

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

**Karla Fiorotto Dalla Valle**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL NA  
FELESA INDÚSTRIA METALÚRGICA LTDA.**

**PORTO ALEGRE  
2010**

**Karla Fiorotto Dalla Valle**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL NA  
FELESA INDÚSTRIA METALÚRGICA LTDA.**

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

**Orientador: Roberto Lamb**

**Porto Alegre  
2010**

**Karla Fiorotto Dalla Valle**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL NA  
FELESA INDÚSTRIA METALÚRGICA LTDA.**

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

**Orientador: Roberto Lamb**

Conceito Final: .....

Aprovada em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof.

\_\_\_\_\_  
Prof.

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Roberto Lamb - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida;

Aos professores, em especial ao Prof. Roberto Lamb pela orientação, atenção e grande colaboração ao meu trabalho; de conclusão;

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul por oportunizar estudo de qualidade;

Aos colaboradores da Felesa Indústria Metalúrgica Ltda. pelo auxílio, disponibilidade de tempo e atenção para a realização deste trabalho, especialmente ao meu primo Ferdinando Geremia;

À Mercedes-Benz pela oportunidade de grande aprendizado durante o período de estágio;

À minha família, Assunta, Hélio e Sarah pelo carinho e apoio incondicional;

Ao meu namorado, Eduardo pelo apoio, compreensão e companheirismo;

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A proposta deste trabalho foi realizar o planejamento financeiro da Felesa Indústria Metalúrgica, organizando as suas contas e especificando as receitas e despesas mês a mês, como forma de controlar as entradas e saídas resultantes de suas operações. Cada etapa do planejamento financeiro foi realizada através da construção do orçamento operacional de receitas e despesas para cada período, e finalmente dispendo as entradas e saídas através do fluxo de caixa. Por meio da proposição de planilhas para controle fica mais simples para o administrador planejar e revisar as contas de sua organização, além de ser possível tomar decisões com mais segurança e precisão. Também foi realizada uma comparação entre os regimes de tributação Simples e Lucro Presumido para determinar qual destes gera um melhor resultado financeiro da empresa.

Palavras-chave: Planejamento financeiro. Orçamento operacional. Fluxo de caixa.  
Regime de tributação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Fluxograma do planejamento financeiro.....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 1 – Modelo para orçamento de mão-de-obra direta.....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 2 – Modelo para orçamento de despesas indiretas de fabricação .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 2 – Ciclos operacionais.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 1 – Sazonalidade das vendas (valores em reais) .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 2 – Participação por grupo – orçamento de materiais para 2011 .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 3 – Ingressos x Desembolsos (valores em reais) para 2011 .....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 4 – Receitas x Despesas (valores em reais) para 2011.....</b>	<b>66</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Orçamento de vendas em reais para 2011.....	42
Tabela 2 – Orçamento de materiais em reais para 2011 .....	45
Tabela 3 – Estimativa de dissídio para 2011 .....	46
Tabela 4 – Orçamento de mão-de-obra direta em reais para 2011.....	47
Tabela 5 – Orçamento de despesas indiretas de fabricação em reais para 2011 .....	49
Tabela 6 – Orçamento de despesas administrativas em reais para 2011 .....	50
Tabela 7 – Orçamento de despesas comerciais em reais para 2011 .....	52
Tabela 8 – Orçamento de despesas financeiras em reais para 2011 .....	53
Tabela 9 – Orçamento de despesas tributárias em reais para 2011 .....	54
Tabela 10 – Lucro Presumido x SIMPLES em reais – 1º trimestre/2011 .....	56
Tabela 11 – Comparativo Lucro Presumido x SIMPLES em reais para 2011 .....	57
Tabela 12 – Mapa de previsão do recebimento de vendas em reais para 2011 .....	58
Tabela 13 – Mapa de previsão do pagamento de compras em reais para 2011.....	59
Tabela 14 – Previsão de desembolsos para mão-de-obra direta em reais para 2011 .....	60
Tabela 15 – Previsão de desembolsos para despesas indiretas de fabricação em reais para 2011 .....	60
Tabela 16 – Previsão de desembolsos para despesas administrativas em reais para 2011 .....	61
Tabela 17 – Previsão de desembolsos para despesas comerciais em reais para 2011 .....	62
Tabela 18 – Previsão de desembolsos para despesas tributárias em reais para 2011 .....	62
Tabela 19 – Orçamento de caixa projetado em reais para 2011 .....	64
Tabela 20 – Análise histórica do capital de giro em reais .....	67

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DE SEU AMBIENTE.....</b>	<b>12</b>
2.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	12
2.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DE SEUS PRODUTOS .....	13
2.3	CENÁRIO.....	14
2.4	MISSÃO .....	16
2.5	VISÃO .....	16
<b>3</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DO TRABALHO .....</b>	<b>17</b>
3.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	17
3.2	OBJETIVO DO TRABALHO.....	18
<b>3.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
4.1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL.....	19
<b>4.1.1</b>	<b>Apresentação .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Condições para Implantação do Planejamento Financeiro.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1.3</b>	<b>O Processo de Planejamento e Orçamento .....</b>	<b>22</b>
4.2	ORÇAMENTO OPERACIONAL.....	24
<b>4.2.1</b>	<b>Orçamento de Vendas .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Orçamento de Produção .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Orçamento de Despesas Operacionais.....</b>	<b>29</b>
4.2.3.1	Orçamento de Despesas Administrativas .....	29
4.2.3.2	Orçamento de Despesas com Vendas.....	30
4.2.3.3	Orçamento de Despesas Tributárias e Contribuições.....	31
4.2.3.4	Orçamento de Despesas Financeiras.....	31
<b>4.2.4</b>	<b>Orçamento de Caixa .....</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>36</b>



6.1	TÉCNICA DE COLETA .....	36
6.2	TÉCNICA DE ANÁLISE .....	37
<b>7</b>	<b>PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO</b>	
	<b>OPERACIONAL .....</b>	<b>38</b>
7.1	DIRETRIZES E METAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	39
7.2	ORÇAMENTO DE VENDAS .....	39
7.3	ORÇAMENTO DE MATERIAIS.....	43
7.4	ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA DIRETA .....	45
7.5	ORÇAMENTO DE DESPESAS INDIRETAS DE FABRICAÇÃO .....	47
7.6	ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS .....	49
7.7	ORÇAMENTO DE DESPESAS COMERCIAIS .....	51
7.8	ORÇAMENTO DE DESPESAS FINANCEIRAS.....	52
7.9	ORÇAMENTO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS .....	53
<b>7.9.1</b>	<b>Simplex X Lucro Presumido .....</b>	<b>54</b>
7.10	ORÇAMENTO DE CAIXA .....	57
<b>8</b>	<b>ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO .....</b>	<b>67</b>
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>73</b>
	ANEXO A – IPCA - TABELA PLANO REAL .....	73
	ANEXO B – BOLETIM FOCUS – JULHO DE 2010 .....	73
	ANEXO C – DEMONSTRATIVO DE RECEITAS E DESPESAS EM REAIS PARA 2011.....	74

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento e controle financeiros são ferramentas imprescindíveis para um administrador, servindo como guias para o atingimento de metas, objetivos e auxiliando na tomada de decisões. Mas para fazê-los é necessário analisar diversos indicadores econômico-financeiros, demonstrativos, características do mercado em que está inserida a organização e demais projeções financeiras. Todas estas informações fazem parte de um estudo que foi realizado neste trabalho, com o objetivo de melhorar o desempenho econômico-financeiro da organização.

Para assegurar a sobrevivência das empresas, estas precisam adotar as melhores técnicas e práticas nas principais áreas, como produção, marketing, vendas e contábil-financeira. Embora o cenário econômico mundial afete todas as empresas da mesma forma, o segredo da sobrevivência destas está na maneira como elas lidam e superam estes problemas. Assim, implementar mecanismos de controle e planejamento financeiro são elementos que contribuem para a sustentação das organizações, para que cada qual ao seu modo, possa superar suas dificuldades e até mesmo crescer em momentos de crise.

Para um administrador financeiro, os principais objetivos de uma gestão são a liquidez e a rentabilidade. Portanto, além de implementar uma correta política de trabalho, o gestor deve periodicamente avaliar o andamento e o resultado da mesma, fazendo ajustes conforme a necessidade e sempre revisando cada etapa, para poder identificar problemas futuros antes que eles possam causar algum dano à empresa. E é este o escopo deste estudo de caso, que foi executado na empresa Felesa Indústria Metalúrgica.

## 2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DE SEU AMBIENTE

### 2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Felesa foi fundada em 20/09/1989, por dois irmãos e um amigo que tomaram a iniciativa de formar uma empresa que comercializasse churrasqueiras rotativas, um produto que já estava no mercado desde a década de 50, mas que necessitava de aperfeiçoamento em diversos aspectos, como no design, na estrutura, no acabamento e na qualidade de matérias primas. Além disso, queriam ser independentes financeiramente, e viram neste mercado uma ótima oportunidade, pois havia pouca concorrência. A designação Felesa é formada das iniciais do nome de cada sócio.

Tudo começou no início da década de 90, quando perceberam que o público em geral procurava mais conforto e eficiência para assar a carne, e havia uma considerável demanda por churrasqueiras rotativas. Mesmo com um começo de dificuldades, como a falta de recursos, de um local para as instalações, de maquinário específico e conhecimento técnico e gerencial, a Felesa se estruturou para atender estes consumidores mais exigentes, pesquisando, desenvolvendo projetos e fabricando churrasqueiras rotativas, como também *grill* e acessórios para churrasco.

Desde então, a empresa passou a se destacar por oferecer produtos de qualidade, versáteis, fáceis de instalar, desenvolvidos a partir de projetos largamente testados, fabricados com os materiais mais nobres e resistentes. Muitas vezes inovando no mercado, a Felesa também iniciou o desenvolvimento de projetos e fabricação de caixas de redução utilizadas em equipamentos de automação industrial e residencial. Com *know how* próprio, adquirido em anos de pesquisa e

desenvolvimento de churrasqueiras e seus acessórios, hoje ela comercializa seus produtos no Brasil e na América Latina, oferecendo qualidade inigualável.

A Felesa Indústria Metalúrgica Ltda. tem sede em Bento Gonçalves/RS, sendo administrada por dois sócios.

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DE SEUS PRODUTOS

Praticidade nas atividades domésticas, este é o negócio da Felesa. E para isto, ela oferece uma grande linha de acessórios para churrasco, acessórios para *grill*, churrasqueiras, churrasqueiras à gás, coifas, grelhas e *kit* de levante, *grill*, motorreductores, rolete menorosto, suporte para espetos, além de realizar projetos especiais e únicos para determinados clientes.

Dentro da sua linha de produtos oferece grande diversidade de soluções aos seus clientes:

- Acessório para churrasco: espetão, espeto cabo alumínio com lâmina canaleta, espeto cabo de osso com lâmina chata, espeto cabo madeira com lâmina canaleta, espeto costelão, faca com bainha, faca e garfo com cabo alongado, faca e garfo pequenos, faca sem bainha, garfo rotativo, garfo rotativo duplo, rolete para espetos e suporte para espetos.
- Acessórios para *grill*: chapa de alumínio, chapa ferro fundido, disco e prensa sanduicheira.

- Churrasqueiras: rotativa duas galerias, rotativa duas galerias com *grill*, rotativa grande porte, rotativa uma galeria e rotativa uma galeria com *grill*.
- Churrasqueiras à gás: churrasqueira a gás de bancada e churrasqueira à gás de embutir.
- Grelhas e *kit* de levante: grelha aramada, grelha canaleta – *parrilha*, grelha de levante com manivela frontal, grelha *parrilha* com manivela lateral, grelha *parrilha* móvel, grelha rotativa e grelha tela perfurada.
- Motorreductores: equipamentos que tem como função reduzir a velocidade e aumentar a força do conjunto, utilizado no sistema de churrasqueiras rotativas, entre outros.

### 2.3 CENÁRIO

O mercado de produtos para churrasco é caracterizado pela grande exigência de seus clientes, que demandam qualidade, inovação e diversificação de produtos, pois a concorrência neste tipo de mercado se dá pelo produto e não por preço. Por isto, é muito importante selecionar de forma minuciosa os fornecedores de peças e componentes, bem como possuir profissionais qualificados e com experiência na elaboração de projetos de automação doméstica. O churrasco faz parte da tradição gaúcha, sendo que grande parte das residências no Rio Grande do Sul reservam um espaço especial para a instalação de churrasqueira. Além disso, grande parte das construções quer sejam elas, casas, edifícios clubes, entre outros, está sempre previsto no projeto inicial, um espaço para ela. Entretanto, constata-se alguma resistência por parte de alguns mais conservadores, em utilizar uma churrasqueira

rotativa para processar o assado da carne, pois para eles esta tarefa, não representa apenas o preparo do alimento, mas sim uma atividade prazerosa e um legado deixado por seus antepassados e que deverá ser perpetuado.

Já para os que não pretendem queimar seu assado, as churrasqueiras elétricas passam a ser a melhor alternativa, em função de sua praticidade e de fácil manuseio. Além disso, os acessórios que podem ser adquiridos no mercado de artigos para churrasco, facilitam o trabalho do assador no momento de espetar a carne, durante o cozimento e até mesmo na hora de servir o churrasco. Os artigos acima mencionados são responsáveis por boa parte da receita bruta dos fabricantes, que executam projetos de automação doméstica para permanecerem no mercado por um longo período. Em contrapartida, os acessórios têm de ser inovados periodicamente.

A Felesa tem como seus principais concorrentes: Cerpo Churrasqueiras, Scheer Churrasqueiras e Acessórios, Mecânica Farroupilha e Tomasi Equipamentos para Alimentação e Refrigeração, que também possuem artigos para churrasco de semelhante variedade e qualidade. O que difere nestas empresas são os projetos de automação doméstica, sendo que cada fabricante utiliza diferentes matérias-primas, design de produto, combustível para cozimento e, principalmente, variam no produto agregado, ou seja: no atendimento às necessidades específicas de cada cliente. Vale ressaltar que a Felesa representa 5 % (cinco por cento) deste mercado no Rio Grande do Sul.

## 2.4 MISSÃO

Desenvolver através de pesquisas, de novos produtos, a versatilidade e o prazer nas atividades domésticas.

## 2.5 VISÃO

A Felesa quer se manter na vanguarda da indústria metalúrgica, ao empregar alta tecnologia, ao buscar soluções inovadoras e ao alcançar o máximo na qualidade de seus produtos.

### **3 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DO TRABALHO**

#### **3.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

A Felesa tem como uma de suas principais preocupações o estabelecimento de uma gestão financeira mais sólida e eficiente. Desta forma, a motivação para a execução de um planejamento financeiro e um orçamento vem da necessidade de manter registros de forma ordenada e detalhada para proporcionar um maior controle e acompanhamento das condições atuais e das previsões futuras da empresa.

