

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

**Diego Santos de Souza**

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE  
PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA EMPRESA OFICINA CERÂMICA  
LTDA

Porto Alegre  
2007

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

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE  
PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA EMPRESA OFICINA CERÂMICA  
LTDA

**Diego Santos de Souza**

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

Orientadora: Prof. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre

2007

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho não seria possível sem o apoio de pessoas que vivenciaram comigo essa jornada. Agradeço à professora Marisa Ignez dos Santos Rhoden que contribuiu na execução desse estudo sendo minha orientadora. Aos meus colegas e professores pelo auxílio e conhecimento que me transmitiram em nossa convivência. Aos meus pais e meus irmãos pelo apoio incondicional que me prestam em todos os momentos de minha vida.

Por fim, agradeço à equipe da Oficina Cerâmica LTDA, em especial a sua proprietária Cristina Ely, pois sem eles a realização desse estudo não seria possível.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Orçamento de Vendas Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008.....	62
Quadro 2 - Orçamento de Vendas Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008.....	63
Quadro 3 - Orçamento de Vendas Filial Wenceslau Escobar, Primeiro Semestre de 2008.....	64
Quadro 4 - Orçamento de Vendas Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008.....	65
Quadro 5- Orçamento de Receitas de Serviços Filial Nilo Peçanha, Primeiro e Segundo Semestre de 2008..	41
Quadro 6 - Orçamento de Receitas de Serviços Filial Wenceslau Escobar, Primeiro e Segundo Semestre de 2008.....	66
Quadro 7 - Orçamento de Compras Filial Nilo Peçanha, Primeiro e Segundo Semestre de 2008.....	68
Quadro 8 - Orçamento de Compras Filial Wenceslau Escobar, Primeiro e Segundo Semestre de 2008.....	68
Quadro 9 - Planilha de Royalties Filial Nilo Peçanha, Primeiro e Segundo Semestre de 2008.....	69
Quadro 10 - Planilha de Royalties Filial Wenceslau Escobar, Primeiro e Segundo Semestre de 2008.....	69
Quadro 11 - Orçamento de Despesas Administrativas Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008.....	70
Quadro 12 - Orçamento de Despesas Administrativas Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008.....	71
Quadro 13 - Orçamento de Despesas Administrativas Filial Wenceslau Escobar, Primeiro Semestre de 2008.....	72

Quadro 14 - Orçamento de Despesas Administrativas Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008.....	73
Quadro 15 - Orçamento de Despesas com Vendas, Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008.....	75
Quadro 16 - Orçamento de Despesas com Vendas, Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008.....	76
Quadro 17 - Orçamento de Despesas com Vendas, Filial Wenceslau Escobar, Primeiro Semestre de 2008.....	76
Quadro 18 - Orçamento de Despesas com Vendas, Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008.....	77
Quadro 19 - Orçamento de Despesas Tributárias, Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008.....	78
Quadro 20 - Orçamento de Despesas Tributárias, Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008.....	78
Quadro 21 - Orçamento de Despesas Tributárias, Filial Wenceslau Escobar, Primeiro Semestre de 2008.....	79
Quadro 22 - Orçamento de Despesas Tributárias, Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008.....	79
Quadro 23 - Orçamento de Despesas Financeiras, Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008.....	80
Quadro 24 - Orçamento de Despesas Financeiras, Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008.....	81
Quadro 25 - Orçamento de Despesas Financeiras, Filial Wenceslau Escobar, Primeiro Semestre de 2008.....	81
Quadro 26 - Orçamento de Despesas Financeiras, Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008.....	82
Quadro 27 - Orçamento de Despesas Operacionais, Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008.....	82

Quadro 28 - Orçamento de Despesas Operacionais, Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008.....	83
Quadro 29 - Orçamento de Despesas Operacionais, Filial Wenceslau Escobar, Primeiro Semestre de 2008.....	83
Quadro 30 - Orçamento de Despesas Operacionais, Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008.....	83
Quadro 31 - Orçamento de Caixa, Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008.....	84
Quadro 32 - Orçamento de Caixa, Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008.....	85
Quadro 33 - Orçamento de Caixa, Filial Wenceslau Escobar, Primeiro Semestre de 2008.....	87
Quadro 34 - Orçamento de Caixa, Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008.....	88
Quadro 35 - Fluxo de Caixa.....	90
Quadro 36 - Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado anos 2007.....	92
Quadro 37 - Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado anos 2008.....	93
Quadro 38 - Balanço Patrimonial projetado, anos 2007 e 2008.....	95

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....</b>	<b>11</b>
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	11
2.2	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE.....	12
<b>3</b>	<b>SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>15</b>
3.1	JUSTIFICATIVA.....	16
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
4.1	OBJETIVO GERAL.....	18
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
<b>5</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
5.1	A FUNÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS.....	19
5.2	ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO.....	20
<b>5.2.1</b>	<b>Ciclo Operacional .....</b>	<b>21</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Ciclo Financeiro.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Reclassificação das Contas no Balanço Patrimonial.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Capital de Giro (CDG).....</b>	<b>23</b>
<b>5.2.5</b>	<b>Necessidade de Capital de Giro (NCG).....</b>	<b>25</b>
<b>5.2.6</b>	<b>Saldo de Tesouraria (T).....</b>	<b>25</b>
5.3	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	26
<b>5.3.1</b>	<b>Orçamento de Vendas.....</b>	<b>28</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Orçamento de Compras.....</b>	<b>28</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Orçamento de Despesas Operacionais .....</b>	<b>29</b>
<b>5.3.4</b>	<b>Orçamento de Caixa.....</b>	<b>30</b>
<b>5.3.5</b>	<b>Demonstrativo do Resultado Projetado.....</b>	<b>31</b>
<b>5.3.6</b>	<b>Balanço Patrimonial Projetado.....</b>	<b>32</b>
<b>5.3.7</b>	<b>Controle Orçamentário.....</b>	<b>32</b>
5.4	FLUXO DE CAIXA .....	33
<b>5.4.1</b>	<b>Finalidades do Fluxo de Caixa.....</b>	<b>33</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Características do Fluxo de Caixa.....</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
6.1	PROPOSIÇÃO DO PLANO.....	38
6.2	PESQUISA – AÇÃO.....	38

6.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	39
6.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	39
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>40</b>
7.1	DESAFIOS DO MERCADO .....	40
<b>7.1.1</b>	<b>Mercado .....</b>	<b>40</b>
<b>7.1.2</b>	<b>Concorrência .....</b>	<b>42</b>
7.2	GESTÃO DO SETOR FINANCEIRO.....	44
<b>7.2.1</b>	<b>Gestor Financeiro .....</b>	<b>44</b>
<b>7.2.2</b>	<b>Ferramentas da Administração Financeira.....</b>	<b>46</b>
7.3	SITUAÇÃO FINANCEIRA.....	47
<b>7.3.1</b>	<b>Índices de Liquidez.....</b>	<b>47</b>
7.3.1.1	Liquidez Imediata.....	48
7.3.1.2	Liquidez Seca.....	49
7.3.1.3	Liquidez Corrente.....	50
7.3.1.4	Liquidez Total.....	51
<b>7.3.2</b>	<b>Índices de Solvência Geral.....</b>	<b>52</b>
<b>7.3.3</b>	<b>Endividamento.....</b>	<b>53</b>
<b>7.3.4</b>	<b>Capital de Giro.....</b>	<b>54</b>
<b>7.3.5</b>	<b>Rentabilidade.....</b>	<b>55</b>
7.3.5.1	Retorno Sobre o Ativo Total.....	55
7.3.5.2	Retorno Sobre o Patrimônio Líquido.....	56
7.3.5.2	Margem Líquida Sobre as Vendas.....	56
<b>8</b>	<b>PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....</b>	<b>58</b>
8.1	CENÁRIO.....	58
8.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	60
<b>8.2.1</b>	<b>Orçamento de Vendas.....</b>	<b>60</b>
<b>8.2.2</b>	<b>Orçamento de Compras.....</b>	<b>67</b>
<b>8.2.3</b>	<b>Orçamento de Despesas Operacionais.....</b>	<b>69</b>
8.2.3.1	Orçamento de Despesas Administrativas.....	69
8.2.3.2	Orçamento de Despesas com Vendas.....	74
8.2.3.3	Orçamento de Despesas Tributárias .....	77
8.2.3.4	Orçamento de Despesas Financeiras .....	80
8.2.3.5	Orçamento de Caixa.....	83
8.2.3.6	Demonstrativo de Resultado do Exercício Projetado.....	91
8.2.3.7	Balanço Patrimonial Projetado.....	95

9	<b>ANÁLISE DOS DADOS PROJETADOS.....</b>	<b>97</b>
10	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>100</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>102</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

Vivenciamos um momento de grande competitividade nos mercados globais. Diante disso percebemos que não há espaço para improvisações das empresas, sob o risco de as mesmas não se manterem ativas. Por isso, é muito importante a boa gestão dentro das organizações.

A alta concorrência que é imposta de uma empresa a outra no contexto atual de nossos mercados não permite que as mesmas atuem sem o respaldo de uma boa administração. Isso até pode ocorrer, mas invariavelmente será por pouco tempo. Com o surgimento de novas técnicas a todo instante, tecnológicas por exemplo, os gestores devem estar preparados para se adaptarem rapidamente a mudanças e levarem suas organizações ao avanço e não ao insucesso.

Passa cada vez mais pela competência dos administradores o êxito de uma organização no que se refere a sua participação e manutenção no mercado. Novas realidades surgirão muitas vezes, caberá às empresas saberem aproveitá-las como oportunidades e não ameaças a sua sobrevivência. Além disso, identificar as tendências, analisando-as quando percebidas, pode trazer um diferencial em relação à concorrência.

O resultado econômico de uma organização depende invariavelmente do somatório desses fatores descritos acima, o profissionalismo e uma gestão baseada nesses pilares possivelmente trarão bons frutos. Porém, se o mesmo não acontecer muitas empresas não alcançarão bons desempenhos. Reforça-se mais uma vez a importância do papel dos administradores e, também, de suas ferramentas de apoio para o cumprimento e sucesso dos objetivos das organizações.

Pequenas empresas, que não dispõe de muitos recursos, por vezes não relevam o papel de uma boa administração baseadas no planejamento, controle e constante renovação por parte de seus gestores, o que muitas vezes acarreta em suas liquidações. Acontecimentos que possivelmente poderiam ser resolvidos se suas gestões, mesmo com escassez de recursos, fossem mais profissionais e menos empíricas, o que certamente as possibilitariam maiores chances de enfrentar a concorrência e conseqüentemente uma maior probabilidade de prosperarem.

Diante disso, este trabalho acompanhará a realidade administrativa da empresa Oficina Cerâmica LTDA, empresa de pequeno porte que está situada no segmento de comercialização de revestimentos cerâmicos e que enfrenta a necessidade de renovação constante devido à forte concorrência. O foco será a gestão financeira, procurando-se verificar as técnicas administrativas utilizadas no cotidiano desse setor da organização.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE**

Neste capítulo serão apresentadas as características da empresa Oficina Cerâmica LTDA, bem como as características do ambiente em que a mesma está inserida.

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

No mês de novembro de 1984 a arquiteta e empresária Maria Cristina Rotta Ely e o engenheiro e empresário Ricardo Ely fundaram em sociedade a empresa Oficina Cerâmica LTDA. Nessa fase inicial de atividades a organização comercializava produtos de revestimentos cerâmicos, argamassas e rejantes, todos de diversas marcas diferentes. A localização escolhida para servir de ponto comercial foi a Avenida Carlos Gomes na zona norte de Porto Alegre. O público alvo nesse instante eram as classes A, B e C da sociedade gaúcha.

Com a difícil diferenciação em relação aos concorrentes, no ano de 1998 a proprietária da empresa tomou mais uma iniciativa empreendedora que foi a de se filiar à rede de lojas da Portobello Shop. A empresária, que passou a administrar sozinha a organização desde a saída de seu sócio no ano de 1991, buscava com essa decisão atingir um destaque no mercado, uma vez que essa rede comercializa produtos de uma marca consolidada e bem sucedida como é a Portobello S/A. No mês de outubro de 1998 essa parceria foi concretizada e a Oficina Cerâmica passou a ser uma franquia da Portobello Shop.

Para iniciar essa nova etapa a sede da empresa foi alterada da Avenida Carlos Gomes para a Avenida Nilo Peçanha, também situada na zona norte de Porto Alegre, uma vez que o novo ponto representava melhor os novos interesses comerciais da loja. Esses passaram a ser comercializar produtos cerâmicos para as classes A e B da sociedade gaúcha, haja vista que o portfólio da marca é considerado de qualidade superior ao da concorrência e também por possuir preços mais elevados. Com o bom desempenho inicial atuando com a marca Portobello, a Oficina Cerâmica abriu uma filial em janeiro de 2000, também franqueada a rede

Portobello Shop, na Avenida Wenceslau Escobar na zona sul da capital gaúcha, visando expandir seus negócios e atingir mais facilmente potenciais consumidores dessa região da cidade.

A empresa possui atualmente no seu quadro funcional onze colaboradores, sendo que oito trabalham na filial da Nilo Peçanha e três na da Wenceslau Escobar. Devido a esse número de empregados a organização enquadra-se como empresa de pequeno porte, porém sem obter com isso benefícios fiscais.

O volume maior de negócios realiza-se na loja da zona norte, responsável em média por setenta e cinco por cento das receitas arrecadadas pela empresa.

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

O setor onde está inserida a Oficina Cerâmica é o de comércio varejista de materiais de construção. A empresa atende ao mercado interno do Rio Grande do Sul e tem volume maior de negócios na cidade de Porto Alegre e sua região metropolitana.

Nas proximidades de suas sedes, Avenidas Nilo Peçanha e Wenceslau Escobar, encontram-se algumas das empresas que lhe fazem concorrência. Entre essas se destaca a loja Elevato que tem boa penetração na mídia e inúmeros pontos comerciais na capital gaúcha.

Há, também, a concorrência que as franquias da Portobello Shop fazem umas as outras. Na região metropolitana de Porto Alegre existem outras duas dessas, uma no bairro Moinhos de Vento, de Porto Alegre, e outra na cidade de Novo Hamburgo. Não é raro haver cotações de um mesmo cliente em todas as lojas dessa região.

Um fator que afeta o volume de negócios da empresa, é que os custos da construção civil têm apresentado elevações nos últimos meses, especialmente no que se refere à mão-de-obra. Isso gera impactos na economia do setor, exigindo que as empresas tenham maior criatividade para se manterem competitivas no mercado.

Outro fator emblemático para as vendas da Oficina Cerâmica refere-se à entrada de competidores oriundos do exterior no mercado brasileiro. Maior prova

disso são os poderosos concorrentes chineses que investem forte na comercialização de revestimentos cerâmicos no Brasil. Atualmente 90% dos porcelanatos importados no país têm origem chinesa. A oferta desses produtos ocorre em larga escala, a um preço altamente competitivo e de qualidade aprovada pelos consumidores. De acordo com dados da Secretaria de Comércio Exterior Brasileira, extraídos do JBONLINE (Jornal Brasileiro Eletrônico do Terra), a importação do setor, dos quais cerca de 10% são relativos ao segmento de porcelanato, apresentou elevações nos últimos três trimestres, atingindo a expressiva marca de US\$ 5,81 milhões no primeiro trimestre deste ano.

Um fator que ameniza essa forte concorrência e serve de alento para as empresas nacionais é a definição por parte da indústria brasileira de revestimentos cerâmicos dos parâmetros técnicos da Norma Brasileira para porcelanato. Essa norma foi criada em fevereiro deste ano com o intuito de elevar o padrão de qualidade desses produtos comercializados no Brasil. Até o presente momento, segundo o jornal brasileiro eletrônico do site Terra, os impactos dessa normalização já começam a ser visualizados através da redução das importações desses produtos em cerca de 30% do primeiro para o segundo trimestre de 2007, apesar dessa redução poder ter ocorrido simplesmente por uma retração de mercado. Isso também é sinal de que a norma pode se tornar um fator limitante para a entrada de produtos de outros países no Brasil, especialmente os chineses que atualmente assustam o empresariado brasileiro.

Internacionalmente também não há normas que regulamentem a comercialização de porcelanatos, o que torna incerto o resultado dessa norma brasileira sobre o número de produtos importados no país. Ainda em dados publicados pelo jornal eletrônico do site terra, a participação do porcelanato chinês atualmente no mercado brasileiro é de aproximadamente 11% do total, sendo que o mesmo poderia chegar a até 40% no ano de 2008 antes da instalação dessa norma. A perspectiva do empresariado nacional é de que essa projeção diminua após a vigência da norma, o que representaria uma diminuição na batalha de preços com fabricantes de outros países.

Outro fator que anima o setor da construção civil/imobiliário são os números expressivos que o ramo tem apresentado. Em dados da Revista Exame do mês de junho de 2007, o volume de operações de crédito imobiliário contratadas pelo

Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) atingiu a cifra recorde de quatro bilhões de reais, 71% a mais que o mesmo período do ano passado. Esses números demonstram o aquecimento da economia do setor e representam a perspectiva de aumento na cadeia total da construção civil, ou seja, em mais vendas para os estabelecimentos comerciais.

O número de financiamentos do setor, especialmente na área de habitação, cresce a cada ano no país. Isso também contribui para o fomento do setor. Sem contar que existe uma demanda muito forte por surgir no Brasil se considerarmos que há um número muito grande de famílias no país que sofrem de um déficit habitacional. À medida que esses financiamentos vão aumentando e proporcionando a oportunidade de compra por essa parcela da população, maior será o crescimento da área da construção civil e do setor imobiliário, fomentando também o setor varejista do ramo.

Segundo estimativas da Fundação Getúlio Vargas divulgadas pela revista Exame de junho de 2007, o fluxo anual de crédito imobiliário irá crescer dos cerca de 16 bilhões de reais em 2006 para 40 bilhões de reais em 2010. Esses números mostram que se a economia não sofrer grandes alterações e a taxa de juros básica do país, SELIC, se mantiver em queda, não será necessário que o rendimento da população cresça significativamente para que ela possa demandar por bens imobiliários, uma vez que haverá condições de se realizar dívidas de longo prazo com as instituições de crédito.

