

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

FILIFE ESCOBAR DE MELLO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA O GRÊMIO
SARGENTO EXPEDICIONÁRIO GERALDO SANTANA**

Porto Alegre

2005

FILIFE ESCOBAR DE MELLO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA O GRÊMIO
SARGENTO EXPEDICIONÁRIO GERALDO SANTANA**

**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.**

Orientadora: Prof. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre

2005

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	7
2. OBJETIVOS	9
2.1 OBJETIVO GERAL.....	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3. A EMPRESA	10
4. REVISÃO DE LITERATURA.....	12
4.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	12
4.1.1 <i>Administração Financeira e Economia</i>	13
4.1.2 <i>Administração Financeira e Contabilidade</i>	13
4.2 PLANEJAMENTO.....	15
4.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	18
4.4 CDG, NCG, TESOURARIA E EFEITO TESOURA	21
4.5 CAPITAL DE GIRO.....	23
4.6 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	26
4.7 TESOURARIA.....	28
4.8 EFEITO TESOURA.....	32
4.9 ORÇAMENTO.....	33
4.10 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	37
4.11 ORÇAMENTO EM EMPRESAS COMERCIAIS E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	38
4.12 ORÇAMENTO DAS RECEITAS – CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	40
4.12.1 <i>Fontes de recursos das entidades sem fins lucrativos</i>	43
4.13 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS.....	44
4.13.1 <i>Orçamento das despesas administrativas</i>	46
4.13.2 <i>Orçamento das despesas tributárias</i>	47
4.13.3 <i>Orçamento das despesas financeiras</i>	48
4.14 ORÇAMENTO DE CAIXA.....	49
4.15 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO PROJETADO	54
4.16 BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO	55
5. METODOLOGIA.....	58
5.1. PROPOSIÇÃO DE PLANO	58
5.2. ESTUDO DE CASO	58
5.3 COLETA DE DADOS.....	59
5.3.1 <i>Dados primários</i>	59
5.3.2 <i>Dados secundários</i>	60
5.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	60
6. APRESENTAÇÃO DOS DADOS	61
7 PROJETO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO FINANCEIRO	68
7.1. ORÇAMENTO DAS RECEITAS.....	69
7.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	75
7.2.1 <i>Orçamento das Despesas com Pessoal</i>	76

7.2.2 Orçamento das despesas diversas.....	78
7.2.3 Orçamento de caixa.....	81
7.2.4 Demonstrativo de Resultado do Exercício.....	84
7.2.4 Balanço Patrimonial.....	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90

INTRODUÇÃO

O Brasil atualmente, conta com um grande número de Clubes e agremiações empenhadas em oferecer o máximo de comodidade, opções de lazer entre outros benefícios aos seus colaboradores e sócios, no entanto, em muitos casos devido ao permanente desejo de aumento da estrutura destas entidades a fim de proporcionar aos contribuintes o maior número de opções possíveis, acabam pecando no que diz respeito à organização financeira da instituição, e estes casos, infelizmente não são raros.

O exemplo mais tradicional e conhecido desta anomalia são os clubes de futebol brasileiros, que em sua grande maioria encontram-se endividados e a beira da quebra, muitos deles até o momento não fecharam as portas devido à tradição e a paixão do povo brasileiro pelo futebol.

Essas dificuldades financeiras passadas por grande parte dos clubes de futebol brasileiros, não são exclusividade, entidades e agremiações envolvidas com outros esportes e clubes sociais também sofrem deste mal, e este tem como causa provável, o despreparo dos dirigentes destas entidades, que não têm o conhecimento necessário para administrar os recursos investidos pelos sócios.

Felizmente o Grêmio Sargento Expedicionário Geraldo Santana, objeto deste estudo, ao contrário de muitas agremiações existentes no país, não passa por dificuldades financeiras, há abundância de recursos, porém devido a falta de planejamento de curto e longo prazo, o clube deixa de aplicar este capital excedente no desenvolvimento e crescimento da organização, o que sem dúvida aumentaria a base de sócios e atenderia de maneira mais completa o seu quadro social.

A necessidade de a organização trabalhar seus recursos eficientemente e antever possíveis resultados operacionais, acompanhando os valores projetados com os realizados, faz da prática do Planejamento e Orçamento Financeiro uma

importante ferramenta gerencial. A atividade financeira em uma organização requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários.

Seguindo esta idéia, ao longo deste trabalho será formulada uma análise da situação financeira do Geraldo Santana e, posteriormente, o desenvolvimento de um planejamento financeiro para o exercício de 2006, acompanhado dos orçamentos de despesas e receitas, bem como as projeções das demonstrações contábeis para o mesmo período.

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A cultura brasileira traz uma peculiaridade muito interessante, principalmente no que diz respeito a mudanças, muitas vezes os dirigentes, ou administradores de empresas, se deparam com necessidades de alterações de procedimentos e políticas, a fim de tornar os negócios mais lucrativos, mas como a organização vem obtendo resultados positivos, não promovem essas alterações para não aumentar o risco agregado às mudanças.

Felizmente, este não é o caso do Geraldo Santana, ao menos da nova diretoria, que assumiu o comando da Instituição no início de 2005, que apesar de ter recebido o clube obtendo resultados operacionais positivos, e com algumas obras de expansão patrimonial em andamento, e sempre honrando seus compromissos, conseguiu vislumbrar mudanças que certamente podem melhorar muito o desempenho do clube, levando-o a resultados ainda mais satisfatórios.

Um dos problemas enfrentados é a falta de controle sobre o fluxo de caixa, as receitas do clube provem de diversas fontes, sendo a principal a contribuição mensal dos associados, esta mais fácil de ser observada, pois cerca de 90% são descontadas diretamente na folha de pagamento dos sócios e creditada na conta corrente do clube.

Contudo há outras receitas no clube que são de difícil controle como aluguel de quadras de futebol, estacionamento, aluguel de salões e das pistas de boliche, das mensalidades das escolinhas de natação e hidroginástica, e ainda receitas e despesas oriundas das outras quatro sedes sociais.

A diretoria possui mais dois anos de gestão e pretende fazer melhorias nos processos de administração do clube, que atualmente opera com controles manuais de receitas e despesas, para isto precisa de um apoio técnico, pois seu quadro de administração é formado por militares, o que é uma exigência do estatuto

social, estes geralmente não possuem experiência suficiente para identificar e solucionar estes problemas, pois o clube está crescendo, e já está entre os clubes de maior patrimônio de Porto Alegre, por isso precisa modernizar-se no que diz respeito a controles administrativos.