Quando do início da realização deste trabalho, a Felesa não contava com um planejamento financeiro bem elaborado, o que poderia trazer riscos para a condução dos negócios. Diferentemente dos tempos de sua fundação, o mercado de churrasqueiras tornou-se muito competitivo, forçando a empresa a competir em preço, e não somente em qualidade, pois a concorrência está lado a lado em todos estes aspectos, e qualquer diferença, por menor que seja, pode definir um quadro de lucro ou prejuízo. O projeto se caracteriza como um estudo de caso, visando estabelecer o planejamento financeiro da empresa através da projeção de orçamento de vendas, da produção, de despesas operacionais e de caixa.



## 3.2 OBJETIVO DO TRABALHO

### 3.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de planejamento financeiro e orçamento para a empresa Felesa Indústria Metalúrgica Ltda., visando dotá-la de ferramenta adequada para atingir melhor controle sobre seus resultados econômicos e financeiros.

### 3.2.2 Objetivos Específicos

- Coletar dados financeiros e contábeis da empresa selecionada;
- Propor planilhas para controle de custos e despesas;
- Propor uma técnica para previsão orçamentária da empresa;
- Propor ferramentas para controle dos fluxos de caixa decorrentes das atividades operacionais.

## **4 REVISÃO TEÓRICA**

Uma indústria é composta por diferentes áreas, sendo que somente a ação conjunta destas poderá trazer o resultado esperado: o lucro. Para isto ser possível, as áreas de produção, recursos humanos, marketing, contabilidade, vendas e financeira precisam ter um foco, um objetivo único, que as oriente rumo ao desenvolvimento e crescimento da organização. Mas nem sempre é uma tarefa fácil fazer com que toda a organização se alinhe, pois muitas vezes o que cada área defende é conflitante com a outra. Por exemplo, a área recursos humanos vê a necessidade de contratar mais pessoas e incentivá-las através de cursos, mas o financeiro afirma que este aumento no quadro de funcionários poderá elevar os custos e não concorda com esta decisão. O que o administrador deve fazer neste momento?

Portanto, a tarefa do gestor pode ser muito mais complexa do que possa parecer à primeira vista. Visando reduzir a complexidade das decisões e lhe oferecer uma estrutura para a tomada de decisão, a Teoria Financeira oferece ao administrador várias ferramentas; este capítulo traz as principais contribuições de alguns autores a respeito de finanças, mais especificamente contribuições para o planejamento financeiro nas organizações.

### **4.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL**

#### **4.1.1 Apresentação**

De acordo com Gitman (2004), planejamento financeiro é caracterizado pela utilização de planos financeiros para direcionar a atividade da empresa, visando o

atingimento de seus objetivos. Para ele "... esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.". Da mesma forma, Ross, Westerfield e Jordan (2002) definem que o planejamento formaliza o modo como a organização deve agir para atingir tais objetivos, ou seja: o planejamento especifica o que a empresa deve realizar para obter os resultados esperados. Do ponto de vista de Weston e Brigham (2000), "o planejamento financeiro consiste na realização de projeções de vendas, renda e ativos baseados em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas."

Para Braga (1995), planejar é escolher a alternativa mais adequada com a situação presente da empresa, bem como estimar o comportamento de inúmeras variáveis, endógenas e exógenas que afetam o desempenho da organização. Também discorre que planejar é definir antecipadamente: os objetivos de suas ações, a maneira como estas ações serão executadas, os meios e recursos utilizados, os prazos de execução de cada etapa e os responsáveis por cada uma destas etapas. Desta maneira, podemos perceber que planejar é tomar decisões, e para um gestor fazê-lo este precisa obter muitas informações, dados e conhecimento a respeito das condições de sua empresa, tanto internas como do ambiente e do mercado em que ela se insere. Uma das principais ferramentas para controle e acompanhamento dos resultados da organização é o orçamento empresarial.

O sistema de planejamento financeiro e orçamento é tanto uma ferramenta de planejamento em si, mas também uma técnica de controle. Isto porque, além de ser um processo deliberado de concepção de um plano de ação propriamente dito, trata-se de um dispositivo capaz de diagnosticar e controlar o rumo das atividades da empresa, procurando não desviá-la de seu foco principal, dos objetivos e das metas. Vale ressaltar que para isto é necessário um constante fluxo de informações precisas e dinâmicas, sendo acessíveis a todas as áreas da organização.

Gitman (2004) também afirma que “o processo de planejamento financeiro inicia-se com a elaboração dos planos financeiros a longo prazo que ditam os parâmetros gerais refletidos nos planos e orçamentos a curto prazo.”. Assim, faz-se necessário distinguir e definir o que caracteriza um planejamento financeiro de curto e longo prazo. O planejamento a longo prazo cobre períodos de dois a dez anos, e reflete o impacto antecipado das ações e práticas da empresa. Já o planejamento a curto prazo se refere ao período de um a dois anos, e mostra os resultados que a empresa espera em um pequeno espaço de tempo.

#### **4.1.2 Condições para Implantação do Planejamento Financeiro**

Segundo Zdanowicz (2000), para dar início ao planejamento financeiro e orçamento é preciso estabelecer uma estrutura organizacional bem definida, ou seja, deve haver um organograma listando cada nível hierárquico, demonstrando o relacionamento entre todas as áreas, bem como detalhando o fluxo de informações e comunicação entre elas. Além disso, deve-se ter uma estrutura contábil transparente, que seja constantemente alimentada, e analisada diariamente por seus gestores, para determinar, se possível em tempo real, as necessidades da empresa. Entretanto, o principal atributo para um planejamento financeiro elaborado a contento é a fixação de objetivos e metas no que refere à: taxa de retorno sobre o investimento, participação de mercado e maximização de lucro.

O gerenciamento financeiro é uma atividade que engloba diversas outras, como: análise, planejamento e controle financeiro, que constituem a base dos meios para auxílio na tomada de decisão de investimento e/ou de financiamentos. A atividade de análise e planejamento é caracterizada pela transformação de dados financeiros, para que se tornem informações que serão utilizadas para monitorar a situação da empresa; pela avaliação da necessidade de alteração da capacidade produtiva; e pela determinação de aumentos ou reduções de financiamentos.

### 4.1.3 O Processo de Planejamento e Orçamento

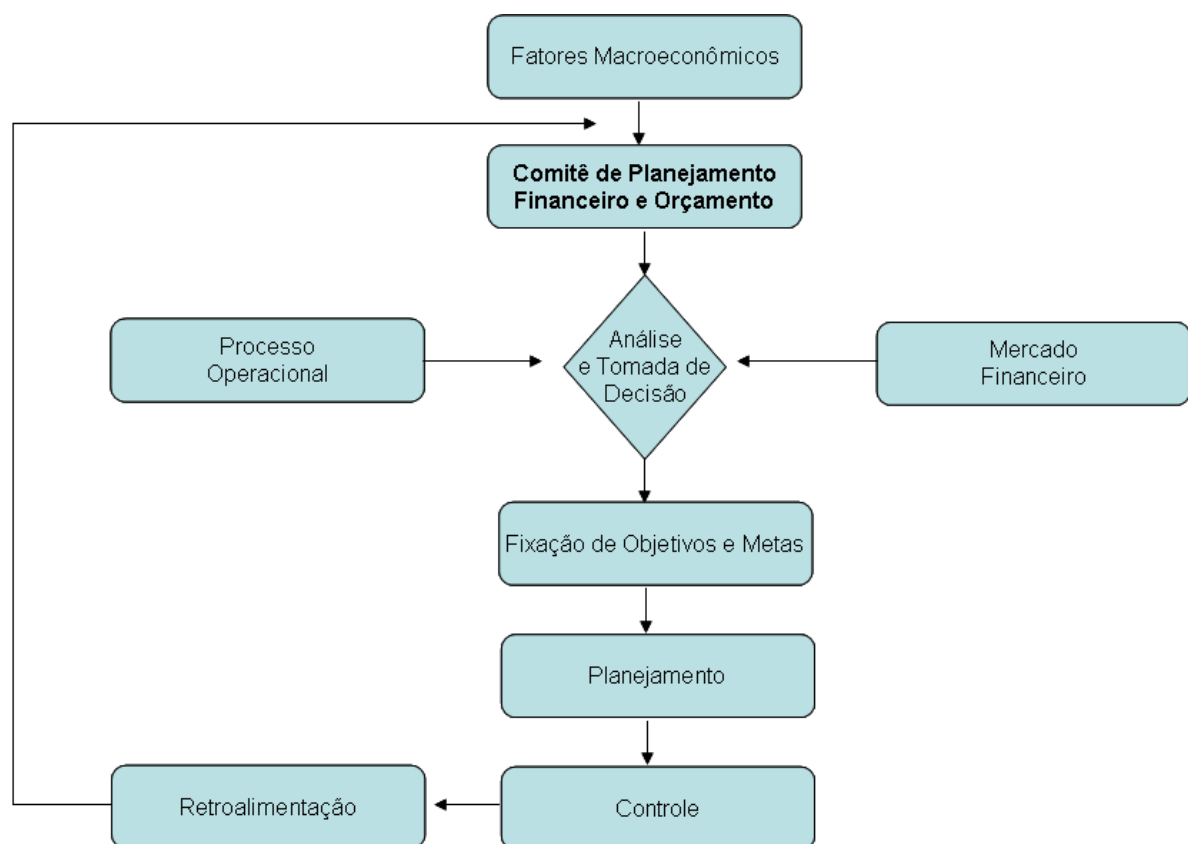
De acordo com Weston e Brigham (2000), o planejamento é realizado em dez etapas:

- 1ª – Identificação do planejamento como processo;
- 2ª – Definição dos objetivos;
- 3ª – Definição de políticas de atuação: produção em escala, concorrência por preço, qualidade ou serviços agregados, venda direta ou indireta, entre outros;
- 4ª – Definição do papel na sociedade: relação com sindicatos, governo, população em geral, responsabilidade ambiental etc.
- 5ª – Identificação do meio de atuação;
- 6ª – Identificação das condições necessárias ao sucesso: análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à empresa;
- 7ª – Determinação de estratégias de longo prazo;
- 8ª – Formulação de planos operacionais: planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo;
- 9ª – Implantação de um sistema de informações: banco de dados, *softwares* integrados, fluxo contínuo de informações entre todas as áreas da empresa;
- 10ª – Implantação de ações corretivas: avaliação das deficiências e recuperação das áreas, processos e atividades ineficientes, e aperfeiçoamento das operações e práticas da empresa.

O método utilizado para elaboração do planejamento financeiro é o orçamento. A técnica orçamentária é a ferramenta que avalia as condições da empresa, pois através dela será possível projetar os ganhos e perdas de cada setor

da empresa, bem como analisar cada área. Para Zdanowicz (2000), o orçamento parte da concepção de um plano geral de ação da empresa, utilizando-se dos objetivos e metas e buscando otimizar os processos e aproveitando de forma eficiente os recursos físicos, materiais e financeiros disponíveis.

Segue o fluxograma do processo de elaboração do planejamento financeiro e orçamento:



**Figura 1 – Fluxograma do planejamento financeiro**

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 27)

## 4.2 ORÇAMENTO OPERACIONAL

Para Braga (1995), “o sistema orçamentário traduz, em quantidades físicas e valores monetários, o desenvolvimento e os resultados de todos os planos das unidades operacionais e órgãos administrativos da empresa.”. O orçamento é elaborado através da construção de planilhas que representam os valores monetários que são movimentados pela atividade da empresa, representados, de forma quantitativa e qualitativa, em determinado período de tempo. A posterior análise destas projeções é a principal fonte de recursos para a realização do planejamento a curto prazo em uma organização, sendo que os orçamentos devem ser elaborados de baixo para cima, pois a alta cúpula diretiva precisa obter todas as informações possíveis de cada área da empresa antes de tomar uma decisão.

Como dito anteriormente, o orçamento é essencial para o processo de planejamento financeiro, sendo necessário partir do planejamento financeiro para explicar a prática orçamentária. Portanto, depois da definição dos objetivos e metas da empresa, são estruturados os planos de longo prazo, que por sua vez, levam a uma projeção de vendas de longo prazo, e somente após esta projeção, é possível planejar os orçamentos.

### 4.2.1 Orçamento de Vendas

Para realizar uma projeção de vendas confiável, são necessários estudos de diversos aspectos mercadológicos, como projeção de demanda, análise do ciclo de vida dos produtos, estudos dos canais de distribuição, diagnóstico das condições econômicas, entre outros. De acordo com Welsch (1983), “a menos que haja um plano de vendas realista, praticamente todos os outros elementos de um plano de

resultados serão diretamente incorretos ou não corresponderão à realidade.”. Isto posto, o orçamento de vendas é a base para o planejamento financeiro das empresas, pois as vendas são responsáveis por toda entrada de recursos monetários, pelo nível de produção, pela demanda de mão-de-obra, pelo planejamento das despesas e por demais atividades do plano geral de operações da organização.

Segundo Zdanowicz (2000), as principais características do orçamento de vendas são: projeção da quantidade física e monetária de produtos vendidos; análise do mercado em que está inserida a organização; definição do preço de venda unitário; e estimativa da receita por produto, por linha de produtos ou por representante. Embora estes aspectos sejam importantes na definição do orçamento de vendas, a essência deste é a elaboração de metas e objetivos que irão orientar o empenho da empresa.

Este mesmo autor descreve os principais métodos de elaboração do orçamento de vendas: decisão do júri ou fusão de opinião; agregação da força de vendas; análise histórica das vendas; evolução histórica; analogia histórica; e estatísticas. O método a ser escolhido não necessariamente deverá ser um só, mas poderá ser a combinação de alguns destes, dependendo da estrutura de mercado, do porte da empresa, dentre outros fatores.

O estudo de mercado, da concorrência, da demanda, dos canais de distribuição, do ciclo de venda dos produtos e da publicidade e propaganda é de responsabilidade do setor de marketing. A experiência e a análise da evolução da empresa são imprescindíveis para realizar o estudo de mercado, pois a variação da demanda e o comportamento da concorrência devem ser analisados em um certo período de tempo para entender sua dinâmica e ser possível fazer previsões de venda para a sua organização. Outro aspecto fundamental na projeção de vendas é a participação de mercado, que mostrará o montante de vendas de determinado setor que é atendido por sua empresa.



A utilização de determinado canal de distribuição irá influenciar nos custos e na quantidade vendida. Isto porque, se o produto for comercializado em uma grande rede varejista, por exemplo, as chances de elevar a quantidade física de produtos vendidos aumentará consideravelmente. Porém, os custos para o transporte até esta rede serão maiores do que se a venda fosse concretizada no local de sua produção, ou seja, venda direta.

Outro item relevante para o plano de vendas é o estudo do ciclo de vida dos produtos, pois dependendo da etapa em que ele se encontra, a previsão de vendas deste em quantidade e receita irá apresentar variações significativas. A determinação do ciclo deste varia muito, dependendo do produto, da empresa e do mercado; daí a necessidade de avaliá-lo com cautela, apresentando as várias etapas que o produto percorre, desde sua introdução até seu declínio.