No contexto da empresa Oficina Cerâmica e da rede de lojas Portobello Shop esses números já começam a ser refletidos. Devido a um aumento da demanda, a fabricante Portobello S/A, fornecedora dessa rede de lojas, já opera perto de sua capacidade máxima, sinal da situação vivenciada pelo setor atualmente no país. Esse nível de atividades da Portobello S/A é retrato de uma demanda crescente da empresa que muitas vezes é atendida pelo canal da rede Portobello Shop.

Esses dados otimistas do setor da construção civil/imobiliário que já estão se tornando realidade demonstram que há espaço para crescimento nesse ramo por parte das empresas que comercializam produtos para o setor. Porém, a concorrência também é alta. Sinal de que as empresas mais bem administradas e que melhor se prepararem para enfrentar o dueto da alta demanda e da grande concorrência, poderão obter melhores resultados em um futuro próximo.

### 3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Com o grande número de empresas ofertando materiais para a construção civil, mais difícil torna-se o alcance de um diferencial em relação aos concorrentes. Nessa ótica, inicia-se para a empresa a busca de fatores que lhe dêem a preferência por parte dos consumidores.

O mercado estando altamente competitivo obriga a empresa a melhorar cada vez mais seus processos, tendo em vista a conquista de público demandante.

No Brasil o segmento da construção civil tem se mostrado instável diante de pequenas variações no quadro econômico. Os custos do setor têm apresentado elevações constantes nos últimos doze meses e a concorrência se tornado cada vez mais forte. Prever as despesas tem-se tornado essencial para evitar surpresas que possam impactar negativamente as finanças da empresa.

Nesse sentido, a Oficina Cerâmica LTDA, embora se encontre em situação financeira favorável, não dispõe de ferramentas para gestão qualificada do setor. Portanto, o trabalho se aterá, principalmente, aos aspectos de administração financeira da empresa estudada.

Em sua história, a Oficina Cerâmica LTDA nunca se utilizou de mecanismos de controle financeiro, como a realização de orçamentos das principais despesas e de fluxo de caixa por exemplos. Isso torna a empresa vulnerável aos aspectos econômicos. Atualmente, com a estabilidade da economia a não utilização desses recursos não tem prejudicado significativamente a empresa, entretanto, nos momentos em que nosso país passou por períodos inflacionários a Oficina Cerâmica sofreu os impactos dessa carência, passando, inclusive, por momentos de insolvência.

No atual contexto da empresa, a administração do capital de giro necessário para cobrir as despesas correntes não é feita com antecedência. Isso implica, por vezes, em perda de recursos, pois surge a necessidade de pagamentos de juros por uso de empréstimos bancários ou movimentações financeiras das contas de aplicação, que em alguns casos o rendimento não chega a cobrir as taxas do resgate.

Portanto, devido aos custos do setor em que a Oficina Cerâmica LTDA está inserida e à concorrência acirrada que enfrenta, a administração financeira da empresa carece de instrumentos gerenciais de controle financeiro que possibilitem a visualização por parte da proprietária da organização dos recursos financeiros disponíveis para enfrentar a rotina econômica da empresa e auxiliá-la na tomada de decisões. Com uma gerência mais eficaz ela poderá escolher melhor os rumos das entradas e saídas de capital, tendo a oportunidade de enfrentar mais fortemente a concorrência e garantir a sobrevivência da organização. Podendo, ainda, posteriormente ampliar sua participação no mercado se for de seu interesse.

### 3.1 JUSTIFICATIVA

#### QUANTO À IMPORTÂNCIA

Na procura pela excelência na gestão das finanças, o planejamento financeiro é uma peça essencial. Os instrumentos de planejamento e controle, demonstrativos contábeis e orçamentos por exemplos, proporcionam à direção da empresa a oportunidade de tomar decisões com base em fatos concretos, deixando a improvisação e o empirismo afastados. Sendo assim, a administração de tesouraria, a realização de fluxos de caixas e orçamentos é fundamental para garantir a sobrevivência de qualquer organização.

Elaborando e implementando o planejamento financeiro na empresa, a direção passará a ter posse do provisionamento dos custos correntes, a médio e longo prazo, demonstrando a organização o quanto precisa obter de recursos antes de ocorridas as despesas, diminuindo assim o risco de tornar-se insolvente. Por sua vez, conhecendo a origem de suas receitas, sabendo quando as mesmas ocorrerão, a administração da empresa poderá analisar mais qualificadamente o destino que dará as mesmas, podendo aproveitar melhor as oportunidades que lhe surgirem.

## QUANTO À OPORTUNIDADE

Com a crescente competitividade no mercado nacional e internacional, faz-se necessário por parte das empresas alcançarem um grau elevado em suas administrações. No cenário em que está inserida a Oficina Cerâmica LTDA não se faz diferente. Com a grande concorrência que enfrenta, a boa gestão de suas atividades é fundamental para sua manutenção no mercado.

Os mecanismos de planejamento e controle contribuirão positivamente para que a empresa mantenha sua “fatia” de mercado. Carregando junto de si uma marca forte e consolidada, como é a Portobello, a Oficina Cerâmica pode destacar-se ainda mais junto ao seu público alvo se souber aproveitar a utilidade dessas ferramentas de gestão financeira.

## QUANTO À VIABILIDADE

Sentindo a necessidade de melhor controle sobre a origem dos recursos financeiros da empresa e melhor encaminhamento dos mesmos, além do maior controle dos gastos, a proprietária da Oficina Cerâmica LTDA tem o interesse de aprimorar a gestão do setor financeiro de seu empreendimento. Tendo em vista que a empresa dispõe de contabilidade interna e possui, também, softwares que têm condições de armazenar as informações financeiras da organização e emitir relatórios para auxiliar na tomada de decisão, a empresa tem condições de gerenciar melhor seu setor financeiro sem precisar despender muitos recursos para isso, uma vez que muitas destas ferramentas a empresa já dispõe.

Organizando melhor as informações financeiras da empresa, a proprietária e seus assessores terão condições de prever mais precisamente suas entradas e saídas de capital e poderão tomar decisões que poderão resultar em melhores resultados futuros para a organização.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Propor um planejamento financeiro com instrumentos de administração financeira capazes de auxiliar a empresa Oficina Cerâmica LTDA na tomada de decisões e no alcance dos resultados estipulados para o ano de 2008.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar a gestão financeira atual da empresa, verificando os mecanismos de controle utilizados e a eficiência dos mesmos;

- Examinar a situação financeira atual da organização;

- Analisar o posicionamento da empresa em relação à crescente competitividade imposta pela concorrência no setor em que ela está inserida;

- Elaborar o orçamento empresarial para o ano projetado de 2008, bem como propor ferramentas para o controle de tesouraria através da realização dos fluxos de ingressos e desembolsos de caixa para o mesmo ano.

## 5 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura servirá de base para a análise dos dados que serão estudados durante o desenvolvimento deste trabalho.

Inicialmente serão abordados assuntos que auxiliarão na avaliação da situação financeira atual da empresa Oficina Cerâmica LTDA. Assim, se tratará nessa fase inicial sobre a função financeira nas organizações e sobre a administração do capital de giro, elementos que contribuirão com o objetivo de se fazer a análise financeira da organização. Na segunda etapa da revisão da literatura serão abordados os assuntos que servirão de base para elaboração da proposta de planejamento financeiro.

### 5.1 A FUNÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS

Segundo Braga (1995, p. 26) à função financeira cabem duas tarefas básicas: obtenção dos recursos nas condições mais favoráveis e alocação eficiente desses recursos na empresa.

Na primeira tarefa, obtenção dos recursos, os mesmos podem entrar na empresa através dos proprietários ou então por meio de terceiros. É importante que a gestão desses ingressos seja eficiente, principalmente via terceiros, pois esses oneram o resultado econômico da organização e podem comprometer a parcela de lucro destinada aos acionistas. Há, ainda, o risco de dificuldades financeiras impedirem que compromissos sejam cumpridos e acarretarem em prejuízos significativos para o bom desenvolvimento da empresa. Por isso, é fundamental a boa administração dos recursos financeiros, pois os mesmos terão que ser capazes de cobrir as obrigações e, ainda, satisfazer a expectativa dos acionistas.

Enquanto que na segunda tarefa, alocação dos recursos, faz-se relevante a utilização eficiente dos mesmos. Os recursos terão que ser alocados de forma que garantam a rentabilidade esperada pelos gestores da organização. Espera-se que de cada aplicação realizada, a mesma seja capaz de gerar receita superior ao investimento feito. Esse deve ser sempre bem avaliado, pois sempre há o risco de

se incorrer no custo de oportunidade e, assim, não se aproveitar da melhor maneira possível um recurso que se tinha disponível.

A liquidez e a rentabilidade também são elementos essenciais para o desenvolvimento de uma organização.

Liquidez refere-se à facilidade com que se pode converter um ativo em dinheiro. A empresa necessita ter certo volume de recursos que sejam capazes de se transformar em caixa instantaneamente para que ela não sofra riscos de insolvência. A perda de crédito junto a fornecedores e instituições financeiras acarreta na diminuição de suas atividades operacionais, o que significará menos entradas de recursos e na conseqüente dificuldade de honrar seus compromissos, fator que pode perigosamente levar a organização para o caminho da falência.

É válido salientar que para manutenção da boa liquidez o fundamental é se ter o fluxo de entradas e saídas de caixa atualizado, buscando-se conhecer com antecedência os momentos em que haverá falta de caixa.

Segundo Braga (1995, p. 30) podemos conceituar rentabilidade como o grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido.

Esse contraste entre manter uma boa liquidez para a empresa, deixando com que alguns recursos fiquem ociosos para garantir isso e os custos financeiros decorrentes dessa postura, que afetam a rentabilidade, deve ser administrado de maneira que esses dois elementos estejam em constante equilíbrio, contribuindo para o crescimento da organização.

## 5. 2 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

Para a boa compreensão da administração do capital de giro nas organizações, é necessário que se conheçam alguns ciclos existentes dentro das mesmas. Além disso, é importante destacar que a necessidade de capital de giro depende da natureza e do tipo de atividades da empresa.

### **5.2.1 Ciclo Operacional**

Através do exemplo do ciclo operacional de uma indústria, dos Santos (2001, p. 16) afirma que o processo operacional da mesma abrange a seguinte seqüência de atividades: compra de matérias-primas, pagamento aos fornecedores, produção, estocagem, venda e recebimento das vendas. E o intervalo de tempo gasto na execução de todas essas atividades é denominado ciclo operacional.

Desta maneira cada uma das etapas citadas acima terá influência nos recursos que precisarão ser despendidos ou imobilizados durante o processo operacional da empresa.

### **5.2.2 Ciclo Financeiro**

Segundo dos Santos (2001, p. 17) o ciclo financeiro é o intervalo de tempo entre os eventos financeiros ocorridos ao longo do ciclo operacional, representados pelo pagamento a fornecedores e pelo recebimento das vendas.

O ciclo financeiro será determinado pelos prazos médio de pagamento e recebimento, isso indica que ele será diferente para cada tipo de negócio.

Fleuriet (2003, p. 6) apresenta a seguinte fórmula para o cálculo do ciclo financeiro:

Ciclo financeiro = prazo médio de rotação de estoques (PME) + prazo médio de recebimento das contas a receber (PMR) – prazo médio de pagamento das contas a pagar (PMP).

### **5.2.3 Reclassificação das Contas no Balanço Patrimonial**

Considerando a dinâmica de cada empresa, as contas no balanço patrimonial devem estar classificadas de acordo com o seu ciclo de rotação. Isso permite que a análise financeira seja feita conforme a realidade de cada organização.

Fleuriet (2003, p. 7) define três grupos de contas dentro do balanço patrimonial: erráticas, cíclicas e não cíclicas. As contas erráticas são aquelas que não estão relacionadas diretamente com a operação e apresentam um movimento descontínuo (disponível, títulos negociáveis, etc.). As contas cíclicas apresentam um movimento contínuo e estão ligadas ao ciclo operacional (estoques, fornecedores, etc.). As contas não cíclicas apresentam movimentação lenta e analisadas no curto prazo podem ser consideradas permanentes (realizável a longo prazo, investimentos, etc.).

Para essa classificação das contas operacionais (cíclicas), constata-se que as operações apresentam movimento contínuo e gradual a um mesmo ritmo médio, exceto se alterações estruturais forem implantadas no ciclo produtivo.

Para Brasil (1997, p. 7), a reclassificação das contas funcionais tem o seguinte formato:

APLICAÇÕES	FONTES
Duplicatas a receber Estoques Outras contas operacionais	Duplicatas a pagar Salários e encargos Impostos ligados à produção Outras contas operacionais

Fonte: Brasil & Brasil p. 7, 1997

As contas não cíclicas apresentam a seguinte visualização, segundo Brasil (1997, p.8):

APLICAÇÕES	FONTES
Empréstimos de longo prazo a terceiros	Empréstimos bancários a longo prazo
Aplicações financeiras a longo prazo	Financiamento a longo prazo
Títulos a receber a longo prazo	Capital social
Imobilizado	Reservas
Diferido	Lucros suspensos

Fonte: Brasil & Brasil p. 8, 1997

As contas erráticas que apresentam movimentações causais sempre no curto prazo, sem estarem ligadas a parte produtiva, estão vinculadas à tesouraria das organizações.

#### 5.2.4 Capital de Giro (CDG)

Através do balanço patrimonial podemos visualizar as origens e aplicações dos recursos da organização. O ativo demonstra onde os recursos da empresa estão aplicados. Já o passivo apresenta de onde se originaram esses recursos.

Em uma definição de curto prazo o Capital de Giro (CDG) é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. É por meio desse índice que visualizamos o valor dos direitos que ultrapassam o valor das obrigações, considerados no curto prazo. Sua expressão é expressa da seguinte maneira:

$$\text{CDG} = \text{passivo permanente} - \text{ativo permanente}$$

Em uma análise da parte inferior do Balanço Patrimonial, o Capital de Giro caracteriza-se como uma fonte de fundos permanente e é utilizado para financiar a Necessidade de Capital de Giro da empresa. A cada novo investimento em bens do ativo permanente o capital de Giro diminui, porém como esses investimentos são feitos na maioria das vezes por meio de elementos que elevam o passivo permanente, empréstimos por exemplo, compensa-se essa diminuição, o que gera uma estabilidade do Capital de Giro. Pode-se calcular o Capital de Giro através dessa análise de longo prazo da seguinte maneira:

$$CDG = (ELP + REF + PL) - (RLP + AP)$$

Onde:

CDG = Capital de Giro

ELP = Exigível a Longo Prazo

REF = Resultado do Exercício Futuro

PL = Patrimônio Líquido

RLP = Realizável a Longo Prazo

AP = Ativo Permanente

Em casos que a parte inferior do ativo for superior à parte inferior do passivo, o Capital de Giro será negativo. Isso implicará em maior risco de insolvência por parte da empresa, uma vez que os recursos de curto prazo que precisam cobrir a Necessidade de Capital de Giro estarão sendo utilizados para financiar parte do ativo permanente. Para que essa situação não impacte prejudicialmente a organização, a Necessidade de Capital de Giro também terá que ser negativa, o que não ocorre com muita freqüência, assim as entradas de capital ocorrem antes das saídas, amenizando o fato de os recursos de curto prazo não estarem sendo utilizados para cobrir a Necessidade de Capital de Giro.

### 5.2.5 Necessidade de Capital de Giro (NCG)

Conforme Fleuriet (2003, p. 7), quando, no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, a qual se denomina de Necessidade de Capital de Giro. A NCG é conhecida pela diferença do ativo cíclico pelo passivo cíclico.

$$\text{NCG} = \text{ativo cíclico} - \text{passivo cíclico}$$

Reforça-se que fazem parte do ativo cíclico apenas as contas contínuas do ativo circulante, o que caracteriza a diferença entre ambos.

A Necessidade de Capital de Giro é afetada principalmente pelo nível de atividades da empresa, haja vista que as contas que a constituem são as cíclicas, ou seja, as que fazem parte do ciclo operacional. Já a natureza dos negócios da organização determinará seu ciclo financeiro.

Salienta-se a importância de o administrador financeiro saber dimensionar o Capital de Giro necessário para a empresa. Alocar muitos recursos em ativo permanente pode restringir a capacidade operacional e o volume de vendas. Enquanto o inverso, aumentar o Capital de Giro, diminui a possibilidade de aplicações em recursos permanentes. Logo, prever as entradas e saída de capital é tarefa importantíssima dos gestores, para que os mesmos possam tomar a decisão de onde os recursos da empresa ficarão mais bem alocados.

### 5.2.6 Saldo de Tesouraria (T)

Para Fleuriet (2003, p. 13), definiu-se o Saldo de Tesouraria como sendo a diferença entre o ativo e o passivo erráticos.

$$\text{T} = \text{ativo errático} - \text{passivo errático}$$

Ainda para Fleuriot (2003, p.14), o Saldo de Tesouraria representa um valor residual correspondente à diferença entre o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro.

$$T = CDG - NCG$$

Assim, se o Capital de Giro for menor que a Necessidade de Capital de Giro, ou seja, insuficiente para financiá-la, o Saldo de Tesouraria será negativo. Isso implica que a empresa terá de financiar essa necessidade com fundos de curto prazo, o que aumenta suas chances de insolvência.

Já se o Saldo de Tesouraria for positivo, a empresa poderá ter sua margem de segurança aumentada, uma vez que disporá de fundos de curto prazo que poderão ser aplicados em fundos que justamente lhe garantam isso. Porém, os gestores devem ter o cuidado de analisarem periodicamente esse Saldo de Tesouraria, mesmo ele se mantendo positivo, já que com esse saldo elevado a empresa poderá elaborar uma estratégia para investir os recursos disponíveis, tendo a oportunidade de obter maior retorno através deles. Do contrário, deixando esses recursos ociosos, a empresa pode incorrer no custo de oportunidade, ou seja, não aproveitá-los da melhor maneira possível.