Os controles financeiros estão restritos a receber e pagar contas e controlar as movimentações bancárias, ficando na dependência da lenta atualização contábil, não podendo lançar mão de indicadores, planilhas e projeções, que poderiam facilitar a gestão desses recursos. Com isso ficou evidente a necessidade de ter métodos de controle que possibilitem identificar as fontes de recursos e as despesas, bem como o fluxo financeiro de forma a facilitar a tomada de decisões sobre onde, quanto e como investir.

Além disto, a Diretoria do clube pretende durante estes dois anos de gestão, expandir os horizontes do clube, deseja que o Geraldo Santana passe a atuar não somente dentro do Rio Grande do Sul, mas também nos Estados vizinhos, como Santa Catarina, com isso aumentando a estrutura da instituição e conseqüentemente à base de sócios.

Diante disso, viu-se a necessidade do desenvolvimento de um planejamento financeiro para o exercício de 2006, a fim de implementar a cultura do planejamento e orçamento no clube, pois para que estas aspirações de expansão e melhorias sejam bem sucedidas, o primeiro passo a ser dado é o planejamento, para que sejam analisados e previstos os impactos destas alterações nas finanças do clube.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral a ser atingido na elaboração deste trabalho é o de desenvolver e implementar, no Geraldo Santana a técnica de Planejamento Financeiro e Orçamento de suas operações visando proporcionar elementos que permitam apoiar o processo de tomada de decisões dentro da instituição.

2.2 Objetivos Específicos

- Análise dos atuais instrumentos de gestão da organização e verificar a efetividade destes;
- Propor a prática de planejamento e controle como uma atividade de rotina na organização, capaz de auxiliar, de maneira eficaz, na tomada de decisões;
- Definir as previsões das receitas e despesas da organização para o período proposto e permitir a comparação dos valores previstos e realizados;
- Permitir o controle eficiente dos recursos financeiros da organização.

3. A EMPRESA

O Grêmio Sargento Expedicionário Geraldo Santana foi fundado em 12 de fevereiro de 1947, trata-se de organização que se orienta pelo regime das associações civis sem fins lucrativos de caráter beneficente, cultural, recreativo e esportivo.

Sua sede social se localiza na cidade de Porto Alegre, esta conta com uma estrutura complexa, possui Ginásio de Esportes com duas quadras poli esportivas, Salão de festas com capacidade para 800 pessoas, um complexo com piscina térmica, banheiras de hidromassagem, pistas de boliche, canchas de bocha e um restaurante panorâmico em fase de conclusão; dentro da sede se localiza também o hotel do clube destinado a sócios a não-sócios. Além desta, a instituição conta com duas Colônias de Férias localizadas em Tramandaí destinadas exclusivamente ao uso dos sócios, e dois Campings, um localizado na cidade de Tapes e outro em Tramandaí, ambos contam com infra-estrutura completa para os campistas, churrasqueiras, piscinas entre outras. A última das aquisições do clube foi um terreno na praia de Jurere Internacional, localizada na cidade de Florianópolis, avaliado atualmente em mais de R\$ 1.800.000,00, no qual a organização pretende começar sua expansão no estado vizinho.

O clube atualmente conta com um quadro social de aproximadamente 8000 sócios, o público alvo da entidade são basicamente suboficiais, subtenentes da ativa e reserva das forças armadas, bem como seus parentes próximos, e outros casos particulares previstos no Estatuto Social da Instituição

As eleições para renovação da Diretoria são realizadas trienalmente, são diretas e de voto secreto. A Diretoria possui a seguinte composição:

- a) Presidente;
- b) 1º Vice-Presidente;
- c) 2º Vice-Presidente;
- d) 1º Secretário;
- e) 2º Secretário;
- f) 1º Tesoureiro;
- g) 2º Tesoureiro.

Na estrutura organizacional da instituição têm-se ainda outros órgãos diretivos, que prestam assistência às tomadas de decisões da Diretoria, são eles:

- a) Conselho Deliberativo;
- b) Conselho Fiscal;
- c) Conselho Consultivo;
- d) Assembleias Gerais.

4. REVISÃO DE LITERATURA

Esta revisão de literatura tem a finalidade de servir de embasamento teórico necessário à compreensão do assunto referente ao estudo de caso. Também faz-se necessária para possibilitar a demonstração da necessidade das organizações de hoje estruturarem sua gestão, a fim de garantir que seus objetivos sejam alcançados.

4.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A função primordial da Administração Financeira é administrar as finanças de todos os tipos de empresas, sejam elas financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, bem como as finanças pessoais.

De acordo com BRAGA (1995), “a função financeira, compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento”.

A Administração Financeira, devidamente conduzida pelos administradores financeiros, desempenha tarefas, tais como: orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, captação de fundos, análise de investimentos, entre outras, propiciando, assim, através da utilização dos conceitos, das técnicas e das práticas, uma múltipla diversidade de oportunidades para àqueles que venham se dedicar ao desempenho dessa função.

Apesar de existir uma relação estreita entre a Administração Financeira, a Economia e a Contabilidade (não há como dissociar estas áreas de conhecimento na análise financeira de uma empresa), existem também, algumas diferenças que precisam ser devidamente destacadas, isso no sentido de uma melhor compreensão sobre as mesmas.

4.1.1 Administração Financeira e Economia.

A Administração Financeira baseia-se amplamente na Economia, podendo ser encarada como uma forma de economia aplicada. Como a maioria das empresas opera dentro da Economia, faz-se necessário que o administrador financeiro entenda o arcabouço econômico vigente, tanto no nível macroeconômico (*estrutura institucional do sistema bancário, intermediários financeiros, políticas econômicas dos governos, etc.*) quanto do nível microeconômico (*operação eficiente das empresas, oferta e demanda, estratégias de maximização do lucro, etc.*), sendo capaz de utilizar as teorias e as práticas econômicas no sentido de realizar operações empresariais mais eficientes.

O princípio econômico básico utilizado pela Administração Financeira, no que diz respeito às tomadas de decisões empresariais, é a análise marginal, princípio esse que sugere que as decisões financeiras só sejam tomadas quando os benefícios marginais superam os custos marginais.

