

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
FINANCEIRO PARA UMA EMPRESA DO RAMO CERAMISTA**

RENAN LEITE GERMANO

Porto Alegre, 2007.

RENAN LEITE GERMANO

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
FINANCEIRO PARA UMA EMPRESA DO RAMO CERAMISTA**

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

Orientador: Professor José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre 2007.

Renan Leite Germano

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
FINANCEIRO PARA UMA EMPRESA DO RAMO CERAMISTA**

Material para consulta na home page
Biblioteca da Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
disponível em
<http://biblioteca.es.ufrgs.br/index.asp> /
Normas para Apresentação de Trabalhos
Acadêmicos.

Conceito Final:
Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____ - UFRGS

Prof. Dr. _____ - UFRGS

Prof. Dr. _____ - UFRGS

*Dedico este trabalho à minha família, pelo excepcional apoio
demonstrado durante todo este caminho.*

AGRADECIMENTOS

Aos colaboradores da Cerâmica Modelo Ltda., tão solícitos durante o trabalho, em especial aos sócios que disponibilizaram todos os dados necessários;

Aos meus amigos e minha família, tão importantes durante os anos de Faculdade;

Ao professor José Eduardo Zdanowicz, pela orientação de valor dada à este trabalho.

RESUMO

Este projeto disponibilizou uma proposta de planejamento financeiro para a empresa de pequeno porte Cerâmica Modelo Ltda., localizada na Região Sul do Brasil, mais especificamente na cidade de Sapucaia do Sul - RS. O mesmo foi efetuado através de análises financeiras feitas sobre os dados coletados junto à empresa, e por projeções de fluxos de caixas para o ano de 2008. O projeto foi fundamentado de acordo com conhecimentos e conceitos ligados à Administração de Empresas, todos eles descritos em sua revisão teórica. A partir disto, dois possíveis cenários foram estabelecidos e as projeções criadas. Ainda, uma ferramenta de controle deste planejamento foi criada para a empresa.

Palavras-chave: planejamento financeiro, cerâmica, fluxo de caixa.

ABSTRACT

This project arranged a financial planning proposal for the small sized company Cerâmica Modelo Ltda., located on the South Region of Brasil, specifically in the city of Sapucaia do Sul - RS. This process was made through financial analysis of the data given by the company, and through cash flow projections for the year of 2008. The project was based according to the knowledge and concepts connected with Business Administration, all of them are described in the theory review section. After that, two possible scenarios were established and the projections created. Finally, a financial control tool was designed for the company to follow the financial development.

Key words: financial planning, pottery, cash flow.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE.....	12
2.1 DADOS GERAIS DA EMPRESA.....	12
2.2 HISTORICO DA EMPRESA.....	12
2.3 NEGOCIO.....	13
2.4 ORGANOGRAMA.	14
2.5 PRODUTO.....	14
2.6 PRINCIPIOS E VALORES.....	15
2.7 ANALISE DO MICROAMBIENTE.....	15
2.7.1 Fornecedores.....	15
2.7.2 Clientes.....	16
2.7.3 Concorrentes.....	17
2.8 ANALISE DO MACROAMBIENTE.....	18
2.8.1 Fatores Demográficos.....	18
2.8.2 Fatores Econômicos... ..	18
2.8.3 Fatores Tecnológicos.....	19
2.8.4 Fatores Político-Legais.....	20
3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	21
4 JUSTIFICATIVAS.....	23
5 OBJETIVOS	24
5.1 OBJETIVO GERAL.....	24
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
6 REVISÃO DA LITERATURA.....	25
6.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA. ..	25
6.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	26
6.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO.. ..	29
6.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO.....	30

6.5 FLUXO DE CAIXA	31
6.6 PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA.....	33
6.7 CAPITAL DE GIRO.....	34
6.8 ÍNDICES FINANCEIROS..	37
6.8.1 Índice De Liquidez Corrente.	38
6.8.2 Índice De Liquidez Seca..	39
6.8.3 Índice De Liquidez Total..	39
6.9 BALANÇO PATRIMONIAL..	40
6.10 BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO..	41
7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
8 A SITUAÇÃO ATUAL	44
8.1 DESPESAS TOTAIS.....	49
8.2 RECEITAS TOTAIS.....	51
8.3 RECEITAS TOTAIS X DESPESAS TOTAIS	52
9 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA O ANO DE 2008.....	54
9.1 OBJETIVOS DA CERÂMICA MODELO LTDA.	54
9.2 INFORMAÇÕES IMPORTANTES DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL.....	55
9.3 INFORMAÇÕES IMPORTANTES DO MERCADO ECONÔMICO..	56
9.4 DEFINIÇÃO DOS CENÁRIOS..	56
9.4.1 CENÁRIO PESSIMISTA..	57
9.4.2 CENÁRIO OTIMISTA..	57
10 RESULTADOS OBTIDOS..	59
10.1 CENÁRIO PESSIMISTA..	60
10.2 CENÁRIO OTIMISTA..	64
11 FERRAMENTA DE CONTROLE..	69
12 CONCLUSÕES	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS.....	76
ANEXO A -.....	76
ANEXO B -.....	78

ANEXO C -.....	80
ANEXO D -.....	83

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem o propósito de apresentar uma proposta de planejamento financeiro para uma empresa ceramista, localizada em Sapucaia do Sul – RS. Este será feito através de projeções de fluxo de caixa, sob diferentes cenários criados pelo Autor, para diversificar as alternativas e preparar a empresa para uma amplitude maior de acontecimentos.

Atualmente, as empresas lutam muito para conseguir um lugar de destaque frente aos seus concorrentes. Algo que é ainda mais complicado é manter-se no topo, ou manter-se rentável, e este é o desafio neste caso, visto que a Cerâmica Modelo Ltda. já tem uma forte presença no mercado em que está inserida. Em todos os casos se fazem necessários meios de gerenciamento que viabilizem as operações da empresa, mesmo com alterações súbitas de mercado.

No caso específico da Cerâmica Modelo Ltda., onde um investimento grande na área de produção está previsto, o planejamento financeiro de suas operações se torna um pouco mais delicado. A empresa, ainda, não possui um método pragmático para planejar suas próximas ações e tampouco dispõe de uma ferramenta para controle financeiro.

O estudo aqui apresentado busca desenvolver e disponibilizar à empresa um método de avaliação de sua situação financeiro atual, um método de planejamento para períodos futuros e uma ferramenta que possa controlar o andamento da organização. Com o interesse dos sócios por estes mesmos objetivos, o trabalho se tornou relevante, importante e viável.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

2.1 DADOS GERAIS DA EMPRESA

Razão Social: CERÂMICA MODELO LTDA.

Cnpj: 11.222.333/0001-09

Inscrição Estadual: 123/4567890

Endereço: RS-118, km 7,3 nº 7131 – Passo de Sapucaia

Cep: 93230-390

Cidade: Sapucaia do Sul - RS

Ramo de atividade: Produção e comercialização de blocos cerâmicos.

2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A história da Cerâmica Modelo começou em 1928, quando o imigrante italiano Giovanni Pauluzzi e seus filhos Theo e Ferrucio arrendaram uma olaria no Passo do Carioca - São Leopoldo. Em pouco tempo, iniciaram a construção de sua própria olaria em Esteio – a Olaria Esteio, que produzia telhas portuguesas e tijolos maciços.

Em 1957, com a entrada do sócio Juan Pio Germano, a empresa tornou-se a Cerâmica Esteio Ltda. e passou a produzir tijolos maciços aparentes, diversificando ainda mais sua linha de produção com a aquisição de novos equipamentos.

Dez anos mais tarde, erguia-se em Gravataí a segunda unidade da empresa, a Cerâmica Pauluzzi Ltda., que admitiu como sócia a União Sul Brasileira de Educação e Ensino (USBEE), instituição dos Irmãos Maristas, cuja entrada proporcionou grande

desenvolvimento para a empresa. Produziam juntas, em 1975, aproximadamente duas mil toneladas de tijolos e revestimentos por mês.

Em 1988, a Cerâmica Pauluzzi Ltda. foi vendida e, em 8 de agosto de 1988, Íris Pauluzzi de Germano, até então Gerente Financeira, funda com seus filhos, a Cerâmica Modelo Ltda. A empresa contava com maior mecanização no processo de produção e mantinha a antiga linha de produtos. Em 1993, passou a atuar no mercado de blocos cerâmicos para alvenaria modular, direcionando seu processo produtivo para essa nova linha.

Desde então tem investido em tecnologia e equipamentos para ampliar a capacidade produtiva, aperfeiçoar e diversificar a linha de produtos.

A empresa conta com o esforço de uma equipe de 35 funcionários na produção, 6 funcionários no escritório e 6 funcionários para a entrega dos materiais. Sua Administração continua sendo familiar desde o início de suas atividades, onde está prestes a alcançar sua quinta geração. Posiciona-se como líder de mercado e uma das mais importantes indústrias cerâmicas do país.

2.3 NEGÓCIO

Produção e comercialização de blocos cerâmicos para alvenaria racionalizada e estrutural.

2.4 ORGANOGRAMA



Figura 1. Organograma da CERÂMICA MODELO Ltda.
Fonte: Relatórios de divulgação interna da empresa, 2007.

2.5 PRODUTO

A empresa conta com uma gama de produtos a fim de comercialização dentro do mercado da construção civil. Dentre estes podemos citar os principais blocos do escopo de produção: BV.9x19x29, BV.11,5x19x29, BE.14x19x29 e BE.19x19x29, sendo o primeiro número a largura, o segundo a altura e o terceiro o comprimento. Os blocos de 9 e 11,5 centímetros de largura são considerados blocos de vedação e os de 14 e 19, estruturais.

Para melhor atender o cliente, a Cerâmica Modelo Ltda. conta com blocos especiais, que são os que contem buraco para caixa de luz 4x2 e 4x4, o bloco e meio, meio bloco, compensadores e canaletas.

Todos os produtos fabricados pela Cerâmica Modelo Ltda. atendem às Normas Brasileiras NBR 15270-2:05 e NBR 15270-3:05.

2.6 PRINCÍPIOS E VALORES

A Cerâmica Modelo Ltda. tem como princípio produzir produtos cerâmicos de alta qualidade e um atendimento diferenciado, visando sempre a plena satisfação do cliente. As palavras: determinação, lealdade, pontualidade, organização, compromisso, profissionalismo, respeito, comunicação e humildade podem traduzir a empresa.

2.7 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

O microambiente consiste em analisar os fornecedores, clientes e concorrentes da empresa. O estudo das influências internas da empresa reflete diretamente seu desempenho. É extremamente importante visualizá-los e analisá-los, e então, potencializar os pontos fortes e encontrar alternativas para os pontos fracos.

2.7.1 Fornecedores

A Cerâmica Modelo Ltda. conta com um leque de fornecedores para bem atender a sua produção. Porém, a empresa sempre procura uma parceria com aqueles fornecedores que impactam diretamente na fabricação do produto, a exemplo de combustíveis para queima, ventiladores, materiais elétricos e equipamentos para produzir cerâmica. Os principais parceiros/fornecedores da empresa são:

- a) Verdés Equipamentos Cerâmicos Ltda.;
- b) Valmor Puhl Transportes Ltda.;
- c) Fida – Irmãos Ciocari e Cia. Ltda.;
- d) Emel Materiais Elétricos Ltda.;
- e) Projelmec Ventiladores Ltda.

2.7.2 Clientes

A Cerâmica Modelo Ltda. conquistou através dos anos a plena confiança dos clientes, oferecendo um atendimento diferenciado e especializado. Para a empresa, o cliente é muito valoroso, pois ele representa não somente as vendas, mas também um grande relacionamento de longo prazo. A Cerâmica Modelo Ltda. procura atender seus clientes da melhor forma possível, de acordo com suas necessidades. A empresa ganha seus clientes oferecendo uma confiabilidade de entrega, produtos de alta qualidade, preços competitivos e atendimento personalizado. Ela busca atender exclusivamente a construtoras, onde abaixo serão citadas algumas das principais:

- a) Goldsztein Ltda.;
- b) Capa Engenharia Ltda.;
- c) Maiojama Participações Ltda.;
- d) Rossi Residencial Ltda.;

- e) Mosmann Incorporações Ltda.;
- f) Construtora Ricardo Ramos Ltda.;
- g) Labore Engenharia Ltda.;
- h) Melnick Construções Ltda.

2.7.3 Concorrentes

Neste mercado são poucas as empresas que estão preparadas para atender a certa demanda. A capacidade de entrega é um quesito que conta na hora de avaliar um produto. Porém, o mercado para este tipo de produto se atém a cinco fornecedores no Estado do Rio Grande do Sul, alguns com maior e outros com menor capacidade para produzir e atender seus clientes. Podemos encontrar três tipos de concorrentes para a empresa, sendo estas empresas que também fabricam e comercializam blocos cerâmicos, empresas fabricantes de blocos de concreto e outras de Drywall, um produto mais recente.

Dentro os principais concorrentes, podem ser citados:

- a) Tecmold Ltda. – blocos de concreto;
- b) Saibrita Ltda. – blocos de concreto;
- c) Olaria São Francisco Ltda. – blocos cerâmicos;
- d) Cerâmica Palloti Ltda. – blocos cerâmicos;
- e) Placo Ltda. – Drywall;
- f) Knauff Ltda. – Drywall;
- g) Lafarge Ltda. – Drywall.

Estes citados acima são os concorrentes diretos da empresa, que contam com uma estrutura de qualidade e com serviços diferenciados. No entanto, estes dão um motivo

para a empresa procurar sempre investir em equipamentos novos e obter novos clientes e parcerias.

2.8 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

2.8.1 Fatores Demográficos

A Cerâmica Modelo Ltda. conta com um grande leque de produtos para atender o mercado da construção civil no Rio Grande do Sul. Porém, a empresa não tem uma grande diversidade de clientes, atendendo somente a empresas construtoras. Estas, por sua vez, realizam obras residenciais ou industriais.

Um tipo de construção que está crescendo bastante nos últimos anos no Estado do Rio Grande do Sul é a de habitação popular chamadas PAR (Programa de Arrendamento Residencial), onde as construtoras cadastradas são contratadas pela Caixa Econômica Federal para construir apartamentos residenciais de baixo custo. Estes apartamentos são arrendados para a população de baixa renda, podendo ser adquiridos no fim do contrato pelo valor residual. Este tipo de construção tem atraído diversas construtoras.

Fatores como renda e oferta de financiamento são determinantes para os negócios da empresa, impactando diretamente nas vendas.

2.8.2 Fatores Econômicos

O cenário da construção civil tem uma grande participação no PIB brasileiro, representando 17% da produção do país, sendo que este total vem de efeitos diretos, indiretos e induzidos. Pode-se dizer também que o setor da construção civil movimenta em torno de 200 bilhões por ano no país.

O atual mercado da construção civil em Porto Alegre encontra-se em fase de saturação. Existe um estoque de imóveis que, levando em conta a velocidade de venda atual levaria dois anos para ser consumido. Este fato faz com que exista uma enorme competição entre os construtores na busca de seu cliente, determinando queda nos preços e obrigando-os a investir em processos construtivos mais avançados.

2.8.3 Fatores Tecnológicos

A tecnologia sempre foi um fator de diferenciação no ramo cerâmico e de imensa importância. Com a aquisição de equipamentos de última geração e de maior precisão, as empresas vão se tornando mais competitivas no mercado. Estamos envolvidos por um mundo tecnológico em constante mudança e que a qualquer hora podemos ter novidades que poderão ser aproveitadas e implementadas.

