das despesas e custos da empresa, foi projetado um fluxo de caixa para o período do orçamento. Segundo a previsão do administrador a empresa deve chegar ao início de julho com alto em torno de R\$ 37.500,00 em caixa.

Tabela 26 - Orçamento de Caixa

Mês	Caixa Inicial	Recebimentos	Pagamentos	Desp+ Impostos	Caixa Final
Julho	R\$ 37.500	R\$ 438.182	R\$ 178.750	R\$ 188.801	R\$ 108.131
Agosto	R\$ 108.131	R\$ 448.869	R\$ 178.750	R\$ 188.801	R\$ 189.449
Setembro	R\$ 189.449	R\$ 459.555	R\$ 244.750	R\$ 159.507	R\$ 244.748
Outubro	R\$ 244.748	R\$ 470.242	R\$ 221.375	R\$ 195.924	R\$ 297.691
Novembro	R\$ 297.691	R\$ 480.929	R\$ 277.583	R\$ 172.974	R\$ 328.063
Dezembro	R\$ 328.063	R\$ 684.116	R\$ 303.792	R\$ 314.566	R\$ 393.821
Janeiro	R\$ 393.821	R\$ 454.429	R\$ 370.000	R\$ 195.203	R\$ 283.046
Fevereiro	R\$ 283.046	R\$ 456.842	R\$ 363.000	R\$ 158.283	R\$ 218.605
Março	R\$ 218.605	R\$ 459.255	R\$ 326.200	R\$ 137.037	R\$ 214.622
Abril	R\$ 214.622	R\$ 607.667	R\$ 289.400	R\$ 170.742	R\$ 362.147
Maio	R\$ 362.147	R\$ 616.384	R\$ 302.600	R\$ 187.742	R\$ 488.189
Junho	R\$ 488.189	R\$ 552.414	R\$ 301.000	R\$ 232.454	R\$ 507.150
Julho	R\$ 507.150	R\$ 556.551	R\$ 316.400	R\$ 204.059	R\$ 543.242
Agosto	R\$ 543.242	R\$ 560.688	R\$ 341.600	R\$ 204.059	R\$ 558.271
Setembro	R\$ 558.271	R\$ 564.825	R\$ 366.800	R\$ 170.742	R\$ 585.554
Outubro	R\$ 585.554	R\$ 568.962	R\$ 372.000	R\$ 215.206	R\$ 567.310
Novembro	R\$ 567.310	R\$ 564.973	R\$ 372.000	R\$ 184.209	R\$ 576.074
Dezembro	R\$ 576.074	R\$ 809.384	R\$ 362.000	R\$ 348.017	R\$ 675.441

Os impostos apurados no resultado foram somados às despesas mensalmente. Mesmo com os impostos após o lucro sendo descontados do fluxo de caixa mensalmente a empresa em nenhum momento apresenta falta de caixa, muito pelo contrário, o caixa só pára de crescer nos três primeiros meses do ano, exatamente o período em que as vendas caem e a empresa costumava enfrentar problemas de falta de capital para cumprir com os compromissos.

5.5.2 Orçamento de Caixa no Cenário sem Aumento do Faturamento.

Seguindo o mesmo procedimento do Orçamento de caixa no cenário anterior primeiro foi orçado o fluxo de recebimentos para cada mês e a tabela 27 mostra o fluxo de caixa gerado pelas vendas de julho que foram orçadas em R\$ 430.000,00, também sendo descontados 1,5% das receitas a prazo por causa da taxa de inadimplência. A tabela 28 mostra a soma dos fluxos de caixa gerados pelos 18 meses orçados, seguindo os valores da tabela 16, além dos vencimentos que a empresa tinha para receber em junho de 2010.

Tabela 27 - Fluxo de Caixa gerado Julho 2010 Cenário 2

Mês	A Vista	Prestações
Julho	R\$ 172.000	
Agosto		R\$ 25.413
Setembro		R\$ 25.413
Outubro		R\$ 25.413
Novembro		R\$ 25.413
Dezembro		R\$ 25.413
Janeiro		R\$ 25.413
Fevereiro		R\$ 25.413
Março		R\$ 25.413
Abril		R\$ 25.413
Maiο		R\$ 25.413