4.1.2 Administração Financeira e Contabilidade.

Apesar de existir uma relação íntima entre a função financeira e a função contábil, há duas diferenças básicas entre as mesmas. Uma refere-se ao tratamento de fundos e a outra à tomada de decisões.

Ainda segundo BRAGA (1995) a função básica da Contabilidade é o desenvolvimento e fornecimento de dados necessários para a avaliação de desempenho das empresas, isso através da elaboração de demonstrativos financeiros devidamente desenvolvidos atendendo certos princípios padronizados e geralmente aceitos, ou seja, utilizando o método contábil denominado regime de competência, que adota como base a premissa de que as receitas devem ser reconhecidas por ocasião das vendas e as despesas quando incorridas.

Já na Administração Financeira, cuja preocupação básica é com a solvência da empresa, o enfoque principal é no fluxo de caixa, que utiliza o método denominado regime de caixa, que, ao invés de reconhecer as receitas e as despesas quando da ocorrência das mesmas só reconhece tais receitas e despesas através das respectivas entradas e saídas de caixa.

Tomada de decisão.

Enquanto a Contabilidade tem a sua atenção voltada para a coleta e a apresentação dos dados financeiros, o administrador financeiro, fazendo uso das demonstrações financeiras devidamente elaboradas através dos princípios contábeis, promove as respectivas análises, desenvolve dados adicionais e toma as decisões baseadas, adicionalmente, nos conceitos de risco e retorno.

Como a maioria das decisões dentro de uma empresa tem reflexos no seu desempenho financeiro, isso faz com que os executivos responsáveis por decisões em todas as áreas (operação, compras, marketing, recursos humanos, etc.) tenham noção das funções específicas desempenhadas pelo administrador financeiro, que são, basicamente, as seguintes:

A) realizar a análise e planejamento financeiro.

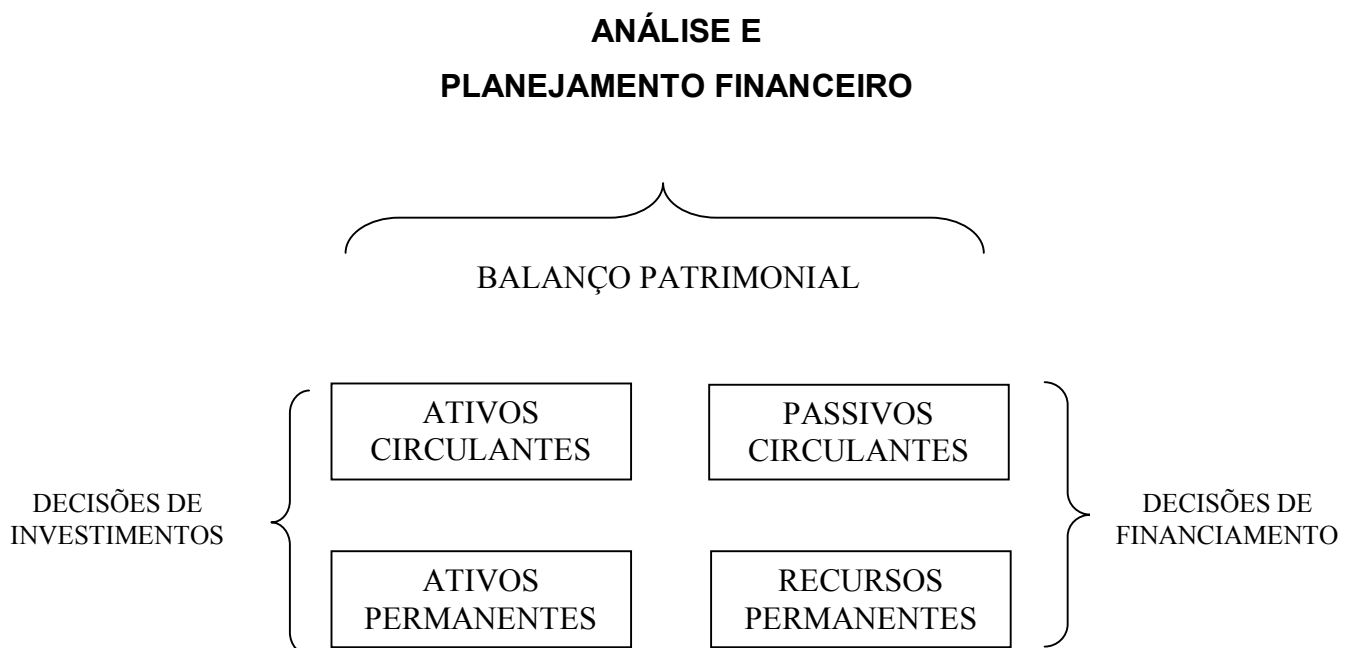
- orientar a posição financeira da empresa;
- avaliar a necessidade de aumento da capacidade operacional;
- determinar que tipo de financiamento adicional.

B) tomar decisões de investimento - *administração da estrutura do ativo.*

- composição dos ativos circulantes e fixos.

C) tomar decisões de financiamento- *administração da estrutura financeira.*

- composição dos financiamentos de curto e longo prazo;
- definição das fontes de financiamento.



4.2 PLANEJAMENTO

O planejamento é o processo contínuo de tomar decisões empresariais no presente de modo sistemático, envolvendo risco, e com maior conhecimento possível de seu futuro; organizar sistematicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões; medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de uma retro-alimentação sistemática e organizada.

Assim, planejar significa definir antecipadamente:

- **O quê fazer?** ações preestabelecidas;
- **Quem?** os responsáveis pela realização;
- **Quando?** os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano;
- **Onde?** em quais unidades organizacionais;
- **Por quê?** os objetivos e metas almejados;
- **Como?** as formas pelas quais as ações serão realizadas;
- **Quanto custa?** os meios físicos, tecnológicos, humanos e os recursos financeiros necessários.

O planejamento formal pode trazer inúmeros benefícios a empresas que o utilizam, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Isso ocorre porque o planejamento estimula a administração a pensar de forma sistemática, força a empresa a aguçar seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de esforços e fornece padrões mais claros de desempenho.