#### **4.2.2 Orçamento de Produção**

O ponto de partida para estabelecer um correto orçamento de produção é um estruturado orçamento de vendas. O planejamento da produção é responsável por procurar estabelecer o ponto de equilíbrio entre vendas, estoques e produção. Este ponto de equilíbrio não é único e definido, mas varia de acordo com a estratégia geral do negócio; por exemplo, uma empresa pode ter como estratégia manter ou estoques de matéria prima para atender pedidos com presteza ou manter estoques de produtos acabados para atender a uma clientela que compra por impulso. O orçamento de produção compreende vários itens a serem projetados, sendo que os principais são: custos, compras e consumo de matéria-prima e outros insumos; gastos com mão-de-obra direta; custos indiretos de fabricação; custo de estoques e nível de produção.

## Orçamento de Matérias-Primas

Para suprir a necessidade da produção, a empresa deve adquirir certa quantidade de matéria-prima, para não haver paradas da produção nem estoques muito altos. O cálculo para se ter uma idéia de quanto comprar pode ser representado desta maneira:

$$UC = OC + EFMP - EIMP$$

Sendo que:

UC = unidade de compras;

OC = ordens de compras;

EFMP = estoque final de matérias-primas;

EIMP = estoque inicial de matérias-primas

Ainda na visão de Zdanowicz (2000), esta equação pode ser compreendida da seguinte maneira: a quantidade de unidades a ser comprada é medida pela necessidade de matéria-prima para atender a demanda da produção para o período, mais a quantidade necessária para manter o nível dos estoques, menos a quantidade que está em estoque ao término do período anterior.

## Orçamento de Mão-de-Obra Direta

Esta projeção diz respeito aos custos com o pessoal designado diretamente com o processo produtivo da empresa, ou seja; os que irão fabricar os produtos a serem vendidos no mercado. É necessário calcular a quantidade de tempo para se fabricar determinada peça ou parte de um artigo, para poder projetar o custo de horas-padrão em elaborar determinado produto. O Quadro 1, apresentado a seguir, oferece um modelo de tabela a ser utilizado.

Itens Produtos	NÚMERO DE UNIDADES A SEREM PRODUZIDAS	HORA-PADRÃO POR u.f.	HORAS-PADRÃO NECESSÁRIAS	SALÁRIO MÉDIO DE REMUNERAÇÃO COM ES	CUSTO ORÇADO DA MOD COM ES
A					
B					
C					
...					
Z					
TOTAL					

**Quadro 1 – Modelo para orçamento de mão-de-obra direta**

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 64)

### Orçamento de Despesas Indiretas de Fabricação

Segundo Welsch (1983), “os custos indiretos de produção representam aquela parte do custo total de produção que não é diretamente identificável com produtos ou trabalhos específicos”, ou seja: englobam todos os gastos de produção, exceto o de matérias-primas e mão-de-obra direta (mais os encargos sociais). Cabe a cada organização administrar a melhor maneira de fazer o rateio destes custos a produtos e controlar os mesmos, os quais podem ser apresentados conforme o Quadro 2.

Itens Produtos	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	...	DEZEMBRO	Total
ÁGUA						
DEPRECIAÇÕES						
ENERGIA ELÉTRICA						
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO						
MÃO-DE-OBRA INDIRETA						
MATERIAIS SECUNDÁRIOS						
SEGUROS						
TOTAL						

**Quadro 2 – Modelo para orçamento de despesas indiretas de fabricação**

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 68)

### 4.2.3 Orçamento de Despesas Operacionais

O orçamento de despesas operacionais é formado pelas despesas administrativas, com vendas, financeiras líquidas e tributárias. De acordo com Sanvicente e Santos (1995), “o planejamento e controle realista das despesas operacionais devem focalizar sua atenção na relação entre despesas e os benefícios dela decorrentes.”. Desta forma, toda despesa operacional deve ser analisada e aprovada, de modo a estabelecer a real necessidade de tal gasto, pois todas as despesas devem ter algum retorno positivo para a organização.

#### 4.2.3.1 Orçamento de Despesas Administrativas

As despesas administrativas são despesas fixas e se caracterizam por não estarem ligadas às operações de produção e vendas da organização, mas sim na supervisão ou na prestação de serviços a todas as funções-chave da empresa. Este orçamento relaciona os gastos que serão incorridos no plano geral de operações, além de demonstrar outras inúmeras atividades que auxiliam no negócio da empresa em questão. Dentre os principais gastos, pode-se destacar:

- Salários, gratificações, férias, 13º salário e outros encargos sociais;
- Viagens;
- Gastos com telefone, fax, energia elétrica e outras taxas;
- Material de expediente;
- Seguros;
- Serviços prestados por terceiros;

- Depreciações dos equipamentos e bens utilizados na área administrativa, entre outros.

#### 4.2.3.2 Orçamento de Despesas com Vendas

O orçamento de despesas com vendas relaciona todos os gastos relacionados à venda, distribuição e entrega do produto ao cliente final. Para Welsch (1983), o orçamento de despesas com vendas será utilizado para avaliar as saídas de caixa, para orientar e definir o objetivo de despesa da empresa e para demonstrativo nos relatórios de controle do objetivo versus o real de despesa gerado em determinado período de tempo. Como despesas com vendas, pode-se enfatizar:

- Salário dos representantes e todos outros encargos financeiros relacionados a estes;
- Embalagens;
- Telefone, fax, internet;
- Despesas de expedição;
- Anúncios de publicidade, promoções e brindes;
- Fretes e transporte de mercadorias, entre outros.

#### 4.2.3.3 Orçamento de Despesas Tributárias e Contribuições

No orçamento de despesas tributárias serão projetados todos os tributos que a empresa deverá recolher no período orçamentário. Conforme Zdanowicz (2000, p. 81), os objetivos para elaborar este orçamento são:

- a) analisar a participação dos tributos na estrutura de custos da empresa;
- b) classificar a carga tributária incidente sobre a empresa em direta e indireta, bem como os seus reflexos nos preços de produtos e/ou serviços;
- c) definir, de forma explícita, a implantação da Contabilidade Tributária na empresa;
- d) estudar as diversas alíquotas incidentes sobre mercadorias e/ou serviços no País e no exterior, visando obter benefícios fiscais à empresa.

Como despesa tributária e contribuições pode-se mencionar: imposto de renda, imposto sobre operações financeiras; imposto sobre produtos industrializados; imposto sindical; contribuição para o financiamento da seguridade social; contribuição para PIS/PASEP; imposto sobre propriedade de veículos automotores; imposto predial, territorial urbano; entre outros.

#### 4.2.3.4 Orçamento de Despesas Financeiras

O orçamento de despesas financeiras tem como função projetar as despesas com a captação de recursos financeiros para capital de giro ou fixo na forma de empréstimos ou financiamentos, incluindo juros, descontos, taxas de abertura de crédito, atualizações monetárias, avais bancários, fianças e outros encargos.

#### 4.2.4 Orçamento de Caixa

Segundo Zdanowicz (2002), “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período.”. Ainda sobre o conceito de fluxo de caixa, o autor discorre (p. 40):

Denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Pode-se destacar que o orçamento de caixa tem como objetivos: estimar as necessidades de financiamento das operações da empresa; auxiliar na decisão de investimento; determinar as necessidades de capital de giro, contribuir para otimizar a aplicação de recursos nas atividades mais rentáveis da empresa, integrar os controles financeiros de todas as atividades da empresa, entre outros. Desta forma, a construção do fluxo de caixa por parte da empresa, possibilitará que os recursos disponíveis sejam administrados facilitando a alocação dos mesmos, criando uma continuidade no processo, evitando quebras de caixa e necessidade de buscar recursos de instituições financeiras de forma não planejada.

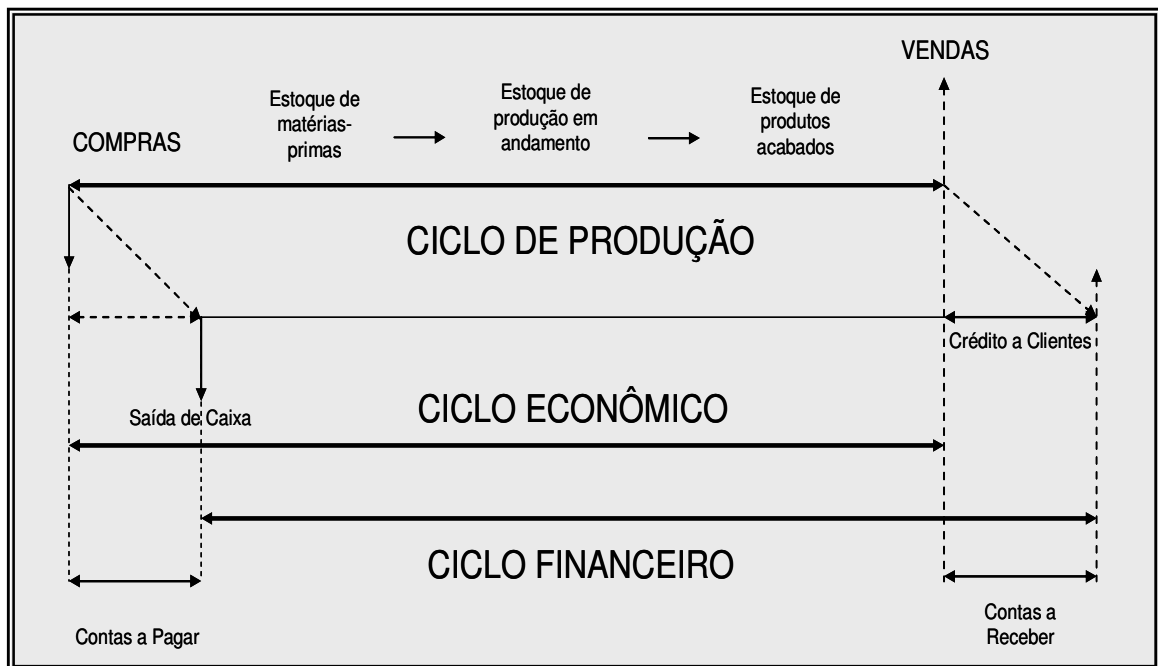
## 5 ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO

Uma análise de extrema importância para auxiliar na determinação da situação financeira de uma empresa, principalmente das pequenas e médias é a análise do capital de giro, da necessidade de capital de giro e do saldo de tesouraria. Para compreender melhor o que significa cada um desses índices é necessário conhecer o funcionamento dos ciclos de produção, econômico e financeiro da empresa, pois este varia muito para cada setor de atividade e irá influenciar diretamente na necessidade de capital de giro.

O primeiro a ser explanado é o ciclo de produção, isto é, o tempo que decorre entre o recebimento de matéria-prima, até a saída do produto pronto. De acordo com Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), “o fluxo dos custos de produção seguem o movimento físico das matérias-primas, à medida que estas são recebidas, armazenadas, retiradas dos estoques e transformadas em produtos acabados.” Ou seja, desde a entrada da matéria-prima até a saída do produto pronto a empresa estará despendendo recursos financeiros, pois além da compra em si, toda a atividade de estocagem e a de fabricação dos produtos estará gerando custos para empresa até que possa produzir caixa pelo recebimento das vendas.

O ciclo econômico compreende o prazo entre a entrada de matéria-prima até a saída de produtos prontos. Já o ciclo financeiro é o prazo médio decorrido entre os prazos médios de pagamento da matéria-prima e do recebimento do valor referente às vendas. Ainda na visão de Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), é possível perceber que há uma defasagem entre o ciclo financeiro e econômico, sendo que as oscilações de caixa ocorrem em datas posteriores às de compra e venda. Para visualizar de maneira mais clara os ciclos operacionais é apresentada a Figura 2.





**Figura 2 – Ciclos operacionais**

Fonte: Fleuriel, Kehdy e Blanc (2003, p. 5)

Assim, quando no ciclo financeiro as saídas de caixa ocorrem antes das entradas, isto cria a necessidade da empresa ter fundos adicionais para pagar os seus fornecedores, por exemplo, antes de receber o valor referente às vendas. Esta aplicação de recursos no ciclo operacional denomina-se Necessidade de Capital de Giro e pode ser expressa da seguinte maneira:

$$\text{NCG} = \text{Ativo Cíclico} - \text{Passivo Cíclico}$$

Dentre as principais contas cíclicas do ativo, pode-se salientar: Duplicatas a Receber e Estoques (de matérias-primas, produção em andamento e de produtos acabados); e do passivo: Fornecedores de matérias-primas. Os mesmos autores afirmam que a Necessidade de Capital de Giro é extremamente sensível às mudanças as quais ocorrem no ambiente econômico em que a empresa opera e desta forma, modificações como o aumento de crédito aos clientes e a diminuição do

prazo de pagamento de fornecedores fará com que aumente a NCG. Esta necessidade deve ser financiada com fundos permanentes, pois se a empresa financiar estes custos com recursos de curto prazo ela corre o risco de ficar insolvente. Portanto, o cálculo do Capital de Giro expressa a parcela dos fundos permanentes que é utilizada pela empresa para suprir a Necessidade de Capital de Giro, e é assim expresso:

$$\text{CDG} = \text{Passivo Não Circulante} - \text{Ativo Não Circulante}$$

O Passivo Não Circulante engloba as contas, tais como: Empréstimos de Longo Prazo, Financiamentos (Exigível a Longo Prazo) e mais o Patrimônio Líquido, que é constituído pelo Capital Social e Lucros. E o Ativo Não Circulante: Empréstimos a Terceiros e Títulos a Receber (Realizável a Longo Prazo) e Investimentos, Imobilizado e Intangível.

Conforme Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), a diferença entre o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro denomina-se Saldo de Tesouraria (T). Este valor, se positivo, mostra que o Capital de Giro da empresa é suficiente para financiar a Necessidade de Capital de Giro, caso contrário a empresa estará utilizando recursos de curto prazo para financiar a NCG. O cálculo do Saldo de Tesouraria, portanto, pode ser expresso da seguinte forma:

$$T = \text{CDG} - \text{NCG}$$

Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p. 14) também destacam o seguinte:

É importante observar que um Saldo de Tesouraria positivo e elevado não significa necessariamente uma condição desejável para as empresas; pelo contrário, pode significar que a empresa não esteja aproveitando as oportunidades de investimento propiciadas por sua estrutura financeira, caso em que o Saldo de Tesouraria “engorda” por falta de uma estratégia dinâmica de investimentos.

## 6 MÉTODO

Como método de pesquisa para este trabalho foi utilizado o estudo de caso. Segundo Yin (2005), a definição de estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”. Desta forma, o estudo de caso se caracteriza como um método de verificar a realidade no cenário cotidiano das empresas, sem interferência de terceiros, nem estabelecendo condições fictícias para analisar determinados dados ou informações. Isto torna esta investigação mais específica, pois as conclusões verificadas em cada empresa serão únicas e precisas, dando maior confiabilidade aos dados aqui apresentados.