Quando se é feito um investimento em novos maquinários, a intenção sempre é de baixar o custo unitário dos produtos para se tornar mais competitivo e diminuir a quebra proveniente da produção, sejam eles secadores, marombas e fornos. Além disso, os fatores tecnológicos podem ser usados dentro do processo administrativo das empresas, agilizando e qualificando certos serviços.

Com o crescimento da tecnologia, estes fatores fazem com que os clientes tornem-se mais exigentes, buscando produtos com preços mais baixos e de maior qualidade. Buscam também serviços mais ágeis e qualificados, para seu próprio conforto e satisfação.

2.8.4 Fatores Político-Legais

O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade, INMETRO, está fazendo um trabalho a nível nacional sobre a padronização dos produtos cerâmicos. Estes, por sua vez, devem atender a uma norma sobre dimensionamento. Caso uma ferragem que vende produtos cerâmicos detectar que o seu fornecedor está entregando um produto fora da norma, ela não tem a obrigação de receber o produto e pode ainda denunciá-lo. O INMETRO conta com fiscais que farão este tipo de pesquisa para detectar os fornecedores não qualificados.

3. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Atualmente, pode-se afirmar que as organizações estão inseridas em um ambiente de competitividade cada vez maior. Dentro deste contexto, as empresas devem estar sempre atentas à entrada de novas tecnologias, existindo, por muitas vezes, a necessidade de novas inversões. O planejamento financeiro é um dos métodos eficientes para que as empresas se preparem para estes desembolsos.

A Cerâmica Modelo Ltda. é uma grande empresa do setor de blocos cerâmicos no Sul do país e tem se desenvolvido muito nos últimos anos. Os constantes investimentos em novas tecnologias, a ampliação da capacidade produtiva e a diversificação de sua linha de produtos têm sido a base para este crescimento.

Apesar disto, pode-se afirmar que a empresa não conta com nenhum tipo de planejamento financeiro ou estratégico formalizado. Os investimentos supracitados são todos feitos com base nos sentimentos dos sócios em relação à concorrência, ao mercado ou à necessidades de melhorias. O financiamento destes é feito com base em saldos de fluxos de caixa que, muitas vezes, implicam em saldo negativo, fazendo com que exista na empresa a prática de aportes de capital sob forma de empréstimos.

Através deste hábito, pode-se observar claramente a deficiência de planejamento, ao menos no setor financeiro, que existe na empresa. Isto evidencia, também, a necessidade de se criar um processo padronizado que busque a substituição desta rotina por um sistema formal que auxilie a empresa a se preparar para estas situações.

Este tipo de planejamento se faz necessário em todos os âmbitos da empresa, mas é no setor financeiro que este ganha um caráter mais estratégico. ROSS et al. (1995:522) afirmam que:

O planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário porque (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho, (2) as decisões de investimento e

financiamento da empresa não são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas.

De maneira geral, a proposta deste trabalho é a concepção de um modelo de planejamento financeiro para a empresa, no sentido de projetar a vida financeira da organização a partir do ano de 2008. Para isso, deverá ser feito um levantamento de dados passados, um modelo de aquisição de dados futuros e uma proposta de métodos para controle de executado/projetado.

Sendo assim, o problema central do estudo é:

“Analisar a situação financeira atual, elaborar o planejamento financeiro da Cerâmica Modelo para o ano de 2008, assim como propor um método pragmático para controle do mesmo”.

4. JUSTIFICATIVAS

O estudo é pertinente pelo fato de abordar uma questão ainda não explorada por esta organização e que, ao mesmo tempo, se torna cada vez mais necessária para que ela continue seu crescente desenvolvimento. Acredito que com este trabalho a empresa possa atingir todo o seu potencial e conquistar mais um diferencial competitivo frente à concorrência.

O Departamento Financeiro existente tem como principal função a controladoria contábil do negócio. Os dados e informações gerados, porém, são utilizados somente para demonstrações, existindo assim a oportunidade de análise destes para uma melhor gestão estratégica.

Uma das principais barreiras para que este tipo de solução seja realmente implementada é a resistência dos usuários perante uma nova prática. Como a empresa não possui nenhum sistema formal em operação, este conflito toma uma proporção reduzida.

Quando estiver elaborada por completo, a proposta poderá ser de grande utilidade para Cerâmica Modelo Ltda., visto que esta poderá se preparar de maneira mais eficiente para os períodos seguintes, assim como controlá-los com maior acuracidade.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

Propor a implementação do planejamento financeiro na empresa Cerâmica Modelo Ltda.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Coletar dados e informações financeiras da empresa;
- b) Analisar a situação atual da empresa, com base no desempenho da mesma em anos anteriores;
- c) Estabelecer dois cenários diferentes, servindo estes como base para o planejamento;
- d) Efetuar o planejamento financeiro para o período de 2008;
- e) Criar uma ferramenta para acompanhamento deste planejamento;

6. REVISÃO DA LITERATURA

6.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira tem importante participação dentro das organizações, pois é neste tipo de atividade que são administrados todos os tipos de indicadores e atividades financeiras. Muitas vezes se define esta como a área que administra a Contabilidade da empresa, muito embora seja apenas uma ramificação dentre as várias outras atividades desempenhadas pela área financeira. Exatamente por este vínculo estreito entre Administração Financeira e Contabilidade, que se pode definir o controle contábil como um insumo necessário para a função financeira.

Para BRAGA (1995, p. 23) “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos recursos financeiros movimentados por todas as áreas da empresa. Cujas responsabilidades são a obtenção dos recursos necessários e a formulação de uma estratégia voltada a otimização do uso desses recursos”.

Para GITMAN (1997, p. 7), “a extensão e a importância da função financeira dependem, em grande parte, do tamanho da empresa. Em empresas pequenas, a função financeira é geralmente realizada pelo departamento de contabilidade. À medida que a empresa cresce, a importância da função financeira normalmente leva à criação de um departamento financeiro separado – uma unidade organizacional autônoma, ligada diretamente ao presidente da companhia, através de um vice-presidente de Finanças”.

De acordo com BREALEY e MYERS (1998, p. 6), estas são as principais responsabilidades atribuídas, tipicamente, ao diretor financeiro e ao “controller”:

- a) Relações com os bancos;
- b) Gestão de tesouraria;
- c) Obtenção de financiamentos;
- d) Gestão de créditos;
- e) Pagamento de dividendos;
- f) Seguros;
- g) Gestão de planos de pensões;

- h) Contabilidade;
- i) Preparação de documentos financeiros;
- j) Auditoria interna;
- k) Salários;
- l) Preparação dos orçamentos;
- m) Impostos.

As funções de controladoria, planejamento financeiro e tesouraria são, geralmente, operadas por um único indivíduo, quando se tratando de empresas de pequeno porte. Em organizações maiores uma estrutura mais robusta se torna necessária para que possa sustentar um crescimento desejável e, ao mesmo tempo, garantir lucratividade para os empresários. As funções desta área se enumeram, e a função do administrador financeiro se torna mais crítica.

ROSS, WESTERFIELD e JAFFE (2000, p. 28), acreditam que, “a tarefa mais importante de um administrador financeiro seja criar valor a partir das atividades de orçamento de capital, financiamento e liquidez de compra”.

Segundo BREALEY e MYERS (1998), a Administração Financeira está relacionada a duas questões fundamentais: a decisão de investimento e a decisão de financiamento. A primeira diz respeito a quanto a empresa deve investir e em qual ativo, enquanto a segunda concerne à maneira como os recursos necessários serão obtidos.

6.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo BREALEY e MYERS (1998, p.707), o planejamento financeiro é um processo de:

- a) Análise das opções de financiamento e de investimento de que a empresa dispõe;
- b) Projeção das implicações futuras das decisões presentes, de modo a evitar surpresas e compreender a ligação entre as decisões presentes e futuras;

- c) Decisão sobre quais alternativas a seguir (estas decisões estão incorporadas no plano financeiro final);
- d) Avaliação do desempenho posterior em função dos objetivos fixados no planejamento financeiro.

BODIE e MERTON (1999, p. 416), definem planejamento financeiro como “um processo dinâmico que percorre um ciclo de montagem de planos, sua implementação e sua revisão à luz dos resultados reais”. Ou seja, o planejamento financeiro é uma das ferramentas utilizadas para que os objetivos da organização sejam atingidos por completo, sendo estes os que definem as diretrizes do próprio plano financeiro.

Para LEMES JUNIOR (2002), o planejamento financeiro é uma ferramenta financeira utilizada para a análise de viabilidade de projeções futuras do planejamento da empresa. No curto prazo, essa ferramenta baseia-se na elaboração de projetos de fluxo de caixa ou orçamento de caixa, projeções das Demonstrações Financeiras, demonstrações dos resultados e o balanço patrimonial.

No entanto, é importante salientar que o planejamento financeiro não se resume à previsão dos acontecimentos no que tange a área financeira da empresa. Esta atividade busca sim prever os riscos que a organização irá encontrar pela frente, tanto na melhor como na pior das previsões, porém também é feita a análise que quais os riscos que a empresa irá correr e quais os que não vale a pena correr.

BRAGA (1995), cita alguns passos importantes para se efetivar um bom planejamento financeiro:

- a) projetar os recursos que se fazem necessários na execução de planos operacionais;
- b) definir o montante que poderá ser adquirido internamente e quanto será necessário se captar de recursos externos;
- c) quando for preciso, ter discernimento para avaliar o que pode ser considerado como melhor meio e fonte na captação de recursos adicionais;

- d) determinar o melhor método de emprego dos recursos obtidos interna e externamente para, então, pôr em prática os planos operacionais anteriormente acordados.

ROSS, WESTERFIELD e JAFFE (1995, p. 526), notam que, apesar das diferenças de tamanho e produtos entre empresas existir, certos elementos são comuns entre os planejamentos financeiros de cada uma delas. São eles:

- a) Previsão de Vendas
- b) Demonstrações Financeiras Projetadas
- c) Necessidades de Ativos
- d) Necessidades de Financiamento
- e) Fechamento
- f) Premissas econômicas

ROSS, WESTERFIELD e JAFFE (1995, p. 532), concluem, então, que o planejamento financeiro obriga a empresa a refletir sobre o futuro e prevê-lo, envolvendo as fases agora mencionadas:

- a) construir um modelo financeiro da empresa;
- b) descrever cenários distintos do futuro, do mais pessimista ao mais otimista;
- c) usar os modelos para preparar demonstrações financeiras projetadas;
- d) aplicar os modelos sobre cenários diferentes (fazer análise de sensibilidade);
- e) examinar as implicações financeiras dos planos estratégicos resultantes.

É importante que, ao longo do tempo, o planejamento financeiro da empresa não ganhe uma caracterização mecânica, pois assim acabará focalizando duas atenções nas coisas erradas. O bom planejamento financeiro não deve ser apenas ligado às linhas gerais da estratégia organizacional, ele deve ter ligação explícita com a criação de valor para a organização.

6.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

O planejamento financeiro de curto prazo tem, geralmente, como base um horizonte de doze meses ou menos. As decisões que afetam os ativos e passivos circulantes podem ser consideradas as principais desta modalidade de planejamento financeiro. Associada a estas atividades, está o conceito de administração do capital de giro líquido, utilizado por muitos autores como uma expressão de mesmo significado.

Na opinião de ROSS (2000, p. 412), a diferença mais importante entre finanças a curto prazo e finanças a longo prazo é a distribuição de fluxo de caixa no tempo. O mesmo Autor ainda cita alguns tipos de questões típicas situadas nesta categoria de administração, entre muitas outras:

- Qual o nível de caixa a ser mantido para pagar contas?
- Quanto a empresa deve tomar emprestado a curto prazo?
- Quanto crédito deve ser concedido aos clientes?

Nesta mesma linha de pensamento, BREALEY & MYERS (1998, p. 731) dizem que as decisões financeiras de curto prazo envolvem geralmente ativos e passivos de curta duração e, normalmente, são fáceis de inverter. Dizem, também, que estas decisões são mais fáceis do que as de longo prazo, porém não menos importantes.

Já segundo GITTMAN (1997), o planejamento financeiro de curto prazo é aquele que irá abranger providências financeiras e o impacto das mesmas em um período de até dois anos, o qual é elaborado através de previsão de vendas e estimativas de despesas operacionais. Posteriormente, é possível preparar a demonstração projetada de resultado e orçamento de caixa da empresa. Com isso, finalmente, será possível elaborar o Balanço Patrimonial da empresa.

6.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO

Para GITTMAN (1997), o planejamento financeiro de longo prazo, considerado estratégico, vai estabelecer medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas em um período que vai de dois a dez anos. Ainda para este autor, o planejamento financeiro, juntamente com os planos de marketing e produção, conduz a empresa no sentido de atingir suas metas estratégicas.

Segundo BREALEY & MYERS (1998, p. 708), o planejamento financeiro a longo prazo parte de um horizonte habitual de cinco anos, embora muitas empresas apontem para dez ou mais anos, devido às características de seus respectivos ramos de negócios.

Em diferentes organizações, vários modelos de planejamento financeiro de longo prazo podem ser utilizados. ROSS (1995), afirma que alguns elementos básicos se repetem nos diferentes modelos utilizados, são eles:

- a) Orçamento de Vendas: Com base em premissas sobre o comportamento da empresa e do mercado no qual ela está inserida, devem ser feitas previsões das vendas dos produtos ou serviços.;
- b) Demonstrações Financeiras Projetadas: Com base na previsão das operações da empresa e nas decisões financeiras a serem tomadas podem ser projetados o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e uma Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR);
- c) Necessidades de Ativos: São projetados os gastos de capitais e discutidas propostas de evolução do capital de giro líquido, representado pelo ativo circulante menos o passivo circulante;
- d) Necessidade de Financiamento: Devem ser discutidas as políticas de dividendos e de financiamentos;
- e) Premissas Econômicas: O plano deve discutir o ambiente econômico que a empresa espera enfrentar no período coberto pelo planejamento que está sendo realizado. Nesta etapa, devem ser feitas previsões de taxas de juros, taxas de

câmbio e inflação, além de outras variáveis relevantes, baseadas em fontes de informação confiáveis.

6.5 FLUXO DE CAIXA

Para ZDANOWICZ (2004, p.23), “fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”. Elaborando esta definição, desta vez com mais detalhes, diz que “o fluxo de caixa pode ser também conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.

Para GITTMAN (1997), o fluxo de caixa pode ser dividido da seguinte maneira:

- a) fluxo operacional: são entradas e saídas que se relacionam, diretamente, à venda e à produção de bens e serviços;
- b) fluxo de investimento: ligado à compra e à venda de ativos imobilizados e a participação em outras empresas;
- c) fluxo financeiro: é um resultado de operações em que se buscam conseguir recursos de terceiros e capital próprio.

Já ASSAF NETO (2002, p. 39) conceitua fluxo de caixa da seguinte maneira: “é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas”.

A má administração do fluxo de caixa da empresa pode terminar em séria descontinuidade em suas operações, visto que compromissos financeiros não seriam liquidados corretamente. A organização deve perceber a fundamental importância desta atividade para, assim, evitar este tipo de ocorrência.