Tabela 28 - Fluxo de Recebimentos Cenário 2

Mês	A Vista	Contas a Receber	Prestações	Total Mês
Julho	R\$ 172.000	R\$ 218.182	R\$ -	R\$ 390.182
Agosto	R\$ 172.000	R\$ 196.364	R\$ 25.413	R\$ 393.777
Setembro	R\$ 172.000	R\$ 174.545	R\$ 50.826	R\$ 397.371
Outubro	R\$ 172.000	R\$ 152.727	R\$ 76.239	R\$ 400.966
Novembro	R\$ 172.000	R\$ 130.909	R\$ 101.652	R\$ 404.561
Dezembro	R\$ 322.500	R\$ 109.091	R\$ 127.065	R\$ 558.656
Janeiro	R\$ 115.200	R\$ 87.273	R\$ 158.831	R\$ 361.304
Fevereiro	R\$ 115.200	R\$ 65.455	R\$ 175.852	R\$ 356.507
Março	R\$ 115.200	R\$ 43.636	R\$ 192.873	R\$ 351.709
Abril	R\$ 215.000	R\$ 21.818	R\$ 209.894	R\$ 446.712
Maiο	R\$ 215.000	R\$ -	R\$ 231.071	R\$ 446.071
Junho	R\$ 172.000	R\$ -	R\$ 226.836	R\$ 398.836
Julho	R\$ 172.000	R\$ -	R\$ 226.836	R\$ 398.836
Agosto	R\$ 172.000	R\$ -	R\$ 226.836	R\$ 398.836
Setembro	R\$ 172.000	R\$ -	R\$ 226.836	R\$ 398.836
Outubro	R\$ 172.000	R\$ -	R\$ 226.836	R\$ 398.836
Novembro	R\$ 172.000	R\$ -	R\$ 220.482	R\$ 392.482
Dezembro	R\$ 322.500	R\$ -	R\$ 228.875	R\$ 551.375
Saldo	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.431.678	

Mesmo sem a expansão das vendas o saldos das prestações ainda aumenta de 1,2 milhão para 1,431 milhão mas isso se deve na sua maioria pelo orçamento começar em julho e terminar em dezembro, mês onde as vendas crescem. Nesse cenário as compras também seguem o mesmo modelo de pagamento do anterior, 60 dias de carência e pagamento em cinco vezes. A tabela 29 mostra o fluxo de caixa gerado pelas compras no mês de julho de 2010 que chegaram a R\$

258.000,00 e a tabela 30 todo o fluxo de pagamentos orçados para os 18 meses no cenário sem o aumento do faturamento.

Tabela 29 - Fluxo de Pagamento gerado em Julho de 2010 no Cenário 2

Mês	Prestações
Julho	R\$ -
Agosto	R\$ -
Setembro	R\$ 51.600
Outubro	R\$ 51.600
Novembro	R\$ 51.600
Dezembro	R\$ 51.600
Janeiro	R\$ 51.600

Tabela 30 - Fluxo de Pagamento Cenário 2

Mês	A pagar	Compras	Total
Julho	R\$ 178.750	R\$ -	R\$ 178.750
Agosto	R\$ 178.750	R\$ -	R\$ 178.750
Setembro	R\$ 178.750	R\$ 51.600	R\$ 230.350
Outubro	R\$ 89.375	R\$ 103.200	R\$ 192.575
Novembro	R\$ 59.583	R\$ 174.800	R\$ 234.383
Dezembro	R\$ 29.792	R\$ 216.400	R\$ 246.192
Janeiro	R\$ -	R\$ 298.000	R\$ 298.000
Fevereiro	R\$ -	R\$ 283.800	R\$ 283.800
Março	R\$ -	R\$ 246.760	R\$ 246.760
Abril	R\$ -	R\$ 209.720	R\$ 209.720
Maio	R\$ -	R\$ 222.680	R\$ 222.680
Junho	R\$ -	R\$ 212.680	R\$ 212.680
Julho	R\$ -	R\$ 226.880	R\$ 226.880
Agosto	R\$ -	R\$ 243.920	R\$ 243.920
Setembro	R\$ -	R\$ 260.960	R\$ 260.960
Outubro	R\$ -	R\$ 258.000	R\$ 258.000
Novembro	R\$ -	R\$ 258.000	R\$ 258.000
Dezembro	R\$ -	R\$ 248.000	R\$ 248.000
Saldo		R\$ 1.131.000	

Pode-se notar um razoável aumento no saldo final de contas a pagar em dezembro de 2011 se comparado com o inicial de julho, as contas a pagar passam de 715 mil para 1,131 milhão. O orçamento de caixa começa julho com R\$ 37.500,00 reais em caixa, as variações no fluxo de caixa mensal da empresa orçadas no cenário sem aumento do faturamento aparecem na tabela 31.