Neste sentido, Roesch (1999, p. 197) afirma que:

Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

### 6.1 TÉCNICA DE COLETA

Os dados necessários para a realização deste estudo foram coletados através de uma técnica denominada observação participante, sendo que, como se trata de uma empresa de um ente familiar do autor deste trabalho, foi facilitado o acesso a esta empresa. Também foram realizadas entrevistas com os administradores da empresa e uma consulta dos principais demonstrativos contábeis dos anos de 2007, 2008, 2009 e 2010, bem como das planilhas de controle gerenciais utilizadas atualmente na empresa.

## 6.2 TÉCNICA DE ANÁLISE

Para a elaboração deste trabalho, foi utilizado o conjunto de técnicas conhecido como análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2004), este método se caracteriza por um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Ou seja, a análise de conteúdo, é uma metodologia que, através da observação da ocorrência de determinados fenômenos permite identificar uma relação entre eles e interpretar os dados de modo a criar um modelo conceitual que ajude a explicar determinado contexto.

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que, através da apreciação de indicadores formados a partir da observação, permite que o gestor possa tomar uma decisão, obter informações a respeito de sua empresa e detalhar os principais dados e estatísticas de seu interesse. Para a utilização da análise de conteúdo, foram empregados os seguintes passos: definir os objetivos específicos para sua realização; fazer uma pré-análise dos dados que serão coletados; realizar a categorização dos elementos que serão analisados, criando modelos, indicadores e representações; e, por último, interpretar estes dados visando cumprir os objetivos definidos inicialmente. Assim, percebendo uma maior incidência de determinadas despesas e analisando uma série de dados históricos, foi possível perceber quais as contas mais relevantes que devem constar nas estimativas de orçamento das diversas áreas da empresa.

## **7 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL**

Com o aumento da competitividade no ramo de churrasqueiras rotativas e acessórios para churrasco, manter um controle minucioso e discriminado pode auxiliar na verificação das deficiências da empresa e melhorar a relação entre custos e receitas. Além disso, a análise dos orçamentos de vendas, produção, despesas operacionais e o orçamento de caixa dão ao gestor um melhor conhecimento do seu negócio e facilitam a tomada de decisão. Estes fatores são imprescindíveis para poder competir com as demais empresas do mesmo ramo, as quais também estão em busca de melhores resultados.

No caso da Felesa Indústria Metalúrgica Ltda., manter estes registros não somente a título de informações para os demonstrativos contábeis, faria com que a diretoria pudesse fazer análises mais críticas sobre a situação atual e a projeção para o futuro da empresa. Assim, qualquer decisão de investimento, financiamento, ampliação pode ser mais precisa e segura, pois a administração teria ferramentas necessárias para verificar cada cenário, podendo avaliar melhor os riscos de suas deliberações.

Todos os levantamentos, tabelas, demonstrativos e relatórios têm como base os exercícios dos anos de 2007, 2008, 2009 e Janeiro de 2010, os quais foram fornecidos pela Felesa Indústria Metalúrgica e pela Fluxo Assessoria Contábil e Empresarial. A empresa trabalha com a perspectiva de aumentar as vendas em 20% em relação ao ano de 2009, embora no ano de 2010 os preços tenham sido elevados em 15%. Os gestores consideram que a empresa possui capacidade produtiva suficiente para suprir essa demanda, sem necessidade de contratação de funcionários nem ampliação do espaço físico da empresa.

## 7.1 DIRETRIZES E METAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Como visto anteriormente, o planejamento financeiro é um processo, e desta maneira, é preciso realizar passo a passo várias etapas para poder ser concretizado. A Felesa possui como diretrizes, metas e objetivos os seguintes:

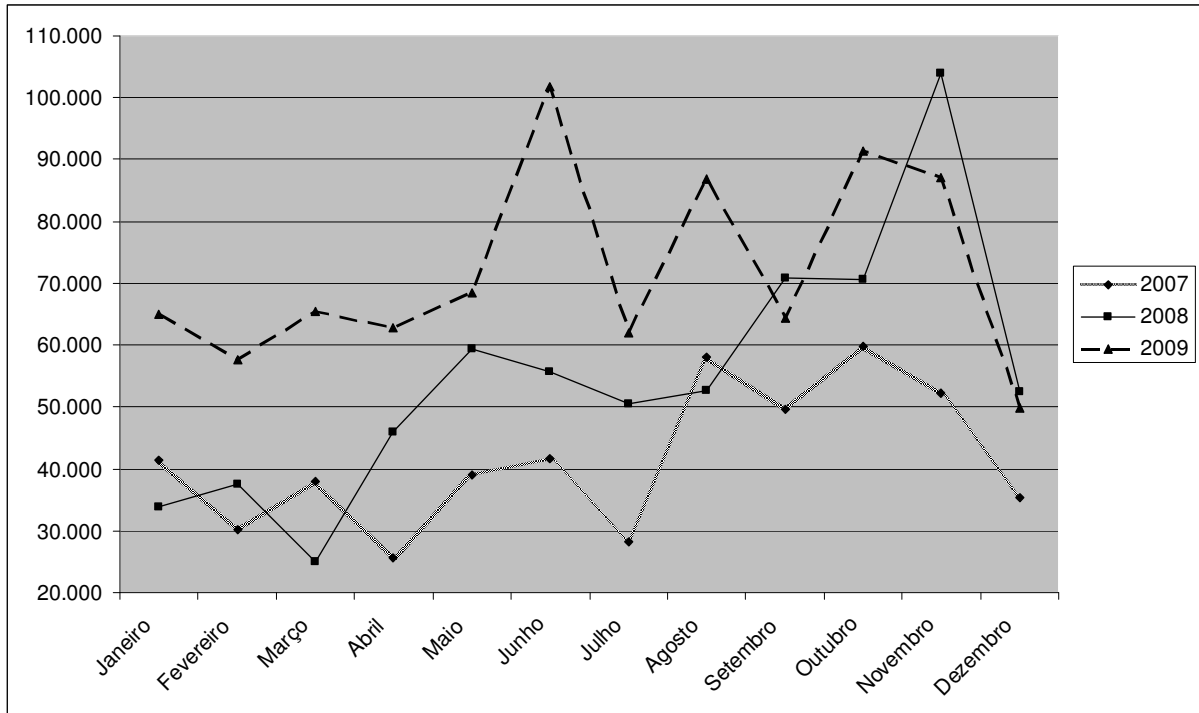
- Aumentar a receita de vendas em 20% para o ano de 2011;
- Manter a qualidade do produto como seu diferencial perante a concorrência;
- Foco no cliente.

Os principais fatores apontados pelo gestor que preocupam e que afetam significativamente o orçamento e o planejamento da empresa são: impostos, taxas, contribuições, aumento da concorrência e o custo da matéria-prima. Vale ressaltar que existem outros fatores, como foi relatado na revisão teórica, os quais alteram o planejamento e as previsões financeiras de médio e longo prazo.

## 7.2 ORÇAMENTO DE VENDAS

O orçamento de vendas é o item-chave para a construção de um planejamento financeiro, pois todas as outras previsões de gastos e despesas dependerão da receita estimada para cada mês, considerando a devida sazonalidade de vendas. A sazonalidade é também uma das mais importantes informações que um gestor pode ter, pois desta forma ele pode planejar suas contas, para que em nenhum mês haja um quadro de prejuízo.

A Felesa, nos três últimos exercícios encerrados, tem apresentado a seguinte sazonalidade em suas vendas, conforme apresentado no Gráfico 1.



**Gráfico 1 – Sazonalidade das vendas (valores em reais)**

O Gráfico 1 mostra que os picos de venda ocorrem a partir de Junho e nos meses do segundo semestre do ano, sendo que o mês de maior faturamento em 2009 foi o de Junho. Esta sazonalidade se justifica pelo início da temporada mais fria do ano, quando as pessoas preferem alimentos mais pesados, como a carne, e permanecem mais em casa. Como os produtos da Felesa não são de primeira necessidade, o consumidor aguarda passar os primeiros meses do ano, quando ocorrem os vencimentos das contas de IPTU, IPVA, compras de Natal, matrículas e material escolares, entre outros. Já no mês de Dezembro há uma diminuição das vendas, em virtude das festas natalinas, em razão dos gastos com presentes.

A empresa trabalha com vendas para representantes autônomos e lojas especializadas em produtos *gourmet*. As lojas não são exclusivas, ou seja, não são franquias da Felesa e os representantes são pessoas de confiança, as quais estão sempre em contato com a direção da empresa, evitando o risco de majorarem os preços acima do estabelecido. Assim, a Felesa acredita que seus produtos estejam mais presentes no mercado, considerando que os representantes possuem uma rede de relacionamentos mais vasta fazendo com que o produto chegue a inúmeras cidades. Vale ressaltar a dificuldade da empresa em encontrar vendedores que se disponham a conhecer a engenharia do produto, tirar medidas das churrasqueiras nos domicílios, auxiliar na criação dos projetos individuais e fazer a instalação no produto no local estipulado pelo cliente.

A Felesa possui uma extensa relação de produtos, conforme Item 2.2 deste trabalho; porém, conforme dados históricos, a venda de churrasqueiras representa mais de 80% do faturamento total da empresa. Dentro do grupo churrasqueiras, há linhas que as diferem; pois cada item que as compõe possui uma faixa de preço. Considerando estas características dos produtos, as vendas foram agrupadas em 8 linhas para fins de projeção nos orçamentos:

- Churrasqueiras 1 galeria, sem bifeira – preço médio de R\$ 1.163,00;
- Churrasqueira 2 galerias, sem bifeira - preço médio de R\$ 1.684,00;
- Churrasqueira 1 galeria, com bifeira – preço médio de R\$ 1.669,00;
- Churrasqueira 2 galerias, com bifeira - preço médio de R\$ 2.034,00;
- Churrasqueiras especiais - preço médio de R\$ 2.925,00;
- Churrasqueiras duplas – preço médio de R\$ 2.792,00
- Churrasqueiras a gás - preço médio de R\$ 1.724,00;
- Acessórios e demais produtos.



Os preços de venda foram calculados pela média ponderada das vendas do ano de 2009, ou seja, soma dos produtos das vendas totais por item, pela sua representatividade em relação ao total de cada linha, dividido pela soma dos produtos das quantidades vendidas de cada item por sua respectiva representatividade. Através deste cálculo foi possível estimar um preço médio por linha das churrasqueiras, pois este pode variar significativamente conforme as especificações de cada cliente (dimensões, quantidade de espetos, entre outros itens).

As receitas de vendas mensais, por linha de produto foram calculadas através da previsão do aumento de 20% nas vendas totais em relação ao ano de 2009. Através do cálculo do preço médio, da representatividade de cada linha em relação ao todo (grupo churrasqueiras) e da sazonalidade das vendas, foi possível prever a quantidade vendida em cada linha, mês a mês para o ano de 2011. As vendas de acessórios e demais produtos representam 20% das vendas totais do ano, respeitando a sazonalidade de vendas de cada mês. A relação de vendas para o ano de 2011 é mostrada na Tabela 1, a seguir:

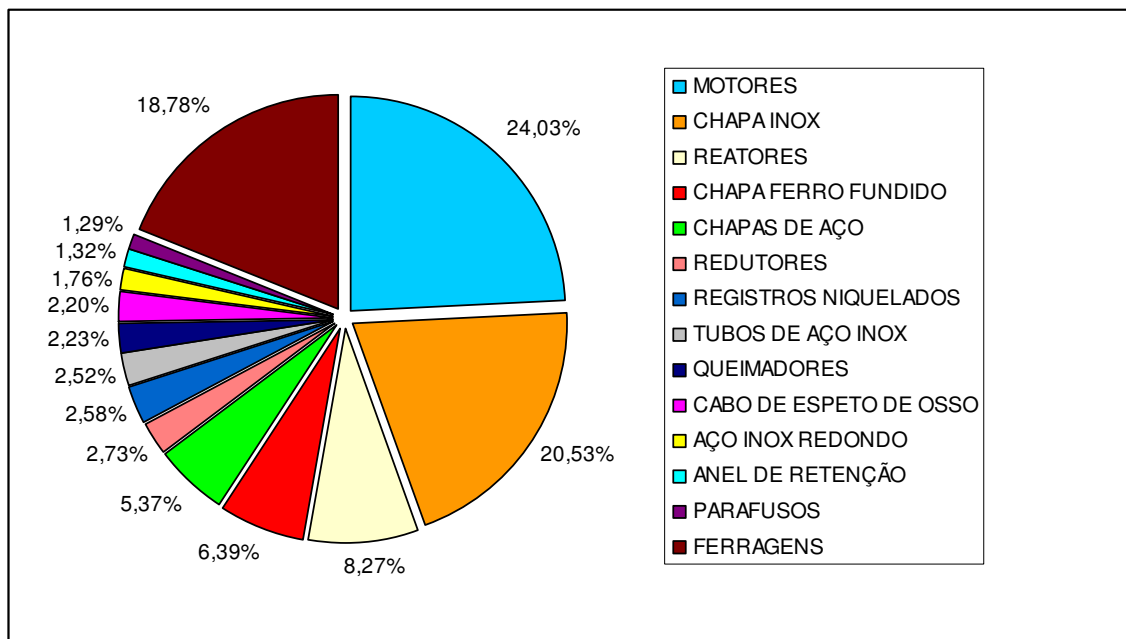
**Tabela 1 – Orçamento de vendas em reais para 2011**

Itens / Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
CHURRASQ. 1 GAL. S/ BIF.	2.325	4.650	6.976	4.650	2.325	3.488	9.301	5.813	3.488	3.488	2.325	2.325	51.154
CHURRASQ. 2 GAL. S/ BIF.	28.632	21.895	18.527	21.895	21.895	33.685	26.948	25.264	23.580	30.317	33.685	15.158	301.481
CHURRASQ. 1 GAL. C/ BIF.	0	3.338	0	0	1.669	5.007	1.669	1.669	0	1.669	0	0	15.021
CHURRASQ. 2 GAL. C/ BIF.	12.205	16.273	24.409	22.375	16.273	24.409	14.239	26.443	24.409	30.512	28.478	10.171	250.196
CHURRASQ. ESPECIAL	17.551	2.925	2.925	8.776	14.626	20.477	2.925	11.701	5.850	14.626	17.551	17.551	137.486
CHURRASQ. DUPLA	0	2.792	8.375	2.792	5.583	5.583	2.792	5.583	2.792	5.583	0	2.792	44.664
CHURRASQ. A GÁS	1.724	3.448	1.724	0	3.448	5.172	1.724	6.896	1.724	1.724	1.724	0	29.309
ACESSÓRIOS E DEMAIS	15.521	13.752	15.645	15.036	16.362	24.317	14.815	20.724	15.373	21.855	20.822	11.931	206.154
<b>TOTAL</b>	<b>77.959</b>	<b>69.073</b>	<b>78.580</b>	<b>75.524</b>	<b>82.181</b>	<b>122.138</b>	<b>74.412</b>	<b>104.094</b>	<b>77.216</b>	<b>109.773</b>	<b>104.585</b>	<b>59.928</b>	<b>1.035.464</b>

### 7.3 ORÇAMENTO DE MATERIAIS

O orçamento de materiais engloba os custos de matéria-prima e outros ligados à compra da mesma. Neste caso, a matéria-prima foi classificada em grupos, visto que cada grupo possui uma quantidade de itens diferentes, com custos diversos. Sabendo-se que cada churrasqueira pode ser fabricada com determinados componentes conforme a especificidade do projeto de cada cliente, estimou-se os gastos para cada grupo de acordo com o nível de vendas e com a sua proporção em relação ao custo total de matéria-prima.