ZDANOWICZ (2004, p. 41) cita, entre os objetivos básicos do fluxo de caixa, os seguintes:

- a) facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- b) programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- d) determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- e) proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- f) desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- g) financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- h) providenciar os recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial e/ou comercial;
- i) fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- j) auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- k) verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;

- l) estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- m) projetar um plano efetivo de pagamento de débitos;
- n) analisar a viabilidade de serem comprometidos de recursos pela empresa;
- o) participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

6.6 PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA

Para ZDANOWICZ (2004, p. 125), “o processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica. A proposta é dispor de um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa da empresa”.

Este planejamento, assim como o controle financeiro, pode ser feito de diferentes maneiras, sendo ele moldado de acordo com as necessidades de cada empresa que o executa..

De forma mais simples, o mesmo autor sugere que o fluxo de caixa projetado seja calculado através desta equação:

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} - \text{D}$$

Onde:

SFC = saldo final de caixa;

SIC = saldo inicial de caixa;

I = ingressos;

D = desembolsos.

Através desta projeção, a empresa pode detectar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresentará excedentes de caixa ou escassez de recursos

financeiros. No caso de existir excedentes, o próximo passo seria estudar a destinação mais eficiente para estes recursos. Já no caso de escassez, o administrador fica com a tarefa de buscar alternativas para saneamento destas obrigações.

Para o desenvolvimento de um fluxo de caixa estruturado, Zdanowicz (2004) apresenta um modelo para utilização em empresas de qualquer porte, o qual apresenta os ingressos e desembolsos financeiros com maior detalhamento, confrontando o que já foi realizado com o que foi orçado.

Para aprimorar ainda mais o controle sobre as entradas e saídas de caixa, o detalhamento deste fluxo de caixa é fundamental, pois auxilia a verificar suas defasagens e determinar as medidas corretivas ou saneadoras para os anos seguintes.

Abaixo, podemos verificar um modelo de fluxo de caixa apresentado pelo mesmo autor.

PERIODOS	JAN			FEV			MAR...		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D
ITENS									
1. INGRESSOS									
Vendas à vista									
Cobranças em carteira									
Cobranças bancárias									
Vendas de itens do ativo permanente									
Alugéis recebidos									
Aumentos do capital social									
Receitas financeiras									
Outros									
SOMA									
2. DESEMBOLSOS									
Compras à vista									
Fornecedores									
Salários									
Compras de itens do ativo permanente									
Energia elétrica									
Telefone									
Manutenção de máquinas									
Despesas administrativas									
Despesas com vendas									
Despesas tributárias									
Despesas financeiras									
Outros									
SOMA									
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)									
4. SALDO INICIAL DE CAIXA									
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+ 3+4)									
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA									
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR									
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO									
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS									
10. RESGATES E APLICAÇÕES FINANCEIRAS									
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO									

P = projetado R = realizado D = defasagem

Figura 3 – Modelo de fluxo de caixa

Fonte: Zdanowicz, 2004, p.145

6.7 CAPITAL DE GIRO

O termo *giro* refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo

máximo de um ano. Diante desta definição, podemos identificar o ativo circulante e o passivo circulante como os principais elementos de *giro*.

Para GITMAN (1997, p. 140), “a administração do capital de giro abrange a administração das contas circulantes da empresa, incluindo ativos circulantes e passivos circulantes. A administração do capital de giro é um dos aspectos mais importantes da Administração Financeira, considerada globalmente. Se a empresa não puder manter um nível satisfatório de capital de giro, provavelmente se tornará insolvente, podendo ser forçada a pedir falência. Os ativos circulantes da empresa devem ser suficientemente consideráveis de modo a cobrir seus passivos circulantes, assegurando-se com isso uma margem razoável de segurança”.

Segundo ASSAF NETO (2002, p. 15), em um sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado. Geralmente, segundo vários autores, este período mencionado é de doze meses, porém pode variar de acordo com as atividades e ciclos da empresa.

ROSS (2002, p. 57), define capital de giro como a diferença entre o fluxo de caixa disponível para os próximos doze meses e as contas a serem pagas no mesmo período. Matematicamente definido da seguinte maneira:

$$CG = AC - PC$$

Onde,

CG = Capital de Giro

AC = Ativo Circulante

PC = Passivo Circulante

GITMAN (1997, p. 140) afirma que “o objetivo da administração do capital de giro é administrar cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes da empresa, de tal forma que um nível aceitável de capital circulante líquido seja mantido”. A busca do equilíbrio financeiro é o objetivo maior da administração do capital de giro. Isso pode se dar, principalmente, pela obtenção de um nível de estoque compatível com as necessidades da empresa, investimentos proporcionais em créditos a clientes, critérios de gestão de caixa e de passivos circulantes, coerentes com um nível de rentabilidade ótima e liquidez segura.

6.8 INDICES FINANCEIROS

Segundo PEREZ JUNIOR, PESTANA e FRANCO (1997, p. 157) as demonstrações contábeis evidenciam alto grau de detalhamento, e por este motivo é necessário que elas sofram um processo de condensação de padronização para que seja possível sua análise crítica. Os autores ainda citam os seguintes como os principais objetivos deste procedimento:

- a) Simplificação: Quanto maior o volume de contas, também maior será a dificuldade de visualização e compreensão do todo;
- b) Comparabilidade: Possuindo cada empresa seu plano de contas próprio e diferenciado das outras, torna-se necessário agregar contas de forma que os balanços se tornem comparáveis;
- c) Adequação aos objetivos da análise: Conforme o objetivo a que se propõe a análise, deve-se estabelecer um modelo-padrão que permita a identificação dos fatores importantes;
- d) Precisão na classificação de contas: O analista poderá modificar as classificações que forem falhas;

- e) Maior entendimento das Demonstrações Contábeis pelo analista. A padronização obriga o analista a examinar cada conta e decidir sobre sua consistência com as demais contas quando da transcrição para o modelo predefinido de demonstração;
- f) Descoberta dos erros: A padronização possibilita melhor análise e descoberta de erros, como, por exemplo:
- estoques finais ou iniciais não coincidentes;
 - provisão para devedores duvidosos não coincidente com a constituída na demonstração de resultado do exercício;
 - falta de conciliação do patrimônio líquido final com os resultados do exercício somados ao patrimônio líquido inicial.

Os índices são gerados neste processo, pois representam uma relação entre contas ou grupos de contas das Demonstrações Contábeis, que visa evidenciar determinado aspecto da situação patrimonial, econômica ou financeira de entidade. Estes índices constituem um técnica de análise muito empregada.

Para ROSS (2000, p. 80), os indicadores financeiros consistem em ferramentas de comparação e investigação das relações entre diferentes informações financeiras, sendo os índices mais relevantes: de liquidez corrente, de liquidez seca e de caixa e endividamento geral.

Podemos detalhar alguns destes índices importantes:

6.8.1 Índice de Liquidez Corrente

Um índice bastante utilizado é o índice de liquidez corrente (ILC), matematicamente representado por:

Ativo Circulante ÷ Passivo Circulante

Tendo em vista que os ativos e passivos circulantes, em princípio serão convertidos em caixa nos próximos doze meses, o ILC é uma medida de curto prazo.

Esse índice nada mais é do que a própria expressão do Capital Circulante Líquido. Portanto, quanto maior o índice de liquidez, melhor a situação da empresa, não obstante um índice de liquidez muito alto possa significar ineficiência da utilização dos seus recursos de caixa.

Segundo GITMAN (1997, p. 49) “se dividirmos a unidade pelo índice de liquidez corrente da empresa, o quociente resultante subtraído de a unidade e multiplicado por 100 representa a porcentagem em que os ativos circulantes da empresa podem ser reduzidos sem impossibilitar a empresa de cobrir seus passivos circulantes. Por exemplo, um índice de 2,0 significa que a empresa ainda pode cobrir seus passivos circulantes, mesmo que seus ativos circulantes sejam reduzidos em 50%.

6.8.2 Índice De Liquidez Seca

O índice de liquidez seca é semelhante ao índice de liquidez corrente, com a única diferença que os estoques são excluídos dos ativos circulantes da empresa. Isto porque este índice tem como suposição básica que os estoques geralmente constituem o ativo circulante menos líquido e, portanto, devem ser ignorados. Matematicamente, calculado por:

$$(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) \div \text{Passivo Circulante}$$

Segundo GITMAN (1997, p. 49), “recomenda-se um índice de 1,0 ou superior. Este índice fornece uma medida melhor da liquidez global, somente se os estoques de uma empresa não puderem ser convertidos facilmente em caixa. Se os estoques forem líquidos, o índice de liquidez corrente será uma medida de liquidez global preferível”.

6.8.3 Índice De Liquidez Total

Demonstra a situação financeira da empresa no longo prazo, ou seja, é a relação entre a totalidade dos capitais circulantes próprios da empresa e o conjunto dos capitais de terceiros. Exemplificando, se este índice de liquidez total for 0,8, isto significa que para cada \$1 de pagamento que a empresa tenha de efetuar de exigível, a valor contábil, ela dispõe de \$0,8.

Matematicamente, pode ser descrito da seguinte forma:

$$\frac{(\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo})}{(\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Exigível a Longo Prazo})}$$

Segundo ZDANOWICZ (1986, p. 68), “não havendo investimentos de expansão, é aceitável um índice, no mínimo, igual à unidade. Neste caso, o ativo permanente é todo financiado por capitais próprios. Acresce-se que, para as indústrias recém-instaladas, com ativo financiado com recursos, por exemplo, do BNDES e vencimento a longo prazo, aceita-se um índice menor que um. Supõe-se, neste caso, que o retorno sobre o investimento terá capacidade de suportar os encargos financeiros e as amortizações dos financiamentos futuros.

6.9 BALANÇO PATRIMONIAL

Para ROSS (2004, p. 56) o Balanço Patrimonial é um retrato da empresa. É uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a empresa possui (seus ativos), o que a empresa deve (seus exigíveis), e a diferença entre os dois (patrimônio líquido da empresa), num dado momento.

O Balanço Patrimonial é dividido em três partes: Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido, e na opinião de MATARAZZO (1994), o Ativo mostra tudo o que existe concretamente na empresa, o que pode ser tocado, visto ou comprovado por documentos.

O Passivo e o Patrimônio Líquido mostram a origem dos recursos aplicados no Ativo, sendo apenas elementos informativos e não algo de concreto.

6.10 BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO

ZDANOWICZ (1986, p. 175) diz que “o Balanço Patrimonial projetado será o demonstrativo contábil que relacionará o conjunto de bens, direitos e obrigações para determinado período, permitindo a avaliação da capacidade financeira da empresa entre os valores realizados e orçados”.

Ainda segundo o mesmo autor, o Balanço Patrimonial projetado objetiva calcular e analisar vários índices de liquidez, que poderão servir de base para estimar a capacidade financeira da empresa em honrar seus compromissos com terceiros, no futuro. Os índices financeiros, que poderão ser apurados a partir do Balanço Patrimonial projetado, serão as análises de quociente, vertical e horizontal.

ZDANOWICZ ainda cita os principais objetivos do Balanço Patrimonial projetado:

- a) projetar a liquidez da empresa para o período orçado;
- b) avaliar a capacidade financeira para o período projetado;
- c) dispor de informações e dados sobre o patrimônio da empresa, em termos de bens, direitos e obrigações;
- d) comparar as situações financeiras e patrimoniais da empresa entre os períodos realizado e projetado.

Assim, ZDANOWICZ conclui que “o principal objetivo ao projetar-se o Balanço Patrimonial, será estimar todos os itens patrimoniais necessários ao processo operacional, visando saber a futura capacidade financeira e patrimonial da empresa”.

7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de estudo de caso será o utilizado para o desenvolvimento deste projeto. O estudo será feito com base em informações coletadas na empresa do ramo ceramista já citada. Segundo ROESCH (1999), “os estudos de caso servem como a melhor opção quando são lançadas questões do tipo “como” e “por que”, das quais o pesquisador não tem muito controle sobre os acontecimentos e quando o objetivo principal está inserido em fenômenos contemporâneos e imerso na realidade”.

Primeiramente, serão coletados todos os tipos de dados financeiros, atuais e históricos, da empresa em questão, desde Balanços Patrimoniais e Demonstrações de Resultado do Exercício até documentos de menor importância que são utilizados para abastecer os anteriores. Devido ao fato de a organização ter dado ao pesquisador toda a liberdade possível para coleta destes, existe a possibilidade de encontrarmos e analisarmos todas as informações que sejam ligadas ao setor financeiro da empresa.

Após esta primeira fase, serão analisados financeiramente todos os relatórios coletados. Através destas operações, chegaremos ao panorama atual da empresa, ou seja, sua situação financeira atual, assim como todos seus índices. Este tipo de verificação servirá como base para que o planejamento financeiro para o período seguinte seja o mais acurado possível.

A partir deste momento, estabeleceremos cenários para a elaboração do planejamento supracitado. Estes serão importantes para balizar cada possibilidade de previsão possível, e também para preparar a organização para diferentes conjunturas.

A próxima fase será a de criar uma ferramenta específica para o acompanhamento e avaliação constante deste planejamento. Isto se faz necessário devido a grande dificuldade que tem a empresa de consolidar suas informações financeiras relevantes, assim como verificar prontamente a situação atual de sua saúde financeira. Esta ferramenta será útil para que todas estas informações possam ser arquivadas de maneira correta e, ao mesmo tempo, possam “alimentar” este sistema. Será levado em consideração, e utilizado como parâmetro, o planejamento elaborado na fase anterior,

fazendo com que o responsável pelo setor possa verificar prontamente a situação atual frente ao cenário proposto.

Por fim, serão apresentadas as conclusões referentes ao trabalho elaborado e implementado, além dos resultados obtidos. Estas serão feitas de maneira a verificar se os objetivos propostos anteriormente foram totalmente, parcialmente ou não alcançados. Com estas conclusões em mãos, a empresa utilizada como base para o estudo de caso poderá manter um controle mais efetivo de seu setor financeiro.

8. A SITUAÇÃO ATUAL

A Cerâmica Modelo Ltda. disponibilizou para este estudo todas as informações financeiras de que dispunha. Os mesmos foram fornecidos pela contadora da empresa, através de planilhas de controle de custos, relatórios, notas fiscais, etc. Para que pudessem ser melhor analisados e manuseados, os dados foram passados para planilhas novas no Microsoft Excel®. Os meses de Novembro e Dezembro de 2007 foram projetados, com base na sazonalidade destes em relação ao volume anual do negócio.

Para as projeções feitas para o período seguinte, foram analisados os anos de 2006 e 2007. Em uma planilha elaborada pelo Autor, foram compiladas todas as informações financeiras da empresa. Estes “mapas financeiros” baseiam-se em contas já existentes no processo de controle utilizado atualmente. Para uma análise diferenciada, também foram elaborados o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício de cada período.

Estes mapas financeiros foram desenvolvidos para que todos os gastos e receitas da Cerâmica Modelo Ltda. pudessem ser analisados como um todo. Como próximo passo para a análise do cenário atual, foram gerados os demonstrativos abaixo.

Analisei, então, a situação financeira na qual se encontra a Cerâmica Modelo. Se comparando com as informações que a empresa possui sobre suas concorrentes diretas, podemos considerar o nível de endividamento excepcional, tendo inclusive diminuído de uma ano para o outro.

Utilizando este mesmo racional, pode-se afirmar que a organização têm liquidez muito saudável. Isto que devemos ainda considerar que no ano de 2007 o estoque da empresa aumentou bastante, fato este que não fez com que estes índices fossem muito impactados.