O planejamento pode ser visto sob vários aspectos. (OLIVEIRA, 1999) estabelece cinco dimensões para o planejamento:

- a primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações ou recursos humanos;
- a segunda dimensão corresponde aos elementos constitutivos, dentre os quais podem ser citados os propósitos, objetivos, estratégias, políticas programas, orçamentos, normas e procedimentos, dentre outros;
- a terceira dimensão corresponde aos níveis de planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo;
- a quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode haver planejamento corporativo de subsidiárias, grupos funcionais, divisões, departamentos ou produtos;

- a quinta dimensão corresponde às características do planejamento, que pode ser representado por: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Esses aspectos não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras, entretanto, tais dimensões permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Considerando os aspectos abordados por essas dimensões, Oliveira (1999) preconiza que o planejamento deve ser encarado como um processo contínuo visando o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pela organização, levando-se em conta a vontade dos executivos envolvidos em cada processo ou atividade. O propósito do planejamento deve levar em consideração o desenvolvimento de ações que proporcionem uma situação viável de alcançar os objetivos pretendidos pela empresa. SANVICENTE E SANTOS (1989) identificam dois tipos de planejamento segundo sua classificação. O primeiro proposto por IGOR ANSOFF (1977) que divide o planejamento em três níveis, de acordo com o seu significado, alcance ou impacto sobre a natureza dos problemas que se pretende solucionar:

- Planejamento estratégico – onde as decisões são tomadas com vistas ao ambiente externo da empresa, mais comumente aos mercados atendidos;
- Planejamento administrativo ou integrativo (tático) – voltado à estruturação dos recursos da empresa;
- Planejamento operacional – busca a maneira mais eficiente de utilização dos recursos num dado período programado.

O segundo tipo de planejamento é o que se baseia na distinção entre período e projeto.

- Por período – considera a segmentação de planos e orçamentos em etapas mensais, semestrais ou anuais de curto prazo, ou espaços maiores, de longo prazo. Diz respeito à frequência com que são divulgados os balanços, dados financeiros e declarações da empresa ao público.

- Por projeto – mais utilizado para empreendimentos cuja duração e importância requerem um tratamento específico por parte da administração. São projetos com duração geralmente superior a um ano que justificam o emprego de recursos humanos, físicos e financeiros, além de uma estrutura organizacional própria, com acompanhamento de todas as etapas até a sua conclusão satisfatória.

A empresa que tem um planejamento eficaz tem uma declaração formal do que deverá ser feito no futuro e é levada a refletir sobre suas metas.

4.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Procedimento fundamental para a administração eficiente das empresas é o planejamento financeiro. Ele possibilita o desenvolvimento de estratégias de crescimento e correção de rumos com segurança e precisão. Um completo planejamento financeiro envolve os horizontes de longo e curto prazos. Cabe ao administrador financeiro assegurar que os objetivos do planejamento sejam atingidos.

Mediante um exame prévio de viabilidade, onde são analisados a existência de oportunidades e restrições tanto no âmbito interno da organização quanto externamente, planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

“O planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário por que:

- faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho;
- as decisões de investimento e financiamento da empresa não são independentes, sendo necessário identificar sua interação e, num mundo incerto a empresa deve esperar mudança de condições, bem como surpresas” (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 1995, p.523).

Para GITMAN (1987), planos financeiros fornecem roteiros para se chegar aos objetivos traçados pela empresa. Esses planos são veículos que oferecem uma estrutura para coordenar atividades empresariais, além de atuarem como mecanismos de controle que fornecem um padrão de desempenho contra o qual se pode avaliar os eventos reais. Segundo o mesmo autor, o processo começa com a elaboração do planejamento financeiro de longo prazo, que dita os parâmetros gerais refletidos nos planos e orçamentos de curto prazo.

O planejamento financeiro de longo prazo, em geral, abrange um horizonte de dois anos ou mais e envolve decisões como as de orçamento de capital, estrutura de capital, política de dividendos, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing, linhas de produtos e serviços, amortizações de dívidas, etc. São planos que refletem antecipadamente o impacto de ações planejadas sobre a situação financeira da empresa. São construídos a partir das análises de orçamento de capital de cada um dos projetos da empresa. Na verdade, as propostas menores de investimento de cada unidade operacional são somadas e tratadas como se fossem um único projeto. Esse processo é chamado de agregação.

Todo o processo de planejamento de longo prazo da empresa toma bastante tempo com a elaboração de propostas em diferentes situações (cenários) possíveis que servirão de base. Nesse processo a empresa obtém: interações entre propostas de investimento e atividades operacionais distintas; opções de investimento e financiamento; viabilidade através de ajustes ao objetivo global; e evita surpresas identificando o que pode ocorrer no futuro em função de variáveis previstas, estabelecendo planos para cenários pessimista, normal e otimista.

O processo de planejamento financeiro de curto prazo reflete os resultados esperados de ações a curto prazo. Estes planos geralmente cobrem um período de um ou dois anos. Os principais insumos incluem a previsão de vendas/serviços e várias formas de dados operacionais e financeiros; os principais resultados incluem orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e demonstrações projetadas.

O planejamento financeiro de curto prazo envolve um sistema de decisões sobre os ativos e passivos circulantes e, em geral, exerce impacto sobre a empresa dentro do período de um ano. “Não há definição universalmente aceita de finanças de curto prazo. A diferença mais importante entre finanças de curto prazo e longo prazo é a distribuição de fluxos de caixa no tempo. As decisões financeiras de curto prazo envolvem entradas e saídas de caixa no prazo máximo de um ano. Por exemplo, uma decisão financeira de curto prazo precisa ser tomada quando a empresa encomenda matéria-prima, paga à vista e passa a esperar o recebimento de vendas de produtos acabados no prazo máximo de um ano” (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 1995, p.535). Segundo os mesmos autores, são questões básicas de finanças de curto prazo o nível razoável de caixa a ser mantido disponível para efetuar pagamentos, quanto de matéria-prima deve ser comprado e a política de crédito a ser oferecida aos clientes.

Embora reconhecendo a importância do orçamento de caixa como ferramenta indispensável ao planejamento financeiro de curto prazo, os autores enfatizam o capital de giro líquido na tomada de decisões financeira de curto prazo. Basicamente, o capital de giro líquido é a diferença entre ativo circulante e passivo circulante. Através da reclassificação das contas de ativo e passivo circulantes e com auxílio do capital de giro líquido chega-se a uma fórmula que permite ampliar o saldo de caixa da empresa, aumentando-se as dívidas de longo prazo e o patrimônio líquido e diminuindo-se o ativo fixo e o capital de giro líquido.