Conhecendo a representatividade de cada grupo para as vendas de 2009, foi possível elencar os grupos de matéria-prima que possuem a maior porcentagem em relação ao total. Através desta análise, os grupos foram apresentados um por um até representar 80% do total das despesas com matéria-prima e o restante incluído no grupo Ferragens. Depois de verificados estes custos, calculou-se o frete, sobre o total de compras do mês, levando em conta a proporção entre este valor e o custo do frete dos anos anteriores. O Gráfico 2 mostra a participação de cada grupo no orçamento de materiais.



**Gráfico 2 – Participação por grupo – orçamento de materiais para 2011**

Vale ressaltar que a empresa procura manter o nível de estoque, isto é: o estoque inicial deverá ser igual ao estoque final. A empresa possui um controle rígido das matérias-primas que “giram mais”, bem como para itens que não necessariamente representam altos custos, mas que são imprescindíveis para o bom funcionamento das churrasqueiras. Portanto, não somente os itens que representam um maior desembolso para empresa devem ser analisados e controlados quando se fala em orçamento de materiais, pois itens com menor valor agregado podem impedir as vendas da empresa. A Tabela 2 mostra os custos mensais para cada grupo do orçamento de materiais.

**Tabela 2 – Orçamento de materiais em reais para 2011**

Itens / Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
MOTORES	5.368	4.756	5.411	5.201	5.659	8.410	5.124	7.168	5.317	7.559	7.202	4.127	<b>71.300</b>
CHAPA INOX	4.586	4.064	4.623	4.443	4.835	7.185	4.378	6.124	4.543	6.458	6.153	3.526	<b>60.915</b>
READORES	1.847	1.637	1.862	1.790	1.948	2.894	1.763	2.467	1.830	2.601	2.478	1.420	<b>24.538</b>
CHAPA FERRO FUNDIDO	1.427	1.265	1.439	1.383	1.505	2.236	1.363	1.906	1.414	2.010	1.915	1.097	<b>18.960</b>
CHAPAS DE AÇO	1.200	1.063	1.209	1.162	1.265	1.879	1.145	1.602	1.188	1.689	1.609	922	<b>15.934</b>
REDUTORES	610	540	615	591	643	955	582	814	604	859	818	469	<b>8.100</b>
REGISTROS NIQUELADOS	576	511	581	558	608	903	550	770	571	812	773	443	<b>7.655</b>
TUBOS DE AÇO INOX	563	499	567	545	593	882	537	752	558	793	755	433	<b>7.477</b>
QUEIMADORES	498	441	502	483	525	780	476	665	493	701	668	383	<b>6.617</b>
CABO DE ESPETO DE OSSO	491	435	495	476	518	770	469	656	487	692	659	378	<b>6.528</b>
AÇO INOX REDONDO	393	348	396	381	414	616	375	525	389	554	527	302	<b>5.222</b>
ANEL DE RETENÇÃO	295	261	297	286	311	462	281	394	292	415	396	227	<b>3.917</b>
PARAFUSOS	287	255	290	278	303	450	274	384	285	405	385	221	<b>3.816</b>
FERRAGENS	4.196	3.718	4.230	4.065	4.423	6.574	4.005	5.603	4.156	5.909	5.629	3.226	<b>55.735</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>22.339</b>	<b>19.793</b>	<b>22.517</b>	<b>21.642</b>	<b>23.549</b>	<b>34.999</b>	<b>21.323</b>	<b>29.828</b>	<b>22.126</b>	<b>31.456</b>	<b>29.969</b>	<b>17.173</b>	<b>296.714</b>
FRETES S/ COMPRAS	536	475	540	519	565	840	512	716	531	755	719	412	7.122
<b>TOTAL</b>	<b>22.875</b>	<b>20.268</b>	<b>23.058</b>	<b>22.161</b>	<b>24.114</b>	<b>35.839</b>	<b>21.835</b>	<b>30.544</b>	<b>22.657</b>	<b>32.211</b>	<b>30.689</b>	<b>17.585</b>	<b>303.836</b>

#### 7.4 ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA DIRETA

O orçamento de mão-de-obra direta é um item crítico do orçamento operacional, pois este possui uma grande representatividade em relação ao orçamento de vendas estimado (aproximadamente 11%), além disso, muitos autores apresentam diferentes metodologias para realizá-lo. Como mencionado anteriormente, as churrasqueiras, que correspondem a mais de 80% do faturamento total da empresa, não são produzidas em série, embora seus componentes possuam padrões de diferentes dimensões, eles podem ser combinados de diversas maneiras para se chegar ao produto final.

Conforme levantamentos feitos na empresa, não seria possível calcular o número de horas para elaborar determinado produto, em virtude de não existir uma linha de produção. Os itens são confeccionados conforme sua necessidade, mantendo o nível dos estoques. Por exemplo: se o um tipo específico de chapa de aço, com tais dimensões possui um estoque médio de 5 unidades, então se 2

unidades forem utilizadas para confeccionar tal produto (atingindo o estoque mínimo de 3 unidades), o funcionário irá repor estas 2 unidades para manter o nível do estoque. Ao mesmo tempo, quando for solicitada uma churrasqueira com dimensões específicas o funcionário fará uma peça conforme o projeto.

Considerar o custo de mão-de-obra como custo fixo foi a solução encontrada para a empresa, pois independentemente das vendas, o salário e encargos sociais dos funcionários devem ser pagos. De acordo com a direção da empresa, os 7 funcionários da produção são a quantidade necessária para suprir a demanda, mesmo com o aumento previsto para o ano de 2011.

Os salários dos funcionários da produção são orçados em R\$6.500,00. Vale acrescentar que geralmente no mês de Agosto ocorre o dissídio, estimado em 6,72% para o ano de 2011 conforme cálculos demonstrados na Tabela 3. Essa tabela demonstra a evolução do dissídio dos anos de 2005 a 2009, estabelecidos pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Bento Gonçalves (STIMMME), em relação ao IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) divulgado pelo IBGE (Anexo A). Através do cálculo da média ponderada da diferença destes dois índices e considerando a estimativa do IPCA para 2011 de 4,8%, apresentada no Boletim Focus do Banco Central do Brasil (Anexo B), foi apurada a estimativa de 6,72% para o dissídio de 2011.

**Tabela 3 – Estimativa de dissídio para 2011**

Itens / Período	2005	2006	2007	2008	2009	Total	2011
DISSÍDIO	8%	4,50%	5%	8%	6,33%	31,83%	<b>6,72%</b>
IPCA	5,69%	3,14%	4,46%	5,90%	4,31%	23,50%	<b>4,80%</b>
Diferença	2,31%	1,36%	0,54%	2,10%	2,02%	8,33%	<b>1,92%</b>
%	27,73%	16,33%	6,48%	25,21%	24,25%	100,00%	

O FGTS é de 8% em relação ao salário do mês e o auxílio transporte é uma estimativa, pois cada funcionário mora em um local da cidade. Alguns necessitam de duas ou mais passagens ao dia, enquanto outros residem em cidades vizinhas. O item Assistência Médica e Social representa os valores pagos referente ao plano de saúde, a empresa cobre 50% do custo do plano de saúde e o funcionário completa o valor restante. As despesas de alimentação são estimadas em R\$110,00 mensais para cada funcionário. Além disso, é pago FGTS sobre férias e 13º (8%) e o abono de férias representa 1/3 do salário do mês. Todas estas despesas são apresentadas na Tabela 4.

**Tabela 4 – Orçamento de mão-de-obra direta em reais para 2011**

Itens / Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
PROVISÃO 13º SALÁRIO	542	542	542	542	542	542	542	578	578	578	578	578	6.682
AUXÍLIO TRANSPORTE	616	616	616	616	616	616	616	616	616	616	616	616	7.392
ASSISTÊNCIA MÉDICA E SOCIAL	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	2.807
CONTRIBUIÇÃO FGTS	520	520	520	520	520	520	520	555	555	555	555	555	6.415
DESPESAS ALIMENTAÇÃO	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	9.240
PROV. ABONO FÉRIAS	181	181	181	181	181	181	181	193	193	193	193	193	2.227
PROV. FGTS S/ FÉRIAS E 13º	58	58	58	58	58	58	58	62	62	62	62	62	713
SALÁRIOS E ORDENADOS	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.937	6.937	6.937	6.937	6.937	80.184
<b>TOTAL</b>	<b>9.420</b>	<b>9.420</b>	<b>9.420</b>	<b>9.420</b>	<b>9.420</b>	<b>9.420</b>	<b>9.420</b>	<b>9.944</b>	<b>9.944</b>	<b>9.944</b>	<b>9.944</b>	<b>9.944</b>	<b>115.660</b>

## 7.5 ORÇAMENTO DE DESPESAS INDIRETAS DE FABRICAÇÃO

As despesas indiretas de fabricação envolvem custos variáveis de acordo com o nível de produtividade da empresa. Como a Felesa utiliza água na produção, o consumo dessa foi estimado conforme as taxas pagas no exercício de 2009, pois nos anos anteriores as taxas eram significativamente menores comparadas às do último exercício. O consumo de energia elétrica é um item importante, pois pela análise dos valores históricos responde por aproximadamente 17,83% dos custos

indiretos. Porém, conforme análise previamente feita pelo gestor, qualquer tipo de investimento em equipamentos para diminuição do gasto de energia não seria economicamente viável no momento, e levaria muito tempo para obter um retorno sobre este investimento. Futuramente, com a reforma das instalações, o administrador considera a possibilidade de adotar práticas para reduzir o consumo de energia elétrica bem como o de água.

Mas dentre os custos indiretos, o mais expressivo é a depreciação de máquinas e equipamentos, os quais depreciam 10% ao ano. Deve ser dada uma especial atenção para este item, pois a depreciação nem sempre é considerada como um custo para as empresas, mas, percebendo a sua representatividade dentro dos custos indiretos (21%), foi possível perceber que esta é uma informação importante para a apuração do lucro gerencial. Este custo especificamente deve ser incorporado aos demais para constituir o preço de venda e determinar a verdadeira margem de contribuição da empresa. Em se tratando de uma indústria metalúrgica, outro item que responde por mais de 25% do orçamento das despesas indiretas é a manutenção de máquinas, equipamentos e de outros bens do ativo imobilizado.

Os demais custos indiretos, conforme mostrado na Tabela 5, apresentada a seguir, foram calculados pela média das despesas dos anos anteriores respeitando o nível de produtividade de empresa de cada mês e os prováveis aumentos futuros.

**Tabela 5 – Orçamento de despesas indiretas de fabricação em reais para 2011**

Itens / Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
ÁGUA	106	94	106	102	111	165	101	141	105	149	142	81	<b>1.402</b>
ENERGIA ELÉTRICA	358	318	361	347	378	562	342	479	355	505	481	276	<b>4.761</b>
FRETES E CARRETOS	98	87	99	95	104	154	94	131	97	138	132	76	<b>1.306</b>
MANUT. E CONS. MAQ. EQUIP.	314	279	317	305	332	493	300	420	312	443	422	242	<b>4.177</b>
MANUT. E CONS. DO IMOB.	210	186	211	203	221	328	200	280	208	295	281	161	<b>2.785</b>
MATERIAL DE CONSUMO	44	39	45	43	47	70	42	59	44	63	60	34	<b>590</b>
MATERIAL DE EXPEDIENTE	10	8	10	9	10	15	9	13	9	13	13	7	<b>127</b>
MAT. HIGIENE E LIMPEZA	88	78	89	85	93	138	84	118	87	124	118	68	<b>1.172</b>
MATERIAL DE PROT. E SEG.	111	98	112	108	117	174	106	148	110	156	149	85	<b>1.476</b>
SERVIÇOS DE TERCEIROS	249	220	251	241	262	390	237	332	246	350	334	191	<b>3.303</b>
DEPRECIÇÕES MAQ. E EQUIP.	467	467	467	467	467	467	467	467	467	467	467	467	<b>5.609</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.056</b>	<b>1.875</b>	<b>2.069</b>	<b>2.006</b>	<b>2.142</b>	<b>2.956</b>	<b>1.984</b>	<b>2.588</b>	<b>2.041</b>	<b>2.704</b>	<b>2.599</b>	<b>1.689</b>	<b>26.708</b>

## 7.6 ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS

O orçamento de despesas administrativas se caracteriza por relacionar as despesas fixas que não estão diretamente ligadas com a atividade de produção e de vendas da empresa. Pode-se perceber que a maior representatividade se refere ao pró-labore (26,24%), estimado pelo aumento de 15% em relação ao exercício anterior. Salários e ordenados seguem na mesma linha das despesas diretas de mão-de-obra, pois se estima um aumento de 6,72% no mês de Agosto e isso fará com que haja um conseqüente aumento dos encargos sociais.

Os aluguéis de bens imóveis que conforme cálculos representam 11,33% são uma despesa que passou a existir a partir do ano de 2009, sendo que a empresa assinou um contrato de aluguel de um imóvel próximo à fábrica, para concentrar o escritório e o *showroom* dos produtos. Como o espaço físico da unidade produtiva tornou-se pequeno e os terrenos e imóveis em Bento Gonçalves tiveram aumentos significativos, foi preciso alugar este imóvel, próximo às instalações da fábrica; sendo que o aluguel neste bairro, comparado às demais salas comerciais no centro da cidade, é 50% mais barato.





## 7.7 ORÇAMENTO DE DESPESAS COMERCIAIS

Os gastos com vendas desde o início da negociação até a chegada do produto ao cliente são relacionados no orçamento de despesas comerciais. Estas despesas estão estimadas para cada mês conforme o nível de vendas, sendo que elas representam o esforço do time de vendas em atingir os níveis desejados. Em 2010 a Felesa conta somente com um vendedor, responsável por atender os representantes e as lojas. A atribuição deste vendedor é fazer com que lojas e representantes adquiram uma determinada quantia mensal, visando cumprir, ao máximo, o montante de vendas estimadas para o mês. Este funcionário não recebe comissão, em contrapartida, a empresa arca com todas suas despesas relacionadas com viagens e estadias, bem como os encargos sociais que lhe são de direito.

Uma prática que faz com que a empresa amplie seus negócios, sua rede de contatos e suas vendas é a participação em feiras e exposições. É muito importante para a empresa a provisão desta conta no orçamento de despesas comerciais, considerando-se que, para participar destas, acarretam inclusive custos com viagens, estadias, além de gastos com a exposição dos seus produtos. Unindo estas duas contas (feiras e exposições, mais viagens e estadias), foi possível verificar que a Felesa desembolsa em torno de 36% do orçamento de despesas comerciais.