### 5.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Braga (1995, p. 230), o planejamento financeiro global compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

O planejamento financeiro é desenvolvido principalmente através de projeções, as demonstrações contábeis por exemplo. O ato de prever as despesas da empresa traz benefícios importantes para a mesma, uma vez que ela poderá se antecipar a possíveis dificuldades e estar mais bem preparada para administrá-las.

Para garantir os resultados esperados a empresa deverá ter um qualificado sistema de controle, assim, considerando-se a existência de uma flexibilidade no plano idealizado, ações corretivas poderão ser tomadas em casos de desvios.

A técnica de orçamento, também, contribuirá para o alcance dos objetivos estratégicos estipulados pela cúpula diretiva da empresa. Para Zdanowicz (1995, p. 21), um conceito para orçamento é a técnica de planejamento global para um determinado período de tempo, baseado em objetivos e metas traçados pela gerência superior.

O planejamento financeiro pode ser elaborado para diferentes prazos. Isso indica que ele pode ser pensado tanto para o curto como para o longo prazo.

Quando o plano é realizado para um período próximo ao atual, as decisões dos gestores procuram impactar positivamente e rapidamente os resultados da empresa. As ações são tomadas em cima dos ativos e passivos de curto prazo que podem causar efeito mais veloz conforme o desejado.

Para programas preparados para períodos mais distantes do atual há um estudo maior com o objetivo de se eliminar as incertezas que tendem a ser maiores e, então, o plano ter maior probabilidade de sucesso.

Mesmo com o planejamento financeiro tendo características próprias de cada empresa, existem alguns elementos que devem sempre ser considerados. Alguns desses são: previsão das vendas, demonstrações financeiras projetadas, necessidade de ativos, necessidade de financiamento e premissas econômicas.

A previsão das vendas permitirá ter-se uma idéia das receitas que serão originadas durante o período projetado. A projeção das demonstrações financeiras, através do balanço patrimonial, da demonstração do resultado do exercício e a demonstração das origens e aplicações, todos do ano projetado, permitirão que os gestores tenham uma fotografia da situação financeira provável da empresa no mesmo período. A necessidade de ativos e a necessidade de financiamento deverão descrever respectivamente os gastos projetados e a política de financiamento que será adotada. Por fim, constará no planejamento o ambiente econômico que a empresa espera encontrar.

### **5.3.1 Orçamento de Vendas**

Para a elaboração do orçamento de vendas os gestores deverão obter o maior número de informações relevantes para essa projeção, uma vez que é essencial que ele seja o mais realista possível para não afetar as demais previsões orçamentárias. É na realização do orçamento de vendas que a diretoria deve tomar decisões como expansão de mercado e formulação de preços.

Para Zdanowicz (1995, p. 35), um conceito para orçamento de vendas é o instrumento que relacionará os produtos e/ou serviços a serem vendidos pela empresa nos vários segmentos mercadológicos, em unidades físicas e monetárias, no período projetado.

É importante estimar as vendas em quantidade e em valor monetário para assim fazer-se a previsão da produção necessária para atender aos clientes e a previsão da receita operacional que será adquirida.

Zdanowicz (1995, p. 35) afirma que o orçamento de vendas não se constitui em apenas uma estimativa. Essa distinção é importante, pois o orçamento de vendas representará o instrumento de planejamento e controle, que deverá traduzir os objetivos e metas da empresa.

O conhecimento de fatores mercadológicos, tanto da empresa, como da concorrência, serão importantes para os gestores formularem sua estratégia para conquistar novos clientes. Logo, o orçamento de vendas auxiliará a empresa a conquistar seus objetivos e, conseqüentemente, seu desenvolvimento.

### **5.3.2 Orçamento de Compras**

Para elaborar-se o orçamento de compras serão consideradas as informações contidas no orçamento de vendas. Elas guiarão os administradores sobre as compras que precisarão ser feitas para o período projetado. O percentual de acerto nessas previsões determinará a otimização desses investimentos, haja vista que estoque parado significa perda de recursos.

A política de estoques será importante, pois dará a informação dos produtos físicos presentes na empresa e servirá de suporte para a aquisição dos mesmos, considerando-se as vendas projetadas. Influenciarão na política de compras, entre outros fatores, os preços praticados pelos fornecedores e o interesse do mercado na aquisição do produto.

### **5.3.3 Orçamento de Despesas Operacionais**

Segundo Zdanowicz (1995, p. 76), um conceito para orçamento de despesas operacionais é o instrumento que relacionará as estimativas das despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras da empresa, no período projetado.

A projeção das despesas operacionais permitirá aos gestores da empresa reconhecer os elementos que corresponderão as maiores saídas de caixa e planejar a interferência nos fatores que afetarão seu nível de atividades.

As despesas administrativas, geralmente, são classificadas como custos fixos dentro da empresa. Elas não costumam estar relacionadas aos processos operacionais, mas prestam apoio para as demais áreas da organização. Para exemplificar os itens que fazem parte desse pacote, citam-se os seguintes: aluguéis e condomínios; material de expediente; comunicações e despesas com água e energia elétrica.

O orçamento das despesas de venda, que são exemplificadas através dos gastos com publicidade e propaganda, buscará prever o quanto a empresa precisará desembolsar de caixa para cobrir os custos dessa atividade. Porém, novas situações de mercado durante o período projetado poderão fazer com que mais recursos sejam despendidos nessa área. A abrangência da análise necessária para a realização da projeção desses gastos pode diminuir a probabilidade de o ocorrido ficar muito diferente do orçado.

Considerando-se o elevado número de obrigações com despesas tributárias que as empresas possuem, é importante a elaboração de orçamento para as

mesmas. A incidência dos tributos poderá ocorrer de três maneiras: impostos, taxas e contribuições de melhoria.

A dificuldade para projeção dos gastos com tributação é que os mesmos podem variar de acordo com a legislação de cada estado ou país. Essa diferença de alíquota de região para região deve ser estudada também, pois pode caracterizar-se em oportunidade para a empresa dependendo do benefício fiscal oferecido pela administração do estado ou país.

Há momentos em que a organização necessita recorrer a empréstimos ou financiamentos para prosseguir o desenvolvimento de suas operações. Os custos financeiros decorrentes dessas transações também precisam ser projetados pelos gestores. Conforme Zdanowicz (1995, p. 87), farão parte desse orçamento os juros, os descontos concedidos nas vendas, as taxas de abertura de crédito, a correção monetária, os avais, as fianças e os encargos temporários em títulos de renda fixa e variável.

No instante em que a cúpula diretiva fizer a projeção dessas despesas ela poderá analisar as melhores opções de mercado para captação de recursos de terceiros e, também, o quanto poderá proporcionar de crédito a seus clientes sem que isso acarrete em perda significativa da margem de lucro.

#### **5.3.4 Orçamento de Caixa**

O orçamento de caixa constitui-se em ferramenta fundamental para o equilíbrio financeiro de qualquer empresa. Ele estimará o quanto de ingressos e desembolsos de caixa ocorrerá durante o período projetado. Também, definir-se-á o nível de caixa desejado para um prazo estipulado.

Segundo Zdanowicz (1995, p. 94), orçamento de caixa é o instrumento que relacionará os futuros ingressos e desembolsos financeiros de caixa para um dado período de tempo.

Através do orçamento de caixa serão previstos os recursos que ingressarão na empresa durante o ciclo projetado e que estarão disponíveis para a realização de seus objetivos.

Para o administrador financeiro é indispensável o uso dessa ferramenta, ela o auxiliará na decisão de onde buscar recursos financeiros quando necessário, ou então de onde aplicar os excedentes de caixa quando isso ocorrer, aproveitando as melhores oportunidades possíveis.

Zdanowicz (1995, p. 96) afirma que há três métodos para elaboração do orçamento de caixa: direto, lucro ajustado e diferença do capital de giro. Para ele no primeiro método o orçamento irá basear-se nas projeções de receitas, custos e despesas, ou seja, nas estimativas de futuros ingressos e desembolsos da empresa no período orçado, item por item. No segundo método, a elaboração do orçamento utilizará em suas projeções elementos de resultado e patrimoniais da empresa no período orçado. Enquanto na terceira metodologia, a elaboração desdobrar-se-á em duas etapas. Na primeira, será calculada a variação do capital de giro entre os períodos realizado e orçado. A segunda etapa consistirá em projetar as variações que ocorrerão em itens de longo prazo decorrentes do Demonstrativo do Resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial projetados.

### **5.3.5 Demonstrativo do Resultado Projetado**

A formulação do demonstrativo do resultado projetado é realizada através dos orçamentos de vendas, orçamento de compras e orçamento de despesas operacionais. Ele permitirá que seja visualizado o lucro ou prejuízo operacional projetados.

Para Zdanowicz (1995, p. 109), Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado será a peça contábil, que possibilitará estimar o resultado econômico da empresa para o próximo período.

O Demonstrativo do Resultado do Exercício projetado servirá para informar aos proprietários/acionistas da empresa sobre o lucro operacional previsto, assim como demonstrar aos credores a situação financeira para o próximo período. Comparações sobre as condições econômicas atuais e futuras da organização poderão ser realizadas, assim como novos rumos poderão projetados se necessário.

### **5.3.6 Balanço Patrimonial Projetado**

O balanço patrimonial projetado também permite fazer uma avaliação da situação financeira atual da empresa e da orçada, possibilitando a comparação entre ambas.

Relacionam-se no balanço patrimonial projetado em seu lado esquerdo os bens e direitos, enquanto no lado direito as obrigações, todos no curto e no longo prazo.

Para Zdanowicz (1995, p. 116), Balanço Patrimonial Projetado é a demonstração financeira, que deverá informar os aspectos financeiros e patrimoniais da empresa para o período considerado.

Com a elaboração do balanço patrimonial projetado os administradores poderão verificar os aspectos de liquidez da empresa para o período orçado e avaliar sua capacidade financeira. Prognósticos sobre a capacidade no cumprimento das obrigações poderão ser realizados, contribuindo no rumo das ações que deverão ser tomadas.

As análises vertical e horizontal sobre o balanço patrimonial do ano-base e o projetado poderão ser feitas, adquirindo-se uma idéia da evolução da empresa através da visualização desses índices. Essas avaliações ajudarão aos administradores a comparar aspectos financeiros importantes a seus negócios entre os períodos projetado e realizado.

### **5.3.7 Controle Orçamentário**

Zdanowicz (1995, p. 124) afirma que controle orçamentário é a ferramenta que servirá de retroalimentação ao sistema de planejamento financeiro e orçamento da empresa.

Para manter-se o processo de planejamento financeiro em consonância com o idealizado é necessária a existência do sistema de controle orçamentário. É

através desse sistema que medidas corretivas poderão ser tomadas quando essas forem precisas.

Com o controle orçamentário poderão ser confrontados os valores ocorridos e os orçados e tirar conclusões sobre eles que possam refletir em melhores resultados no futuro.

É importante que o controle orçamentário atinja todas as atividades da empresa. Assim não haverá o risco de que alguma área comprometa os resultados globais da organização. A realização dos orçamentos empresariais é essencial para a empresa, porém ela só será útil quando a ferramenta de controle orçamentário der suporte para a execução do projetado.

#### 5.4 FLUXO DE CAIXA

Segundo dos Santos (2001, p. 57) o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente.

O fluxo de caixa pode ser elaborado para diferentes períodos de tempo, podendo ser preparado e alimentado diariamente, semanalmente, mensalmente, anualmente ou então para outros prazos definidos.

Essa ferramenta financeira é de extrema importância para todas as empresas, independente de seu porte. Ela auxiliará os gestores financeiros tanto de empresas com dificuldades econômicas, tanto as que prosperam nesse sentido, pois para as primeiras ajudará a equacionar o problema e para as segundas lhe propiciará um melhor encaminhamento de seus disponíveis de caixa.

##### 5.4.1 Finalidades do Fluxo de Caixa

Inúmeras são as finalidades que as projeções de caixa têm para as organizações. Analisar a capacidade que a empresa tem de honrar seus compromissos a curto e longo prazo é a principal delas.

É através do fluxo de caixa que o gestor financeiro identificará excessos ou sobras de caixa em determinados períodos. A partir dessa identificação ele poderá planejar uma série de ações a serem tomadas, seja para captação ou aplicação de recursos.

Em períodos de dificuldade econômica detectados no fluxo de caixa o diretor de finanças poderá pesquisar as melhores alternativas de empréstimos para conseguir manter as atividades da operação em normalidade e honrar os compromissos de sua empresa. O tempo para pagamento de um crédito buscado junto a terceiros deve ser planejado, assim como a quantidade a ser solicitada. Todos esses fatores podem ser otimizados com a ajuda dessa ferramenta financeira, que contribuirá na tomada de decisão dos administradores e para o alcance de bons resultados.

As aplicações que serão feitas com os excedentes de caixa também podem ser melhores pensadas por parte dos gestores quando visualizadas com antecedência essas sobras. Investir na expansão de suas operações ou aplicar no mercado financeiro, são algumas das opções que se têm quando acontecem esses acúmulos e que, obviamente, deve ser bem analisado a fim de que se obtenha o melhor retorno com a escolha tomada.

O aumento das vendas e dos custos pode ter seus impactos financeiros avaliados com a realização do fluxo de caixa. Com o crescimento rápido das vendas a projeção sobre como isso afetará o caixa é importante para a decisão de quais serão os rumos das entradas de caixa. Por outro lado, nem sempre que a empresa vê seus custos aumentarem ela consegue repassar isso de forma imediata para seus clientes. Esse déficit de caixa que pode ser originado através dessa situação tem que ser avaliado para se definir aonde se buscará recursos para cobrir esse desfalque.

#### **5.4.2 Características do Fluxo de Caixa**

Segundo dos Santos (2001, p. 59) os principais fatores determinantes do formato do fluxo de caixa são o prazo de cobertura, sua utilização e a disponibilidade de recursos humanos e materiais a serem alocados a sua implantação e operação.

O prazo de cobertura pode ser identificado pelo período de tempo em que o fluxo está projetado (dia, semana, mês, etc.). São considerados de curto prazo aqueles que são projetados para até três meses, acima desse tempo até um ano é tido como de médio prazo e com período maior a esse último considerado de longo prazo.

No fluxo de caixa devem constar as entradas e saídas principais de caixa da empresa, podendo essas ser descritas de forma detalhada ou resumida, dependendo do número de funções do fluxo. Quanto maiores essas forem, recomenda-se um fluxo mais detalhado.

É de alta relevância, para o cumprimento dos objetivos do fluxo, que os dados sejam projetados com o máximo de precisão. Para uma empresa que realiza essas projeções mensalmente o nível de acerto é mais difícil, porém quanto mais próximo do que realmente ocorrerem as entradas e saídas de caixa, melhores serão os resultados das decisões tomadas baseadas nesses dados.

Basicamente em um fluxo de caixa seus elementos devem seguir a seguinte relação:

$$\text{Saldo Final de Caixa} = \text{Saldo Inicial de Caixa} + \text{Entrada de Caixa} - \text{Saída de Caixa}$$

As informações financeiras utilizadas para a elaboração do fluxo de caixa têm origem em todos os setores organizacionais. Um sistema informatizado que reúna todos esses dados e os encaminhe para o setor financeiro facilita a criação e o gerenciamento dessa importante ferramenta.

As projeções de receita de vendas, de recebimentos da cobrança, dos desembolsos de compras e serviços, de despesas de pessoal e de despesas financeiras são os principais dados do fluxo de caixa.

As projeções das receitas de vendas podem considerar apenas as vendas já realizadas, se o período estimado for muito curto, ou então, prever a realização de vendas futuras se o prazo projetado for maior. A área comercial é a responsável pelo quantitativo estimado de vendas para determinado prazo. Quanto mais preciso

forem esses dados, melhor será o impacto nos resultados da realização do fluxo. Porém, os preços podem ser projetados tanto pela área comercial, como pelo departamento financeiro.

A previsão dos recebimentos das cobranças dos clientes indica o quanto entrará no caixa, principalmente, em curto prazo. Seus dados são originados do sistema de contas a receber. É importante que se realize, também, uma estimativa do percentual de inadimplência e de recebimentos antecipados, a fim de deixar bastante real o fluxo de caixa.

As saídas de caixa para pagamento de fornecedores e prestadores de serviços devem ser estimadas e programadas pelas áreas de contas a pagar e de compras da empresa. Esses desembolsos programados guiarão a empresa na melhor forma de captação de recursos de disponível para que essas obrigações sejam honradas.

As projeções de despesas com pessoal são consideradas as menos vulneráveis a erros devido à estabilidade média do quadro de pessoal das organizações e a fácil estimativa de salários. Os dados da folha de pagamento são os que servem de parâmetro para a inclusão desses gastos no fluxo de caixa.

As projeções financeiras são realizadas através dos contratos firmados de empréstimo e financiamento por parte das empresas. Tanto os juros e as parcelas fixas são previamente definidos, o que gera uma precisão das informações para elaboração do fluxo de caixa.

Por tratar-se de uma ferramenta de apoio para a tomada de decisão, é importante que os dados que constam no fluxo de caixa sejam os mais próximos possíveis dos realizados. Como desvios ocorrem nesses planos, o que se deve fazer é minimizar a ocorrência dos mesmos para que se possa valorar a realização desse instrumento de apoio à gestão.

Para isso, algumas medidas podem ser tomadas para que as imprecisões sejam mínimas. Algumas delas seriam as realizações de mais de uma projeção, considerando diferentes cenários (pessimista, otimista e moderado). Utilizar dados históricos para identificar padrões e considerá-los no ato da criação do fluxo. Além de alimentar os dados de maneira constante e instantânea no fluxo, mantendo a

prática da realização dessas projeções de ingressos e desembolsos permanentemente na organização.