Tabela 31 - Orçamento de Caixa Cenário 2

Mês	Caixa Inicial	Recebimentos	Pagamentos	Desp+ Imp.	Caixa Final
Julho	R\$ 37.500	R\$ 390.182	R\$ 178.750	R\$ 163.446	R\$ 85.485
Agosto	R\$ 85.485	R\$ 393.777	R\$ 178.750	R\$ 163.446	R\$ 137.066
Setembro	R\$ 137.066	R\$ 397.371	R\$ 230.350	R\$ 141.274	R\$ 162.813
Outubro	R\$ 162.813	R\$ 400.966	R\$ 192.575	R\$ 166.774	R\$ 204.430
Novembro	R\$ 204.430	R\$ 404.561	R\$ 234.383	R\$ 155.016	R\$ 219.592
Dezembro	R\$ 219.592	R\$ 558.656	R\$ 246.192	R\$ 265.761	R\$ 266.296
Janeiro	R\$ 266.296	R\$ 361.304	R\$ 298.000	R\$ 169.413	R\$ 160.186
Fevereiro	R\$ 160.186	R\$ 356.507	R\$ 283.800	R\$ 137.954	R\$ 94.939
Março	R\$ 94.939	R\$ 351.709	R\$ 246.760	R\$ 118.483	R\$ 81.405
Abril	R\$ 81.405	R\$ 446.712	R\$ 209.720	R\$ 141.274	R\$ 177.123
Maiο	R\$ 177.123	R\$ 446.071	R\$ 222.680	R\$ 158.274	R\$ 242.240
Junho	R\$ 242.240	R\$ 398.836	R\$ 212.680	R\$ 177.745	R\$ 250.650
Julho	R\$ 250.650	R\$ 398.836	R\$ 226.880	R\$ 160.745	R\$ 261.860
Agosto	R\$ 261.860	R\$ 398.836	R\$ 243.920	R\$ 160.745	R\$ 256.031
Setembro	R\$ 256.031	R\$ 398.836	R\$ 260.960	R\$ 141.274	R\$ 252.632
Outubro	R\$ 252.632	R\$ 398.836	R\$ 258.000	R\$ 166.774	R\$ 226.694
Novembro	R\$ 226.694	R\$ 392.482	R\$ 258.000	R\$ 155.016	R\$ 206.160
Dezembro	R\$ 206.160	R\$ 551.375	R\$ 248.000	R\$ 251.495	R\$ 258.040

Durante o processo de coleta de informação foi constatado que um dos causadores da falta de capital de giro da empresa ao longo dos anos foi as retiradas para pagamentos de parcelas de dividas antigas dos sócios que tem a empresa como garantia. Mesmo em um cenário de manutenção dos atuais níveis de faturamento, mantendo assim também as compras num patamar inferior a empresa por si só não teria problema de fluxo de caixa entre os pagamentos e recebimentos.

6. CONCLUSÃO

As empresas precisam estar em constante evolução para se manter competitivas frente aos concorrentes. Com a Comercial de Móveis Härter Ltda. não é diferente, mas para poder evoluir a empresa precisava antes se conhecer melhor. Com esse intuito o trabalho foi desenvolvido, buscando, através do planejamento financeiro e do orçamento empresarial, descobrir e desvendar algumas dúvidas sobre as questões financeiras dessa organização.

Cada orçamento planejado contribui para gerar novos questionamentos, questionamentos estes que vem gerar aprendizado tanto para o desenvolvimento do projeto como para a organização. Ficou evidente desde o principio do projeto que para aumentar o desempenho financeiro da empresa seria necessário repensar algumas atividades dentro da empresa. Atividades estas que se mostraram heranças de outros momentos da empresa, como do período de inflação, ou de crises financeiras e que não mais condiziam com o atual momento que a economia vive.

Um dos principais resultados alcançados pelo trabalho foi organizar os dados financeiros da empresa. Etapa essa que se mostrou particularmente desafiadora, por todas as peculiaridades da empresa, de ser uma empresa familiar de médio porte com uma administração bem centralizada, de não ter uma cultura organizacional voltada para o planejamento financeiro.

Logo nas primeiras etapas do planejamento, como na definição das diretrizes que a um bom tempo tinham sido deixadas de lado, já foi possível vislumbrar alterações na rotina da empresa. Durante o orçamento de vendas pode-se refletir sobre a importância do aumento do faturamento para a saúde financeira da empresa. No atual momento financeiro da região a empresa possuiu reais possibilidades de crescimento, especialmente por estar trabalhando abaixo do ponto ótimo, logo tendo espaço para crescer sem precisar de grandes investimentos para isso.

Se a empresa não crescer, acabará cedo ou tarde sufocada pelos seus custos, pelos impostos ou pela concorrência. Mas esse é um ponto delicado, porque ao mesmo tempo a empresa não pode abrir mão da sua margem quando em busca do aumento do faturamento, afinal o crescimento sem rentabilidade pode levar a empresa a uma situação insustentável.

O orçamento empresarial planejado, juntamente com o aumento do faturamento, projetou um futuro tranquilo e próspero para a empresa, mas os gestores necessitam seguir o planejamento e buscar atingir as metas a cada dia para que o orçamento não fique apenas no papel. A empresa precisa também buscar se manter atualizada e sempre que possível um passo a frente da concorrência. Porém a análise de um cenário menos promissor revelou que mesmo que a empresa não consiga manter esse crescimento conquistado no início de 2010 controlando bem as finanças a empresa não encontrará dificuldades no curto prazo.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7ª ed., São Paulo: Harbra, 1997.

HALLORAN, J. W. **Porque os Empreendedores Falham**. Tradução Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1994.

LUNKES, Rogério J. **Manual de Orçamento**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática do orçamento empresarial: um exercício programado**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

TELÓ, Admir Roque. **Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares**. Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr. 2001.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1983

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e orçamento**. 4 ed. Porto Alegre, Sagra Luzzatto, 2003.