As instalações atuais da empresa estão em bom estado, sendo este mantido por um gasto constante em manutenção e pela busca por tecnologias que possam assegurar o bom

funcionamento do processo produtivo. Nesta mesma linha, o maquinário utilizado, incluindo veículos, não oferecem nenhuma perspectiva de um possível investimento pesado no curto prazo. A situação das despesas com pessoal também não oferece risco nenhum de perda de lucratividade, visto que o aumento do número de funcionários acompanha o já mencionado aumento da capacidade produtiva.

A empresa, inclusive, já pensa em um novo investimento de grande porte em sua linha de produção. Para o segundo semestre do ano de 2008, um novo forno de alta capacidade será construído, aumentando ainda mais a capacidade da fábrica

Analisando os dados da Cerâmica Modelo Ltda., pode-se constatar que se trata de um negócio muito eficiente, que atinge os objetivos propostos pela empresa: lucratividade e crescimento, porém sem perder a qualidade de seus produtos.

Através do orçamento e do controle proposto neste trabalho, a consolidação da liderança de mercado desta organização deve ser atingida. A busca pelo aumento do faturamento, o aumento da lucratividade, o aumento da carteira de clientes, se aliarão à uma possível redução ou manutenção dos custos atuais para que os sócios sejam sempre melhor recompensados.

MAPA FINANCEIRO - 2006

DATA	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL	% s/ Grupo	% s/ Subgrupo	% s/ Vendas
Receitas Totais do Período	195.383,00	284.980,79	562.791,96	545.670,09	631.879,81	637.329,08	541.447,64	496.179,72	390.276,66	438.097,36	600.360,54	546.827,93	5.871.224,58	100,00%	100,00%	100,38%
Vendas Operacionais	193.869,43	284.980,74	560.354,46	545.670,09	631.216,03	636.957,92	541.441,81	495.544,46	389.571,98	435.129,64	591.753,00	542.395,57	5.848.885,13	99,62%	100,00%	100,00%
Vendas à Vista	2.752,07	91.393,93	265.324,57	259.469,22	218.261,21	237.137,03	165.065,92	119.231,00	27.940,80	3.494,00	9.082,37	52.924,03	1.452.076,15	24,73%	24,83%	24,83%
Vendas à Prazo	191.117,36	193.586,81	295.029,89	286.200,87	411.868,82	399.820,89	376.315,89	376.213,46	359.641,18	431.440,64	582.625,63	487.796,14	4.391.657,58	74,80%	75,09%	75,09%
Vendas de Produtos Indiretos	0,00	0,00	0,00	0,00	1.086,00	0,00	60,00	100,00	1.990,00	195,00	45,00	1.675,40	5.151,40	0,09%	0,09%	0,09%
Vendas de Serviços	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Entradas Não Operacionais	1.513,57	0,05	2.437,50	0,00	663,78	371,16	5,83	635,26	704,68	2.967,72	8.607,54	4.432,36	22.339,45	0,38%	100,00%	0,38%
Vendas de Ativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Receitas Financeiras	1.140,14	0,05	2.437,50	0,00	462,49	371,16	0,00	0,00	83,78	2.044,72	7.802,46	2.987,88	17.230,18	0,29%	77,13%	0,29%
Incremento de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Aporte de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Outras Receitas	373,43	0,00	0,00	0,00	201,29	0,00	5,83	635,26	620,90	923,00	805,08	1.544,48	5.109,27	0,09%	22,87%	0,09%
Despesas Totais do Período	184.705,12	227.344,76	267.916,64	266.097,65	265.359,84	308.094,52	306.470,52	312.775,65	293.783,10	289.589,36	359.524,03	364.222,24	3.445.883,43	100,00%	100,00%	58,92%
Matérias primas	9.737,00	9.216,00	15.708,00	4.554,00	8.123,00	10.227,00	13.949,10	5.882,50	3.977,00	5.792,00	7.629,00	11.027,00	106.421,60	3,09%	100,00%	1,82%
Argilas	9.737,00	9.216,00	15.708,00	4.554,00	8.123,00	10.227,00	13.949,10	5.882,50	3.977,00	5.792,00	7.629,00	11.027,00	106.421,60	3,09%	100,00%	1,82%
BNP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Energia Direta	25.052,33	29.778,14	40.440,26	48.875,91	46.639,23	61.539,00	69.704,55	68.554,64	71.549,36	56.700,67	84.377,58	76.053,08	679.864,75	19,73%	100,00%	11,62%
Luz	13.964,65	22.126,62	22.622,26	21.376,91	24.904,93	26.545,22	26.466,70	27.342,89	26.626,30	25.932,69	24.988,59	25.469,69	288.367,45	8,37%	42,42%	4,93%
Lenha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	2.000,00	0,00	3.000,00	0,00	1.000,00	12.600,00	19.600,00	0,57%	2,88%	0,34%
Óleo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Serragem	11.087,68	7.651,52	17.818,00	27.499,00	21.734,30	33.993,78	41.237,85	41.211,75	41.923,06	30.767,98	58.388,99	38.583,39	371.897,30	10,79%	54,70%	6,36%
Serviços de Terceiros	0,00	0,00	6.329,90	0,00	0,00	2.044,00	2.044,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.417,90	0,30%	100,00%	0,18%
Obrarias Subcontratação	0,00	0,00	6.329,90	0,00	0,00	2.044,00	2.044,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.417,90	0,30%	100,00%	0,18%
Folha de Pagamento	32.739,05	36.231,62	35.041,31	40.807,08	44.081,69	51.625,38	46.374,30	50.901,09	42.470,20	53.446,53	54.582,81	103.876,87	592.177,93	17,19%	100,00%	10,12%
Administração	5.886,22	6.940,43	6.267,27	6.814,29	7.365,71	9.718,99	10.106,12	11.097,33	11.669,94	11.570,87	13.346,77	24.442,94	125.226,88	3,63%	21,15%	2,14%
Produção	26.852,83	29.291,19	28.774,04	33.992,79	36.715,98	41.906,39	36.268,18	39.803,76	30.800,26	41.875,66	41.236,04	79.433,93	466.951,05	13,55%	78,85%	7,98%
Manutenção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Encargos Sociais	10.873,86	14.673,21	17.975,99	18.389,67	20.843,08	21.695,89	21.138,14	24.036,58	23.567,28	29.483,83	29.662,47	19.751,25	252.091,25	7,32%	100,00%	4,31%
Encargos e Rescisões Administração	2.284,76	2.410,36	2.325,42	2.486,01	2.777,48	3.206,55	3.350,93	3.498,27	3.609,30	3.596,85	4.092,95	2.932,83	36.561,71	1,06%	14,50%	0,63%
Encargos e Rescisões Produção	4.707,81	8.075,90	7.246,92	8.171,55	9.302,98	9.897,13	9.329,42	9.779,23	9.981,89	10.440,31	10.539,87	9.627,49	107.100,50	3,11%	42,48%	1,83%
Encargos e Rescisões Manutenção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Benefícios	3.881,29	4.186,95	8.403,65	7.732,11	8.762,62	8.592,21	8.457,79	10.769,08	9.976,09	15.446,67	15.029,65	7.190,93	108.429,04	3,15%	43,01%	1,85%
Pró-Labores	11.626,55	10.726,35	13.544,95	21.295,67	23.903,80	23.052,59	21.243,87	19.865,87	16.627,47	19.847,07	26.001,27	21.221,63	228.957,09	6,64%	100,00%	3,91%
Diretores	11.626,55	10.726,35	13.544,95	21.295,67	23.903,80	23.052,59	21.243,87	19.865,87	16.627,47	19.847,07	26.001,27	21.221,63	228.957,09	6,64%	100,00%	3,91%
Indiretos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Segurança no Trabalho	1.200,00	3.806,80	0,00	1.808,80	2.667,40	1.825,20	1.882,34	5.165,00	0,00	2.191,50	0,00	820,00	21.367,04	0,62%	100,00%	0,37%
Equipamentos/Materiais de Proteção	1.200,00	3.806,80	0,00	1.808,80	2.667,40	1.825,20	1.882,34	5.165,00	0,00	2.191,50	0,00	820,00	21.367,04	0,62%	100,00%	0,37%
Uniformes Profissionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Combustível	11.689,73	4.566,37	14.988,65	11.926,25	8.283,33	9.594,09	8.240,00	11.473,96	10.538,56	18.662,81	17.858,99	14.037,19	141.369,93	4,10%	100,00%	2,42%
Veículos Administração	1.145,25	771,15	736,46	580,68	862,35	927,37	620,65	1.064,03	1.094,52	824,27	766,73	605,58	9.999,04	0,29%	7,07%	0,17%
Veículos Produção	10.544,48	3.795,22	13.762,19	11.345,57	7.420,98	8.666,72	7.619,35	10.409,93	9.444,04	17.838,54	17.092,26	13.431,61	131.370,89	3,81%	92,93%	2,25%
Veículos Manutenção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Energia Indireta	1.605,52	2.561,06	2.196,64	1.709,94	2.092,79	1.451,91	2.069,53	4.410,79	3.273,48	2.600,40	2.692,75	2.581,98	29.246,79	0,85%	100,00%	0,50%
Água	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Telefone	1.605,52	2.561,06	2.196,64	1.709,94	2.092,79	1.451,91	2.069,53	4.410,79	3.273,48	2.600,40	2.692,75	2.581,98	29.246,79	0,85%	100,00%	0,50%
Aluguéis	15.500,00	15.500,00	15.500,00	15.500,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	190.000,00	5,51%	100,00%	3,25%
Prédio	15.500,00	15.500,00	15.500,00	15.500,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	190.000,00	5,51%	100,00%	3,25%
Telefone	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Despesas Comerciais	860,25	649,00	376,88	512,62	428,08	147,87	3.156,96	5.620,34	1.620,00	1.447,60	1.695,00	800,00	21.924,60	0,64%	100,00%	0,37%
Comissões e Viagens	860,25	649,00	376,88	512,62	428,08	147,87	156,96	845,00	630,00	0,00	870,00	800,00	6.386,66	0,19%	29,13%	0,11%
Propaganda e Marketing	0,00	0,00	0,00	4.500,00	0,00	0,00	3.000,00	4.775,34	990,00	1.447,60	825,00	0,00	15.537,94	0,45%	70,87%	0,27%
Consultoria e Capacitação	1.590,00	1.824,00	2.184,66	1.740,00	2.130,00	4.596,13	6.177,76	6.491,88	3.885,88	5.220,88	5.319,00	10.276,88	51.437,07	1,49%	100,00%	0,88%
Consultoria Organizacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Consultoria Jurídica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Consultoria Técnica	1.590,00	1.824,00	2.184,66	1.590,00	1.590,00	4.391,88	5.643,76	6.491,88	4.191,88	5.220,88	5.319,00	10.276,88	50.080,82	1,45%	97,36%	0,88%
Cursos e Treinamentos	0,00	234,00	0,00	150,00	540,00	204,25	534,00	0,00								

MAPA FINANCEIRO - 2007

DATA	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL	% s/ Grupo	% s/ Subgrupo	% s/ Vendas
Receitas Totais do Período	646.622,45	707.221,11	842.487,93	742.476,09	984.083,47	708.530,66	544.694,12	606.184,59	421.611,20	606.630,46	546.218,27	414.303,91	7.771.064,26	100,00%	100,00%	100,71%
Vendas Operacionais	639.919,35	705.529,88	837.014,82	739.932,56	982.449,04	706.660,70	543.872,56	594.413,87	420.288,53	592.439,47	544.590,65	409.283,18	7.716.394,61	99,30%	100,00%	100,00%
Vendas à Vista	185.264,30	285.450,94	306.132,88	1.710,40	111,00	86,00	86,00	912,00	3.493,50	0,00	2.771,00	4.940,42	790.958,44	10,18%	10,25%	10,25%
Vendas à Prazo	454.655,05	419.628,94	530.381,94	738.222,16	982.338,04	704.400,91	543.786,56	592.241,87	416.795,03	591.589,47	541.569,65	404.342,76	6.919.952,38	89,05%	89,68%	89,68%
Vendas de Produtos Indiretos	0,00	450,00	500,00	0,00	0,00	2.173,79	0,00	1.260,00	0,00	850,00	250,00	0,00	5.483,79	0,07%	0,07%	0,07%
Vendas de Serviços	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Entradas Não Operacionais	6.703,10	1.691,23	5.473,11	2.543,53	1.634,43	1.869,96	821,56	11.770,72	1.322,67	14.190,99	1.627,62	5.020,73	54.669,65	0,70%	100,00%	0,71%
Vendas de Ativos	4.800,00	0,00	3.448,80	1.624,28	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19.873,08	0,26%	36,35%	0,26%
Receitas Financeiras	779,15	841,23	1.224,31	119,25	818,77	1.050,12	21,56	970,72	1,52	1.000,13	59,07	552,44	7.438,27	0,10%	13,61%	0,10%
Incremento de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Aporte de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Outras Receitas	1.123,95	850,00	800,00	800,00	815,66	819,94	800,00	800,00	1.321,15	13.190,86	1.568,55	4.468,29	27.368,30	0,35%	50,04%	0,35%
Despesas Totais do Período	288.092,19	392.019,79	423.401,63	410.291,61	556.871,75	415.250,07	504.544,97	407.755,61	380.091,04	483.844,59	405.724,09	470.525,89	5.139.403,23	100,00%	100,00%	66,60%
Materiais primas	19.137,23	30.998,00	60.119,00	51.702,00	70.517,00	19.677,80	78.511,50	26.731,80	48.820,00	78.626,80	57.830,50	41.020,00	583.691,63	11,36%	100,00%	7,56%
Argilas	19.137,23	30.998,00	60.119,00	51.702,00	70.517,00	19.677,80	78.511,50	26.731,80	48.820,00	78.626,80	57.830,50	41.020,00	583.691,63	11,36%	100,00%	7,56%
BNP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Energia Direta	40.279,39	93.503,45	59.696,32	82.269,39	100.841,07	102.728,43	91.487,73	113.640,62	82.913,60	97.043,41	61.216,16	108.915,10	1.034.534,67	20,13%	100,00%	13,41%
Luz	14.366,89	26.830,95	27.697,97	30.647,99	35.973,32	42.203,63	39.845,98	44.793,42	44.410,00	42.983,97	46.099,41	37.637,92	433.491,51	8,43%	41,90%	5,62%
Lenha	4.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	10.000,00	0,19%	0,97%	0,13%	
Óleo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Serragem	25.912,50	62.672,50	31.998,35	51.621,40	59.867,75	60.524,80	51.641,75	68.847,20	38.503,54	54.059,44	15.116,75	70.277,18	591.043,16	11,50%	57,13%	7,66%
Serviços de Terceiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	#DIV/0!	0,00%
Oliarias Subcontratação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	#DIV/0!	0,00%
Folha de Pagamento	45.287,11	61.961,49	67.526,31	75.597,23	78.796,77	78.525,42	69.089,25	70.477,44	65.526,82	73.828,87	72.702,48	130.024,58	889.343,77	17,30%	100,00%	11,53%
Administração	12.670,76	12.798,00	12.970,15	14.440,38	11.822,57	15.603,46	15.089,41	12.726,74	13.138,14	13.108,88	13.398,96	26.319,56	174.267,01	3,39%	19,60%	2,26%
Produção	32.616,35	49.163,49	54.556,16	61.156,85	66.974,20	62.921,96	53.999,84	57.750,70	52.208,68	60.719,99	59.303,52	103.705,02	715.076,76	13,91%	80,40%	9,27%
Manutenção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Encargos Sociais	25.354,75	22.792,17	27.011,76	28.661,47	34.918,15	35.966,69	27.487,29	33.540,10	33.813,83	34.109,04	31.259,55	44.368,50	379.283,30	7,38%	100,00%	4,92%
Encargos e Rescisões Administração	3.702,69	3.894,90	3.481,75	4.515,73	3.539,47	3.922,36	4.114,40	3.727,02	3.835,71	3.760,04	4.202,77	6.600,45	49.297,29	0,96%	13,00%	0,64%
Encargos e Rescisões Produção	8.803,01	10.606,10	9.786,75	11.787,47	14.620,97	12.745,82	11.653,94	15.567,93	16.782,35	18.369,47	17.278,70	26.299,65	174.302,16	3,39%	45,96%	2,26%
Encargos e Rescisões Manutenção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Benefícios	12.848,05	8.291,17	13.743,26	12.358,27	16.757,71	19.298,51	11.718,95	14.245,15	13.195,77	11.979,53	9.778,08	11.468,40	155.683,85	3,03%	41,05%	2,02%
Pró-Labores	21.221,63	26.152,42	30.100,91	27.197,97	34.473,45	26.132,01	21.316,21	22.794,65	17.611,53	22.751,01	21.333,12	17.281,41	288.366,32	5,61%	100,00%	3,74%
Diretores	21.221,63	26.152,42	30.100,91	27.197,97	34.473,45	26.132,01	21.316,21	22.794,65	17.611,53	22.751,01	21.333,12	17.281,41	288.366,32	5,61%	100,00%	3,74%
Indiretos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Segurança no Trabalho	1.992,48	251,20	2.464,50	3.527,24	2.725,67	3.105,18	1.841,05	2.770,69	67,50	9.715,70	179,50	0,00	28.640,71	0,56%	100,00%	0,37%
Equipamentos/Materiais de Proteção	1.992,48	251,20	2.464,50	3.527,24	2.725,67	3.105,18	1.841,05	2.770,69	67,50	9.715,70	179,50	0,00	28.640,71	0,56%	100,00%	0,37%
Uniformes Profissionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Combustível	17.740,68	29.723,90	30.150,89	11.194,35	38.299,63	9.594,16	11.760,23	10.257,00	20.531,81	17.024,94	18.255,53	11.020,47	225.553,59	4,39%	100,00%	2,92%
Veículos Administração	816,84	835,77	1.009,29	819,98	855,69	926,08	1.183,46	1.026,48	621,27	1.070,15	986,97	1.416,87	11.568,85	0,23%	5,13%	0,15%
Veículos Produção	16.923,84	28.888,13	29.141,60	10.374,37	37.443,94	8.668,08	10.576,77	9.230,52	19.910,54	15.954,79	17.268,56	9.603,60	213.984,74	4,16%	94,87%	2,77%
Veículos Manutenção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Energia Indireta	3.118,87	3.659,07	1.942,26	3.495,01	2.154,80	3.291,63	2.756,55	2.520,02	1.633,81	2.943,43	2.925,36	3.780,26	34.221,07	0,67%	100,00%	0,44%
Água	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Telefone	3.118,87	3.659,07	1.942,26	3.495,01	2.154,80	3.291,63	2.756,55	2.520,02	1.633,81	2.943,43	2.925,36	3.780,26	34.221,07	0,67%	100,00%	0,44%
Aluguéis	16.000,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	197.500,00	3,81%	100,00%	2,56%
Prédio	16.000,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	197.500,00	3,81%	100,00%	2,56%
Telefone	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Despesas Comerciais	0,00	3.110,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.970,00	1.867,90	8.947,90	0,17%	100,00%	0,12%
Comissões e Viagens	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Propaganda e Marketing	0,00	3.110,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.970,00	1.867,90	8.947,90	0,17%	100,00%	0,12%
Consultoria e Capacitação	4.720,88	6.320,88	4.819,00	4.319,00	4.108,00	3.000,00	6.120,98	3.620,88	4.098,00	2.919,00	2.419,00	4.146,30	50.611,92	0,98%	100,00%	0,66%
Consultoria Organizacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Consultoria Jurídica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Consultoria Técnica	4.720,88	6.320,88	4.819,00	4.319,00	4.108,00	3.000,00	6.120,98	3.620,88	4.098,00	2.919,00	2.419,00	4.146,30	50.611,92	0,98		