## 6 METODOLOGIA

### 6.1 PROPOSIÇÃO DO PLANO

O presente trabalho tem como objetivo elaborar e implementar um planejamento financeiro para a empresa Oficina Cerâmica LTDA por meio da vinculação da teoria vista ao longo do curso, em conjunto com a realidade da empresa. O método de pesquisa utilizado para a realização do plano foi a qualitativa. Para Roesch (1996, p. 145) a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória de pesquisa. Com isso, espera-se melhorar o processo de planejamento e controle financeiro da organização e, também, contribuir na tomada de decisão por parte da proprietária.

### 6.2 PESQUISA – AÇÃO

Segundo Roesch (1996, p. 147), Pesquisa – ação é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento de primeira mão sobre a realidade social empírica. O principal objetivo desse trabalho é elaborar uma ferramenta que sirva de apoio no planejamento, controle e tomada de decisões financeiras da Oficina Cerâmica LTDA. Para isso pesquisaram-se os problemas enfrentados pela gestão do setor financeiro e potenciais soluções são apontadas no capítulo que apresenta a proposta de planejamento financeiro para a empresa em questão.

As dificuldades na gestão do setor financeiro, bem como as dificuldades financeiras da organização em um todo, foram identificadas não apenas pela análise de dados técnicos da área, mas, também, por um conjunto de informações que fazem parte da realidade em que a Oficina Cerâmica está inserida.

Desse modo, teoria e prática foram vinculadas através da vivência na organização, para proporem-se as potenciais soluções para os problemas detectados, buscando-se agregar valor na área financeira da Oficina Cerâmica LTDA, ou seja, gerar desenvolvimento para a empresa por meio da análise e proposta realizadas.

### 6.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados se utilizou as técnicas de entrevista em profundidade e observação participante.

Com as entrevistas, que foram executadas com a proprietária (gestora financeira) e com o contador da organização, obteve-se a compreensão sobre o funcionamento da empresa e em especial do setor financeiro. Bem como se adquiriu informações sobre as rotinas operacionais da empresa.

Com a observação participante vivenciou-se o ambiente de trabalho, tendo contato com relatórios, planilhas e outros documentos do setor financeiro, relevantes para a identificação das intervenções necessárias para o aperfeiçoamento desse setor.

### 6.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Nessa etapa se utilizou a técnica conhecida como análise de conteúdo, onde foram vinculados os dados coletados, com a revisão da literatura realizada anteriormente.

Depois de interpretados os dados, potenciais soluções para o aperfeiçoamento da gestão do setor financeiro da Oficina Cerâmica foram elaboradas.

Procurou-se através da proposta idealizada atingir o objetivo principal do trabalho que é o de aumentar o controle financeiro da organização e, também, prover a proprietária da empresa de informações relevantes e confiáveis para que a mesma possa tomar decisões qualificadamente.

## **7 ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo tem como objetivo analisar como a empresa Oficina Cerâmica LTDA está se preparando para enfrentar os desafios do futuro, descrever a parte operacional da gestão do setor financeiro da organização e apresentar a situação financeira atual da empresa, precisamente a sua saúde financeira. Para isso dividiu-se o capítulo em três subseções que tratarão de cada um desses objetivos.

### **7.1 DESAFIOS DO MERCADO**

Esta subseção aborda o posicionamento da empresa Oficina Cerâmica LTDA com relação ao seu futuro, no que diz respeito a sua participação de mercado e enfrentamento da crescente concorrência, informações essas que serão importantes para a construção do plano financeiro. Para isso foram utilizados dados obtidos junto à proprietária da organização através de entrevistas formais e conversas informais.

#### **7.1.1 Mercado**

Conforme descrito na subseção 2.2 onde se caracterizou o ambiente da empresa Oficina Cerâmica no ramo da construção civil, principalmente a área varejista, esse mercado está em crescimento. Os números mostram-se promissores e atrativos para novos entrantes e, também, para novos investimentos para aqueles que já fazem parte desse mercado. Porém, a concorrência também é grande o que dificulta a diferenciação de uma empresa à outra, exigindo maior competência por parte dos gestores organizacionais para melhor enfrentá-la.

Para empresa Oficina Cerâmica LTDA que conta atualmente com duas filiais para atingir e atender seu público alvo, principalmente na região metropolitana de Porto Alegre, essas novas perspectivas do mercado em que atua exigem uma maior reflexão sobre seu posicionamento perante a ele.

Recentemente a Portobello S/A divulgou para sua rede varejista Portobello Shop seu novo posicionamento diante do mercado: agregar ao seu público alvo a classe média baixa da sociedade brasileira. Ou seja, aumentar seu público alvo que antes eram as classes mais elitizadas do país, para também atingir o consumidor de menor poder econômico e aumentar sua demanda. Essa postura fez com que as franquias da rede Portobello Shop tivessem que se reposicionar também, como foi o caso da Oficina Cerâmica.

Com esse novo perfil de consumidor agregado ao seu público alvo, a Oficina Cerâmica teve que remodelar algumas de suas políticas. As mais visíveis foram as de produtos, preços e cobrança. Produtos porque a idéia não é deixar de atender as camadas elitizadas da população, portanto produtos sofisticados e de maior valor não foram remodelados para que pudessem ser ofertados a menor preço, mas sim linhas novas foram criadas para atender a esse novo nicho. Quanto aos preços, com produtos fabricados a menor custo, mas com a qualidade reconhecida da marca, esses passaram em determinadas linhas a ser oferecidos a um menor valor. Agregado a isso uma nova política de cobrança, com a ampliação de crédito, por exemplo, contribui para que esse novo consumidor pretendido seja atraído e conquistado.

Essas mudanças ainda são observadas na empresa e os resultados ainda não são mensuráveis. A própria proprietária percebe em suas duas lojas as diferenças desse posicionamento. Pela região em que cada uma está situada elas acabam tendo consumidores de classes sociais diferentes. Na loja do bairro Petrópolis, zona nobre de Porto Alegre, os clientes em sua maioria possuem o mesmo perfil de antes desse reposicionamento da marca. Entretanto, na loja do bairro Cristal, o perfil já é mais próximo desse novo consumidor que a Portobello visa atingir. A participação no faturamento da loja Cristal para empresa é bem inferior ao da loja Petrópolis. Talvez seja cedo para compará-las e decidir manter o foco apenas no público de poder maior aquisitivo, o que poderia indicar que a localização da loja Cristal não é a adequada para a marca. Talvez esse reposicionamento renda frutos no futuro e a Oficina Cerâmica já esteja consolidada junto a esses consumidores quando seus concorrentes atuais tomarem essa mesma postura. Também deve ser analisada a oferta já existente para esse nicho e a concorrência que ela exercerá.

Atualmente muitos clientes chegam à loja por intermédio de profissionais de arquitetura e decoração. Sabe-se que esse é um nicho a ser explorado pelos estabelecimentos comerciais do ramo. Fortalecer parcerias com esses especialistas certamente representa retornos comerciais e econômicos.

Com certeza para se pensar em boa representatividade no mercado, é necessário que todos os agentes envolvidos no negócio sejam comprometidos e qualificados, especialmente quando se pensa em participação e expansão da sua parcela no mercado. A empresa Oficina Cerâmica tem que constantemente reforçar a sua rede de relacionamentos com os profissionais das áreas de arquitetura e decoração. É através desses profissionais que a empresa capta muitos de seus consumidores finais. Atualmente a empresa possui uma ampla rede de relacionamento com esses especialistas e possui, também, um programa de premiação por pontos que os beneficia conforme sua participação nos objetivos da organização.

A Oficina Cerâmica, carregando a marca Portobello Shop, parece estar preparada para manter seu percentual de mercado e, também, ter condições de buscar uma ampliação do mesmo se for de interesse de sua proprietária. Através das conversas realizadas com sua sócia se percebeu que ela pensa muito no seu empreendimento e que qualquer decisão tomada é muito bem planejada antes de ser executada, o que aumenta a probabilidade de acerto das mesmas.

Ações tomadas por parte da gestora da empresa, principalmente no que se referem ao aperfeiçoamento dos processos internos da organização, demonstram que a Oficina Cerâmica tem condições de acompanhar o crescimento do setor varejista da construção civil e se manter competitiva no mercado.

### **7.1.2 Concorrência**

Na subseção 2.2 se caracterizou o ambiente da organização e se descreveu a forte concorrência na área de comercialização de revestimentos cerâmicos, frisando-se a ameaça que os produtos importados estão representando para os produtos nacionais.

Sabe-se que uma marca consolidada e conhecida pelos consumidores tem vantagens no processo de escolha por parte desses. A empresa Oficina Cerâmica possui essa vantagem uma vez que faz parte de uma conhecida rede de lojas do setor que é a Portobello Shop. Claro que esse não é o único atributo na definição de compra dos consumidores, mas pode ser considerado como ponto positivo, principalmente se aliado a isso estiver o reconhecimento de qualidade junto à marca.

A Oficina Cerâmica quando se filiou a essa rede de lojas “herdou” esses atributos e passou a ter maior diferenciação em relação aos seus concorrentes. Contudo, novas ameaças surgem a todo instante e nenhuma empresa sobrevive apenas de sua marca, é preciso inovar e se aperfeiçoar para satisfazer seus clientes.

Identificados esses riscos com o aumento da competitividade do setor, buscou-se identificar elementos existentes na empresa Oficina Cerâmica para o enfrentamento dessas adversidades. Investimentos em mídia para manter a marca na lembrança dos consumidores, fortalecimento do relacionamento com profissionais de arquitetura e decoração são ações realizadas rotineiramente pela organização para buscar um diferencial competitivo. Além disso, o serviço de atendimento ao cliente é constantemente revisado para que o mesmo seja executado com o máximo de eficiência e eficácia.

A maior mensagem utilizada pela empresa para diferenciar seus produtos com relação aos dos concorrentes, seja de origem nacional ou importada, é a qualidade de seu portfólio, considerado como superior ao dos concorrentes, inclusive sendo essa a imagem tida por muitos arquitetos e decoradores. Porém, se sabe que existem outras lojas da mesma rede que ela integra que ofertam produtos iguais aos seus, ou então outras lojas de outras redes que ofertam produtos da marca Portobello. Ainda há a entrada dos produtos chineses no comércio nacional que são ofertados a preços inferiores aos nacionais e que cada vez mais são aceitos pelos consumidores brasileiros.

Todos esses fatores fazem com que a empresa identifique como um dos seus principais atributos para a diferenciação em relação à concorrência o aperfeiçoamento contínuo de seus processos internos e dos agentes ligados ao seu empreendimento.

Os resultados econômicos serão reflexos das decisões tomadas pelos gestores organizacionais. Com a atual competitividade imposta de uma empresa a outra mais isso se torna verdade. No caso da Oficina Cerâmica, o fato de sua gestora caminhar ao encontro de sua qualificação administrativa, tomando como apoio ferramentas que lhe dêem respaldo para suas decisões, demonstra que a empresa está se preparando para enfrentar fortemente a concorrência que lhe é imposta.

## 7.2 GESTÃO DO SETOR FINANCEIRO

Esta subseção tem como objetivo descrever a parte operacional da gestão do setor financeiro da empresa Oficina Cerâmica LTDA. Para isso, se tem como base a experiência vivida dentro da organização, quando se puderam ser visualizadas as práticas utilizadas rotineiramente dentro do setor analisado.

### 7.2.1 Gestor Financeiro

A boa gestão do setor financeiro é um elemento crucial para vida de todas as empresas. Atribuir essa função a uma pessoa capacitada tecnicamente para desempenhá-la é altamente recomendável.

A realidade atual de grande parte das organizações de nosso país, no entanto, vai de encontro a isso. Quando pesquisamos as pequenas e médias empresas, constatamos que grande parte delas centraliza todas as funções administrativas em uma mesma pessoa, o proprietário da organização. Isso se deve muitas vezes pelo custo de se ter uma pessoa responsável por cada área dentro da empresa e, também, pela idéia dos pequenos empresários de que são capazes de realizar todas essas funções.

Na empresa Oficina Cerâmica LTDA essa situação também ocorre. A administração de suas áreas funcionais é realizada unicamente por sua proprietária. Para gerir seu setor financeiro a experiência em mais de vinte anos de empresariado no ramo do comércio da construção civil fez com que a gestora, arquiteta de

formação conforme citado em seções anteriores, se aprimorasse nessa área e conseguisse fazer com que sua empresa não sinta de forma significativa a falta dessa especialização por parte dela.

Porém, essa prática na administração do setor que a empresária adquiriu não significa que ela não sinta dificuldades na função e que não perceba que há carências no setor que precisam ser supridas.

Basicamente, pode-se afirmar que existem três funções primordiais competentes ao administrador financeiro: análise e planejamento financeiro, administração da estrutura do ativo e administração da estrutura financeira da organização.

Através do planejamento financeiro o gestor dessa área poderá ter a programação dos acontecimentos financeiros e melhor geri-los a partir desses dados.

A administração da estrutura do ativo determinará a composição dos ativos da organização. A escolha da melhor alocação dos recursos em ativos é um fator determinante nos resultados da empresa, pois o gestor financeiro deverá prever o quanto precisará ter em ativo circulante para manter suas operações normalmente, mas sem que esse recurso fique ocioso. Também, não poderá ter investimentos em permanente que prejudiquem o capital de giro necessário para manutenção do nível desejado de atividades.

A administração da estrutura financeira da empresa determinará a composição de financiamentos a curto e longo prazo. Essa decisão influenciará na lucratividade e na liquidez da organização. Por isso, o administrador financeiro deve estar atento as melhores fontes de financiamento disponíveis para aperfeiçoar essa estrutura da empresa.

Salienta-se que a meta principal do administrador financeiro é maximizar a satisfação dos proprietários. Essa se relaciona com a maximização dos lucros ou da riqueza pessoal do proprietário do empreendimento.

## 7.2.2 Ferramentas da Administração Financeira

Obstáculos não são raros no caminho das organizações. O domínio de ferramentas gerenciais por parte dos administradores pode ser o diferencial de uma empresa em relação à outra. Tropeços podem ocorrer devido à má utilização das técnicas de controle dentro das empresas ocasionando em perda de espaço para a concorrência.

A administração do setor financeiro possui uma gama de ferramentas que contribuem para o alcance dos objetivos do setor e conseqüentemente da organização em geral. Para as pequenas empresas, porte da empresa foco desse estudo, a utilização de controles simples e constantes são essenciais para sua eficiência.

A análise dos demonstrativos de resultados apresenta para o gestor financeiro o faturamento real da organização, os custos das mercadorias vendidas, os custos fixos, os lucros operacional e líquido. Além de propiciar a visualização do ponto de equilíbrio para o nível de atividades desejado. Essa importante ferramenta auxiliará na tomada de decisão por parte dos proprietários das organizações. Eles terão, ainda, uma margem de segurança maior no ato de deliberar sobre determinado assunto, haja vista haver o respaldo desses dados e não tomarão decisões exclusivamente baseadas em suas intuições.

A realização do fluxo de caixa, que irá prever as entradas e saídas de caixa, abastecerá o gestor da área de informações relevantes no tocante ao dia-dia da empresa. Através dele pode-se com antecedência tomar decisões no que tangem a investimentos ou busca de recursos para manutenção das atividades no nível desejado.

Na empresa Oficina Cerâmica LTDA, essas ferramentas não são utilizadas de forma adequada para o alcance dos objetivos organizacionais. A análise dos demonstrativos dos resultados não é realizada por parte de sua proprietária e seus auxiliares da área. Isso é um prejuízo para a empresa, pois ela poderá ser surpreendida com o mal resultado de uma decisão tomada intuitivamente, quando os dados dessas demonstrações poderiam mostrar que a decisão a ser tomada deveria ser exatamente o contrário da definida.

Também não é realizado de forma rotineira o fluxo de caixa da organização. Conforme vivenciado dentro da empresa, essa carência por vezes pega a empresa desprevenida para o cumprimento de suas obrigações financeiras.

Atualmente os mecanismos de controle da organização são planilhas eletrônicas que auxiliam na conciliação bancária diária. Assim a proprietária visualiza suas disponibilidades do dia e, também, suas obrigações. Da maneira como funciona hoje ela corre dois riscos: não ter recursos suficientes para cumprir a obrigação financeira de um dia específico, ou então, obter um excedente de caixa e deixar o mesmo ocioso, incorrendo no custo de oportunidade. Isso implica certamente nos resultados econômicos da empresa. Logo o modelo atual de gestão financeira da Oficina Cerâmica deve ser readequado de forma que contribua positivamente no alcance das metas esperadas.

### 7.3 SITUAÇÃO FINANCEIRA

Esta subseção apresentará a situação financeira atual da empresa Oficina Cerâmica LTDA, precisamente a sua saúde financeira. Para isso foram coletados dados de balanços dos anos de 2005 e 2006, além dos dados inerentes ao exercício do ano de 2007 (projetados), bem como os demonstrativos de resultados dos mesmos períodos. Os balanços patrimoniais e os demonstrativos citados encontram-se na lista de anexos. Para mostrar a situação atual seguem alguns índices utilizados para se concluir se a mesma é saudável ou encontra-se em risco.

#### 7.3.1 Índices de Liquidez

Segundo dos Santos (2001, p. 23) os índices de liquidez permitem prever a capacidade financeira da empresa para liquidar seus compromissos financeiros no vencimento, fornecendo uma indicação de sua capacidade de manter seu capital de giro no volume necessário à realização de suas operações.

Para análise da liquidez da empresa Oficina Cerâmica LTDA serão empregados os seguintes índices: liquidez imediata, liquidez seca, liquidez corrente

e liquidez total. No geral afirma-se que o ideal é a empresa apresentar valores maiores que “1” para estar em situação favorável, mas salienta-se que isso varia de empresa para empresa dependendo de seu setor e de seu ciclo financeiro.

#### 7.3.1.1 Liquidez Imediata

Este índice relaciona o ativo disponível com o passivo circulante. Pode ser representado pela seguinte expressão:

$$LI = \frac{AD}{PC}$$

Onde:

LI = índice de liquidez imediata

AD = ativo disponível

PC = passivo circulante

A empresa Oficina Cerâmica LTDA apresenta os seguintes valores para esse índice nos anos de 2005 e 2006:

	2005	2006
Liquidez Imediata	0,43	0,61

A porcentagem das dívidas em curto prazo (circulante) da empresa em condições de serem liquidadas imediatamente estava relativamente baixa em 2005, mas aumentou em 2006, representando uma maior segurança com o passar dos anos. Quanto maior for esse índice melhor será a situação da organização.