Outro ponto importante na administração financeira de curto prazo, mais especificamente do fluxo de caixa da empresa é sua distribuição no tempo. Numa empresa industrial, por exemplo, o ciclo operacional é o tempo entre a chegada da matéria prima e o recebimento dos clientes. Já o ciclo de caixa começa com o

pagamento das compras de matéria-prima terminando com o recebimento de clientes. A defasagem entre as entradas de caixa e as saídas de caixa determina a necessidade de decisões financeiras de curto prazo. ROSS, WESTERFIELD e JAFFE (1995) concluem definindo os dois elementos que compõem a política financeira de curto prazo: a magnitude de seu investimento em ativo circulante, medido em relação ao nível de receitas operacionais; e o financiamento do ativo circulante, medido pelo quociente entre dívidas de curto prazo e dívidas de longo prazo.

Os planos financeiros de curto prazo encontrados na bibliografia, invariavelmente recorrem à previsão de vendas, fornecida ao administrador financeiro pelo departamento de marketing, como ponto de partida para elaboração do orçamento da empresa, focando no ramo industrial. Mas tanto em empresas comerciais e de prestação de serviços, a geração de receitas obedece às mesmas condições das empresas industriais, porém, no lado das despesas ou dos custos, o comportamento e a natureza dos itens existentes variam conforme o tipo de atividade.

4.4 CDG, NCG, TESOURARIA E EFEITO TESOURA

O formato do Balanço tradicional deixa implícita uma estratégia de condução dos negócios de empresas com vistas muito mais à solvência (a capacidade da empresa de saldar seus compromissos através do encerramento de seu negócio), do que a liquidez (capacidade de saldar seus compromissos, operando e crescendo). No entanto, as empresas são organismos dinâmicos num ambiente com constantes mudanças, ela cresce, desenvolve-se, aumenta seu valor patrimonial e, por isso, é necessário tornar a contabilidade funcional, privilegiando-se, através disso, as análises dos equilíbrios dos fluxos monetários.

Para ser funcional, a contabilidade deve deixar transparecer, na estrutura de seus vários demonstrativos, a imagem da empresa, em seus níveis operacional,

tático e estratégico e, para isso, temos que reclassificar as contas na linha dessa funcionalidade. As operacionais guardam relação com as atividades da empresa, são as contas que se vinculam ao negócio da empresa; as táticas são aquelas de curto e curtíssimo prazo, que são, geralmente, administradas pela tesouraria da empresa; e as estratégicas são as contas cuja movimentação está vinculada à alta administração da empresa.

Tanto o Ativo Circulante quanto o Passivo Circulante incluem estoques (as contas do Balanço Patrimonial representam “estoques” em dado momento) de contas de natureza tipicamente financeira e contas vinculadas à atividade operacional da empresa, também chamadas de contas cíclicas.

As contas cíclicas são contas tipicamente ligadas à atividade operacional da empresa. A atividade de uma empresa pressupõe a sua existência, especialmente as contas clientes (contas a receber) e estoques – no lado do Ativo Circulante – e fornecedores, salários, contribuições e impostos sobre a atividade produtiva – no lado do Passivo Circulante.

As contas financeiras não são contas vinculadas aos aspectos operacionais da empresa, são um reflexo da decisão de financiamento. Esta diz respeito à decisão estratégica da empresa quanto ao volume e à natureza das fontes que irão financiar suas atividades, a estrutura de capital da empresa. Assim, em tese, duas empresas exatamente iguais, vendendo o mesmo produto, utilizando a mesma tecnologia e a mesma estratégia de mercado, poderiam ter as mesmas contas no Ativo Circulante Cíclico e ao mesmo tempo diferir nas contas ou valores do Ativo Circulante Financeiro. Definimos como:

Ativo Circulante Financeiro (ACF): a soma dos valores das contas do Ativo Circulante não ligadas às operações da empresa, são as aplicações acíclicas.

Ativo Circulante Cíclico (ACC): a soma dos valores das contas do Ativo Circulante ligadas às operações da empresa. São aplicações de recursos nas atividades da empresa.

Passivo Circulante Financeiro (PCF): a soma dos valores das contas do Passivo Circulante não ligadas às operações da empresa, são os recursos acíclicos.

Passivo Circulante Cíclico (PCC): a soma dos valores das contas do Passivo Circulante ligadas às operações da empresa. São financiamentos (recursos) espontâneos decorrentes da operação.

4.5 CAPITAL DE GIRO

O Balanço Patrimonial cumpre a função de mostrar as **origens** e as **aplicações** dos recursos do empreendimento. Assim sendo, o modelo do Balanço Patrimonial mostra como estão distribuídos os ativos e os passivos da empresa em dado momento. O Ativo registra como os recursos que a empresa tomou estão aplicados. Já o passivo mostra de quem a empresa tomou os recursos utilizados. Como todo uso tem uma fonte e ao total dos usos corresponde o total das fontes, é possível notar que a diferença entre os usos de curto prazo e as fontes de curto prazo representa o valor do Capital de Giro. Nesta primeira definição o Capital de Giro mede o grau de cobertura das obrigações exigíveis no curto prazo por ativos aparentemente de fácil liquidação. É praticamente um indicador de solvência da empresa e os recursos que constituem estas contas se caracterizam, dependendo do setor de atividades, por uma rotação rápida, já que estão ligados ao ciclo operacional da empresa.

O índice conhecido como Capital Circulante Líquido (CCL), também chamado por alguns autores de Capital de Giro Líquido (CGL), expressa a diferença entre Ativo Circulante e Passivo Circulante; o índice mostra o valor dos direitos que ultrapassa o valor das obrigações, ambos considerados no curto prazo. Embora referido como índice de liquidez, o CCL deve ser visto como um índice de solvência. Do ponto de vista financeiro, quando positivo representa a existência de recursos de longo prazo financiando o Circulante e, quando negativo, implica na existência de passivos de curto prazo financiando ativos de longo prazo (ativos fixos). Mesmo que

do ponto de vista patrimonial uma empresa possa ser considerada como solvente, o gestor financeiro estará sempre preocupado em saber de onde se originaram os recursos financeiros necessários ao financiamento desta solvência.