A seguir é apresentada a Tabela 7, a qual mostra a relação das despesas comerciais estimadas para o ano de 2011.

**Tabela 7 – Orçamento de despesas comerciais em reais para 2011**

Itens / Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
PROVISÃO 13º SALÁRIO	67	67	67	67	67	67	67	71	71	71	71	71	<b>822</b>
CONTRIBUIÇÃO FGTS	64	64	64	64	64	64	64	68	68	68	68	68	<b>790</b>
PROV. ABONO FÉRIAS	22	22	22	22	22	22	22	24	24	24	24	24	<b>274</b>
PROV. FGTS S/ FÉRIAS E 13º	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	<b>88</b>
AUXÍLIO TRANSPORTE	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	<b>1.056</b>
ASSISTÊNCIA MÉDICA E SOCIAL	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	<b>401</b>
DESPESAS ALIMENTAÇÃO	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	<b>1.320</b>
SALÁRIOS E ORDENADOS	800	800	800	800	800	800	800	854	854	854	854	854	<b>9.869</b>
ANÚNCIOS E PUBLICAÇÕES	232	206	234	225	245	364	222	310	230	327	312	179	<b>3.085</b>
FEIRAS E EXPOSIÇÕES	463	410	467	449	488	726	442	618	459	652	621	356	<b>6.151</b>
FRETES S/ VENDAS	574	508	578	556	605	899	548	766	568	808	770	441	<b>7.621</b>
MATERIAL DE EXPEDIENTE	14	13	14	14	15	22	14	19	14	20	19	11	<b>188</b>
PROPAGANDA E PUBLICIDADE	448	397	451	434	472	702	428	598	444	631	601	344	<b>5.949</b>
VIAGENS E ESTADIAS	881	780	888	853	929	1.380	841	1.176	872	1.240	1.182	677	<b>11.699</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3.803</b>	<b>3.506</b>	<b>3.824</b>	<b>3.722</b>	<b>3.945</b>	<b>5.284</b>	<b>3.685</b>	<b>4.744</b>	<b>3.843</b>	<b>4.934</b>	<b>4.760</b>	<b>3.264</b>	<b>49.313</b>

## 7.8 ORÇAMENTO DE DESPESAS FINANCEIRAS

O orçamento de despesas financeiras engloba gastos com a obtenção de crédito e pagamentos de empréstimos. A Felesa não prevê a necessidade de tomar empréstimos para o ano de 2011, além disso, as despesas bancárias, descontos, entre outras contas que fazem parte deste orçamento não possuem um padrão, de forma a serem previstas com certa precisão. Assim, foi mantida a mesma proporção de gastos com despesas financeiras do exercício de 2009, em relação à estimativa de vendas do ano de 2011.

Para o exercício de 2011 a Felesa não prevê investimentos em ativo permanente (máquinas, equipamentos, ferramentas, entre outros), porém, caso o fizesse, utilizaria recursos próprios, tornando as despesas financeiras menores, pois não haveria despesas com juros e financiamentos. Desta forma, a Tabela 8 representa a previsão de orçamento de despesas financeiras para 2011.

**Tabela 8 – Orçamento de despesas financeiras em reais para 2011**

Itens / Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
DESCONTOS CONCEDIDOS	61							5	111	32	15		<b>224</b>
DESPEAS BANCÁRIAS	455	11	89	115	161	89	89	87	11	50	11	46	<b>1.216</b>
DESPEAS C/ FINANC.	1.676	1.071	1.165	571	555	549	535	2.351					<b>8.473</b>
DESPEAS DE COBRANÇA	320	494	328	256	243	162	248	226	304	326	427	471	<b>3.806</b>
ENGARG. S/ IMP. ATRASO	109	110	111	277	114	121	115						<b>957</b>
IOF	12		22										<b>34</b>
JUROS PASSIVOS	11	5	58	384	4			1.983	1	2	22		<b>2.470</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.644</b>	<b>1.691</b>	<b>1.774</b>	<b>1.603</b>	<b>1.076</b>	<b>922</b>	<b>988</b>	<b>4.652</b>	<b>427</b>	<b>411</b>	<b>475</b>	<b>517</b>	<b>17.179</b>

## 7.9 ORÇAMENTO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS

O orçamento de despesas tributárias demonstra todas as obrigações da empresa no que diz respeito aos impostos e taxas, seja sobre o faturamento, contribuições para sindicatos e Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores. A Felesa é uma empresa de pequeno porte, que possui uma receita operacional bruta média anual de R\$ 675.000,00. Desta forma, ela recolhe impostos pelo regime do Simples, o qual unifica oito impostos:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição Patronal Previdenciária (CPP);

- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

A alíquota do imposto único a pagar pelo Simples deve ser estabelecida a partir da receita acumulada nos últimos doze meses. Para cada faixa de faturamento anual, existe determinada alíquota. Ou seja, em Janeiro, calcula-se a alíquota sobre a receita de Fevereiro do ano anterior à Janeiro do ano corrente. A alíquota então depende da receita bruta acumulada até determinado mês. Para os primeiros 7 meses do ano, a alíquota de imposto será de aproximadamente 8,95%, mas se o faturamento passar dos R\$960.000,00 a alíquota passa a ser 9,53%.

Também nas despesas tributárias temos o IPVA referente aos veículos de propriedade da empresa. A Tabela 9 resume as despesas tributárias da Felesa.

**Tabela 9 – Orçamento de despesas tributárias em reais para 2011**

Itens / Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
SIMPLES	6.977	6.182	7.033	6.759	7.355	10.931	6.660	9.920	7.359	10.461	9.967	5.711	95.316
IPVA	1.300												1.300
<b>TOTAL</b>	<b>8.277</b>	<b>6.182</b>	<b>7.033</b>	<b>6.759</b>	<b>7.355</b>	<b>10.931</b>	<b>6.660</b>	<b>9.920</b>	<b>7.359</b>	<b>10.461</b>	<b>9.967</b>	<b>5.711</b>	<b>96.616</b>

### 7.9.1 Simples X Lucro Presumido

Após a verificação das despesas tributárias, em especial em relação ao regime de tributação Simples, foi suscitada uma questão: seria esta a forma de

tributação mais favorável para a Felesa? Para isso, foi realizado um levantamento de dados, com o objetivo de calcular o valor dos impostos caso a empresa optasse pelo regime do Lucro Presumido. Neste regime, o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido são recolhidos trimestralmente.

Inicialmente foi estabelecida a receita operacional líquida, pois todas as alíquotas incidem sobre uma determinada base de cálculo, à qual já está descontado o valor referente ao IPI (5%). Para o primeiro trimestre do ano, as receitas brutas de vendas são as seguintes: Janeiro R\$77.959,00, Fevereiro R\$69.073,00 e Março R\$78.580,00, totalizando um valor de R\$225.612,00.

Para a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (CONFINS) e PIS os valores são pagos mensalmente, assim como para o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), para Contribuição Previdenciária, para encargos trabalhistas e para o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS). Porém, para fins de cálculo visando a realização de um comparativo, os valores demonstrados são trimestrais.

Para visualização dos cálculos é apresentada a Tabela 10:

Tabela 10 – Lucro Presumido x SIMPLES em reais – 1º trimestre/2011

Presumido	Simples
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	225.612
IPI (5%)	11.281
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	214.331
x Alíquota Presumido (8%)	
BASE DE CÁLCULO	17.147
x Alíquota do IRPJ (15%)	
<b>VALOR DO IMPOSTO DE RENDA</b>	<b>2.572</b>
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	214.331
x Alíquota CSLL s/ vendas (12%)	
BASE DE CÁLCULO CSLL	25.720
x Alíquota CSLL (9%)	
<b>VALOR DA CSLL</b>	<b>2.315</b>
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	214.331
x Alíquota Cofins (3%) + Alíquota PIS (0,65%)	
<b>PIS + CONFINS</b>	<b>7.823</b>
SALÁRIOS + 13º + FÉRIAS	30.171
x Contr. Prev. (20%) + Sal. Educ. (2,5%) + INCRA (0,2%) + SENAI (1%) + SESI (1,5%) + SEBRAE (0,6%) + RAT (2%)	
<b>CONTRIBUIÇÃO INSS</b>	<b>8.388</b>
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	214.331
x Alíquota média ICMS (15%)	
DÉBITO ICMS	32.150
COMPRAS TRIMESTRE	64.649
x Alíquota média ICMS (15%)	
CRÉDITO ICMS	9.697
<b>SALDO ICMS A PAGAR</b>	<b>22.452</b>
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	225.612
x Alíquota IPI (5%)	
DÉBITO IPI	11.281
COMPRAS TRIMESTRE	64.649
x Alíquota IPI (5%)	
CRÉDITO IPI	3.232
<b>SALDO IPI A PAGAR</b>	<b>8.048</b>
<b>TOTAL</b>	<b>51.598 TOTAL</b>
	<b>20.192</b>

Seguindo este modelo de cálculo, para o ano de 2011, os valores devidos pelos regimes do Lucro Presumido e Simples são apresentados na Tabela 11.

**Tabela 11 – Comparativo Lucro Presumido x SIMPLES em reais para 2011**

Período / Regime	Lucro Presumido	Simplex
1º trimestre	51.598	20.192
2º trimestre	61.984	25.045
3º trimestre	57.740	23.939
4º trimestre	61.484	26.139
<b>TOTAL</b>	<b>232.807</b>	<b>95.315</b>

## 7.10 ORÇAMENTO DE CAIXA

O orçamento de caixa, ou fluxo de caixa projetado é uma ferramenta imprescindível para finalizar o planejamento financeiro. Ele é caracterizado por demonstrar as entradas e saídas de caixa no momento exato em que elas ocorrem, ou seja, os valores referentes às vendas do mês não necessariamente serão recebidos na data de sua fatura, pois isto depende da política de vendas da empresa. O recebimento das vendas da Felesa é realizado da seguinte forma: 1/3 à vista, 1/3 em 30 dias e 1/3 em 60 dias. Para as compras, a empresa também faz uso dos mesmos prazos: 1/3 à vista, 1/3 em 30 dias e 1/3 em 60 dias.

Para os recebimentos de vendas dos meses de Janeiro (30 e 60 dias) e Fevereiro (60 dias) de 2011 foi considerado 90% do valor a receber para o ano de 2012, visto que o aumento das vendas foi projetado em mais 10% em 2010 e mais 10% em 2011. Mantidas as mesmas proporções, o mesmo raciocínio foi utilizado para as compras de Janeiro (30 e 60 dias) e Fevereiro (60 dias). Utilizando dados projetados de vendas e compras foi possível construir as Tabelas 12 e 13 para controle gerencial. O eixo vertical da tabela mostra o mês do fato gerador da entrada/saída de caixa estimados e o eixo horizontal demonstra o mês em que o recebimento/pagamento em que é efetivamente esperado.



**Tabela 12 – Mapa de previsão do recebimento de vendas em reais para 2011**

Vendas / Recebimento	Receita	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Novembro de 2010	<b>94.127</b>	31.376											
Dezembro de 2010	<b>53.935</b>	17.978	17.978										
Janeiro de 2011	<b>77.959</b>	25.986	25.986	25.986									
Fevereiro de 2011	<b>69.073</b>		23.024	23.024	23.024								
Março de 2011	<b>78.580</b>			26.193	26.193	26.193							
Abril de 2011	<b>75.524</b>				25.175	25.175	25.175						
Mai de 2011	<b>82.181</b>					27.394	27.394	27.394					
Junho de 2011	<b>122.138</b>						40.713	40.713	40.713				
Julho de 2011	<b>74.412</b>							24.804	24.804	24.804			
Agosto de 2011	<b>104.094</b>								34.698	34.698	34.698		
Setembro de 2011	<b>77.216</b>									25.739	25.739	25.739	
Outubro de 2011	<b>109.773</b>										36.591	36.591	36.591
Novembro de 2011	<b>104.585</b>											34.862	34.862
Dezembro de 2011	<b>59.928</b>												19.976
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>1.183.526</b>	<b>75.340</b>	<b>66.989</b>	<b>75.204</b>	<b>74.393</b>	<b>78.762</b>	<b>93.281</b>	<b>92.910</b>	<b>100.214</b>	<b>85.241</b>	<b>97.028</b>	<b>97.191</b>	<b>91.429</b>

Ao analisar o mês de Abril, por exemplo, têm-se as seguintes entradas/recebimentos: R\$23.024,00 (1/3 do faturamento de Fevereiro de 2011), R\$26.193,00 (1/3 do faturamento do mês de Março de 2011) e R\$25.175,00 (1/3 do faturamento do mês de Abril de 2011). Portanto, a célula em que há o encontro de 'Abril de 2011' (eixo Vendas) e 'Abril' (eixo Recebimento) significa que esta é uma entrada à vista; a célula 'Março de 2011 x Abril' representa o valor de recebimentos a 30 dias; e a célula 'Fevereiro de 2011 x Abril' expõe o recebimento a 60 dias.

Para as compras de materiais apresenta-se a seguinte tabela de pagamentos, com o mesmo raciocínio realizado para determinar as entradas de caixa.

**Tabela 13 – Mapa de previsão do pagamento de compras em reais para 2011**

Compras / Pagamento	Despesas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Novembro de 2010	<b>27.620</b>	9.207											
Dezembro de 2010	<b>15.826</b>	5.275	5.275										
Janeiro de 2011	<b>22.875</b>	7.625	7.625	7.625									
Fevereiro de 2011	<b>20.268</b>		6.756	6.756	6.756								
Março de 2011	<b>23.058</b>			7.686	7.686	7.686							
Abril de 2011	<b>22.161</b>				7.387	7.387	7.387						
Maio de 2011	<b>24.114</b>					8.038	8.038	8.038					
Junho de 2011	<b>35.839</b>						11.946	11.946	11.946				
Julho de 2011	<b>21.835</b>							7.278	7.278	7.278			
Agosto de 2011	<b>30.544</b>								10.181	10.181	10.181		
Setembro de 2011	<b>22.657</b>									7.552	7.552	7.552	
Outubro de 2011	<b>32.211</b>										10.737	10.737	10.737
Novembro de 2011	<b>30.689</b>											10.230	10.230
Dezembro de 2011	<b>17.585</b>												5.862
<b>TOTAL SAÍDAS</b>	<b>347.282</b>	<b>22.107</b>	<b>19.657</b>	<b>22.067</b>	<b>21.829</b>	<b>23.111</b>	<b>27.371</b>	<b>27.263</b>	<b>29.406</b>	<b>25.012</b>	<b>28.471</b>	<b>28.519</b>	<b>26.828</b>

Algumas despesas como luz, água, telefone também são pagas no mês seguinte, desta forma, foram elaboradas planilhas para cada um dos orçamentos demonstrados nas Tabelas 4 a 9 conforme o Regime de Caixa para ser possível a construção do fluxo de caixa mensal. Os valores totais nas Tabelas 14 a 18 correspondem às despesas estimadas para o exercício de 2011, porém, a previsão total de desembolsos para o mês de Janeiro de 2011, contém também algumas despesas que ocorreram no exercício de 2010 e, portanto foram estimadas em 90% das despesas de Dezembro de 2011 nas tabelas de desembolsos.