### 7.3.1.2 Liquidez Seca

Este índice demonstra quanto a empresa possui de ativo líquido para cada R\$ 1,00 de passivo circulante. A seguinte expressão é utilizada para efetuar seu cálculo:

$$LS = \frac{AC - \text{Estoques}}{PC}$$

Onde:

LS = índice de liquidez seca

AC = ativo circulante

PC = passivo circulante

Para empresa Oficina Cerâmica esse índice se apresenta da seguinte maneira para os anos de 2005 e 2006:

	2005	2006
Liquidez Seca	0,74	1,63

O índice aumentou de um ano para outro, o que revela maior capacidade da empresa de saldar suas dívidas de curto prazo, uma vez que possui disponibilidades e valores a receber suficientes para cobrir as obrigações correntes. Porém, como o índice aumentou excessivamente a empresa pode estar imobilizando exageradamente seu capital de giro e deixando de aproveitar outras oportunidades de investimentos.

### 7.3.1.3 Liquidez Corrente

Este índice apresenta quanto a empresa possui de ativo circulante para cada R\$ 1,00 de passivo circulante. Ele também está relacionado com a capacidade de cumprimento das obrigações financeiras de curto prazo. É calculado pela seguinte fórmula:

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

Onde:

LC = índice de liquidez corrente

AC = ativo circulante

PC = passivo circulante

Esse índice se apresenta da seguinte forma para a empresa Oficina Cerâmica nos anos de 2005 e 2006.

	2005	2006
Liquidez Corrente	0,81	1,82

A empresa evoluiu nesse índice em 2006, ficando inclusive acima do valor razoável. Salienta-se que os estoques são considerados como bens transformados em dinheiro imediatamente segundo esse índice, o que nem sempre ocorre na prática.

#### 7.3.1.4 Liquidez total

Indica quanto a empresa possui de ativo circulante e ativo realizável em longo prazo para cada R\$ 1,00 de dívida total. Pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$LT = \frac{AC + ARLP}{PC + PELP}$$

Onde:

LT = índice de liquidez total

AC = ativo circulante

ARLP = ativo realizável a longo prazo

PC = passivo circulante

PELP = passivo exigível a longo prazo

Para os anos de 2005 e 2006 os índices se apresentam da seguinte maneira para empresa Oficina Cerâmica LTDA:

	2005	2006
Liquidez Total	0,98	2,07

Os valores se encontram em níveis satisfatórios para empresa. Eles indicam que ela é capaz de saldar tanto suas dívidas de curto prazo, assim como as de longo prazo.

### 7.3.2 Índice de Solvência Geral

O índice de solvência geral relaciona o total de ativo da empresa com seus passivo circulante e passivo exigível a longo prazo. Também passa a informação de se a organização possui bens e direitos suficientes para cumprir suas obrigações de curto prazo e longo prazo. Afirma-se que esse índice se encontra razoável quando está próxima a “2”. Sua expressão é descrita dessa forma:

$$SG = \frac{AT}{PC + PELP}$$

Onde:

SG = índice de solvência geral

AT = ativo total

PC = passivo circulante

PELP = passivo exigível a longo prazo

A empresa Oficina Cerâmica LTDA apresenta os seguintes índices de solvência geral para os anos de 2005 e 2006:

	2005	2006
Solvência Geral	2,50	4,83

O fato de o índice nos dois anos se encontrar acima de “2”, demonstra que a empresa possui bens e direitos, a valor contábil, suficientes para dar cobertura a todas as exigibilidades de curto e longo prazo.

### 7.3.3 Endividamento

O endividamento de uma empresa normalmente é relacionado com o nível de participação de terceiros em sua composição de capital. O nível satisfatório do grau de endividamento está situado em torno de 0,5 ou 50%, estando nessas proximidades maior será a capacidade financeira da organização a longo prazo. Sua fórmula de cálculo é expressa da seguinte maneira:

$$E = \frac{PC + PELP}{AT}$$

Onde:

E = índice de endividamento

PC = passivo circulante

PELP = passivo exigível a longo prazo

AT = ativo total

A empresa Oficina Cerâmica apresenta os seguintes índices de endividamento para os anos de 2005 e 2006:

	2005	2006
Endividamento	0,40	0,21

Através desse índice visualiza-se que a capacidade financeira da empresa, segundo essa ótica, decresceu. Isso é desfavorável, pois demonstra um menor comprometimento com o capital de terceiros alocados na organização, sinalizando à

empresa que ela deve se preocupar mais com esses recursos e o cumprimento das obrigações que eles geram pela sua utilização.

#### 7.3.4 Capital de Giro

Essa subseção traz o cálculo do capital de giro da organização Oficina Cerâmica LTDA, bem como os cálculos da necessidade de capital de giro e de tesouraria. Esses cálculos foram realizados conforme as seções 5.2.4, 5.2.5 e 5.2.6 demonstraram anteriormente. Por isso aqui estão apresentados somente seus valores para os anos de 2005 e 2006:

	2005	2006
CG	(244.336,15)	372.848,12
NCG	(500.931,72)	190.008,29
T	256.595,57	182.839,83

Onde:

CG = capital de giro

NCG = necessidade de capital de giro

T = tesouraria

A empresa não apresenta nesse momento o risco de tornar-se insolvente. O fato de o capital de giro ter sido negativo no exercício de 2005 foi amenizado devido à necessidade de capital de giro também ter sido negativa, fator que assegurou um saldo de tesouraria positivo para a empresa e garantiu seu equilíbrio financeiro. O saldo de tesouraria que permaneceu positivo no ano de 2006, assegurando a capacidade financeira da organização, não apresentou indícios de que está sendo

mal aproveitado, não aparentando ser recurso ocioso pelo fato de não ter sido utilizado para novos investimentos. Esse saldo apresenta-se como a margem de segurança da manutenção das atividades da empresa.

### 7.3.5 Rentabilidade

Os índices de rentabilidade podem ser medidos através de três parâmetros: patrimônio líquido, ativo ou vendas. A seguir utilizaremos algum deles para analisar a rentabilidade que a empresa Oficina Cerâmica LTDA obteve nos anos de 2005 e 2006.

#### 7.3.5.1 Retorno Sobre o Ativo Total

Indica a eficiência com que a empresa utiliza o total do ativo. É calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{Retorno sobre o ativo total} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$$

A tabela abaixo demonstra os valores desse índice para a empresa Oficina Cerâmica LTDA para os anos de 2005 e 2006.

	2005	2006
Retorno sobre o ativo total	0,19	0,04

Esses resultados indicam que de um ano para outro os ativos totais da empresa não tiveram o mesmo aproveitamento no que tange ao alcance do melhor retorno financeiro.

### 7.3.5.2 Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

Avalia a eficiência do capital próprio da empresa. Se esse índice for superior ao do ativo total, então a empresa terá aproveitado qualitativamente o capital de terceiros. É expresso pela fórmula apresentada abaixo:

$$\text{Retorno sobre o patrimônio líquido} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

A seguir estão expostos os valores desse índice para os anos de 2005 e 2006 para a empresa Oficina Cerâmica LTDA.

	2005	2006
Retorno sobre o patrimônio líquido	0,32	0,06

Nos dois anos a empresa apresentou esses índices superiores aos do ativo total, isso significa que ela aproveitou os recursos de terceiros qualificadamente em suas operações.

### 7.3.5.3 Margem Líquida Sobre as Vendas

Expressa a lucratividade das vendas da empresa. Sua fórmula de cálculo é apresentada abaixo:

$$\text{Margem líquida} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas}}$$

A margem líquida dos anos de 2005 e 2006 da empresa Oficina Cerâmica LTDA é apresentada a seguir:

	2005	2006
Margem líquida	7,21%	3,01%

A margem líquida das vendas obteve queda de um ano para outro, o que indica que apesar do crescimento das receitas a empresa também aumentou os custos de suas atividades, fator que afetou seu resultado econômico.

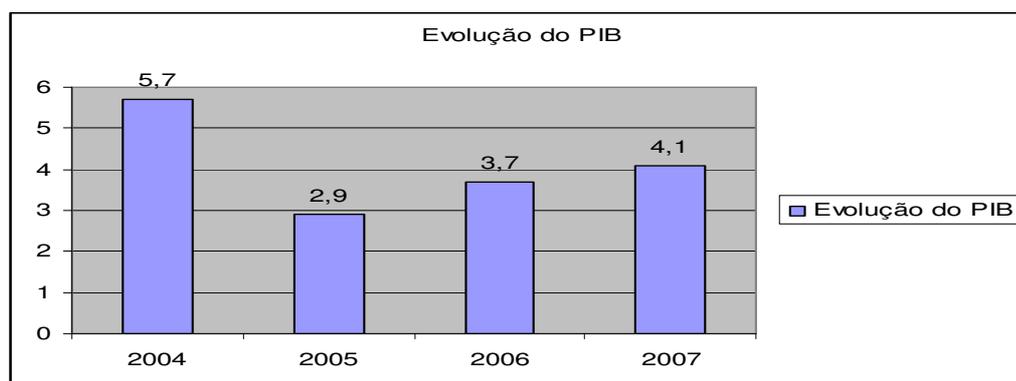
## 8 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

### 8.1 CENÁRIO

Diferentemente do que ocorreu nas viradas anuais em 2004, 2005 e 2006 para o setor de comércio da construção civil, quando as perspectivas não eram muito positivas para a área, a passagem do ano de 2007 para o ano de 2008 deixa entusiasmado o empresariado do ramo.

Segundo dados do PAIC (Pesquisa Anual da Indústria da Construção) de 2005 realizada pelo IBGE, que se utilizou da sua pesquisa mensal do comércio, em 2005 houve uma queda de 6,1% do volume de negócios do setor, revertendo o acréscimo de 2,5% que foi constatado em 2004. Números esses que podem ser reflexo da desaceleração do ritmo de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) do país nesse período, que passou de 5,7% em 2004 para 2,9% em 2005.

Em 2006 o ritmo econômico voltou a crescer e o PIB atingiu o patamar de 3,7% segundo dados do IBGE. O consumo das famílias teve um acréscimo de 4,3% e alguns dos responsáveis por isso foram o volume de créditos concedidos e o aumento da massa salarial em 5,6%. Segundo o Relatório de Inflação do Banco Central de março de 2007, a projeção do governo brasileiro é de atingir um crescimento de 4,1% em 2007.



Evolução do PIB Brasileiro de 2004 a 2007 (PIB 2007 projetado pelo BC do Brasil).

A taxa SELIC (taxa básica de juros da economia do país) vem sofrendo reduções mensais servindo de incentivo ao crescimento econômico do país.

Atualmente em 11,25% a.a. analistas já apostam que essa taxa deva atingir a casa de um dígito no ano de 2008, o que aumentaria ainda mais a capacidade de crescimento do Brasil.

O PAC (Plano de Aceleração do Crescimento), programa anunciado em meados de janeiro deste ano pelo governo federal, deverá movimentar inúmeros setores da economia. A habitação em especial deverá receber grandes investimentos com esse programa, aumentando as chances de um aquecimento ainda maior no setor.

Para o setor da construção civil esse cenário positivo que se apresenta para o crescimento do país é ainda mais otimista. O número de créditos e financiamentos imobiliários tem se elevado, o que tem contribuído para a fomentação do setor. Milhares de empregos estão gerados com a expansão do mercado imobiliário, fato que contribui para o crescimento econômico globalmente e não apenas desse setor.

Para a ramificação varejista do ramo da construção, o cenário também é otimista para o crescimento. Visualizando que não precisarão esperar a renda dos trabalhadores crescer muito para que eles possam consumir seus produtos, pois boa parte do dinheiro para aquisição desses bens virá através das instituições de crédito, empresários estão encorajados para expandirem seus negócios, confiando que ainda há uma grande demanda para ser atendida, o que diminuiria os impactos da forte concorrência.

O comércio de materiais de construção civil do país também visualiza um decréscimo no número de importações. Conforme dados da Secretaria de Comércio Exterior, o número de importações de primeiro trimestre do ano passado para o mesmo período desse ano, passou de US\$ 5,81 milhões para US\$ 4,07 milhões. Número que pode ser apenas fruto de uma pequena recessão, mas indicam a possibilidade de uma redução permanente, privilegiando a produção e o comércio interno.

Na área de porcelanato, aonde 90% das importações são de origem chinesa, a criação de uma norma por parte da indústria brasileira de revestimentos cerâmicos definiu limites de qualidades para esses produtos, o que a princípio pode barrar um pouco a entrada desses materiais no país.

Atualmente, cerca de 11% das vendas desses itens no mercado interno são de produtos importados, com estimativas de crescimento para o ano de 2008. Com a existência dessa norma, o número projetado de que essas importações pudessem atingir o número de 40% das vendas internas diminuiu, aumentando a projeção de vendas dos porcelanatos fabricados aqui no país em nosso mercado.

## 8.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Depois de realizadas a análise financeira atual da organização e também a análise das perspectivas econômicas do país para o ano de 2008, foram apresentadas algumas medidas a serem realizadas dentro da empresa para o aperfeiçoamento da gestão do setor financeiro, bem como para a evolução dos resultados econômicos.

O plano a seguir apresentado e seus objetivos foram analisados, debatidos e aceitos pela proprietária da Oficina Cerâmica LTDA. As peças orçamentárias e as demonstrações financeiras projetadas para o ano de 2008 são ferramentas que contribuirão com a eficiência do setor financeiro, melhorando seu controle e, principalmente, aumentando a segurança da informação para a tomada de decisão.

### 8.2.1 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas está ligado diretamente com outras funções dentro da empresa, isso ajuda a explicar seu elevado grau de importância para o planejamento financeiro.

Dentro da empresa Oficina Cerâmica essa ferramenta, que não era utilizada até então, dentre muitas utilidades, auxiliará no acompanhamento da política de vendas, contribuindo para a verificação de se o estipulado no início do exercício está sendo atingido.

Metas sempre são estabelecidas para o volume de vendas dentro da organização, porém seu acompanhamento sempre foi muito superficial, não se

sabendo em quais períodos ocorreram falhas, em caso de existência das mesmas, nem medidas foram tomadas para corrigi-las.

O orçamento de vendas justamente contribuirá para a rápida percepção de que se o planejado está sendo realizado, permitindo alterações e correções assim que desvios forem detectados.

De acordo com o cenário de crescimento econômico previsto para o setor da construção civil para o exercício de 2008, estipulou-se em conjunto com a proprietária um acréscimo nas vendas de 10% em relação ao ano de 2007. Isso se deve pelo otimismo passado pela economia e por uma postura mais ativa em busca ao consumidor que a proprietária pretende realizar nesse próximo exercício para acompanhar o crescimento do mercado. Como os investimentos na área comercial serão uniformes ao longo do ano, não se considerou períodos que pudessem variar mais ou menos do que o percentual de crescimento estipulado.

O orçamento foi elaborado considerando as receitas oriundas das vendas e dos serviços prestados, incluindo as linhas de produtos conforme o percentual de participação nas vendas da empresa. Um fator limitante na projeção das vendas da organização é a política comercial da franqueadora, essa que é elaborada mensalmente, definindo quais os itens que terão preços promocionais a cada mês. Apesar de existirem produtos que são mais procurados por parte dos consumidores, os itens em promoção sempre são bastante demandados, dificultando uma projeção de longo prazo da saída de cada material ofertado.

Nesse momento não será considerado o prazo de recebimento das vendas, esse será abordado na elaboração do orçamento de caixa que será apresentado mais adiante.