Balanco Patrimonial 2006			
ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	1.350.606,18	CIRCULANTE	231.547,96
Disponível	107.754,77	Fornecedores	46.453,85
Créditos	492.847,11	Obrigações fiscais a recolher	91.870,95
Estoque	747.485,42	Obrigações sociais a recolher	47.851,79
Impostos a recuperar	2.518,88	Encargos trabalhistas a recolher	16.601,65
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	35.575,03	Outras obrigações	28.769,72
Créditos e Valores	35.575,03	EXIGIVEL A LONGO PRAZO	351.317,53
PERMANENTE	2.007.951,44	Empréstimos e financiamentos	351.317,53
Investimentos	6.972,70	PATRIMONIO LIQUIDO	2.811.267,16
Imobilizado	2.000.978,74	Capital social	590.384,00
		Resultados acumulados	2.220.883,16
TOTAL	3.394.132,65	TOTAL	3.394.132,65

Tabela 1 – Balanco Patrimonial 2006

Fonte: Elaborado pelo Autor através das informações passadas pela empresa.

Balanco Patrimonial 2007			
ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	1.604.821,10	CIRCULANTE	194.193,20
Disponível	119.006,56	Fornecedores	63.282,96
Créditos	372.318,73	Obrigações fiscais a recolher	40.650,32
Estoque	1.110.935,95	Obrigações sociais a recolher	26.224,13
Impostos a recuperar	2.559,86	Encargos trabalhistas a recolher	20.276,61
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	35.575,03	Outras obrigações	43.759,18
Créditos e Valores	35.575,03	EXIGIVEL A LONGO PRAZO	243.545,50
PERMANENTE	2.413.419,06	Empréstimos e financiamentos	243.545,50
Investimentos	6.972,70	PATRIMONIO LIQUIDO	3.616.076,49
Imobilizado	2.406.446,36	Capital social	990.384,00
		Resultados acumulados	2.625.692,49
TOTAL	4.053.815,19	TOTAL	4.053.815,19

Tabela 2 – Balanco Patrimonial 2007

Fonte: Elaborado pelo Autor através das informações passadas pela empresa.

DRE	2006
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	5.848.885,13
Deduções e Impostos	628.841,84
RECEITA LIQUIDA	5.220.043,29
CMV e Custos de Produção	2.737.902,82
LUCRO BRUTO	2.482.140,47
DESPESAS OPERACIONAIS	707.980,67
RESULTADO OPERACIONAL	1.774.159,80
IR/CS	390.498,02
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	1.383.661,78

Tabela 3 – Demonstrativo de Resultado do Exercício - 2006

Fonte: Elaborado pelo Autor através das informações passadas pela empresa.

DRE	2007
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	7.716.394,61
Deduções e Impostos	282.873,91
RECEITA LIQUIDA	7.433.520,70
CMV e Custos de Produção	4.350.611,84
LUCRO BRUTO	3.082.908,86
DESPESAS OPERACIONAIS	788.741,39
RESULTADO OPERACIONAL	2.294.167,47
IR/CS	508.846,82
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	1.785.320,65

Tabela x – Demonstrativo de Resultado do Exercício - 2007

Fonte: Elaborado pelo Autor através das informações passadas pela empresa.

8.1. DESPESAS TOTAIS

Durante os últimos meses do ano de 2006, o Presidente da empresa fez a decisão de aumentar sua capacidade produtiva, visto que o volume produzido até tal data não se mostrara suficiente para atender por completo o mercado. Para que isto fosse

concretizado, um novo secador foi construído em 2007, atingindo assim um patamar onde a capacidade de produção permitia um aumento significativo nas receitas de vendas.

Pode-se verificar, através do gráfico abaixo, que esta decisão estratégica elevou bastante o custo operacional da organização. Estes foram absorvidos, em sua maioria, na primeira metade do ano de 2007, e logo se percebeu que a estratégia realmente traria bons resultados de imediato.

Outra consequência que pode ser apontada é o aumento dos custos fixos da organização, pois os gastos de combustível para o secador, assim como os de energia elétrica e de manutenção, subiram bastante. Por exemplo, durante o ano de 2006 as despesas totais superaram os trezentos e cinquenta mil reais apenas duas vezes, quando que em 2007 aconteceu o inverso, pois apenas no primeiro mês as despesas não superaram este valor.

A lucratividade da empresa continuou muito boa, sendo impulsionada por uma lei que isentou a Indústria Cerâmica do ICMS. Portanto, de um ano para o outro, viu-se uma redução de quase quatrocentos mil reais em impostos apenas. Esta isenção foi repassada aos clientes, através da redução do preço dos blocos cerâmicos.

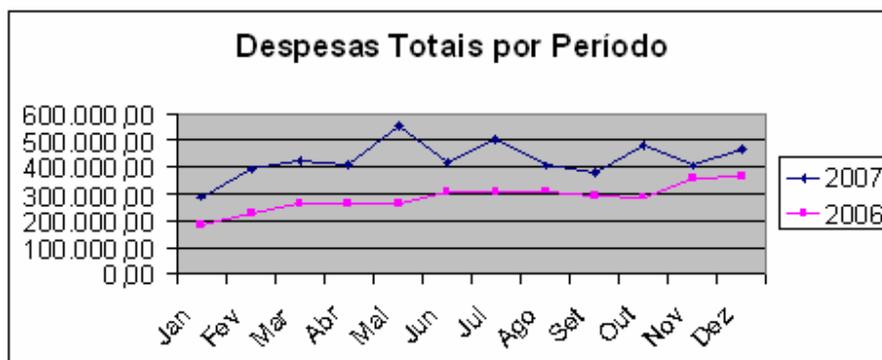


Gráfico 1 – Despesas Totais – 2006 x 2007
Fonte: Relatórios financeiro de 2006 e 2007

8.2. RECEITAS TOTAIS

Como já mencionado anteriormente, a Cerâmica Modelo trabalha com clientes da indústria da Construção Civil, mercado este que é notoriamente mais aquecido durante o primeiro semestre do ano. Nestes primeiros meses, as receitas totais habitualmente são boas, portanto não podemos considerar os bons números obtidos como resultado da expansão da capacidade produtiva.

Já no segundo semestre do ano de 2007, podemos ver que as receitas totais caíram em relação ao primeiro. Isto se justifica ao fato da construção do secador ter, por este período, diminuído a capacidade produtiva momentaneamente. Como a empresa vendeu bastante inicialmente prevendo esta caída na produção e conseqüentemente nas vendas, este período foi de acúmulo de novo estoque para o próximo início de ano.

Comparando os Balanços Patrimoniais gerados, vemos que a conta Estoques já reflete esta política, tendo a Cerâmica Modelo Ltda. aumentado seu estoque de produto acabado em quase quatrocentos mil reais. E mesmo assim se evidenciou um aumento significativo na receita total do ano de 2007, se comparado ao ano de 2006, no total de aproximadamente 32%.

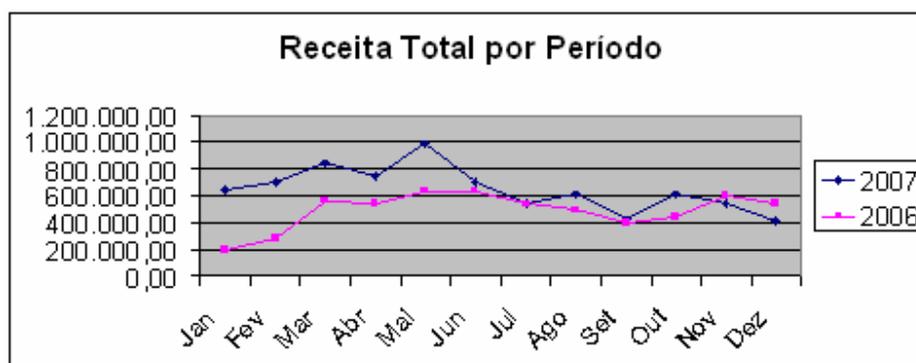


Gráfico 2 – Receitas Totais – 2006 x 2007

Fonte: Relatórios financeiro de 2006 e 2007

8.3. RECEITAS TOTAIS X DESPESAS TOTAIS

Cruzando as informações de receitas e despesas totais dos dois períodos analisados, foram elaborados os gráficos abaixo. Eles evidenciam, de maneira mais clara, o saldo do fluxo de caixa mensal da empresa.

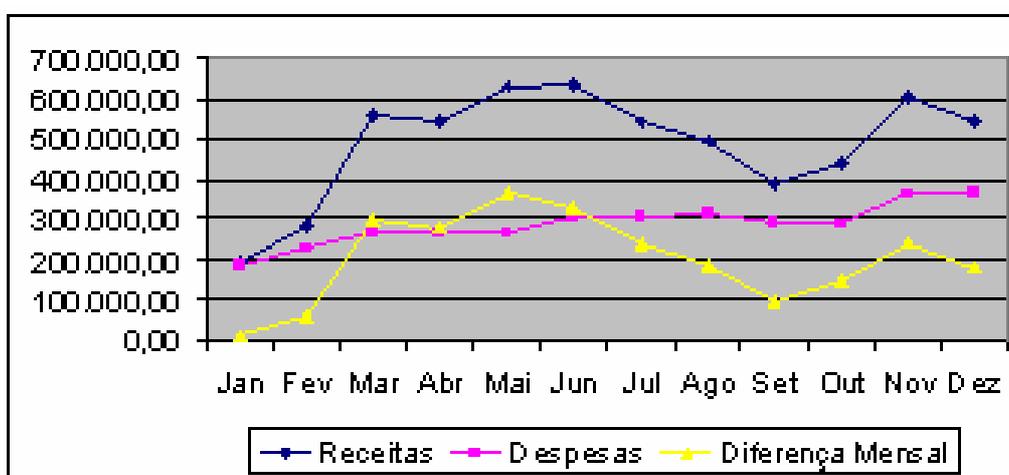


Gráfico 3 – Saldo final de caixa – Jan/2006 a Dez/2006

Fonte: Relatórios financeiro de 2006 e 2007

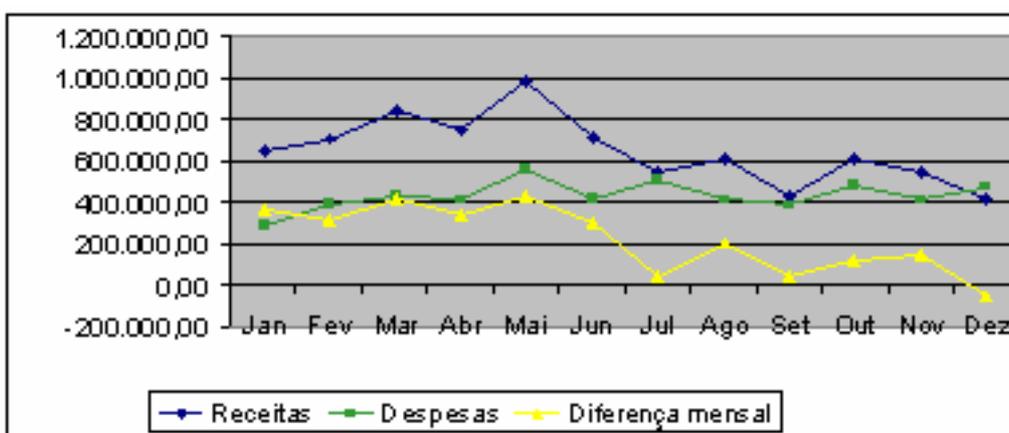


Gráfico 4 – Saldo final de caixa – Jan/2007 a Dez/2007

Fonte: Relatórios financeiro de 2006 e 2007

Analisando os gráficos acima, chega-se à conclusão de que a Cerâmica Modelo Ltda. têm obtido resultados de caixa muito positivos. Ao todo, vinte e quatro meses foram estudados, e o único mês onde se verificou prejuízo foi Dezembro de 2007. Este é um mês que, historicamente, gera despesas maiores, principalmente devido aos gastos com o décimo terceiro salário dos colaboradores. Aliando-se este fato às circunstâncias atuais, de elevação de gastos com a produção, prevê-se que o prejuízo será inevitável.