O CCL é uma medida absoluta e não espelha o impacto das necessidades de financiamento das operações à liquidez da empresa, uma vez que não traduz a adequação dos prazos entre ativos e passivos circulantes. Assim, uma empresa com excelente volume de CCL pode estar prestes a enfrentar sérios problemas de liquidez se os seus passivos circulantes tiverem vencimentos mais curtos que os componentes de seu ativo circulante.

Um segundo desenvolvimento do conceito de Capital de Giro pode ser feito. A análise da parte inferior do Balanço Patrimonial mostra duas grandes massas: de um lado, no Ativo, os valores imobilizados e, de outro lado, no Passivo os capitais permanentes. O capital de giro representa as fontes de recursos de longo prazo utilizados para financiar as atividades operacionais da empresa. Estas fontes e usos se caracterizam por uma rotação extremamente lenta.

É indicado pela diferença entre as contas de longo prazo do passivo e as contas de longo prazo do ativo:

$$\text{CDG} = (\text{PL} + \text{ELP}) - (\text{RLP} + \text{AP})$$

PL – patrimônio líquido;

ELP – exigível a longo prazo;

RLP – realizável a longo prazo e

AP – permanente.

Apesar de apresentar o mesmo resultado final que o conceito de capital de giro, há uma diferença fundamental entre esses dois conceitos: somente o cálculo do capital de giro pelas contas da parte inferior do balanço explica eventuais mudanças ocorridas no mesmo, pois é nessa parte que se encontram os elementos fornecedores de recursos a longo prazo.

Em nível de fontes do capital de giro, PL e ELP, as principais operações que podem acarretar o aumento do CDG são: financiamentos de instituições financeiras e bancos de investimento; emissões de ações ou debêntures; créditos de fornecedores de equipamentos; vendas de imobilizado; autofinanciamento resultante da geração de recursos próprios. Entre as aplicações, que são redutoras do CDG, podemos citar: operações de investimento; distribuição de dividendos; reembolso de empréstimos de longo prazo. “Como o capital de giro, ao assumir sua função de segurança, deve garantir a solvabilidade da empresa, seu nível deve ser suficiente para cobrir o risco de imobilização dos valores circulantes ou igualmente a rotação muito lenta dos mesmos. Isto caracteriza a origem dos dois tipos de riscos ligados ao capital de giro: imobilização de valores circulantes e velocidade de rotação destes”. (OLIVEIRA, 1993, p.14)

Políticas para o capital de giro.

A decisão de investimento em Capital de Giro é uma decisão que envolve a estratégia financeira da empresa. Três são, em síntese, as estratégias financeira descritas pelos autores:

- **estratégia conservadora:** identifica as necessidades totais máximas de fundos permanentes e aloca este nível de recursos permanentes, investindo a empresa o resultado de suas sobras sazonais em aplicações financeiras de curto prazo;
- **estratégia agressiva:** identifica as necessidades mínimas de fundos permanentes e aloca a este nível recursos permanentes, cobrindo as necessidades sazonais da empresa com empréstimos de curto prazo;
- **estratégia intermediária:** identifica as necessidades máximas e mínimas de fundos permanentes e aloca um valor intermediário, com o que a empresa ora se torna aplicadora, ora se torna captadora de recursos no mercado financeiro.

A escolha entre as estratégias envolve uma ponderação entre risco e rentabilidade. O risco diz respeito à incerteza na obtenção de recursos às operações quando a empresa opta por uma estratégia agressiva para o Capital de Giro, no momento em que ela necessita financiar suas operações através de empréstimos de curto prazo. A rentabilidade diz respeito ao ganho apurado com a imobilização de recursos em ativos de baixa rentabilidade, quando as atividades operacionais se reduzem, a parte dos recursos do Capital de Giro necessitam ser, então, direcionados para aplicações financeiras.

Mesmo que a empresa obtenha financiamentos de longo prazo a taxas subsidiadas, é preciso considerar que o mix de financiamentos inclui capital próprio, por definição o recurso de maior custo. A imobilização de recursos de longo prazo, portanto, tem elevado custo de oportunidade, face às baixas rentabilidades das aplicações financeiras de curto prazo, quando se reduz o nível de atividades na estratégia conservadora. A não imobilização de recursos, como na estratégia agressiva, se por um lado evita custos de oportunidades, pelo outro traz consigo o risco da falta de recursos que se tornam necessários quando do incremento do nível de atividades na empresa.

4.6 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

As operações, em uma empresa, se repetem constantemente no mesmo ritmo médio, a não ser que sofra mudanças estruturais em seu processo de produção. Cada atividade possui um certo dinamismo em torno de seu objetivo final. “Se observarmos atentamente uma empresa em funcionamento, verificamos que seu sistema produtivo se assemelha a uma roda girando a uma certa rotação, conforme o tipo de negócio”. (BRASIL, 1993, p.6).

De acordo com esse enfoque, observa-se que algumas contas do balanço, guardam relação com várias fases do processo produtivo. Os estoques, as

duplicatas a receber, as contas a pagar dos fornecedores, salários e encargos, impostos decorrentes do processo produtivo, são consignados no balanço patrimonial. Essas contas, que estão sempre girando, possuem reposição automática de acordo com o ritmo do negócio e por isso são chamadas de **cíclicas**. “Chamamos de Necessidade de Capital de Giro (NCG) a diferença entre as contas cíclicas do ativo e as contas cíclicas do passivo. Esse conceito irá medir a defasagem de tempo e valor entre as operações que as contas representam”. (BRASIL, 1993, p.7)

A NCG é um conceito vinculado estreitamente com as atividades operacionais da organização. A análise do mesmo consistirá em verificar as contas do ativo e do passivo operacional que variam diretamente com a operação e as inter-relações existentes entre elas. Para fins de cálculo do montante de NCG, utiliza-se a seguinte fórmula.

NCG = contas cíclicas do ativo – contas cíclicas do passivo.

A medida NCG é um valor absoluto. Para poder permitir comparações entre períodos, entre empresas e entre setores, é necessário ponderá-la relativamente a uma grandeza que permita comparações. O candidato natural para esta grandeza é o volume de vendas. O quociente *NCG/Vendas* permite-nos obter um padrão à aferição da evolução da NCG em relação ao nível de atividades. Possibilita-nos, também, efetuar comparações entre empresas de um mesmo setor e o volume de investimento na NCG dos diferentes setores em atividade.