O orçamento de vendas proposto para o ano de 2008 encontra-se, portanto, exposto na planilha a seguir:

**Quadro 1: Orçamento de Vendas Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Aquarela	2,60	1,82	2,38	2,93	1,70	2,16	13,59
Argamassa	12,98	9,10	11,89	14,65	8,52	10,80	67,94
Arq Design	10,38	7,28	9,51	11,72	6,82	8,64	54,35
Artesanale	5,19	3,64	4,76	5,86	3,41	4,32	27,18
Atelier	0,52	0,36	0,48	0,59	0,34	0,43	2,72
Atitude	0,78	0,55	0,71	0,88	0,51	0,65	4,08
Bali	5,19	3,64	4,76	5,86	3,41	4,32	27,18
Batik	7,79	5,46	7,14	8,79	5,11	6,48	40,76
City	7,79	5,46	7,14	8,79	5,11	6,48	40,76
Colors	2,60	1,82	2,38	2,93	1,70	2,16	13,59
C. Marfil	7,79	5,46	7,14	8,79	5,11	6,48	40,76
D'ampezzo	15,58	10,92	14,27	17,58	10,22	12,95	81,53
D. Casa	1,30	0,91	1,19	1,46	0,85	1,08	6,79
Ecowood	25,96	18,20	23,79	29,29	17,04	21,59	135,88
Essencial	18,17	12,74	16,65	20,51	11,93	15,11	95,11
G. D'arte	20,77	14,56	19,03	23,44	13,63	17,27	108,70
Image	5,19	3,64	4,76	5,86	3,41	4,32	27,18
Laser	7,79	5,46	7,14	8,79	5,11	6,48	40,76
Limestone	5,19	3,64	4,76	5,86	3,41	4,32	27,18
Marmi	20,77	14,56	19,03	23,44	13,63	17,27	108,70
N.A. Stone	7,79	5,46	7,14	8,79	5,11	6,48	40,76
Next	7,79	5,46	7,14	8,79	5,11	6,48	40,76
P.	10,38	7,28	9,51	11,72	6,82	8,64	54,35
P. Blue	2,60	1,82	2,38	2,93	1,70	2,16	13,59
Progetto	18,17	12,74	16,65	20,51	11,93	15,11	95,11
Rejunte	3,89	2,73	3,57	4,39	2,56	3,24	20,38
Touch	1,30	0,91	1,19	1,46	0,85	1,08	6,79
Vintage	7,79	5,46	7,14	8,79	5,11	6,48	40,76
W. Home	15,58	10,92	14,27	17,58	10,22	12,95	81,53
Total	259,61	182,05	237,86	292,94	170,39	215,19	1.358,76

**Quadro 2: Orçamento de Vendas Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total ano
Aquarela	3,15	1,66	2,71	2,37	3,20	3,79	16,87	30,46
Argamassa	15,73	8,31	13,56	11,84	15,99	18,94	84,37	152,31
Arq Design	12,59	6,65	10,85	9,47	12,79	15,16	67,49	121,84
Artesanale	6,29	3,32	5,42	4,73	6,40	7,58	33,75	60,92
Atelier	0,63	0,33	0,54	0,47	0,64	0,76	3,37	6,09
Atitude	0,94	0,50	0,81	0,71	0,96	1,14	5,06	9,14
Bali	6,29	3,32	5,42	4,73	6,40	7,58	33,75	60,92
Batik	9,44	4,99	8,14	7,10	9,59	11,37	50,62	91,38
City	9,44	4,99	8,14	7,10	9,59	11,37	50,62	91,38
Colors	3,15	1,66	2,71	2,37	3,20	3,79	16,87	30,46
C. Marfil	9,44	4,99	8,14	7,10	9,59	11,37	50,62	91,38
D'ampezzo	18,88	9,97	16,27	14,20	19,19	22,73	101,24	182,77
D. Casa	1,57	0,83	1,36	1,18	1,60	1,89	8,44	15,23
Ecowood	31,46	16,62	27,12	23,67	31,98	37,89	168,74	304,61
Essencial	22,03	11,63	18,98	16,57	22,38	26,52	118,12	213,23
G. D'arte	25,17	13,29	21,69	18,94	25,58	30,31	134,99	243,69
Image	6,29	3,32	5,42	4,73	6,40	7,58	33,75	60,92
Laser	9,44	4,99	8,14	7,10	9,59	11,37	50,62	91,38
Limestone	6,29	3,32	5,42	4,73	6,40	7,58	33,75	60,92
Marmi	25,17	13,29	21,69	18,94	25,58	30,31	134,99	243,69
N.A. Stone	9,44	4,99	8,14	7,10	9,59	11,37	50,62	91,38
Next	9,44	4,99	8,14	7,10	9,59	11,37	50,62	91,38
P.	12,59	6,65	10,85	9,47	12,79	15,16	67,49	121,84
P. Blue	3,15	1,66	2,71	2,37	3,20	3,79	16,87	30,46
Progetto	22,03	11,63	18,98	16,57	22,38	26,52	118,12	213,23
Rejunte	4,72	2,49	4,07	3,55	4,80	5,68	25,31	45,69
Touch	1,57	0,83	1,36	1,18	1,60	1,89	8,44	15,23
Vintage	9,44	4,99	8,14	7,10	9,59	11,37	50,62	91,38
W. Home	18,88	9,97	16,27	14,20	19,19	22,73	101,24	182,77
Total	314,65	166,18	271,17	236,71	319,76	378,89	1.687,36	3.046,12

**Quadro 3: Orçamento de Vendas Filial Wenceslau Escobar, Primeiro Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Aquarela	0,65	0,46	0,59	0,73	0,43	0,54	3,40
Argamassa	3,25	2,28	2,97	3,66	2,13	2,70	14,29
Arq Design	2,60	1,82	2,38	2,93	1,70	2,16	13,59
Artesanale	1,30	0,91	1,19	1,46	0,85	1,08	6,79
Atelier	0,13	0,09	0,12	0,15	0,09	0,11	0,68
Atitude	0,19	0,14	0,18	0,22	0,13	0,16	1,02
Bali	1,30	0,91	1,19	1,46	0,85	1,08	6,79
Batik	1,95	1,37	1,78	2,20	1,28	1,62	10,19
City	1,95	1,37	1,78	2,20	1,28	1,62	10,19
Colors	0,65	0,46	0,59	0,73	0,43	0,54	3,40
C. Marfil	1,95	1,37	1,78	2,20	1,28	1,62	10,19
D'ampezzo	3,89	2,73	3,57	4,39	2,56	3,24	20,38
D. Casa	0,32	0,23	0,30	0,37	0,21	0,27	1,70
Ecowood	6,49	4,55	5,95	7,32	4,26	5,40	33,97
Essencial	4,54	3,19	4,16	5,13	2,98	3,78	23,78
G. D'arte	5,19	3,64	4,76	5,86	3,41	4,32	27,18
Image	1,30	0,91	1,19	1,46	0,85	1,08	6,79
Laser	1,95	1,37	1,78	2,20	1,28	1,62	10,19
Limestone	1,30	0,91	1,19	1,46	0,85	1,08	6,79
Marmi	5,19	3,64	4,76	5,86	3,41	4,32	27,18
N.A. Stone	1,95	1,37	1,78	2,20	1,28	1,62	10,19
Next	1,95	1,37	1,78	2,20	1,28	1,62	10,19
P.	2,60	1,82	2,38	2,93	1,70	2,16	13,59
P. Blue	0,65	0,46	0,59	0,73	0,43	0,54	3,40
Progetto	4,54	3,19	4,16	5,13	2,98	3,78	23,78
Rejunte	0,97	0,68	0,89	1,10	0,64	0,81	5,10
Touch	0,32	0,23	0,30	0,37	0,21	0,27	1,70
Vintage	1,95	1,37	1,78	2,20	1,28	1,62	10,19
W. Home	3,89	2,73	3,57	4,39	2,56	3,24	20,38
Total	64,90	45,51	59,46	73,24	42,60	53,98	339,69

**Quadro 4: Orçamento de Vendas Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total ano
Aquarela	0,79	0,42	0,68	0,59	0,80	0,95	4,22	7,62
Arqamassa	3,93	2,08	3,39	2,96	4,00	4,74	21,09	38,08
Arq Design	3,15	1,66	2,71	2,37	3,20	3,79	16,87	30,46
Artesanale	1,57	0,83	1,36	1,18	1,60	1,89	8,44	15,23
Atelier	0,16	0,08	0,14	0,12	0,16	0,19	0,84	1,52
Atitude	0,24	0,12	0,20	0,18	0,24	0,28	1,27	2,28
Bali	1,57	0,83	1,36	1,18	1,60	1,89	8,44	15,23
Batik	2,36	1,25	2,03	1,78	2,40	2,84	12,66	22,85
City	2,36	1,25	2,03	1,78	2,40	2,84	12,66	22,85
Colors	0,79	0,42	0,68	0,59	0,80	0,95	4,22	7,62
C. Marfil	2,36	1,25	2,03	1,78	2,40	2,84	12,66	22,85
D'ampezzo	4,72	2,49	4,07	3,55	4,80	5,68	25,31	45,69
D. Casa	0,39	0,21	0,34	0,30	0,40	0,47	2,11	3,81
Ecowood	7,87	4,15	6,78	5,92	7,99	9,47	42,18	76,15
Essencial	5,51	2,91	4,75	4,14	5,60	6,63	29,53	53,31
G. D'arte	6,29	3,32	5,42	4,73	6,40	7,58	33,75	60,92
Image	1,57	0,83	1,36	1,18	1,60	1,89	8,44	15,23
Laser	2,36	1,25	2,03	1,78	2,40	2,84	12,66	22,85
Limestone	1,57	0,83	1,36	1,18	1,60	1,89	8,44	15,23
Marmi	6,29	3,32	5,42	4,73	6,40	7,58	33,75	60,92
N.A. Stone	2,36	1,25	2,03	1,78	2,40	2,84	12,66	22,85
Next	2,36	1,25	2,03	1,78	2,40	2,84	12,66	22,85
P.	3,15	1,66	2,71	2,37	3,20	3,79	16,87	30,46
P. Blue	0,79	0,42	0,68	0,59	0,80	0,95	4,22	7,62
Progetto	5,51	2,91	4,75	4,14	5,60	6,63	29,53	53,31
Rejunte	1,18	0,62	1,02	0,89	1,20	1,42	6,33	11,42
Touch	0,39	0,21	0,34	0,30	0,40	0,47	2,11	3,81
Vintage	2,36	1,25	2,03	1,78	2,40	2,84	12,66	22,85
W. Home	4,72	2,49	4,07	3,55	4,80	5,68	25,31	45,69
Total	78,66	41,54	67,79	59,18	79,94	94,72	421,84	761,53

Acrescenta-se à tabela de receita de vendas, a tabela de receita de prestação dos serviços de elaboração de projetos que são realizados na empresa.

**Quadro 5: Orçamento de Receitas de Serviços Filial Nilo Peçanha, Primeiro e Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Serviços	64,90	45,51	59,46	73,24	42,60	53,98	339,69

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total ano
Serviços	78,66	41,54	67,79	59,18	79,94	94,72	421,84	761,53

**Quadro 6: Orçamento de Receitas de Serviços Filial Wenceslau Escobar, Primeiro e Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Serviços	6,45	7,86	4,66	9,20	11,73	11,38	51,27

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total ano
Serviços	8,23	7,16	12,89	11,54	15,98	12,69	68,50	119,76

Serão responsáveis pelo acompanhamento do cumprimento das metas estabelecidas de receitas de vendas e serviços as áreas comercial e financeira, além claro da diretoria. Na elaboração dessa ferramenta estudou-se a política da área comercial no que se refere aos descontos que poderão ser concedidos. Fato esse que indica que a política definida nesse momento não poderá sofrer grandes alterações, uma vez que ocorre com freqüência de empresas concederem mais descontos quando querem aumentar suas receitas.

O orçamento de vendas dará ao setor financeiro a informação das receitas maiores que ingressarão em caixa para um determinado período. Se para o alcance das receitas esperadas a empresa tiver que alterar o seu volume de compras por exemplo, já ocorrerá o desequilíbrio dos ingressos e desembolsos de caixa, comprometendo o desempenho econômico da organização.

Por isso, como contará fundamentalmente com o apoio do setor de vendas para sua realização de acordo com o planejado, para fins de alcance de metas, será

cobrado que se atinjam trimestralmente os resultados estipulados. Assim se dentro de um mês os objetivos esperados não forem cumpridos, ter-se-á um período para que haja uma recuperação. Isso diminui os impactos das oscilações do mercado, tornando mais tangível o acerto das projeções e contribuindo para a manutenção da motivação da equipe de vendas, uma vez que o resultado de um único mês não será o definitivo para o alcance de suas metas e de suas recompensas.

Espera-se que com esse orçamento a margem líquida das vendas realizadas cresça, uma vez que o mesmo estará em sintonia com os demais orçamentos da empresa. Assim, respeitados os valores orçados, as margens desejadas serão mais facilmente atingidas, diferentemente do que ocorre quando alterações em um dos elementos que influenciam essas margens, são realizadas sem se pensar nos impactos sobre os demais elementos, comprometendo os resultados globais da empresa esperados.

### **8.2.2 Orçamento de Compras**

De acordo com o projetado no orçamento de vendas, será elaborado o orçamento de compras. É necessário que a empresa tenha dados sobre sua participação no mercado, sua demanda esperada e saiba, também, qual será sua receita futura para definir a quantidade de mercadorias que irá comprar para revender aos seus consumidores.

O orçamento de compras para o ano de 2008 para a empresa Oficina Cerâmica foi elaborado seguindo alguns critérios já existentes dentro da empresa. Os principais deles são as compras que invariavelmente serão realizadas com a forma de pagamento à vista, uma vez que a empresa dispõe de capital de giro para efetuar essas operações e obtendo dessa maneira bons descontos junto ao seu principal fornecedor que é a Portobelo S/A. E as compras serão efetuadas somente em cima de pedidos, ou seja, após o cliente fazer sua solicitação de mercadoria junto à loja que os produtos serão encomendados junto ao fornecedor, não trabalhando a organização com estoques físicos de produtos prontos.

Com o orçamento de compras, ferramenta que também não era utilizada até então pela empresa, espera-se racionalizar os custos, haja vista informações de

mercado terem sido utilizadas para sua elaboração, aumentando a probabilidade de acerto nas projeções de compra e venda.

A área administrativa de compras, o setor financeiro e a proprietária da organização terão a responsabilidade de acompanhar e controlar os dados orçados.

O orçamento das compras que serão efetuadas no ano de 2008 se encontra na tabela abaixo.

**Quadro 7: Orçamento de Compras Filial Nilo Peçanha, Primeiro e Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Compras	146,03	102,40	133,80	164,78	95,85	121,45	764,30

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total ano
Compras	176,99	93,48	152,53	133,15	179,87	213,12	949,14	1.713,44

**Quadro 8: Orçamento de Compras Filial Wenceslau Escobar, Primeiro e Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Compras	14,50	17,68	10,48	20,70	26,38	25,61	115,36

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total ano
Compras	18,52	16,11	29,01	25,96	35,96	28,56	154,12	269,47

Acresce-se às estimativas de compras de mercadoria para revenda, a planilha com os valores de royalties projetados que serão pagos à franqueadora no exercício de 2008. Por contrato de franquia a Oficina Cerâmica paga o percentual de 30% à Portobello S/A por cada unidade monetária faturada.

O orçamento de compras fornecerá ao setor financeiro um dos valores que representam uma das maiores saída de capital da organização, a compra de mercadorias para vendas. Esses dados auxiliarão no planejamento do capital de giro necessário para manutenção do nível de atividades desejado da empresa. Como as compras são sempre realizadas à vista e os ingressos de capital das vendas

ocorrem tanto à vista, como parcelado, essa projeção assume vital importância para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

**Quadro 9: Planilha de Royalties Filial Nilo Peçanha, Primeiro e Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Royalties	43,81	30,72	40,14	49,43	28,75	36,44	229,29

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total ano
Royalties	53,10	28,04	45,76	39,95	53,96	63,94	284,74	514,03

**Quadro 10: Planilha de Royalties Filial Wenceslau Escobar, Primeiro e Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Royalties	4,35	5,30	3,14	6,21	7,91	7,68	34,61

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total ano
Royalties	5,56	4,83	8,70	7,79	10,79	8,57	46,23	80,84

### 8.2.3 Orçamento de Despesas Operacionais

O orçamento das despesas operacionais é constituído pelos gastos incidentes em administrar e vender os produtos e serviços aos consumidores. Ele será formado pelas despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras.

#### 8.2.3.1 Orçamento de Despesas Administrativas

Os gastos desse pacote de despesas fazem parte de um conjunto de compromissos fixos mensais da organização. Logo é difícil de reduzi-los sem haver alterações no nível de atividades da empresa. Por isso definiu-se que o mais importante é orçar os custos de acordo com as metas que se pretendem atingir, para então fazer com que os mesmos se encaixem na política estipulada.



Mat. escritório	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1,50
Mat. limpeza	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	1,80
Pró-labore	1,29	1,29	1,29	1,29	1,29	1,29	7,74
Salários	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	10,98
Seguros	0,22	0,22	0,22	0,22	-	-	0,88
Telefone / internet	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	6,00
Total	24,71	24,71	24,71	24,71	24,49	24,49	147,80

**Quadro 12: Orçamento de Despesas Administrativas Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total
Água e esgoto	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,42	0,84
Aluguéis a pagar	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	90,00	180,00
Assist. médica	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	5,88	11,76
Disp. veículos	0,38	0,13	0,13	0,13	0,13	0,38	1,25	2,00
Disp. Máquinas	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	1,20	2,40
Diversas	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	2,10	4,20
Energia elétrica	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	12,00	24,00
FGTS a recolher	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,15	0,85	1,69



FGTS a recolher	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,22
INSS a recolher	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,30
Manutenção e alarme	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	1,26
Mat. escritório	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,60
Mat. limpeza	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,90
Pró-labore	1,29	1,29	1,29	1,29	1,29	1,29	7,74
Salários	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	2,93
Seguros	0,22	0,22	0,22	0,22	-	-	0,88
Telefone / internet	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	2,40
Total	6,22	6,22	6,22	6,22	6,00	6,00	36,90

**Quadro 14: Orçamento de Despesas Administrativas Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total
Água e esgoto	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,18	0,36
Aluguéis a pagar	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	12,00	24,00
Assist. médica	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	2,52	5,04
Disp. veículos	0,38	0,13	0,13	0,13	0,13	0,38	1,25	2,00
Disp. Máquinas	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,30	0,60
Diversas	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,90	1,80

Energia elétrica	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	3,00	6,00
FGTS a recolher	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,23	0,45
INSS a recolher	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,32	0,65
Manutenção e alarme	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	1,26	2,52
Mat. escritório	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,60	1,20
Mat. limpeza	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,90	1,80
Pró-labore	1,29	1,29	1,29	1,29	1,29	1,35	7,80	15,54
Salários	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,51	2,95	5,87
Seguros	-	-	-	-	-	-	-	0,88
Telefone / internet	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	2,40	4,80
Total	6,25	6,00	6,00	6,00	6,00	6,35	36,61	73,51

É importante salientar que no rateio das despesas operacionais, apenas algumas dessas foram separadas por área funcional da organização. Porém se considerou importante que algumas despesas comerciais fossem orçadas isoladamente, por isso a existência do orçamento de vendas que será apresentado a seguir.

#### 8.2.3.2 Orçamento de Despesas com Vendas

Quando se elabora um orçamento pensa-se muito em otimização de gastos. Porém, essa ferramenta contribui tanto para o controle do que se está dependendo de valor monetário dentro da empresa, tanto como para prever investimentos dentro da mesma.

O orçamento de despesas com vendas da empresa Oficina Cerâmica para o ano de 2008 foi planejado dentro dessa visão. Mais do que controlar gastos, ele contribuirá para o alcance das metas principais da organização.

Já que um dos objetivos da empresa é aumentar seu faturamento através da receita de vendas, com a elaboração desse orçamento a empresa poderá pensar nos melhores investimentos a serem realizados para se atingir o desejado.

Dessa maneira, pretende-se projetar um crescimento equilibrado para empresa, sem que investimentos sejam mal realizados, diminuindo a probabilidade de que o aumento planejado no volume de atividades impacte negativamente nos resultados econômicos da organização.