Através da análise já mencionada, pode-se perceber que, nos dois períodos, os picos de receitas totais e da diferença mensal de caixa foram todos verificados no primeiro semestre. Isto confirma a sazonalidade do mercado da Construção Civil já mencionada, que é maior nos primeiros meses do ano devido ao clima que favorece as atividades desta indústria.

Com os projetos implementados no setor produtivo durante o ano de 2007, as despesas cresceram bastante, atingindo uma média mensal de R\$ 428.283,60. Um fator positivo, que permitiu que a empresa não sentisse tanto o impacto deste aumento, é a distribuição dos valores ao longo do exercício. O custo fixo de produção cresceu, porém não houve um gasto significativo em apenas um mês, algo que comprometeria o resultado mensal da empresa. Se compararmos estes gastos com o período anterior, vemos que houve um aumento de mais de quarenta e nove por cento. Um aumento também foi verificado nas receitas, porém não na mesma proporção, uma vez que estas cresceram pouco mais de trinta e dois por cento de um ano para o outro.

Através do agrupamento de dados e informações, sucedida por uma análise dos mesmos, o Autor pôde constatar que a Cerâmica Modelo têm sua situação financeira bastante estável. Como o período de 2008 também prevê gastos maiores de produção, devido à construção de um novo forno, também se obteve um parâmetro para que as projeções fossem feitas de maneira realista.

Na próxima parte do trabalho, é feita e descrita a projeção para a situação financeira da Cerâmica Modelo para o exercício de 2008. O modelo de fluxo de caixa descrito na revisão teórica será utilizado para tanto, assim como a projeção do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo de Resultado do Exercício.

9. O PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA O ANO DE 2008

A elaboração do planejamento financeiro da Cerâmica Modelo Ltda. foi feita através da utilização de fluxos de caixa e demonstrativos de resultados projetados. Dois cenários foram estabelecidos para que se fizessem estas atividades.

Os principais fatores considerados na determinação destes cenários foram os objetivos de crescimento de curto prazo da empresa. Estes, sugeridos pelos sócios envolvidos, serviram como base para que houvessem dois parâmetros para controle, um otimista e um pessimista. Foram considerados, ainda, aspectos relativos ao mercado, disponibilizados por órgãos relacionados ao ramo da construção civil.

Foi proposta, ainda, uma metodologia para controle deste planejamento, sendo esta elaborada por completo pelo autor.

As diretrizes foram, então, apresentadas, discutidas e aprovadas pelos sócios da Cerâmica Modelo Ltda.

9.1 OBJETIVOS DA CERAMICA MODELO LTDA.

Os objetivos foram definidos pelos sócios da empresa, de acordo com as ambições e planos de curto prazo já vislumbrados anteriormente pelos mesmos. Com esta tarefa já completa, a organização tem como claros os seguintes objetivos:

- a) ampliar novamente sua capacidade produtiva;
- b) absorver demanda existente que, até então, não conseguia;
- c) aumentar a lucratividade atingida nos dois últimos períodos;
- d) aumentar as receitas totais.

Durante o primeiro trimestre do ano de 2008, a Cerâmica Modelo Ltda. pretende adquirir e implementar um novo forno de alta capacidade. Com esta medida, o volume mensal produzido deve alcançar quase trinta por cento de aumento, se comparado a média mensal do período anterior. Com base no crescimento da demanda de blocos cerâmicos nos últimos anos, este novo investimento no setor de produção busca aumentar ainda mais a liderança da Cerâmica Modelo neste mesmo mercado.

Inicialmente, a expectativa é de que as despesas operacionais aumentem significativamente com a aquisição prevista, porém sem que isto coloque a empresa em uma situação de prejuízo operacional mensal. Como o estoque previsto para o final de 2007 é bastante significativo, as receitas previstas para o início do ano de 2008 são muito boas.

Já nos trimestres seguintes, os sócios esperam que as receitas cresçam mensalmente, enquanto que as despesas decresçam, devido ao término da implementação do forno. Como o volume produzido não é dependente das vendas, o que significa que a produção operara sempre em sua máxima potencialidade, é imperativo que as boas perspectivas de vendas para o ano se confirmem para que a empresa consiga um bom saldo final de caixa mensal.

9.2. INFORMAÇÕES IMPORTANTES DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL

De acordo com o Sinduscon de São Paulo, a indústria da Construção Civil terá um crescimento no ano de 2008. Em 2007, este setor representou 7,9% do PIB brasileiro, quando que a projeção para o ano de 2008 é de 9,2%.

O Sinduscon do Rio Grande do Sul utiliza as pesquisas feitas pela sucursal paulista para projetar o crescimento da indústria em seu Estado. A Cerâmica Modelo têm

conseguido um crescimento anual bem superior ao da indústria da Construção Civil, e por este motivo basear-se nesta projeção seria uma alternativa um tanto pessimista.

9.3. INFORMAÇÕES IMPORTANTES DO MERCADO ECONÔMICO

De acordo com as projeções feitas pelo Banco Central do Brasil, disponibilizadas semanalmente através do Boletim Focus, o PIB brasileiro terá crescimento de 4,32%, se comparado ao período de 2007.

Já o IGP-M, de acordo com o mesmo órgão governamental, está projetado para ter um crescimento de 4,18% para 2008, se comparado ao índice correspondente deste ano. Este dado será utilizado neste trabalho para a projeção de despesas da empresa, em ambos os cenários propostos.

9.4. DEFINIÇÃO DOS CENÁRIOS

Abaixo, podemos verificar o racional utilizado para a criação dos cenários propostos. Estão listados os fatores que serviram como base para a projeção dos valores do período de 2008.

Foram estabelecidos dois cenários, o primeiro prevendo o aumento dos gastos com produção, devido a construção do novo forno, porém sem um incremento de igual tamanho nas receitas de vendas. Já no segundo cenário, estes gastos mencionados são acompanhados de ganhos significativos nos recebimentos da empresa.

9.4.1 Cenário Pessimista

Para a elaboração de um cenário pessimista, os seguintes fatores foram considerados:

- a) Construção de um novo forno, com custo total de três milhões de reais;
- b) Aquisição e implementação do forno em sete meses;
- c) Custos com manutenção crescem 40%, se comparados com o período de 2007;
- d) Receitas com vendas não acompanham o crescimento da capacidade produtiva.

Considerado um aumento de 30%;

e) Contratação de 5 novos funcionários para a produção, sendo este um aumento de 8,33% em relação ao ano anterior;

f) Previsão de crescimento do setor de Construção Civil de 1,3% para 2008, de acordo com o Sinduscon de São Paulo. Este setor passará a representar 9,2% do PIB brasileiro em 2008;

g) Projeção de crescimento do IGP-M de 4,18% para 2008, segundo o boletim Focus, elaborado pelo Banco Central;

h) Projeção de crescimento do PIB de 4,32% para 2008, segundo o boletim Focus, elaborado pelo Banco Central.

9.4.2 Cenário Otimista

Para a elaboração de um cenário otimista, os seguintes fatores foram considerados:

- a) Construção de um novo forno, com custo total de dois milhões e quinhentos mil reais;
- b) Aquisição de implementação do forno em cinco meses;

c) Custos com manutenção crescem cerca de 30%, se comparados com o período de 2007;

d) Receitas com vendas acompanham o crescimento da capacidade produtiva, atingindo 40% de aumento;

e) Contratação de 5 novos funcionários para a produção, sendo este um aumento de 8,33% em relação ao ano anterior;

f) Previsão de crescimento do setor de Construção Civil de 1,3% para 2008, de acordo com o Sinduscon de São Paulo. Este setor passará a representar 9,2% do PIB brasileiro em 2008;

g) Projeção de crescimento do IGP-M de 4,18% para 2008, segundo o boletim Focus, elaborado pelo Banco Central;

h) Projeção de crescimento do PIB de 4,32% para 2008, segundo o boletim Focus, elaborado pelo Banco Central.

10. RESULTADOS OBTIDOS

A partir dos cenários propostos, foram elaboradas as projeções financeiras para o período de 2008. Como ferramentas para esta etapa, foram utilizadas as seguintes planilhas de controle:

1) Planilha auxiliar de receitas: tomando como base as receitas do período anterior, foram projetados os valores para o próximo ano. Para cada cenário, uma nova planilha foi elaborada;

2) Planilha auxiliar de despesas: tomando como base as despesas do período anterior, foram projetados os valores para o próximo ano. Para cada cenário, uma nova planilha foi elaborada;

3) Planilhas auxiliares de “mapas financeiros”: todas as informações financeiras da empresa compiladas, com dados mensais, trimestrais e anuais;

4) Planilha de Fluxo de Caixa: com base nas informações das outras três planilhas, tem-se a projeção do fluxo de caixa da empresa de acordo com o modelo disposto nas referências teóricas deste trabalho. A modificação das contas aconteceu para que fossem mantidos os mesmos já conhecidos pela organização;

5) Planilha de Controle Geral: com base nos mapas financeiros criados anteriormente pelo autor, esta ferramenta permite que os colaboradores responsáveis tenham visibilidade sobre a situação atual frente aos cenários projetados.

10.1. CENÁRIO PESSIMISTA

Levadas em consideração todas as premissas indicadas pelo Autor, temos abaixo o fluxo de caixa projetado para o período de 2008 da Cerâmica Modelo Ltda. O modelo de fluxo de caixa descrito nas referências teóricas foi o utilizado neste planejamento.

É importante salientar, ainda, que neste modelo utilizado, estabelecer um nível desejado de caixa se faz necessário. Conforme orientação do sócio majoritário da empresa, o valor estabelecido foi de R\$75.000,00. Este é cinquenta por cento maior do que o nível que a empresa utilizou como base para o período corrente. Como o crescimento das operações irá acontecer, temos esta elevação citada.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - Cenário Pessimista – 2008						
	<i>jan-08</i>	<i>fev-08</i>	<i>mar-08</i>	<i>abr-08</i>	<i>mai-08</i>	<i>Jun-08</i>
<i>Vendas Operacionais</i>	735.907,25	846.545,86	1.004.317,78	924.915,70	1.277.183,75	918.006,77
<i>Entradas Não Operacionais</i>	6.703,10	1.691,23	5.473,11	2.543,53	1.634,43	1.869,96
<i>Receitas Totais do Período</i>	742.610,35	848.237,09	1.009.790,89	927.459,23	1.278.818,18	919.876,73
<i>Matérias primas</i>	19.937,17	32.293,72	62.631,97	53.863,14	73.464,61	20.500,33
<i>Energia Direta</i>	41.963,07	97.411,89	62.191,63	85.708,25	105.056,23	107.022,48
<i>Serviços de Terceiros</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Folha de Pagamento</i>	47.994,27	66.042,06	72.054,47	80.673,25	84.355,63	83.747,94
<i>Encargos Sociais</i>	27.151,87	24.360,64	28.964,75	30.665,57	37.522,58	38.626,37
<i>Pró-Labores</i>	21.221,63	26.152,42	30.100,91	27.197,97	34.473,45	26.132,01
<i>Segurança no Trabalho</i>	2.157,86	272,05	2.669,05	3.820,00	2.951,90	3.362,91
<i>Combustível</i>	17.740,68	29.723,90	30.150,89	11.194,35	38.299,63	9.594,16
<i>Energia Indireta</i>	3.249,24	3.812,02	2.023,45	3.641,10	2.244,87	3.429,22
<i>Aluguéis</i>	16.668,80	17.189,70	17.189,70	17.189,70	17.189,70	17.189,70
<i>Despesas Comerciais</i>	0,00	3.110,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Consultoria e Capacitação</i>	6.609,23	8.849,23	6.746,60	6.046,60	5.665,61	4.200,00
<i>Despesas Administrativas</i>	9.843,44	7.210,13	12.235,24	7.936,38	14.582,75	11.345,35
<i>Manutenção</i>	70.943,63	66.142,23	116.314,62	98.477,39	177.724,12	114.516,68
<i>Transportadoras</i>	32.909,92	43.957,45	28.813,38	28.495,14	33.521,56	24.434,17
<i>Miscelânea</i>	1.527,18	1.588,17	587,18	517,18	517,18	587,18
<i>Imobilizações</i>	435.119,67	440.798,01	447.637,65	452.331,95	458.891,55	466.175,73
<i>Despesas Totais do Período</i>	755.037,64	868.913,62	920.311,49	907.757,96	1.086.461,37	930.864,23
<i>Diferença do Período</i>	-12.427,29	-20.676,54	89.479,41	19.701,27	192.356,81	-10.987,50
<i>Saldo Inicial de Caixa Acumulado</i>	119.006,56	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
<i>Disponibilidade Acumulado</i>	106.579,27	54.323,46	164.479,41	94.701,27	267.356,81	64.012,50
<i>Nível desejado de caixa</i>	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
<i>Excedente de caixa ou falta de caixa</i>	31.579,27	-20.676,54	89.479,41	19.701,27	192.356,81	-10.987,50
<i>Aplicações financeiras do excedente</i>	31.579,27	10.902,73	100.697,93	120.508,22	313.872,01	315.077,09
<i>Juros remuneratórios</i>	0	315,79	109,03	1006,98	1205,08	3138,72
<i>Saldo de aplicações</i>	0	11.218,52	100.806,96	121.515,20	315.077,09	307.228,32
<i>Resgate de aplicações</i>	0	0	0	0	0	-10.987,50

<i>jul-08</i>	<i>ago-08</i>	<i>set-08</i>	<i>out-08</i>	<i>nov-08</i>	<i>dez-08</i>
707.034,33	772.360,03	546.375,09	769.916,31	707.892,85	532.068,13
821,56	11.770,72	1.322,67	14.190,99	1.627,62	5.020,73
707.855,89	784.130,75	547.697,76	784.107,30	709.520,47	537.088,86
81.793,28	27.849,19	50.860,68	81.913,40	60.247,81	42.734,64
95.311,92	118.390,80	86.379,39	101.099,82	63.775,00	113.467,75
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
73.571,24	75.270,75	69.860,14	78.868,63	77.624,67	138.632,10
29.427,24	36.014,59	36.302,01	36.628,01	33.505,26	47.503,25
21.316,21	22.794,65	17.611,53	22.751,01	21.333,12	17.281,41
1.993,86	3.000,66	73,10	10.522,10	194,40	0,00
11.760,23	10.257,00	20.531,81	17.024,94	18.255,53	11.020,47
2.871,77	2.625,36	1.702,10	3.066,47	3.047,64	3.938,27
17.189,70	17.189,70	17.189,70	17.189,70	17.189,70	17.189,70
0,00	0,00	0,00	0,00	3.970,00	1.867,90
8.569,37	5.069,23	5.680,46	4.086,60	3.386,60	5.804,82
7.665,77	9.807,62	6.504,04	16.657,98	14.383,46	22.089,32
186.370,87	95.478,73	79.232,59	105.150,88	104.558,34	68.268,31
35.457,44	27.891,10	26.262,91	38.304,73	28.405,23	18.975,94
3.159,14	517,18	517,18	517,18	1.376,48	3.420,69
467.875,17	44.001,07	46.696,73	50.550,74	56.859,17	72.071,39
1.044.333,21	496.157,61	465.404,38	584.332,18	508.112,41	584.265,95
-336.477,33	287.973,14	82.293,38	199.775,12	201.408,05	-47.177,09
75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
-261.477,33	362.973,14	157.293,38	274.775,12	276.408,05	27.822,91
75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
-336.477,33	287.973,14	82.293,38	199.775,12	201.408,05	-47.177,09
-29.249,01	-74.602,43	7.398,46	206.427,56	407.909,60	362.796,78
3150,77	-292,49	-746,02	73,98	2064,28	4079,10
-362.575,57	-74.894,92	6.652,44	206.501,54	409.973,87	319.698,79
-336.477,33	0	0	0	0	-47.177,09

A seguir, descrevem-se os principais itens que compõem o fluxo de caixa apresentado.