O índice *NCG/Vendas* sinaliza o grau de dependência de recursos externos de uma empresa, dada uma mudança no nível de vendas. Quanto maior o índice *NCG/Vendas* for, tomado isoladamente, menor a liquidez e, portanto, menor deverá ser a flexibilidade financeira da empresa. Por outro lado, uma NCG negativa significa sobra de recursos; em tais momentos o Ciclo Financeiro gera recursos à empresa. Tais situações ocorrem naquelas empresas que vendem à vista, tem elevado giro dos estoques e poder de barganha para as compras a prazo de seus fornecedores.

Os financiamentos permanentes devem ser suficientes para sustentar aplicações nas contas não circulantes (Realizável a LP e Ativo Permanente) e ainda as aplicações permanentes no ativo operacional de renovação rápida (contas circulantes cíclicas), representados pela NCG.

Ocorrerá uma boa administração da necessidade de capital de giro se for indicado um alto giro do ativo circulante operacional e, essa rotação elevada das contas como estoques e duplicatas a receber, permite que se maximize a rentabilidade da empresa, pois a empresa apresentará uma menor necessidade de imobilização de recursos. O que se busca é uma redução do ciclo financeiro da empresa, através do incremento da rotação das contas operacionais.

A necessidade de capital de giro é um conceito essencialmente ligado à atividade operacional. Esta necessidade se apresenta como uma necessidade permanente de fundos, da mesma forma que a necessidade de fundos é imprescindível para o financiamento das imobilizações, como são os equipamentos de produção. Para produzir e vender, o investimento em estoques e os créditos a clientes são tão necessários quanto o investimento em equipamentos de produção. A única diferença entre as imobilizações em equipamentos de produção e as imobilizações em estoques e clientes reside na velocidade de rotação desses investimentos: de dias a meses, para estoques e clientes, a anos, para o imobilizado. A permanência de ambos porém é idêntica.

4.7 TESOURARIA

A tesouraria constitui o terceiro pé do tripé da análise financeira (CDG, NCG e T) e pode ser identificada como uma medida de liquidez da empresa. Com este indicador, verificamos a relação entre as obrigações de curto prazo e os ativos de curto prazo, além de nos permitir a análise de como se apresenta a adequação dos prazos de fontes e usos de recursos da empresa.

A classificação importante, do ponto de vista da estrutura de capital, reside na divisão entre capitais próprios e dívidas, e não entre dívidas de curto prazo e capitais permanentes. O que interessa não é o fato de o endividamento ser de curto ou de longo prazo e sim o fato dele se configurar como permanente ou não. Um endividamento de curto prazo pode ser considerado permanente se ele for renovado continuamente. A renovação constante de créditos de curto prazo é uma técnica financeira como qualquer outra, embora não seja isenta de riscos (custos das operações e problemas de liquidez, por exemplo). De certa forma, a empresa, face ao volume de seus capitais próprios e em vista do risco que sua carteira de ativos possa enfrentar, tem uma capacidade de endividamento total que ela utiliza segundo a sua estratégia possa ser de curto ou longo prazo.

À tesouraria correspondem os recursos de fontes permanentes não aplicados em empregos de longo prazo. Seu montante depende de decisões financeiras e não das necessidades provenientes da atividade operacional. Os prazos destes elementos podem variar de um dia a alguns meses, dependendo dos objetivos da tesouraria e das condições de mercado. A tesouraria resulta da atividade operacional, mas reflete as escolhas financeiras de caráter estratégico tomadas anteriormente pelos gestores.

Finalmente, por extensão, podem ser compreendidos na rubrica tesouraria certos recursos transitórios. Sempre que a empresa utiliza recursos não renováveis, de curto prazo, ela utiliza o que chamamos de recursos de tesouraria. São os momentos em que a tesouraria se torna negativa. Isto deve ser passageiro porque, se os recursos se renovam continuamente, eles devem fazer parte da estrutura de capital (dívidas permanentes da empresa). No longo prazo, portanto, a tesouraria de uma empresa deve ser sempre positiva ou nula. Em períodos limitados, ela poderá se apresentar negativa, mas esta situação deverá corresponder a uma fase passageira e instável da empresa.

Com base no raciocínio desenvolvido nas seções anteriores, é possível se chegar à conclusão de que as atividades operacionais exigem dois tipos de imobilizações permanentes de recursos: a NCG e o Ativo Permanente. Visto que estas contas se referem a aplicações permanentes de fundos, a necessidade de

adequação dos fluxos de caixa da empresa passa a requerer que estes sejam financiados com recursos não circulantes. Por isto, é desejável o equilíbrio entre fontes e usos adequados.

Assim como o CDG foi definido pela diferença entre aplicações e fontes não circulantes, a tesouraria é definida como a diferença entre as aplicações permanentes (essencialmente NCG + AP + RLP) e as fontes permanentes (não circulantes) que podemos chamar de financiamentos permanentes.

$T = \text{financiamentos permanentes} - \text{aplicações permanentes}$

$T = (ELP + REF + PL) - (NCG + RLP + AP)$

$T = (ELP + REF + PL) - ([ACC - PCC] + RLP + AP)$

$T = CDG - NCG$

A tesouraria é, portanto, a medida de liquidez da empresa da empresa, tomando-se por base o seu Balanço Patrimonial. É medida de liquidez porque compara o quanto a empresa precisa investir em Ativo Permanente, Realizável a Longo Prazo e NCG para manter-se funcionando no atual nível de atividades, com o quanto tem ela assegurado de fontes não circulantes – constituídas pelo Exigível a LP, Resultados de Exercícios Futuros e Patrimônio Líquido – para o financiamento de suas atividades.

Se há recursos não circulantes em volume superior às necessidades para poder financiar os ativos fixos e o giro operacional, a empresa tem liquidez que se reflete nas suas aplicações financeiras. Se, por outro lado, os recursos não circulantes forem em volume inferior às necessidades de financiamentos dos ativos fixos e do giro operacional, a empresa estará ilíquida, devendo buscar recursos de curto e curtíssimo prazo para poder financiar as suas aplicações permanentes.

As empresas investem em ativos financeiros de curto prazo para a manutenção de um “colchão de liquidez”, tendo em vista as incertezas do período. A existência de tal folga é justificada pela necessidade de precaução, face aos altos custos de empréstimos de curto prazo tomados em situações desfavoráveis.