Os salários, encargos sociais e outros benefícios são pagos nos meses seguintes ao fato gerador, porém como foi considerada uma despesa fixa o valor referente à Dezembro de 2010, que será descontado em Janeiro de 2011 será considerado o mesmo de Janeiro de 2011, pois o dissídio geralmente ocorre no mês de Agosto.

**Tabela 14 – Previsão de desembolsos para mão-de-obra direta em reais para 2011**

Itens / Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
13º SALÁRIO											3.341	3.341
AUXÍLIO TRANSPORTE	616	616	616	616	616	616	616	616	616	616	616	616
ASSISTÊNCIA MÉDICA E SOCIAL	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
CONTRIBUIÇÃO FGTS	520	520	520	520	520	520	520	520	555	555	555	555
DESPESAS ALIMENTAÇÃO	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770
ABONO FÉRIAS												2.227
FGTS S/ FÉRIAS E 13º											267	445
SALÁRIOS E ORDENADOS	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.937	6.937	6.937	6.937
<b>TOTAL</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>9.112</b>	<b>9.112</b>	<b>12.720</b>	<b>15.125</b>

**Tabela 15 – Previsão de desembolsos para despesas indiretas de fabricação em reais para 2011**

Itens / Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ÁGUA	127	106	94	106	102	111	165	101	141	105	149	142
ENERGIA ELÉTRICA	433	358	318	361	347	378	562	342	479	355	505	481
FRETES E CARRETOS	98	87	99	95	104	154	94	131	97	138	132	76
MANUT. E CONS. MAQ. EQUIP.	314	279	317	305	332	493	300	420	312	443	422	242
MANUT. E CONS. DO IMOB.	210	186	211	203	221	328	200	280	208	295	281	161
MATERIAL DE CONSUMO	44	39	45	43	47	70	42	59	44	63	60	34
MATERIAL DE EXPEDIENTE	10	8	10	9	10	15	9	13	9	13	13	7
MAT. HIGIENE E LIMPEZA	88	78	89	85	93	138	84	118	87	124	118	68
MATERIAL DE PROT. E SEG.	111	98	112	108	117	174	106	148	110	156	149	85
SERVIÇOS DE TERCEIROS	249	220	251	241	262	390	237	332	246	350	334	191
<b>TOTAL</b>	<b>1.685</b>	<b>1.460</b>	<b>1.545</b>	<b>1.557</b>	<b>1.635</b>	<b>2.251</b>	<b>1.800</b>	<b>1.944</b>	<b>1.733</b>	<b>2.043</b>	<b>2.162</b>	<b>1.487</b>

O item Depreciação de Máquinas e Equipamentos não foi incluído na Tabela 15, isto porque não é uma saída de caixa efetiva.

**Tabela 16 – Previsão de desembolsos para despesas administrativas em reais para 2011**

Itens / Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
PRO-LABORE	2.592	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049
13º SALÁRIO											900	900
CONTRIBUIÇÃO FGTS	140	140	140	140	140	140	140	140	149	149	149	149
ABONO FÉRIAS												600
FGTS S/ FÉRIAS E 13º											72	120
AUXÍLIO TRANSPORTE	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176
ASSISTÊNCIA MÉDICA E SOCIAL	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
DESPESAS ALIMENTAÇÃO	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
SALÁRIOS E ORDENADOS	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.868	1.868	1.868	1.868
ASSINAT. E MENSAL.	1.255	1.255	1.255	1.255	1.255	1.255	1.255	1.255	1.255	1.255	1.255	1.255
COMBUSTÍVEIS E LUBRIF.	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
DESPESAS COM INTERNET	90	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
DESPESAS COM VEÍCULOS	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
HONORÁR. PESSOA JURÍDICA	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
MANUTENÇÃO DE SISTEMAS	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
MATERIAL DE EXPEDIENTE	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
PREMIOS DE SEGUROS	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
TELEFONE	878	975	975	975	975	975	975	975	975	975	975	975
ALUGUÉIS DE BENS IMÓVEIS	1.184	1.316	1.316	1.316	1.316	1.316	1.316	1.316	1.316	1.316	1.316	1.316
DEMAIS DESPESAS	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225
<b>TOTAL</b>	<b>10.234</b>	<b>10.931</b>	<b>10.931</b>	<b>10.931</b>	<b>10.931</b>	<b>10.931</b>	<b>10.931</b>	<b>10.931</b>	<b>11.058</b>	<b>11.058</b>	<b>12.029</b>	<b>12.677</b>

Os itens Amortização de Marcas e Patentes e Depreciação de Veículos e Computadores não foram incluídos na Tabela 16, isto, pois não representam uma saída de caixa efetiva.

**Tabela 17 – Previsão de desembolsos para despesas comerciais em reais para 2011**

Itens / Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
13º SALÁRIO											411	411
CONTRIBUIÇÃO FGTS	64	64	64	64	64	64	64	64	68	68	68	68
ABONO FÉRIAS												274
FGTS S/ FÉRIAS E 13º											33	55
AUXÍLIO TRANSPORTE	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
ASSISTÊNCIA MÉDICA E SOCIAL	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
DESPESAS ALIMENTAÇÃO	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
SALÁRIOS E ORDENADOS	800	800	800	800	800	800	800	800	854	854	854	854
ANÚNCIOS E PUBLICAÇÕES	232	206	234	225	245	364	222	310	230	327	312	179
FEIRAS E EXPOSIÇÕES	463	410	467	449	488	726	442	618	459	652	621	356
FRETES S/ VENDAS	574	508	578	556	605	899	548	766	568	808	770	441
MATERIAL DE EXPEDIENTE	14	13	14	14	15	22	14	19	14	20	19	11
PROPAGANDA E PUBLICIDADE	448	397	451	434	472	702	428	598	444	631	601	344
VIAGENS E ESTADIAS	881	780	888	853	929	1.380	841	1.176	872	1.240	1.182	677
<b>TOTAL</b>	<b>3.707</b>	<b>3.410</b>	<b>3.728</b>	<b>3.626</b>	<b>3.849</b>	<b>5.188</b>	<b>3.589</b>	<b>4.583</b>	<b>3.741</b>	<b>4.831</b>	<b>5.102</b>	<b>3.902</b>

O cálculo do Simples para Janeiro de 2011 foi o seguinte: valor de vendas estimadas para Dezembro de 2010 constante na Tabela 12, multiplicado pela alíquota de 8,95% devido à faixa de faturamento dos 12 meses anteriores; somado ao valor do IPVA, obteve-se o valor de R\$6.127,00.

**Tabela 18 – Previsão de desembolsos para despesas tributárias em reais para 2011**

Itens / Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
SIMPLES	4.827	6.977	6.182	7.033	6.759	7.355	10.931	6.660	9.920	7.359	10.461	9.967
IPVA	1.300											
<b>TOTAL</b>	<b>6.127</b>	<b>6.977</b>	<b>6.182</b>	<b>7.033</b>	<b>6.759</b>	<b>7.355</b>	<b>10.931</b>	<b>6.660</b>	<b>9.920</b>	<b>7.359</b>	<b>10.461</b>	<b>9.967</b>

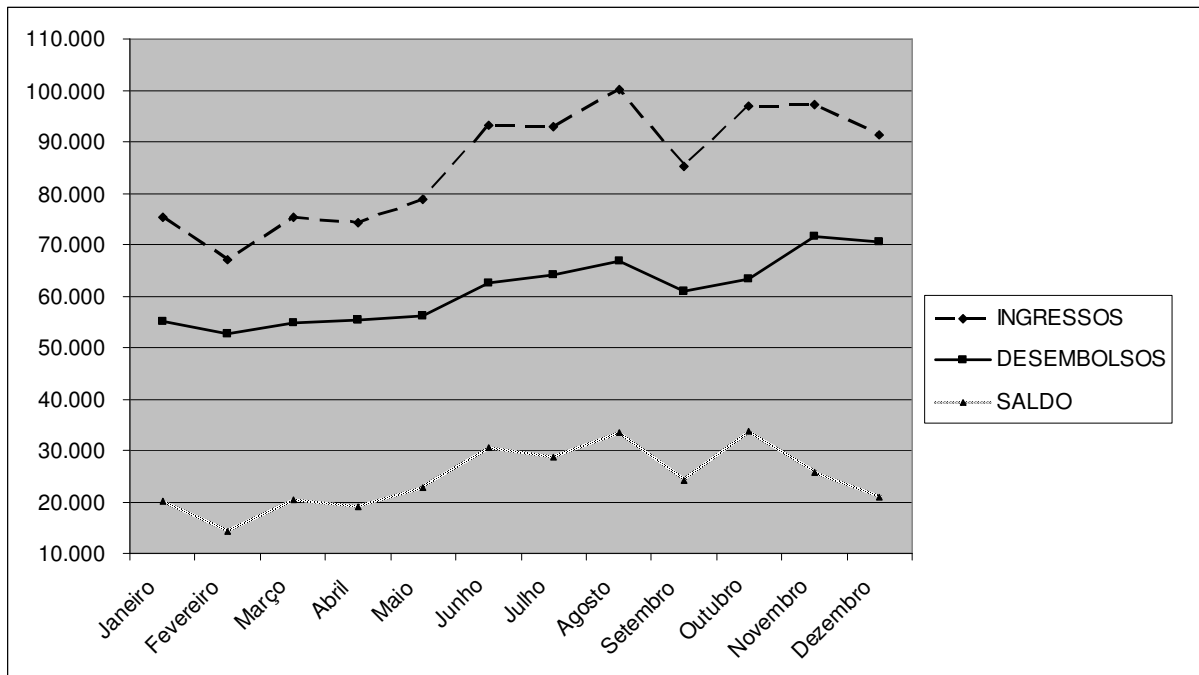
Como as despesas financeiras foram estimadas mantendo as mesmas proporções do exercício de 2009, para o fluxo de caixa as despesas serão

descontadas no mês de sua competência. O valor de caixa inicial foi estimado de acordo com o nível do caixa inicial dos anos anteriores analisados.

Tabela 19 – Orçamento de caixa projetado em reais para 2011

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>VENDAS</b>	<b>77.959</b>	<b>69.073</b>	<b>78.580</b>	<b>75.524</b>	<b>82.181</b>	<b>122.138</b>	<b>74.412</b>	<b>104.094</b>	<b>77.216</b>	<b>109.773</b>	<b>104.585</b>	<b>59.928</b>
Recebimentos à vista	25.986	23.024	26.193	25.175	27.394	40.713	24.804	34.698	25.739	36.591	34.862	19.976
Recebimentos a 30 dias	17.978	25.986	23.024	26.193	25.175	27.394	40.713	24.804	34.698	25.739	36.591	34.862
Recebimentos a 60 dias	31.376	17.978	25.986	23.024	26.193	25.175	27.394	40.713	24.804	34.698	25.739	36.591
<b>Total das entradas de caixa previstas</b>	<b>75.340</b>	<b>66.989</b>	<b>75.204</b>	<b>74.393</b>	<b>78.762</b>	<b>93.281</b>	<b>92.910</b>	<b>100.214</b>	<b>85.241</b>	<b>97.028</b>	<b>97.191</b>	<b>91.429</b>
<b>COMPRAS</b>	<b>22.875</b>	<b>20.268</b>	<b>23.058</b>	<b>22.161</b>	<b>24.114</b>	<b>35.839</b>	<b>21.835</b>	<b>30.544</b>	<b>22.657</b>	<b>32.211</b>	<b>30.689</b>	<b>17.585</b>
À vista	7.625	6.756	7.686	7.387	8.038	11.946	7.278	10.181	7.552	10.737	10.230	5.862
A 30 dias	5.275	7.625	6.756	7.686	7.387	8.038	11.946	7.278	10.181	7.552	10.737	10.230
A 60 dias	9.207	5.275	7.625	6.756	7.686	7.387	8.038	11.946	7.278	10.181	7.552	10.737
<b>Total de compras previstas</b>	<b>22.107</b>	<b>19.657</b>	<b>22.067</b>	<b>21.829</b>	<b>23.111</b>	<b>27.371</b>	<b>27.263</b>	<b>29.406</b>	<b>25.012</b>	<b>28.471</b>	<b>28.519</b>	<b>26.828</b>
<b>Mão-de-Obra Direta</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>9.112</b>	<b>9.112</b>	<b>12.720</b>	<b>15.125</b>
<b>Despesas Indiretas de Fabricação</b>	<b>1.685</b>	<b>1.460</b>	<b>1.545</b>	<b>1.557</b>	<b>1.635</b>	<b>2.251</b>	<b>1.800</b>	<b>1.944</b>	<b>1.733</b>	<b>2.043</b>	<b>2.162</b>	<b>1.487</b>
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>10.234</b>	<b>10.931</b>	<b>10.931</b>	<b>10.931</b>	<b>10.931</b>	<b>10.931</b>	<b>10.931</b>	<b>10.931</b>	<b>11.058</b>	<b>11.058</b>	<b>12.029</b>	<b>12.677</b>
<b>Despesas Comerciais</b>	<b>3.707</b>	<b>3.410</b>	<b>3.728</b>	<b>3.626</b>	<b>3.849</b>	<b>5.188</b>	<b>3.589</b>	<b>4.583</b>	<b>3.741</b>	<b>4.831</b>	<b>5.102</b>	<b>3.902</b>
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>2.644</b>	<b>1.691</b>	<b>1.774</b>	<b>1.603</b>	<b>1.076</b>	<b>922</b>	<b>988</b>	<b>4.652</b>	<b>427</b>	<b>411</b>	<b>475</b>	<b>517</b>
<b>Despesas Tributárias</b>	<b>6.127</b>	<b>6.977</b>	<b>6.182</b>	<b>7.033</b>	<b>6.759</b>	<b>7.355</b>	<b>10.931</b>	<b>6.660</b>	<b>9.920</b>	<b>7.359</b>	<b>10.461</b>	<b>9.967</b>
<b>Total de saídas de caixa previstas</b>	<b>55.145</b>	<b>52.766</b>	<b>54.866</b>	<b>55.218</b>	<b>56.001</b>	<b>62.658</b>	<b>64.141</b>	<b>66.816</b>	<b>61.003</b>	<b>63.284</b>	<b>71.468</b>	<b>70.503</b>
<b>SALDO DO PERÍODO</b>	<b>20.196</b>	<b>14.223</b>	<b>20.338</b>	<b>19.175</b>	<b>22.761</b>	<b>30.623</b>	<b>28.769</b>	<b>33.399</b>	<b>24.238</b>	<b>33.744</b>	<b>25.723</b>	<b>20.926</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	<b>70.000</b>	<b>90.196</b>	<b>104.419</b>	<b>124.757</b>	<b>143.931</b>	<b>166.692</b>	<b>197.315</b>	<b>226.084</b>	<b>259.483</b>	<b>283.721</b>	<b>317.465</b>	<b>343.188</b>
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>90.196</b>	<b>104.419</b>	<b>124.757</b>	<b>143.931</b>	<b>166.692</b>	<b>197.315</b>	<b>226.084</b>	<b>259.483</b>	<b>283.721</b>	<b>317.465</b>	<b>343.188</b>	<b>364.114</b>

Para uma melhor visualização do impacto dos prazos de recebimento e pagamento da Felesa, segue o Gráfico 3, comparando Ingressos e Desembolsos conforme o Regime de Caixa apresentado na Tabela 19.