- a) Diferença do Período: Ingressos – Desembolsos. É o resultado entre os recebimentos e pagamentos da empresa.
- b) Saldo Inicial de Caixa Acumulado: é igual ao nível desejado de caixa, exceto no primeiro mês, que reflete o valor acumulado do final do período anterior.
- c) Disponibilidade Acumulado: é o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa.
- d) Excedente de caixa ou falta de caixa: é igual à diferença do período, exceto no primeiro mês, que reflete o valor acumulado do final do período anterior.
- e) Aplicações financeiras do excedente: é igual ao Excedente de Caixa, mais o Saldo de Aplicações do mês anterior.
- f) Juros Remuneratórios: calculado como 1% sobre o valor aplicado no mês anterior.
- g) Saldo de Aplicações: é igual às aplicações do excedente de caixa, mais os juros remuneratórios, e menos o resgate das aplicações.
- h) Resgate das Aplicações: é igual ao valor da diferença do período, quando negativa.

Analisando o fluxo de caixa projetado de acordo com o cenário pessimista, vemos que a empresa precisou resgatar recursos de suas aplicações em três ocasiões para que o nível desejado de caixa fosse atingido. No mês de julho, onde acontece o maior resgate, temos investimentos pesados em infra-estrutura de produção que coincidem com um resultado de vendas não muito satisfatório.

De maneira geral, a empresa atingiu o nível desejado de caixa em quase todos os meses, inclusive com muitos excedentes.

Através do gráfico abaixo, podemos comparar os ingressos e desembolsos da organização, verificando assim o saldo final de cada mês. Desta maneira, vemos que, mesmo em um cenário pessimista a Ceramica Modelo Ltda. consegue um bom resultado. O término da implementação do novo forno é facilmente visualizado, já que o saldo final

tem um crescimento muito significativo assim que o novo aparelho está operando em toda capacidade.

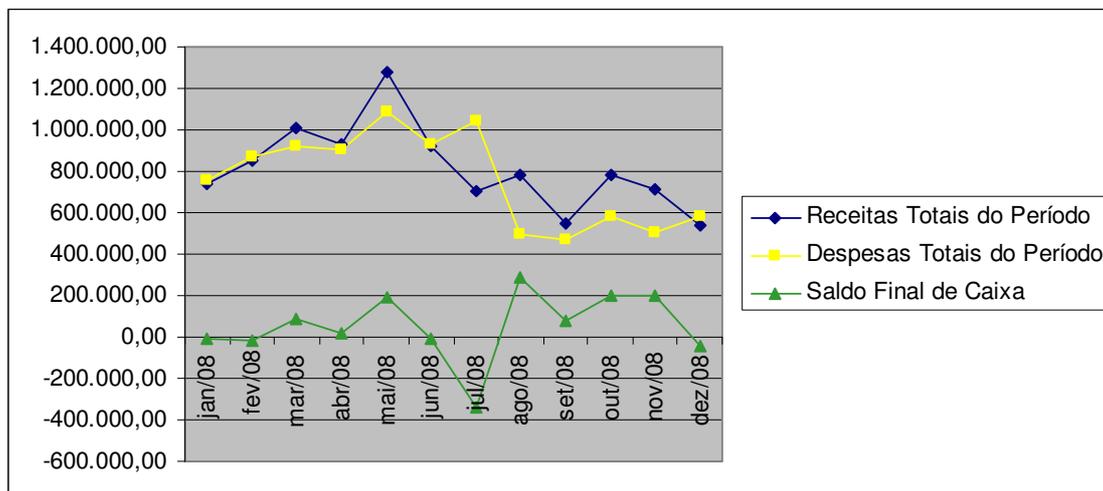


Gráfico 5 – Receitas, despesas e saldo final de caixa – Jan/2008 a Dez/2008

Fonte: Elaborado pelo Autor

A definição deste cenário pessimista teve o objetivo de preparar a Cerâmica Modelo para uma situação onde o investimento pesado feito no setor produtivo não se tornasse tão rentável logo no primeiro ano. A empresa acredita, por conhecimento do mercado, que existe a demanda para os blocos a mais que irá produzir, porém nesta conjuntura esta demanda não é absorvida por completo.

10.2. CENÁRIO OTIMISTA

Levadas em consideração todas as premissas indicadas pelo Autor, temos abaixo o fluxo de caixa projetado para o período de 2008 da Cerâmica Modelo Ltda. O modelo de fluxo de caixa descrito nas referências teóricas foi o utilizado neste planejamento.

É importante salientar, ainda, que neste modelo utilizado, estabelecer um nível desejado de caixa se faz necessário. Conforme orientação do sócio majoritário da empresa, o valor estabelecido foi de R\$75.000,00. Este é cinquenta por cento maior do que o nível que a empresa utilizou como base para o período corrente. Como o crescimento das operações irá acontecer, temos esta elevação citada.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - Cenário Otimista - 2008						
DATA	jan-08	fev-08	mar-08	abr-08	mai-08	jun-08
<i>Vendas Operacionais</i>	895.887,09	987.561,83	1.171.620,75	1.035.905,58	1.375.428,66	988.455,46
<i>Entradas Não Operacionais</i>	6.703,10	1.691,23	5.473,11	2.543,53	1.634,43	1.869,96
Receitas Totais do Período	902.590,19	989.253,06	1.177.093,86	1.038.449,11	1.377.063,09	990.325,42
<i>Matérias primas</i>	19.937,17	32.293,72	62.631,97	53.863,14	73.464,61	20.500,33
<i>Energia Direta</i>	41.963,07	97.411,89	62.191,63	85.708,25	105.056,23	107.022,48
<i>Serviços de Terceiros</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Folha de Pagamento</i>	47.994,27	66.042,06	72.054,47	80.673,25	84.355,63	83.747,94
<i>Encargos Sociais</i>	27.151,87	24.360,64	28.964,75	30.665,57	37.522,58	38.626,37
<i>Pró-Labores</i>	21.221,63	26.152,42	30.100,91	27.197,97	34.473,45	26.132,01
<i>Segurança no Trabalho</i>	2.157,86	272,05	2.669,05	3.820,00	2.951,90	3.362,91
<i>Combustível</i>	17.740,68	29.723,90	30.150,89	11.194,35	38.299,63	9.594,16
<i>Energia Indireta</i>	3.249,24	3.812,02	2.023,45	3.641,10	2.244,87	3.429,22
<i>Aluguéis</i>	16.668,80	17.189,70	17.189,70	17.189,70	17.189,70	17.189,70
<i>Despesas Comerciais</i>	0,00	3.110,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Consultoria e Capacitação</i>	6.609,23	8.849,23	6.746,60	6.046,60	5.665,61	4.200,00
<i>Despesas Administrativas</i>	9.843,44	7.210,13	12.235,24	7.936,38	14.582,75	11.345,35
<i>Manutenção</i>	65.876,23	61.417,79	108.006,43	91.443,29	165.029,54	106.336,92
<i>Transportadoras</i>	32.909,92	43.957,45	28.813,38	28.495,14	33.521,56	24.434,17
<i>Miscelânea</i>	1.527,18	1.588,17	587,18	517,18	517,18	587,18
<i>Imobilizações</i>	506.548,25	512.226,59	519.066,23	523.760,53	530.320,13	37.604,31
Despesas Totais do Período	821.398,82	935.617,76	983.431,88	972.152,45	1.145.195,37	494.113,05
<i>Diferença do Período</i>	81.191,37	53.635,30	193.661,98	66.296,67	231.867,72	496.212,38
<i>Saldo Inicial de Caixa Acumulado</i>	119.006,56	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
<i>Disponibilidade Acumulado</i>	200.197,93	128.635,30	268.661,98	141.296,67	306.867,72	571.212,38
<i>Nível desejado de caixa</i>	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
<i>Excedente de caixa ou falta de caixa</i>	125.197,93	53.635,30	193.661,98	66.296,67	231.867,72	496.212,38
<i>Aplicações financeiras do excedente</i>	125.197,93	178.833,23	373.747,19	441.832,19	677.437,37	681.855,70
<i>Juros remuneratórios</i>	0	1251,98	1788,33	3737,47	4418,32	6774,37
<i>Saldo de aplicações</i>	0	180.085,21	375.535,52	445.569,66	681.855,70	688.630,07
<i>Resgate de aplicações</i>	0	0	0	0	0	0,00

<i>jul-08</i>	<i>ago-08</i>	<i>set-08</i>	<i>out-08</i>	<i>nov-08</i>	<i>dez-08</i>
761.421,58	831.675,42	588.403,94	829.075,26	762.326,91	572.996,45
821,56	11.770,72	1.322,67	14.190,99	1.627,62	5.020,73
762.243,14	843.446,14	589.726,61	843.266,25	763.954,53	578.017,18
81.793,28	27.849,19	50.860,68	81.913,40	60.247,81	42.734,64
95.311,92	118.390,80	86.379,39	101.099,82	63.775,00	113.467,75
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
73.571,24	75.270,75	69.860,14	78.868,63	77.624,67	138.632,10
29.427,24	36.014,59	36.302,01	36.628,01	33.505,26	47.503,25
21.316,21	22.794,65	17.611,53	22.751,01	21.333,12	17.281,41
1.993,86	3.000,66	73,10	10.522,10	194,40	0,00
11.760,23	10.257,00	20.531,81	17.024,94	18.255,53	11.020,47
2.871,77	2.625,36	1.702,10	3.066,47	3.047,64	3.938,27
17.189,70	17.189,70	17.189,70	17.189,70	17.189,70	17.189,70
0,00	0,00	0,00	0,00	3.970,00	1.867,90
8.569,37	5.069,23	5.680,46	4.086,60	3.386,60	5.804,82
7.665,77	9.807,62	6.504,04	16.657,98	14.383,46	22.089,32
173.058,67	88.658,82	73.573,12	97.640,10	97.089,89	63.392,00
35.457,44	27.891,10	26.262,91	38.304,73	28.405,23	18.975,94
3.159,14	517,18	517,18	517,18	1.376,48	3.420,69
39.303,75	44.001,07	46.696,73	50.550,74	56.859,17	72.071,39
602.449,59	489.337,70	459.744,91	576.821,40	500.643,96	579.389,65
159.793,55	354.108,43	129.981,70	266.444,85	263.310,57	-1.372,46
75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
234.793,55	429.108,43	204.981,70	341.444,85	338.310,57	73.627,54
75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
159.793,55	354.108,43	129.981,70	266.444,85	263.310,57	-1.372,46
848.423,62	1.209.350,62	1.347.816,55	1.626.354,91	1.903.143,65	1.918.034,73
6818,56	8484,24	12093,51	13478,17	16263,55	19031,44
855.242,18	1.217.834,85	1.359.910,06	1.639.833,07	1.919.407,19	1.935.693,70
0,00	0	0	0	0	-1.372,46

A seguir, descrevem-se os principais itens que compõem o fluxo de caixa apresentado.

- Diferença do Período: Ingressos – Desembolsos. É o resultado entre os recebimentos e pagamentos da empresa.
- Saldo Inicial de Caixa Acumulado: é igual ao nível desejado de caixa, exceto no primeiro mês, que reflete o valor acumulado do final do período anterior.

- c) Disponibilidade Acumulado: é o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa.
- d) Excedente de caixa ou falta de caixa: é igual à diferença do período, exceto no primeiro mês, que reflete o valor acumulado do final do período anterior.
- e) Aplicações financeiras do excedente: é igual ao Excedente de Caixa, mais o Saldo de Aplicações do mês anterior.
- f) Juros Remuneratórios: calculado como 1% sobre o valor aplicado no mês anterior.
- g) Saldo de Aplicações: é igual às aplicações do excedente de caixa, mais os juros remuneratórios, e menos o resgate das aplicações.
- h) Resgate das Aplicações: é igual ao valor da diferença do período, quando negativa.

Fazendo a análise do fluxo de caixa projetado para o ano de 2008, considerando os fatores do cenário otimista, vemos que a organização tem uma certa facilidade para atingir o seu nível desejado de caixa. Com exceção do último mês do ano, onde temos uma falta de caixa de pouco mais de mil reais, a empresa não precisa resgatar fundos em nenhum momento.

Vê-se, também, que o impacto causado pelo investimento no novo forno é de menor magnitude, se comparado ao cenário analisado anteriormente. Desde o início do ano, os custos deste projeto são compensados pelos acréscimos nas vendas, algo que se tornou possível inicialmente pelo estoque final do ano anterior e posteriormente devido às vendas dos produtos produzidos já com o apoio do novo forno.

Como podemos verificar no gráfico abaixo, o saldo final mensal da empresa mantém uma certa linearidade em relação às receitas projetadas. Isto pode ser verificado, principalmente, após o término dos gastos com o novo forno, uma vez que este é um gasto atípico e pontual. De maneira geral, o saldo final fica relacionado diretamente às receitas, visto que as despesas possuem uma característica mais linear.

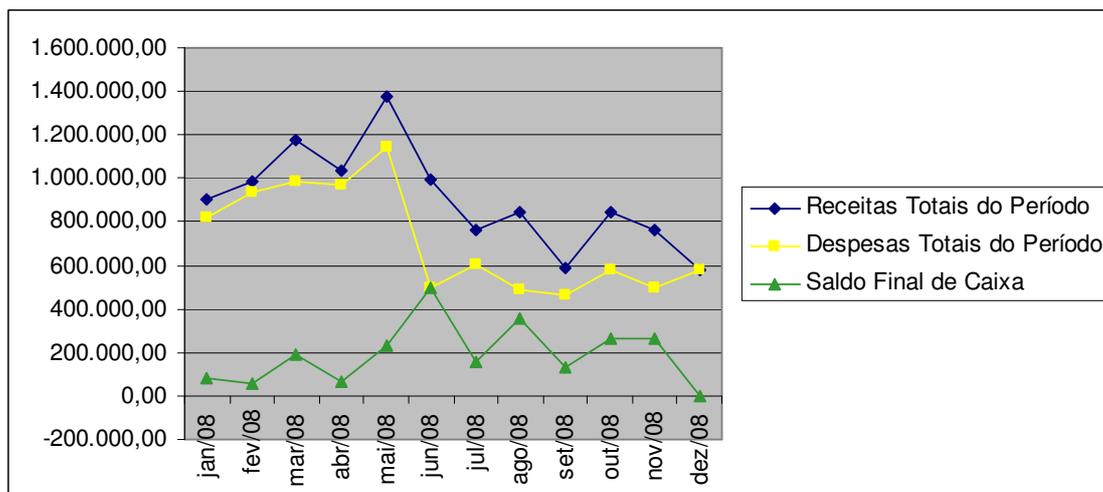


Gráfico 6 – Receitas, despesas e saldo final de caixa – Jan/2008 a Dez/2008

Fonte: Elaborado pelo Autor

A definição deste cenário otimista teve como objetivo preparar a empresa para seu desempenho financeiro de acordo com premissas estabelecidas pelo Autor juntamente com os sócios da companhia. Esta conjuntura se aproxima muito das expectativas criadas pelos sócios em relação ao ano de 2008, principalmente no que tange a rapidez de retorno do investimento forte que será feito no setor produtivo.