O orçamento das despesas com vendas para o ano de 2008 está exposto na tabela abaixo.

**Quadro 15: Orçamento de Despesas com Vendas, Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Comissão vendedores	4,87	3,41	4,46	5,49	3,19	4,05	25,48
Comissão arquitetos	4,54	3,19	4,16	5,13	2,98	3,78	23,78
Encargos sociais	2,40	2,00	2,29	2,57	1,95	2,18	13,38
Fretes e transportes	22,72	15,93	20,81	25,63	14,91	18,89	118,89
Investimento em mídia	3,92	3,05	3,68	4,30	2,92	3,43	21,29
Salários	4,28	4,28	4,28	4,28	4,28	4,28	25,68
<b>Total</b>	<b>42,72</b>	<b>31,86</b>	<b>39,68</b>	<b>47,39</b>	<b>30,23</b>	<b>36,60</b>	<b>228,48</b>

**Quadro 16: Orçamento de Despesas com Vendas, Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total
Comissão vendedores	5,90	3,12	5,08	4,44	6,00	7,10	31,64	57,11
Comissão arquitetos	5,51	2,91	4,75	4,14	5,60	6,63	29,53	53,31
Encargos sociais	2,68	1,92	2,46	2,28	2,70	3,00	15,04	28,42
Fretes e transportes	27,53	14,54	23,73	20,71	27,98	33,15	147,64	266,54
Investimento em mídia	4,54	2,87	4,05	3,66	4,60	5,26	24,98	46,27
Salários	4,28	4,28	4,28	4,28	4,28	4,49	25,89	51,56
Total	50,43	29,64	44,34	39,52	51,15	59,65	274,73	503,21

**Quadro 17: Orçamento de Despesas com Vendas, Filial Wenceslau Escobar, Primeiro Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Comissão vendedores	0,48	0,59	0,35	0,69	0,88	0,85	3,85
Comissão arquitetos	0,45	0,55	0,33	0,64	0,82	0,80	3,59
Encargos sociais	1,21	1,24	1,18	1,27	1,32	1,31	7,53
Fretes e transportes	2,26	2,75	1,63	3,22	4,10	3,98	17,94
Investimento em mídia	1,29	1,35	1,21	1,41	1,53	1,51	8,31
Salários	1,52	1,52	1,52	1,52	1,52	1,52	9,10
Total	7,21	8,00	6,21	8,75	10,17	9,98	50,31

**Quadro 18: Orçamento de Despesas com Vendas, Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total
Comissão vendedores	0,62	0,54	0,97	0,87	1,20	0,95	5,14	8,98
Comissão arquitetos	0,58	0,50	0,90	0,81	1,12	0,89	4,79	8,38
Encargos sociais	1,25	1,23	1,34	1,31	1,41	1,34	7,88	15,40
Fretes e transportes	2,88	2,51	4,51	4,04	5,59	4,44	23,97	41,92
Investimento em mídia	1,37	1,32	1,58	1,52	1,72	1,57	9,08	17,39
Salários	1,52	1,52	1,52	1,52	1,52	1,59	9,18	18,28
Total	8,21	7,61	10,82	10,06	12,55	10,78	60,04	110,35

### 8.2.3.3 Orçamento de Despesas Tributárias

O orçamento de despesas tributárias é um dos mais importantes para a empresa. Controlar e estar em dia com essas despesas é fundamental para manutenção de atividades da organização.

Além de situar o percentual dos custos tributários nos gastos gerais da empresa, a projeção desses gastos contribuirá para o cumprimento dessas obrigações. É importantíssimo saber que o não pagamento de tributos implica em multas altíssimas, impactando nos resultados, além de diversas restrições, tanto no setor público, como no privado.

Sabendo-se disso, o orçamento de despesas tributárias foi elaborado focando-se principalmente a parte de seu controle, descuidos com essas obrigações podem onerar muito mais a empresa no seu futuro, por isso abordou-se bastante esse enfoque.

O orçamento das despesas tributárias para o ano de 2008 está exposto na tabela a seguir.

**Quadro 19: Orçamento de Despesas Tributárias, Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
COFINS	12,35	8,27	11,21	14,11	7,66	10,06	63,66
CPMF	1,23	0,86	1,13	1,39	0,81	1,03	6,45
ICMS	26,61	18,66	24,38	30,03	17,47	22,13	139,27
IPTU	1,20	-	-	-	-	-	1,20
IPVA	0,60	-	-	-	-	-	0,60
IRPJ/CSLL	29,76	-	-	23,78	-	-	53,54
IRRF	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,72
ISSQN	3,25	2,28	2,97	3,66	2,13	2,70	16,98
PIS	2,66	1,78	2,42	3,04	1,65	2,17	13,73
TAXAS	2,20	2,23	2,28	2,35	2,43	2,51	14,00
TOTAL	79,99	34,21	44,51	78,48	32,27	40,71	310,17

**Quadro 20: Orçamento de Despesas Tributárias, Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total
COFINS	15,25	7,44	12,96	11,15	15,52	18,63	80,94	144,60
CPMF	1,49	0,79	1,29	1,12	1,52	1,80	8,01	14,47
ICMS	32,25	17,03	27,79	24,26	32,78	38,84	172,95	312,23
IPTU	-	-	-	-	-	-	-	1,20
IPVA	-	-	-	-	-	-	-	0,60
IRPJ/CSLL	23,77	-	-	26,32	-	-	50,09	103,64
IRRF	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,15	0,75	1,47
ISSQN	3,93	2,08	3,39	2,96	4,00	4,74	21,09	38,08
PIS	3,29	1,60	2,80	2,40	3,35	4,02	17,46	31,19
TAXAS	2,63	2,75	2,85	2,92	3,14	3,26	17,55	31,55
TOTAL	82,74	31,81	52,20	71,26	60,42	71,43	368,85	679,02

**Quadro 21: Orçamento de Despesas Tributárias, Filial Wenceslau Escobar, Primeiro Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
COFINS	1,16	1,46	0,79	1,74	2,28	2,20	9,64
CPMF	0,12	0,15	0,09	0,17	0,22	0,22	0,97
ICMS	2,64	3,22	1,91	3,77	4,81	4,67	21,02
IPTU	0,90	-	-	-	-	-	0,90
IPVA	0,60	-	-	-	-	-	0,60
IRPJ/CSLL	5,12	-	-	2,65	-	-	7,77
IRRF	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,72
ISSQN	0,32	0,39	0,23	0,46	0,59	0,57	2,56
PIS	0,25	0,32	0,17	0,38	0,49	0,48	2,08
TAXAS	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	11,24	5,66	3,31	9,30	8,50	8,25	46,27

**Quadro 22: Orçamento de Despesas Tributárias, Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total
COFINS	1,54	1,32	2,52	2,24	3,17	2,48	13,26	22,90
CPMF	0,16	0,14	0,24	0,22	0,30	0,24	1,30	2,28
ICMS	3,37	2,94	5,29	4,73	6,55	5,20	28,08	49,10
IPTU	-	-	-	-	-	-	-	0,90
IPVA	-	-	-	-	-	-	-	0,60
IRPJ/CSLL	4,52	-	-	3,96	-	-	8,48	16,26
IRRF	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,15	0,75	1,47
ISSQN	0,41	0,36	0,64	0,58	0,80	0,63	3,42	5,99
PIS	0,33	0,28	0,54	0,48	0,68	0,53	2,86	4,94
TAXAS	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	10,46	5,15	9,36	12,32	11,63	9,24	58,17	104,43

### 8.2.3.4 Orçamento das Despesas Financeiras

O orçamento das despesas financeiras contemplará os gastos da empresa com operações de empréstimos, financiamentos, taxas de abertura de crédito, entre outras. Para Oficina Cerâmica, esses gastos foram orçados para o ano de 2008 levando em conta algumas operações de antecipação de recursos que ela realiza junto a uma financeira, quando ela vende parcelado e recebe à vista dessa entidade, mas com isso remunerando a mesma com um percentual da operação, considerando-se ainda a taxa de abertura de crédito (TAC) dessas operações.

O fato de o orçamento das despesas financeiras estar diretamente ligado ao orçamento de caixa contribuirá para minimizar a incidência desses custos para a organização, uma vez que o controle das entradas e saídas de valores monetários na empresa poderá reduzir significativamente a necessidade de se recorrer a empréstimos para obtenção de capital de giro.

O orçamento de despesas financeiras para o ano de 2008 é apresentado na tabela abaixo.

**Quadro 23: Orçamento de Despesas Financeiras, Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
IOF	0,02	0,01	0,02	0,02	0,01	0,02	0,10
Juros sobre empréstimo	-	-	-	-	-	-	-
Taxa cartão crédito	2,53	1,77	2,32	2,86	1,66	2,11	13,25
Taxa abertura de	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,06
Taxa de antecipação	0,42	0,30	0,39	0,48	0,28	0,35	2,21
Total	2,98	2,09	2,73	3,36	1,96	2,48	15,62

**Quadro 24: Orçamento de Despesas Financeiras, Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total
IOF	0,02	0,01	0,02	0,02	0,02	0,03	0,13	0,23
Juros sobre empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxa cartão crédito	3,07	1,62	2,64	2,31	3,12	3,69	16,45	29,70
Taxa abertura de	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,06	0,12
Taxa de antecipação	0,51	0,27	0,44	0,38	0,52	0,62	2,74	4,95
Total	3,61	1,91	3,12	2,72	3,67	4,35	19,38	35,00

**Quadro 25: Orçamento de Despesas Financeiras, Filial Wenceslau Escobar, Primeiro Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
IOF	0,002	0,002	0,001	0,003	0,004	0,004	0,016
Juros sobre empréstimo	-	-	-	-	-	-	-
Taxa cartão crédito	0,25	0,31	0,18	0,36	0,46	0,44	2,00
Taxa abertura de	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,06
Taxa de antecipação	0,04	0,05	0,03	0,06	0,08	0,07	0,33
Total	0,31	0,37	0,22	0,43	0,55	0,53	2,41

**Quadro 26: Orçamento de Despesas Financeiras, Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total
IOF	0,003	0,002	0,004	0,004	0,005	0,004	0,021	0,037
Juros sobre empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxa cartão crédito	0,32	0,28	0,50	0,45	0,62	0,49	2,67	4,67
Taxa abertura de	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,06	0,12
Taxa de antecipação	0,05	0,05	0,08	0,07	0,10	0,08	0,45	0,78
Total	0,39	0,34	0,60	0,54	0,74	0,59	3,20	5,61

Para melhor visualização das despesas operacionais elaborou-se uma planilha que contém todas as despesas que fazem parte desse pacote, que está apresentada na tabela abaixo para o ano de 2008.

**Quadro 27: Orçamento das Despesas Operacionais, Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Administrativas	24,71	24,71	24,71	24,71	24,49	24,49	147,80
Vendas	42,72	31,86	39,68	47,39	30,23	36,60	228,48
Tributárias	79,99	34,21	44,51	78,48	32,27	40,71	310,17
Financeiras	2,98	2,09	2,73	3,36	1,96	2,48	15,62
Total	150,40	92,87	111,63	153,95	88,94	104,28	702,07

**Quadro 28: Orçamento das Despesas Operacionais, Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total
Administrativas	24,74	24,49	24,49	24,49	24,49	24,91	147,59	295,39
Vendas	50,43	29,64	44,34	39,52	51,15	59,65	274,73	503,21
Tributárias	82,74	31,81	51,20	71,26	60,42	71,43	368,85	679,02
Financeiras	3,61	1,91	3,12	2,72	3,67	4,35	19,38	35,00
Total	161,52	87,85	123,14	137,99	139,72	160,33	810,56	1.512,63

**Quadro 29: Orçamento das Despesas Operacionais, Filial Wenceslau Escobar, Primeiro Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Administrativas	6,22	6,22	6,22	6,22	6,00	6,00	36,90
Vendas	7,21	8,00	6,21	8,75	10,17	9,98	50,31
Tributárias	11,24	5,66	3,31	9,30	8,50	8,25	46,27
Financeiras	0,31	0,37	0,22	0,43	0,55	0,53	2,41
Total	24,98	20,26	15,96	24,71	25,22	24,76	135,89

**Quadro 30: Orçamento das Despesas Operacionais, Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total
Administrativas	6,25	6,00	6,00	6,00	6,00	6,35	36,61	73,51
Vendas	8,21	7,61	10,82	10,06	12,55	10,78	60,04	110,35
Tributárias	10,46	5,15	9,36	12,32	11,63	9,24	58,17	104,43
Financeiras	0,39	0,34	0,60	0,54	0,74	0,59	3,20	5,61
Total	25,31	19,10	26,79	28,93	30,93	26,97	158,02	293,90

#### 8.2.3.5 Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa será de suma importância para a empresa, pois é através dele que serão estimados os ingressos e desembolsos de caixa para o período projetado.

Possíveis sobras e excessos de caixa poderão ser mais bem geridos através da utilização dessa ferramenta. O nível desejado de caixa poderá ser estipulado

através de dados concretos, o que auxiliará justamente com a melhor alocação dos recursos financeiros.

Para a empresa Oficina Cerâmica que não realizava as projeções de entrada e saída de capital optou-se por orçar os valores de caixa, ingressos e desembolsos, pelo método direto por ser o mais simples e o mais utilizado pelas pequenas e médias empresas.

O orçamento de caixa pelo método direto considera para sua realização as estimativas dos ingressos e desembolsos para o período orçado item por item que farão parte das receitas e despesas da empresa.

O orçamento de caixa para o ano de 2008 é apresentado na tabela abaixo.

**Quadro 31: Orçamento de Caixa, Filial Nilo Peçanha, Primeiro Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
1 Ingressos	347,12	250,72	294,75	335,80	273,88	269,22	1.771,49
Vendas à vista	157,37	110,36	144,19	177,58	103,29	130,89	823,68
Vendas a prazo	120,03	70,29	91,30	90,74	102,02	84,17	558,54
Serviços à vista	39,34	27,59	36,05	44,40	25,82	32,72	205,92
Serviços a prazo	30,01	42,10	22,83	22,69	42,36	21,04	181,02
Receitas Financeiras	0,38	0,38	0,39	0,39	0,40	0,40	2,34
2 Desembolsos	365,75	225,99	285,56	388,55	213,54	262,17	1.741,56
Compras	146,03	102,40	133,80	164,78	95,85	121,45	764,30
Despesas administrativas	24,71	24,71	24,71	24,71	24,49	24,49	147,80
Despesas vendas	42,72	31,86	39,68	47,39	30,23	36,60	228,48

Despesas tributárias	105,50	34,21	44,51	98,87	32,27	40,71	356,06
Despesas financeiras	2,98	2,09	2,73	3,36	1,96	2,48	15,62
Royalties	43,81	30,72	40,14	49,43	28,75	36,44	229,29
3. Diferença período	(18,62)	24,72	9,19	(52,75)	60,34	7,05	29,93
4 Saldo inicial de caixa	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
5 Disponibilidade	(8,62)	34,72	19,19	(42,75)	70,34	17,05	89,93
6 Nível desejado de	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
7 Empréstimo da capital de	-	-	-	-	-	-	-
8 Aplicações financeiras a	-	24,72	9,19	-	60,34	7,05	101,30
9 Amortizações	-	-	-	-	-	-	-
10 Resgates das aplicações	18,62	-	-	52,75	-	-	71,37
11 Saldo final de caixa	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

**Quadro 32: Orçamento de Caixa, Filial Nilo Peçanha, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total
1 Ingressos	344,73	256,53	311,06	300,48	360,38	425,93	1.999,13	3.770,62
Vendas à vista	190,74	100,74	164,38	143,50	193,84	229,68	1.022,88	1.846,56
Vendas a prazo	84,72	104,16	84,13	96,54	94,12	110,71	574,38	1.132,92
Serviços à vista	47,68	25,18	41,10	35,87	48,46	57,42	255,72	461,64





7 Empréstimo da capital de giro a captar	-	-	-	-	-	-	-
8 Aplicações financeiras a realizar	0,05	-	1,31	-	-	-	1,35
9 Amortizações dos	-	-	-	-	-	-	-
10 Resgates das aplicações financeiras	-	1,64	-	11,28	7,31	3,92	24,14
11 Saldo final de caixa projetado	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

**Quadro 34: Orçamento de Caixa, Filial Wenceslau Escobar, Segundo Semestre de 2008 (R\$ mil).**

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Total
1 Ingressos	46,58	41,07	55,80	56,12	70,66	66,12	336,35	599,42
Vendas à vista	19,96	17,36	31,27	27,97	38,75	30,77	166,09	290,41
Vendas a prazo	16,98	15,16	13,04	16,58	17,42	21,76	100,95	180,59
Serviços à vista	4,99	4,34	7,82	6,99	9,69	7,69	41,52	72,60
Serviços a prazo	4,24	3,79	3,26	4,15	4,36	5,44	25,24	50,93
Receitas Financeiras	0,41	0,42	0,42	0,43	0,44	0,44	2,55	4,89
2 Desembolsos	49,39	40,04	64,50	62,67	77,68	64,09	358,37	644,21
Compras	18,52	16,11	29,01	25,96	35,96	28,56	154,12	269,47
Despesas administrativas	6,25	6,00	6,00	6,00	6,00	6,35	36,61	73,51
Despesas vendas	8,21	7,61	10,82	10,06	12,55	10,78	60,04	110,35

Despesas tributárias	10,46	5,15	9,36	12,32	11,63	9,24	58,17	104,43
Despesas financeiras	0,39	0,34	0,60	0,54	0,74	0,59	3,20	5,61
Royalties	5,56	4,83	8,70	7,79	10,79	8,57	46,23	80,84
3. Diferença período projetada (1-2)	(2,80)	1,02	(8,70)	(6,54)	(7,02)	2,03	(22,01)	(44,80)
4 Saldo inicial de caixa	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
5 Disponibilidade acumulada	7,20	11,02	1,30	3,46	2,98	12,03	37,99	75,20
6 Nível desejado de caixa projetado	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
7 Empréstimo da capital de giro a captar	-	-	-	-	-	-	-	-
8 Aplicações financeiras a realizar	-	1,02	-	-	-	2,03	3,05	4,40
9 Amortizações dos		-	-	-	-	-	-	-
10 Resgates das aplicações financeiras	2,80	-	8,70	6,54	7,02	-	25,07	49,20
11 Saldo final de caixa projetado	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

Através do orçamento de caixa a empresa poderá adequar melhor sua política de cobranças, direcionando o recebimento das vendas para períodos próximos aos de suas principais saídas de capital. Assim, reduziram as necessidades de empréstimos para capital de giro, não foram projetados empréstimos para o exercício de 2008, contribuindo para uma maior sintonia entre os ingressos e desembolsos de capital.