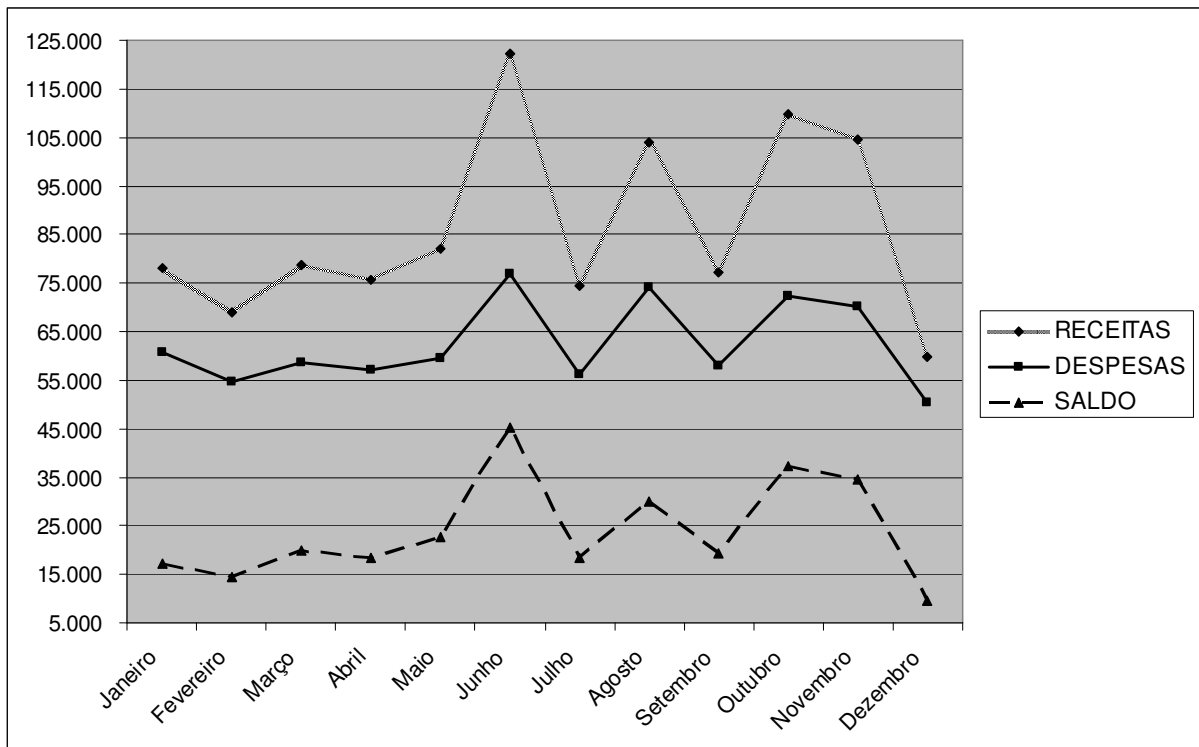
**Gráfico 3 – Ingressos x Desembolsos (valores em reais) para 2011**

Como o prazo de pagamento de compras de materiais e o prazo de recebimento de vendas são os mesmos, a tabela de Ingressos x Desembolsos mostra que as três linhas representadas apresentam harmonia, pois se estima que nenhuma despesa fixa sofrerá aumentos ou diminuições volumosas ao longo do ano. No Gráfico 3 é possível perceber que os meses de Fevereiro e Setembro correspondem aos períodos nos quais se estima maior queda nas entradas de caixa da empresa, pois o ingresso de vendas sofre uma diminuição significativa em função da redução das vendas estimadas para Dezembro, Fevereiro, Junho e Setembro.

O Gráfico 4 apresentado a seguir, mostra a relação entre receitas e despesas pelo Regime de Competência, o qual foi elaborado com base no Anexo C deste



trabalho. Este compreende as despesas com depreciação e amortização que não são descontadas no fluxo de caixa, porém fazem parte deste demonstrativo gerencial para previsão de lucro estimada para o ano de 2011.



**Gráfico 4 – Receitas x Despesas (valores em reais) para 2011**

O Gráfico 3 mostra que o mês em que se espera maior fluxo de entradas de caixa é Agosto (R\$100.214,00), embora se estime que o pico de vendas seja no mês de Junho. Já o mês em que se estima o menor valor de ingressos é Fevereiro (R\$66.989,00) e o menor faturamento é o de Dezembro. Mantendo as proporções de receitas e despesas para exercícios futuros, fará com que a Felesa cresça de forma constante ano a ano, mas para elevar o seu lucro, a representatividade das despesas sobre receitas deve diminuir.

## 8 ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO

Conforme descrito no Item 5 deste trabalho, uma das ferramentas para análise da situação financeira da empresa é a verificação da Necessidade do Capital de Giro, do Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria. Os valores apresentados na Tabela 20 foram calculados através de valores obtidos nos balanços patrimoniais da empresa, conforme as equações apresentadas na Seção 5 do presente trabalho.

**Tabela 20 – Análise histórica do capital de giro em reais**

Itens / Período	2007	2008	2009
CDG	74.054	132.584	343.618
NCG	154.679	89.382	116.360
<b>T</b>	<b>(80.625)</b>	<b>43.202</b>	<b>227.258</b>

Onde:

CDG = Capital de Giro

NCG = Necessidade de Capital de Giro

T = Saldo de Tesouraria

A empresa em 2007 obteve um Saldo de Tesouraria negativo por conceder um prazo elevado para seus clientes, visando conquistar maior fatia de mercado e efetivar maior volume de vendas. Percebendo dificuldades em manter-se solvante nestas condições, no ano de 2008 ela passou por uma reformulação, sendo que foi alterada a política de vendas da empresa. Como dito anteriormente, a Felesa atualmente concede prazos para seus clientes da seguinte forma: 1/3 á vista, 1/3 em 30 dias e 1/3 em 60 dias.

Conforme estimativas para o ano de 2011, se a empresa mantiver as mesmas proporções na estrutura de seu balanço patrimonial do exercício de 2009, além de respeitar a política de pagamento de fornecedores e recebimento de clientes, os resultados serão melhores do que os obtidos naquele ano, sendo que o Saldo de Tesouraria positivo tenderá a aumentar. Vale ressaltar, conforme apresentado na revisão teórica, que um Saldo de Tesouraria muito expressivo pode mostrar que a empresa não está aplicando da melhor maneira os recursos financeiros disponíveis.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento financeiro é ferramenta essencial para a sobrevivência das empresas. Ao elaborar planilhas de controle de despesas e receitas foi possível oferecer uma maneira que se espera ser prática para o administrador ter conhecimento de seu negócio e do impacto das suas decisões em um período futuro. Partindo da construção de um cenário para previsão das vendas do ano de 2011, elaborado em parceria com a direção da empresa, os demais orçamentos foram estimados conforme o nível de produtividade e de necessidade para alcançar tal nível de vendas. Também foram estimadas as despesas fixas mais significativas para a Felesa a partir dos levantamentos de dados históricos dos anos de 2007, 2008 e 2009. Foi dada especial atenção à questão do regime de tributação, sendo que, comparado ao regime do Lucro Presumido, o Simples se mostrou mais adequado às atividades da empresa. Em seguida, todos os ingressos e desembolsos foram relacionados para construção do fluxo de caixa, cada qual respeitando o mês de sua efetiva entrada ou saída, isto é: conforme o regime de caixa.

Os dados históricos foram obtidos através da assessoria contábil e de questionários aplicados aos gestores e funcionários da empresa. Visitas à fábrica também foram extremamente necessárias para efetivar este trabalho, pois o convívio, o contato com os colaboradores, e a visualização das atividades cotidianas da produção e dos setores de apoio serviram de fontes de dados e informações para construir os orçamentos previstos para o exercício de 2011.

Um desafio foi reunir todas as informações necessárias, tanto da contabilidade como das planilhas de controle da empresa. Isto porque algumas das informações gerenciais muito importantes somente eram utilizadas para manter os demonstrativos contábeis. Outro foi elaborar planilhas que fossem úteis e de fácil utilização, para serem propostas para a empresa controlar suas receitas e despesas. O planejamento foi elaborado para o exercício de 2011, porém a Felesa poderá

fazer uso das tabelas e controles apresentados mesmo para o ano corrente, e ao final do ano corrente poderá avaliar o resultado das suas projeções com o resultado das atividades através do orçamento de caixa projetado para o exercício de 2010.

Com a demonstração de ingressos e desembolsos através do fluxo de caixa e a análise de sua situação através do cálculo da Necessidade de Capital de Giro, Capital de Giro e Saldo de Tesouraria foi possível visualizar um provável cenário, através do qual pode ser feita uma avaliação do resultado financeiro das atividades da organização estudada. O desenvolvimento deste trabalho, de acordo com o parecer dos gestores da Felesa, foi uma ferramenta a mais no conjunto das várias outras até então utilizadas por ela que contribui para sua permanência no mercado por muitos anos.

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Focus – Relatório de Mercado. Disponível em <http://www4.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20100604.pdf> Acesso em 04 de Junho de 2010.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. Ed. São Paulo: Pearson/Addison Wesley, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Sistema Nacional de Índice de Preços ao Consumidor. Disponível em [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc\\_ipca/ipca-inpc\\_201005\\_3.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/ipca-inpc_201005_3.shtm) Acesso em 25 de Maio de 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

WESTON, John Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 9. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

\_\_\_\_\_. **Orçamento operacional**: uma abordagem clássica. 2. Ed. Porto Alegre: Sagra, 2000.

## ANEXOS

## ANEXO A – IPCA - TABELA PLANO REAL

## Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor

Varição (%) Acumulada por item - IPCA  
julho de 1994 a maio de 2010

Índice Geral e Item	Varição (%)																	No Real
	Jul a Dez/94	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Índice Geral	18,57	22,41	9,56	5,22	1,65	8,94	5,97	7,67	12,53	9,30	7,60	5,69	3,14	4,46	5,90	4,31	3,09	262,85

## ANEXO B – BOLETIM FOCUS – JULHO DE 2010

Mediana - agregado	Expectativas de Mercado							
	2010				2011			
	Há 4 semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento semanal*	Há 4 semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento semanal*
IPCA (%)	5,50	5,67	5,64	▼ (1)	4,80	4,80	4,80	≡ (8)
IGP-DI (%)	8,24	8,73	8,76	▲ (1)	5,00	5,00	5,00	≡ (5)
IGP-M (%)	8,53	8,82	8,84	▲ (21)	4,98	5,00	5,00	≡ (2)
IPC-Fipe (%)	5,51	5,44	5,40	▼ (5)	4,50	4,50	4,50	≡ (20)
Taxa de câmbio - fim de período (R\$/US\$)	1,80	1,80	1,80	≡ (11)	1,85	1,85	1,85	≡ (7)
Taxa de câmbio - média do período (R\$/US\$)	1,80	1,80	1,81	▲ (1)	1,85	1,84	1,84	≡ (2)
Meta Taxa Selic - fim de período (%a.a.)	11,75	11,75	11,75	≡ (6)	11,50	11,50	11,50	≡ (4)
Meta Taxa Selic - média do período (%a.a.)	10,41	10,44	10,44	≡ (3)	11,54	11,75	11,79	▲ (1)
Dívida Líquida do Setor Público (% do PIB)	41,00	41,10	41,00	▼ (1)	39,50	39,70	39,70	≡ (1)
PIB (% do crescimento)	6,26	6,47	6,60	▲ (12)	4,50	4,50	4,50	≡ (26)
Produção Industrial (% do crescimento)	10,30	11,00	11,34	▲ (15)	5,00	5,00	5,00	≡ (14)
Conta Corrente (US\$ Bilhões)	-49,90	-48,10	-48,50	▼ (2)	-58,85	-57,97	-57,97	≡ (1)
Balança Comercial (US\$ Bilhões)	13,00	15,00	15,00	≡ (1)	5,00	4,50	5,23	▲ (1)
Invest. Estrangeiro Direto (US\$ Bilhões)	38,00	36,50	36,50	≡ (1)	40,00	40,00	40,00	≡ (19)
Preços Administrados (%)	3,60	3,60	3,60	≡ (1)	4,53	4,70	4,70	≡ (1)

\* comportamento dos indicadores desde o último Relatório de Mercado; os valores entre parênteses expressam o número de semanas em que vem ocorrendo o último comportamento



## ANEXO C – DEMONSTRATIVO DE RECEITAS E DESPESAS EM REAIS PARA 2011

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
VENDAS	77.959	69.073	78.580	75.524	82.181	122.138	74.412	104.094	77.216	109.773	104.585	59.928
<b>Total Receitas (1)</b>	<b>77.959</b>	<b>69.073</b>	<b>78.580</b>	<b>75.524</b>	<b>82.181</b>	<b>122.138</b>	<b>74.412</b>	<b>104.094</b>	<b>77.216</b>	<b>109.773</b>	<b>104.585</b>	<b>59.928</b>
COMPRAS	22.875	20.268	23.058	22.161	24.114	35.839	21.835	30.544	22.657	32.211	30.689	17.585
Mão-de-Obra Direta	9.420	9.420	9.420	9.420	9.420	9.420	9.420	9.944	9.944	9.944	9.944	9.944
Despesas Indiretas de Fabricação	2.056	1.875	2.069	2.006	2.142	2.956	1.984	2.588	2.041	2.704	2.599	1.689
Despesas Administrativas	11.560	11.560	11.560	11.560	11.560	11.560	11.560	11.702	11.702	11.702	11.702	11.702
Despesas Comerciais	3.803	3.506	3.824	3.722	3.945	5.284	3.685	4.744	3.843	4.934	4.760	3.264
Despesas Financeiras	2.644	1.691	1.774	1.603	1.076	922	988	4.652	427	411	475	517
Despesas Tributárias	8.277	6.182	7.033	6.759	7.355	10.931	6.660	9.920	7.359	10.461	9.967	5.711
<b>Total Despesas (2)</b>	<b>60.636</b>	<b>54.502</b>	<b>58.738</b>	<b>57.232</b>	<b>59.613</b>	<b>76.912</b>	<b>56.131</b>	<b>74.094</b>	<b>57.973</b>	<b>72.367</b>	<b>70.135</b>	<b>50.411</b>
<b>SALDO (1 - 2)</b>	<b>17.322</b>	<b>14.571</b>	<b>19.843</b>	<b>18.293</b>	<b>22.568</b>	<b>45.225</b>	<b>18.281</b>	<b>30.000</b>	<b>19.243</b>	<b>37.407</b>	<b>34.450</b>	<b>9.517</b>