Por identificar no mercado a oportunidade de crescimento através da absorção de uma demanda latente, o investimento pesado já abordado se torna rentável e ao mesmo tempo traz um risco administrável. Com o constante crescimento do mercado da Construção Civil, a conjuntura otimista aqui proposta se torna muito realista.

11. FERRAMENTA PARA CONTROLE

Para que as projeções efetuadas pudessem ser acompanhadas durante o ano de 2008, havia a necessidade de uma ferramenta que possibilitasse este trabalho. Após identificada esta oportunidade, trabalhei na criação de uma metodologia para controlar as contas da Cerâmica Modelo Ltda. ao longo do ano.

Uma planilha com esta capacidade foi elaborada pelo Autor, de maneira que mensalmente, trimestralmente, semestralmente e anualmente, os responsáveis pelo setor financeiro da empresa conseguissem verificar o andamento das atividades em relação às projeções.

Além de demonstrar os dados que alimentam a planilha, existe uma funcionalidade que facilita visualmente a identificação de discrepâncias no planejamento. Por meio de cores, a própria aplicação evidencia a condição de cada conta. Funciona da seguinte forma:

- a) Vermelho: de 0% a 89% do valor orçado, ou seja, a empresa recebeu ou gastou mais do que era previsto;
- b) Amarelo: de 90% a 109% do valor orçado, ou seja, a empresa recebeu ou gastou um valor bem próximo ao previsto;
- c) Verde: mais de 110% do valor orçado, ou seja, a empresa superou os recebimentos ou desembolsos previstos.

Esta ferramenta possui informações contidas nas outras planilhas de apoio, como as de ingressos e desembolsos e as projeções de fluxo de caixa. Ela é automaticamente atualizada, na medida em que os dados de um mês são inseridos, as projeções para os períodos mencionados anteriormente são calculadas.

A inexistência de alguma aplicação como esta na empresa, fez com que estas simples funções já signifiquem uma grande melhora em relação às metodologias

utilizadas no passado. A Cerâmica Modelo Ltda. passou a obter o status de sua situação financeira com maior agilidade, acuracidade e facilidade, possibilitando um desenvolvimento maior ainda.

De posse deste tipo de informações, os sócios possuem a possibilidade de saber exatamente onde estão situados e o que podem fazer para aplicar possíveis recursos excedentes. No caso de haver falta de caixa, a planilha ainda funciona como uma facilitadora, pois a organização poderá agir e buscar financiamentos também com maior rapidez.

Abaixo podemos visualizar uma parte desta ferramenta, com justamente os valores projetos colocados ao lado dos valores efetivados. Para sua verificação completa, em anexo ao trabalho, o Autor disponibilizou cópias difitais das mesmas.

CONTROLE FINANCEIRO - CERAMICA MO													
DATA	Jan	orçado jan	%	Fev	orçado fev	%	Mar	orçado mar	%	acum Q1	orç Q1	%	acum Q1
Receitas Totais do Período	855.800,00	902.590,19	95%	0,00	989.253,06	0%	0,00	1.177.093,86	0%	855.800,00	3.068.937,11	28%	855.800,00
Vendas Operacionais	850.000,00	895.887,09	95%	0,00	987.561,83	0%	0,00	1.171.620,75	0%	850.000,00	3.055.069,67	28%	850.000,00
Vendas à Vista	200.000,00	259.370,02	77%	0,00	399.631,32	0%	0,00	428.586,03	0%	200.000,00	1.087.587,37	18%	200.000,00
Vendas à Prazo	650.000,00	636.517,07	102%	0,00	587.480,52	0%	0,00	742.534,72	0%	650.000,00	1.966.632,30	33%	650.000,00
Vendas de Produtos Indiretos	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	450,00	0%	0,00	500,00	0%	0,00	950,00	0%	0,00
Vendas de Serviços	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
Entradas Não Operacionais	5.800,00	6.703,10	87%	0,00	1.691,23	0%	0,00	5.473,11	0%	5.800,00	13.867,44	42%	5.800,00
Vendas de Ativos	3.000,00	4.800,00	63%	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	3.448,80	0%	3.000,00	8.248,80	36%	3.000,00
Receitas Financeiras	800,00	779,15	103%	0,00	841,23	0%	0,00	1.224,31	0%	800,00	2.844,69	28%	800,00
Incremento de Capital	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
Aporte de Capital	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
Outras Receitas	2.000,00	1.123,95	178%	0,00	850,00	0%	0,00	800,00	0%	2.000,00	2.773,95	72%	2.000,00
Despesas Totais do Período	110.000,00	314.850,57	35%	0,00	195.747,67	0%	0,00	196.878,07	0%	110.000,00	707.476,31	16%	110.000,00
Matérias primas	20.000,00	19.937,17	100%	0,00	32.293,72	0%	0,00	62.631,97	0%	20.000,00	114.862,86	17%	20.000,00
Argilas	20.000,00	19.937,17	100%	0,00	32.293,72	0%	0,00	62.631,97	0%	20.000,00	114.862,86	17%	20.000,00
BNP	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
Energia Direta	39.000,00	41.963,07	93%	0,00	97.411,89	0%	0,00	62.191,63	0%	39.000,00	201.566,59	19%	39.000,00
Luz	15.000,00	14.967,43	100%	0,00	27.952,48	0%	0,00	28.855,75	0%	15.000,00	71.775,65	21%	15.000,00
Lenha	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	4.167,20	0%	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	4.167,20	0%	0,00
Óleo	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
Serragem	24.000,00	26.995,64	89%	0,00	65.292,21	0%	0,00	33.335,88	0%	24.000,00	125.623,73	19%	24.000,00
Serviços de Terceiros	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
Olarías Subcontratação	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
Outros	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
Folha de Pagamento	51.000,00	47.994,27	106%	0,00	66.042,06	0%	0,00	72.054,47	0%	51.000,00	186.090,80	27%	51.000,00
Administração	15.000,00	12.670,76	118%	0,00	12.798,00	0%	0,00	12.970,15	0%	15.000,00	38.438,91	39%	15.000,00
Produção	36.000,00	35.323,51	102%	0,00	53.244,06	0%	0,00	59.084,32	0%	36.000,00	147.651,89	24%	36.000,00
Manutenção	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00

Tabela 3 – Ferramenta para controle financeiro da empresa – Jan/2008 a Dez/2008

Fonte: Elaborado pelo Autor

12. CONCLUSÕES

A proposta deste planejamento financeiro elaborado para a Cerâmica Modelo Ltda. é de poder proporcionar à empresa uma base para preparação para o ano de 2008. Com base em fluxos de caixa projetados, assim como através da análise dos dados financeiros fornecidos pela organização, dois cenários foram construídos e propostos.

O interesse da empresa em obter um método de controle melhor em relação ao seu setor financeiro, assim como o em visualizar mais claramente a situação atual em que se encontra, fizeram com que houvesse cooperação e dedicação por parte dos colaboradores da Cerâmica Modelo Ltda. junto à este projeto.

Analisando, então, estes dados existentes, percebeu-se uma saúde financeira muito boa. Os rendimentos obtidos nos últimos anos são muito sólidos, e ajudaram a fortificar a presença desta organização no mercado de fornecimento de blocos cerâmicos para alvenaria modular. Apesar da situação favorável mencionada, a parte financeira da empresa, no que tange a planejamentos, previsões e consolidações, não se encontrava muito organizada. Isto impossibilitou por muito tempo, que um projeto como este fosse finalmente realizado.

A razão pela qual a empresa decidiu apoiar e incentivar esta iniciativa é o grande investimento previsto para o ano de 2008. Um novo forno de alta capacidade produtiva será adquirido e implementado, o que causou uma certa incerteza e demonstrou um certo despreparo em relação ao planejamento das entradas e saídas durante o período no qual o projeto terá andamento.

Analisando, também, o mercado onde a Cerâmica Modelo Ltda. está inserida, seus competidores, sua indústria em geral e conjunturas econômicas brasileiras, se notou uma oportunidade muito grande para que um crescimento sólido ocorresse nos próximos anos. Aliando-se aos objetivos dos sócios de ampliar a capacidade produtiva para poder

absorver uma demanda já existente, o investimento na produção se tornou ainda mais estratégico.

A proposta aqui feita foi bem recebida pela empresa, visto que terá papel fundamental no planejamento das ações estratégicas da mesma durante os próximos períodos. As ferramentas disponibilizadas pelo Autor, facilitaram este trabalho, e permitem ao mesmo tempo que os objetivos sejam alterados durante os meses do ano. Inicialmente, porém, estas projeções serão utilizadas como base para uma comparação do tipo orçado-realizado.

Com os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração de Empresas, assim como em sua vida pessoal e profissional, o Autor julga que é de suma importância que a Cerâmica Modelo Ltda. passe a adotar uma metodologia pragmática, não só de planejamento, mas de controle financeiro também. Por conhecer os sócios e entender suas necessidades, a convergência de idéias entre o pesquisador e a empresa pesquisada ajudou para que esta metodologia seja inicialmente adotada. Como existe flexibilidade nas próprias ferramentas, esta base criada trará um valor muito grande à esta organização.

O desafio aqui é de tornar uma empresa já lucrativa em uma referência. Tornar uma já líder de mercado em um exemplo a ser seguido. Claro que este projeto não atinge estes objetivos por completo, no entanto ele estimula o desenvolvimento de uma cultura mais estratégica na empresa, assim como apresenta um método já eficiente para que os mesmos aconteçam no curto ou médio prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto **Introdução à Teoria Geral da Administração** – edição compacta 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

KOTLER, Philip **Administração de Marketing – A edição do novo milênio** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip **Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo profissional precisa saber** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

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

BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C. **Princípios de Finanças Empresariais**. Portugal: McGraw Hill de Portugal, 1998.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harba, 1997.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SANVICENTE, Antonio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez, PESTANA, Armando Oliveira, FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão**. São Paulo: Atlas, 1997.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BODIE, Zvi.; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999. Tradução de James Sudelland Cook.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração de capital de giro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

ANEXOS

ANEXO A – PLANILHA AUXILIAR DE RECEITAS – CENÁRIO PESSIMISTA

REALIZADO - 2007						
DATA	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07
Receitas Totais do Período	646,622.45	707,221.11	842,487.93	742,476.09	984,083.47	708,530.66
Vendas Operacionais	639,919.35	705,529.88	837,014.82	739,932.56	982,449.04	706,660.70
<i>Vendas à Vista</i>	185,264.30	285,450.94	306,132.88	1,710.40	111.00	86.00
<i>Vendas à Prazo</i>	454,655.05	419,628.94	530,381.94	738,222.16	982,338.04	704,400.91
<i>Vendas de Produtos Indiretos</i>	0.00	450.00	500.00	0.00	0.00	2,173.79
<i>Vendas de Serviços</i>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Entradas Não Operacionais	6,703.10	1,691.23	5,473.11	2,543.53	1,634.43	1,869.96
<i>Vendas de Ativos</i>	4,800.00	0.00	3,448.80	1,624.28	0.00	0.00
<i>Receitas Financeiras</i>	779.15	841.23	1,224.31	119.25	818.77	1,050.12
<i>Incremento de Capital</i>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Aporte de Capital</i>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Outras Receitas</i>	1,123.95	850.00	800.00	800.00	815.66	819.84

PROJETADO - 2008 - Cenário Pessimista						
DATA	Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08	Jun-08
Receitas Totais do Período	742,610.35	848,237.09	1,009,790.89	927,459.23	1,278,818.18	919,876.73
Vendas Operacionais	735,907.25	846,545.86	1,004,317.78	924,915.70	1,277,183.75	918,006.77
<i>Vendas à Vista</i>	213,053.95	342,541.13	367,359.46	2,138.00	144.30	111.80
<i>Vendas à Prazo</i>	522,853.31	503,554.73	636,458.33	922,777.70	1,277,039.45	915,721.18
<i>Vendas de Produtos Indiretos</i>	0.00	450.00	500.00	0.00	0.00	2,173.79
<i>Vendas de Serviços</i>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Entradas Não Operacionais	6,703.10	1,691.23	5,473.11	2,543.53	1,634.43	1,869.96
<i>Vendas de Ativos</i>	4,800.00	0.00	3,448.80	1,624.28	0.00	0.00
<i>Receitas Financeiras</i>	779.15	841.23	1,224.31	119.25	818.77	1,050.12
<i>Incremento de Capital</i>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Aporte de Capital</i>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Outras Receitas</i>	1,123.95	850.00	800.00	800.00	815.66	819.84

Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07	TOTAL
544,694.12	606,184.59	421,611.20	606,630.46	546,218.27	414,303.91	7,771,064.26
543,872.56	594,413.87	420,288.53	592,439.47	544,590.65	409,283.18	7,716,394.61
86.00	912.00	3,493.50	0.00	2,771.00	4,940.42	790,958.44
543,786.56	592,241.87	416,795.03	591,589.47	541,569.65	404,342.76	6,919,952.38
0.00	1,260.00	0.00	850.00	250.00	0.00	5,483.79
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
821.56	11,770.72	1,322.67	14,190.99	1,627.62	5,020.73	54,669.65
0.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19,873.08
21.56	970.72	1.52	1,000.13	59.07	552.44	7,438.27
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
800.00	800.00	1,321.15	13,190.86	1,568.55	4,468.29	27,358.30

Jul-08	Aug-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dec-08	TOTAL
707,855.89	784,130.75	547,697.76	784,107.30	709,520.47	537,088.86	9,797,193.51
707,034.33	772,360.03	546,375.09	769,916.31	707,892.85	532,068.13	9,742,523.86
111.80	1,185.60	4,541.55	0.00	3,602.30	6,422.55	941,212.43
706,922.53	769,914.43	541,833.54	769,066.31	704,040.55	525,645.59	8,795,827.64
0.00	1,260.00	0.00	850.00	250.00	0.00	5,483.79
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
821.56	11,770.72	1,322.67	14,190.99	1,627.62	5,020.73	54,669.65
0.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19,873.08
21.56	970.72	1.52	1,000.13	59.07	552.44	7,438.27
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
800.00	800.00	1,321.15	13,190.86	1,568.55	4,468.29	27,358.30

Projeções - Taxas		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai-Dez
Vendas Operacionais						
Vendas à Vista		1.15	1.2	1.2	1.25	1.3
Vendas à Prazo		1.15	1.2	1.2	1.25	1.3
Vendas de Produtos Indiretos	1					
Vendas de Serviços	1					
Entradas Não Operacionais						
Vendas de Ativos	1					
Receitas Financeiras	1					
Incremento de Capital	1					

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: %ztokenexec_continue

STACK:

-filestream-