Com a projeção das receitas e das despesas, a empresa visualizará melhor os resultados de sua política de compras de mercadorias para venda. Atualmente essas são efetuadas à vista para aproveitar-se o desconto concedido pela franqueadora. Porém, em determinados momentos utilizar o capital de terceiros, nesse caso realizando algumas compras a prazo, pode representar a oportunidade

de se aproveitar o capital em novos investimentos. De posse da utilização dessa ferramenta orçamentária, a proprietária terá mais embasamento para tomar suas decisões e executá-las.

Assim, para o ano de 2008 de acordo com todas as peças orçamentárias elaboradas, pode-se visualizar a disponibilidade necessária dos recursos financeiros para a manutenção das atividades da Oficina Cerâmica e, também, estipular-se o nível desejado de caixa para o ano projetado.

Para auxiliar no controle de caixa da empresa realizou-se um fluxo de caixa diário, pois se encaixa na realidade da organização e atende as suas necessidades de curto prazo, possibilitando a melhor visualização da dinâmica de caixa da empresa no período projetado.

O modelo de fluxo de caixa executado é apresentado na planilha a seguir, com os dados da primeira semana do exercício de 2008.

**Quadro 35: Fluxo de Caixa projetado**

	01/01/2008	02/01/2008	03/01/2008	04/01/2008	05/01/2008
<b>1. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>8.049,64</b>	<b>10.000,00</b>
<b>2. ENTRADAS</b>					
Vendas à vista	-	7.296,93	8.414,32	6.318,25	-
Receitas à vista	-	1.824,50	2.730,00	976,34	-
Cobrança de duplicatas	-	2.318,35	1.415,26	5.450,00	-
Cheques custodiados	-	8.630,00	-	3.842,20	-
Recebimento de Cartões	-	3.455,15	2.786,36	3.665,00	-
Resgate de aplicações financeiras	-	-	-	-	-
Empréstimos	-	-	-	-	-
Aluguéis recebidos	-	-	-	-	-
Outras entradas	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DOS RECEBIMENTOS</b>	<b>0,00</b>	<b>23.524,93</b>	<b>15.345,94</b>	<b>20.251,79</b>	<b>0,00</b>
<b>3. SAÍDAS</b>					
Compras à vista	-	6.950,35	16.766,30	11.930,00	-
Fornecedores	-	5.914,37	530,00	3.614,77	-
Tributos	-	-	-	-	-
Folha de pagamento	-	-	-	-	-
Despesas gerais	-	330,00	-	75,00	-
Amortização de empréstimos	-	-	-	-	-
Aplicações financeiras	-	10.330,21	-	2.681,66	-
Outras saídas	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DOS PAGAMENTOS</b>	<b>0,00</b>	<b>23.524,93</b>	<b>17.296,30</b>	<b>18.301,43</b>	<b>0,00</b>
<b>4. SALDO DO DIA ( 2 – 3)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>(1.950,36)</b>	<b>1.950,36</b>	<b>0,00</b>
<b>5. SALDO FINAL DE CAIXA ( 1 + 4)</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>8.049,64</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>

O modelo acima foi criado para que a empresa, devido a sua natureza e nível de atividades, possa acompanhar a evolução de seu caixa tanto através do orçamento projetado, visualizando o exercício anual, quanto com a ferramenta do fluxo de caixa que lhe possibilitará controlar o caixa diariamente.

Como o dinamismo das compras e vendas da organização ocorre todos os dias, o fluxo de caixa diário dará maior embasamento à proprietária da organização para sua tomada de decisão no que dizem respeito à alocação e busca de recursos de curto prazo.

Optou-se por um modelo simples, pois não precisará despender custos para instalá-lo e, também, de fácil implantação, mas que cumpra com os objetivos de fornecer as informações relevantes de saldos de caixa para garantir a eficácia do controle financeiro.

#### 8.2.3.6 Demonstrativo de Resultado do Exercício Projetado

A projeção do Demonstrativo de Resultado Projetado mostrará ao gestor financeiro da empresa todos os dados estimados nas ferramentas orçamentárias, além de apresentar o lucro operacional líquido projetado, quando será visualizado o retorno sobre os investimentos realizados.

Através da análise dessa ferramenta, se terá uma visão sobre o plano de operações da organização, identificando se o mesmo é satisfatório ou não, com base nos resultados estipulados.

A realização dessa projeção financeira para a empresa Oficina Cerâmica lhe permitirá realizar uma comparação entre a sua situação econômica atual e futura. Além disso, ele irá informar a sua proprietária a rentabilidade de cada investimento realizado dentro da empresa.

Os Demonstrativos de Resultado de Exercício Projetados dos anos de 2007 e 2008 encontram-se nas tabelas a seguir.

**Quadro 36: Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado, ano 2007.**

	<b>2007 NP</b>	<b>2007 WE</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>3.461.499,71</b>	<b>544.384,68</b>
Venda de mercadorias	2.769.199,77	435.507,74
Prestação de serviços	692.299,94	108.876,94
<b>( - ) DEDUÇÕES</b>	<b>(503.945,03)</b>	<b>(80.125,70)</b>
Devoluções de vendas	(12.017,65)	(2.918,37)
Impostos incidentes sobre as receitas	(491.927,38)	(77.207,33)
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>2.957.554,68</b>	<b>464.258,98</b>
<b>( - ) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>(1.557.674,87)</b>	<b>(244.973,11)</b>
<b>( = ) LUCRO BRUTO</b>	<b>1.399.879,81</b>	<b>219.285,88</b>
<b>( - ) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>(778.589,65)</b>	<b>(159.670,36)</b>
Despesas com vendas	(463.315,00)	(98.014,36)
Despesas administrativas	(282.324,65)	(60.036,00)
Despesas tributárias	(32.950,00)	(1.620,00)
Outras despesas operacionais	-	-
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>(25.664,36)</b>	<b>19.306,00</b>
Receitas Financeiras	26.412,14	24.318,00
( - ) Despesas financeiras	(52.076,50)	(5.012,00)

<b>Outras receitas operacionais</b>	-	-
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>595.625,80</b>	<b>78.921,52</b>
<b>Despesas não operacionais</b>	-	-
<b>RESULTADO ANTES DAS PROVISÕES TRIBUTÁRIAS</b>	<b>595.625,80</b>	<b>78.921,52</b>
( - ) Provisão para Contribuição Social	(53.999,40)	(4.572,83)
( - ) Provisão para Imposto de Renda	(125.998,59)	(10.669,94)
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>415.627,81</b>	<b>63.678,74</b>

**Quadro 37: Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado, ano 2008.**

	<b>2008 NP</b>	<b>2008 WE</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>3.807.649,68</b>	<b>98.823,15</b>
Venda de mercadorias	3.046.119,74	79.058,52
Prestação de serviços	761.529,94	19.764,63
<b>( - ) DEDUÇÕES</b>	<b>(554.294,48)</b>	<b>(88.078,03)</b>
Devoluções de vendas	(11.456,83)	3.415,35)
Impostos incidentes sobre as receitas	(542.837,65)	(84.662,68)
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>3.253.355,20</b>	<b>510.745,12</b>
<b>( - ) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>(1.713.442,36)</b>	<b>(269.470,42)</b>
<b>( = ) LUCRO BRUTO</b>	<b>1.539.912,85</b>	<b>241.274,70</b>

<b>( - ) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>(833.425,23)</b>	<b>(186.834,03)</b>
Despesas com vendas	(503.210,78)	(110.349,57)
Despesas administrativas	(295.394,45)	(73.514,46)
Despesas tributárias	(34.820,00)	(2.970,00)
Outras despesas operacionais	-	-
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>(1.046,65)</b>	<b>26.208,83</b>
Receitas Financeiras	33.957,13	31.814,95
( - ) Despesas financeiras	(35.003,78)	(5.606,12)
<b>Outras receitas operacionais</b>	-	-
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>705.440,97</b>	<b>80.649,50</b>
<b>Despesas não operacionais</b>	-	-
<b>RESULTADO ANTES DAS PROVISÕES TRIBUTÁRIAS</b>	<b>705.440,97</b>	<b>80.649,50</b>
( - ) Provisão para Contribuição Social	(57.741,19)	(4.876,59)
( - ) Provisão para Imposto de Renda	(134.729,44)	(11.378,70)
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>512.970,34</b>	<b>64.394,21</b>

### 8.2.3.7 Balanço Patrimonial Projetado

O Balanço Patrimonial projetado irá prever todas as aplicações de recursos, no lado do ativo, e as origens dos recursos de terceiros e próprios, no lado do passivo e patrimônio líquido. Ele relacionará os bens e direitos que integrarão o ativo, com os deveres e obrigações que por sua vez integrarão o passivo.

Utilizando-se dessa ferramenta, a empresa Oficina Cerâmica visualizará melhor sua liquidez para o período projetado, conhecendo a sua capacidade financeira para honrar seus compromissos. Salieta-se que uma visão patrimonial também é fornecida através do Balanço Patrimonial projetado.

Os Balanços Patrimoniais projetados dos exercícios de 2007 e 2008 se encontram na tabela abaixo.

**Quadro 38: Balanço Patrimonial projetado, anos 2007 e 2008.**

<b>ATIVO</b>		
	2007	2008
<b>CIRCULANTE</b>	<b>1.712.501,05</b>	<b>2.447.307,85</b>
<b>Disponibilidades</b>	<b>1.139.948,89</b>	<b>1.788.236,82</b>
Caixa	589.394,00	828.396,00
Bancos	114.637,19	263.496,45
Aplicações financeiras	435.917,70	696.344,37
<b>Créditos</b>	<b>510.160,44</b>	<b>567.264,38</b>
Clientes	388.439,04	427.284,77
Impostos a recuperar	121.721,40	139.979,61
<b>Estoque</b>	<b>62.391,72</b>	<b>91.806,65</b>
Mostruários e Comodatós	62.391,72	91.806,65
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>222.709,06</b>	<b>231.617,42</b>
Créditos	222.709,06	231.617,42
<b>PERMANENTE</b>	<b>442.294,05</b>	<b>414.123,37</b>
<b>Investimentos</b>	<b>143.103,92</b>	<b>157.414,31</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>299.190,13</b>	<b>256.709,06</b>
Construções em andamento	73.214,97	32.946,74
Imóveis	77.936,40	70.142,76
Veículos	94.999,00	85.499,10
Equipamentos de Informática	45.650,00	47.585,00
Instalações telefônicas	6.300,00	9.950,00
Móveis equipamentos de escritório	24.604,80	28.344,32
Marcas e Patentes	1.100,00	1.100,00
( - ) Depreciações e amortizações	(24.615,04)	(18.858,86)
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>2.377.504,16</b>	<b>3.093.048,64</b>

<b>PASSIVO</b>		
	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>415.100,13</b>	<b>455.395,67</b>
Fornecedores	253.885,18	279.274,11
Obrigações trabalhistas a pagar	19.625,14	20.289,89
Impostos e contribuições a pagar	73.236,11	80.575,27
Outras contas a pagar	68.353,70	75.256,40
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>2.898,00</b>	<b>3.042,90</b>
Débitos com sócios	2.898,00	3.042,90
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.959.506,03</b>	<b>2.634.610,07</b>
Capital social	250.000,00	250.000,00
Resultados Acumulados	1.709.506,03	2.384.610,07
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>2.377.504,16</b>	<b>3.093.048,64</b>

## 9 ANÁLISE DOS DADOS PROJETADOS

Este capítulo apresentará através de índices financeiros, a situação financeira da empresa Oficina Cerâmica LTDA para o período projetado de 2008.

Os aspectos analisados referem-se à saúde financeira da empresa, o capital de giro e sua necessidade para o exercício estimado e índices de retorno com base nas projeções realizadas.

Visualizam-se a seguir esses índices, acrescidos dos índices de 2005 e 2006 para ampliação da análise.

	2005	2006	2007	2008
Liquidez Imediata	0,43	0,61	4,76	4,71
Liquidez Seca	0,74	1,63	6,30	6,55
Liquidez Corrente	0,81	1,82	6,47	6,83
Liquidez Total	0,98	2,07	6,01	6,46
Solvência Geral	2,50	4,83	6,56	7,24
Endividamento	0,40	0,21	0,15	0,14

Com o elevado aumento das disponibilidades da empresa e a diminuição das suas obrigações correntes, as chances dela tornar-se ilíquida nesse período projetado são mínimas. Os índices relativos à sua capacidade de honrar seus compromissos, tanto no curto como no longo prazo, melhoraram com o passar dos anos.

Como o objetivo maior desse trabalho é oferecer apoio ao administrador para que ele possa tomar as decisões da área com o maior respaldo possível, salienta-se a necessidade de a empresa acompanhar os custos de oportunidade, uma vez que sua situação financeira favorável lhe permite a ambição de realizar novos

investimentos e não simplesmente deixar seu capital ocioso cobrindo as necessidades de capital de giro.

Os dados abaixo reforçam essa visão. Mesmo o capital de giro sendo negativo no exercício de 2005, a situação financeira da empresa não era inibidora para projeções de novos investimentos, uma vez que sua necessidade de capital de giro também era negativa, equilibrando a tesouraria da empresa.

	2005	2006	2007	2008
Capital de Giro	(244.336,15)	372.848,12	1.991.591,98	2.077.522,10
Necessidade de Capital de Giro	(500.931,72)	190.008,29	325.711,78	476.699,73
Tesouraria	256.595,57	182.839,83	1.665.880,20	1.600.822,37

Percebe-se que o capital de giro está crescendo muito mais que a sua necessidade através dos dados projetados, isso faz que com que o saldo de tesouraria se eleve bastante. Sabe-se que para a organização gozar de boa saúde financeira esse saldo deve ser mesmo positivo, porém com o alto crescimento projetado esse capital deve ser planejado e investido de maneira que traga retorno econômico à empresa e não a onere permanecendo ocioso.

	2005	2006	2007	2008
Retorno sobre o ativo total	0,19	0,04	0,06	0,07
Retorno sobre o patrimônio líquido	0,32	0,06	0,07	0,08

	2005	2006	2007 NP	2007 WE	2008 NP	2008 WE
Margem Líquida das Vendas	7,21%	3,01%	12,01%	11,70%	13,47%	10,75%

Os dados projetados demonstram que após uma queda dos valores de retorno dos investimentos da organização no exercício de 2006, os mesmos serão maiores para o período de 2007 e o exercício projetado de 2008. Através da proposta elaborada em conjunto com a proprietária da organização, visualizou-se que a empresa tem condições de separar parte de seus recursos para realizar novos investimentos que proporcionem maior crescimento ao empreendimento e, conseqüentemente, elevem o nível de retorno obtido.

## 10 CONCLUSÃO

Acredita-se que após a coleta e análise dos dados financeiros e contábeis dos anos de 2005 e 2006, assim como com a projeção dos dados para os exercícios de 2007 e 2008, tenha-se atingido o objetivo principal do trabalho, esse viabilizar um projeto financeiro para o ano de 2008 para a empresa Oficina Cerâmica LTDA.

A empresa que desfruta de boa situação financeira poderá com o aperfeiçoamento da área em questão melhor aproveitar essa sua situação favorável para se diferenciar dos seus concorrentes e crescer ainda mais nesse setor bastante competitivo.

Cumprе salientar que as metas aqui estipuladas através das ferramentas orçamentárias serão atingidas se forem permanentemente acompanhadas e analisadas pelo gestor financeiro da organização, a fim de garantir que o estabelecido seja cumprido e possíveis correções sejam realizadas para que o plano seja sempre realista e útil à empresa.

O planejamento financeiro proporcionará a proprietária da organização o embasamento necessário para que ela possa decidir sobre as origens e os encaminhamentos dos recursos da organização, de maneira que atendam os objetivos estipulados.

O plano em questão foi elaborado procurando adequar-se as características da empresa para que nenhum aspecto inviabilizasse a sua implantação. Por isso, como se trata de uma empresa de pequeno porte, foram sugeridas ferramentas que não demandassem recursos monetários para sua implementação, mas de grande utilidade para o controle financeiro.

Através do estudo, com os dados orçados e projetados mais precisamente, conclui-se que a empresa está em fase evolutiva de crescimento econômico. Observa-se isso com os índices de liquidez, endividamento e solvência que demonstram que a empresa não corre risco de insolvência. Dos índices de tesouraria que mostram que a organização possui disponibilidades suficientes para manter seu nível desejado de atividades, devendo ser observado apenas que o capital excedente às necessidades correntes não se torne ocioso e oneroso à

empresa. E, também, dos índices de retorno que através das projeções realizadas aumentarão a partir do exercício de 2007.

Por fim, salienta-se que com os dados verificados e projetados, a Oficina Cerâmica LTDA se encontra financeiramente bem. Acredita-se que a empresa está apta a se manter competitiva em seu segmento e, também, projetar uma expansão econômica de acordo com o cenário econômico provável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995. 408 p.

FLEURIET, Michel. **O Modelo Fleuriet: A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 169 p.

JBONLINE. **Norma Brasileira de Porcelanatos**. Disponível em: <<http://jbonline.terra.com.br/editorias/economia/index.html>>. Acesso em: 05/08/2007.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1996. 189 p.

SALGADO, Eduardo; CAETANO, José Roberto; NAPOLITANO, Giuliana. Um País em Obras. **Revista Exame**, São Paulo, p. 22-25, jun. 2007.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 252 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre: Sagra – DC Luzzatto, 1995. 147 p.