Recursos investidos no mercado financeiro propiciam flexibilidade financeira à empresa, mas, por outro lado, excessos de fluxos de caixa livres podem estar associados também a uma ineficiência gerencial na identificação ou exploração de oportunidades rentáveis de investimento.

Uma tesouraria positiva deve ser vista como folga financeira ou liquidez para atender as necessidades sazonais da NCG. Quando ocorrem acréscimos na NCG, decorrentes, por exemplo, de um novo patamar no nível de atividades da empresa, isto vai implicar na necessidade de se buscar novos fundos não circulantes para o seu funcionamento dentro dos limites estratégicos propostos. Embora a tesouraria resulte de uma relação estrutural de ativos e passivos de longo prazo, o seu cálculo pode ser obtido através da diferença das contas erráticas do ativo com as contas erráticas do passivo. Entre as contas erráticas do ativo estão: caixa, bancos (com movimento à vista); aplicações financeiras de curto prazo; numerários em trânsito a receber. Já as contas erráticas do passivo são: duplicatas e títulos descontados; empréstimos a curto prazo; dividendos a pagar; credores diversos; IR a pagar. Nota-se que as contas que compõem a tesouraria são de curto prazo e que não variam com o ciclo operacional. Essas contas são chamadas de contas táticas.

A tesouraria pode se apresentar de duas formas: ativa ou passiva. Ela será ativa quando dispuser de meios de pagamento excedentes em forma de caixa, depósitos bancários à vista ou outro investimento de curto prazo não ligado ao ciclo operacional. Será passiva quando os recursos não forem suficientes para cobrir suas necessidades de curto prazo, ficando nesse caso, a empresa, obrigada a recorrer ao crédito bancário ou algo semelhante a fim de conseguir um numerário capaz de dar cobertura a sua situação deficitária. O saldo de tesouraria altera-se diariamente e uma das funções da área financeira é de ajustar os fluxos de entrada e saída de recursos, cobrindo as necessidades sempre que isso se tornar necessário ou realizando aplicações quando for apresentar-se a ocasião.

4.8 EFEITO TESOURA

Tópico de fundamental relevância na análise de uma empresa que busca crescer em equilíbrio, visto que “o efeito tesoura surge como resultado de uma evolução desequilibrada entre o CDG e a NCG. Isto significa que os valores relativos às necessidades de recursos ligados ao ciclo operacional da empresa aumentam mais rapidamente que o CDG, sendo que, com o passar do tempo, o saldo de tesouraria negativo cresce em valores absolutos, obrigando a empresa a recorrer a empréstimos de curto prazo como forma de superar problemas de liquidez imediatos”. (OLIVEIRA, 1993, p.44)

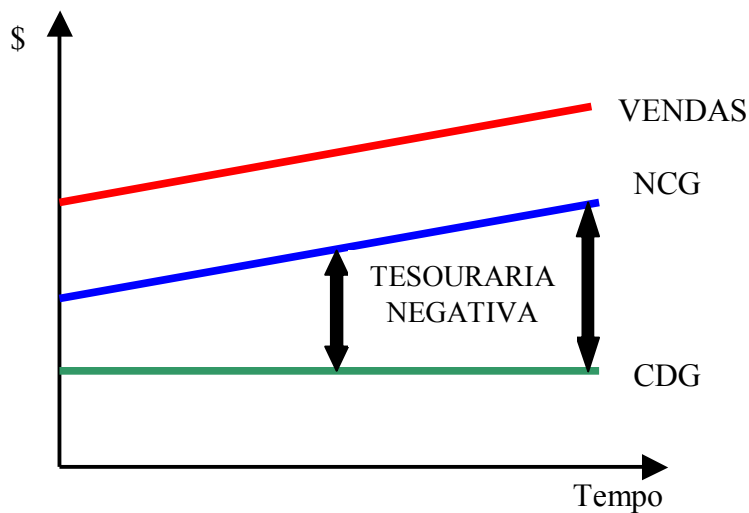
Com a dependência de empréstimos de curto prazo, ocorre uma deterioração da liquidez da empresa. Assim, um eventual corte no crédito por desaquecimento da economia levará a empresa à insolvência. As causas do efeito tesoura podem ser as seguintes (BRASIL, 1993, p.60):

- crescimento das vendas nominais (por inflação ou crescimento real) a taxas muito elevadas, sem que se preveja os recursos necessários para financiar o aumento da NCG;
- endividamento de perfil de retorno inadequado;
- imobilização excessiva, isto é, investimentos excessivos em ativo fixo, reduzindo o CDG;
- prejuízos, reduzindo o CDG;
- distribuição excessiva de dividendos;
- autofinanciamento menor do que a variação da NCG;
- altas taxas de juros, causando diminuição dos lucros.

O capital de giro, considerado positivo e com valores relativamente estáveis em curtos períodos de tempo, passa a financiar uma parcela cada vez menor das necessidades de recursos ligadas ao ciclo operacional da empresa, apresentando como tendência a maior utilização de créditos de curto prazo – cujo destino será o financiamento da necessidade de capital de giro que aumenta fortemente.

O efeito é denominado tesoura pelo formato assumido pelas linhas indicativas do capital de giro e da necessidade de capital de giro, as quais lembram duas lâminas de uma tesoura quando abertas em posição de corte. Uma segunda interpretação para a identificação do fenômeno são os efeitos cortantes sobre o equilíbrio financeiro das empresas.

Graficamente teríamos a seguinte situação:



Fonte: Adaptado de Ernani Tadeu de Oliveira. Gestão Empresarial – jul/2000.

4.9 ORÇAMENTO

São vários os conceitos de orçamento encontrados na bibliografia sobre o tema. Segundo ZDANOWICZ (2000):

- orçamento é o instrumento que descreve o plano geral de operações e/ou de capital orientado por objetivos e metas propostos pela direção da empresa para um determinado período;
- orçamento é a técnica de planejamento global utilizada para um período de tempo, centrada em objetivos e metas traçados pela gerência superior;
- orçamento é o método de planejamento e controle financeiros vinculado aos planos operacionais e/ou de investimentos, visando otimizar o rendimento de recursos físicos e monetários da empresa;
- orçamento é a expressão quantitativa e qualitativa, em unidades físicas, medidas no tempo, dos valores monetários.

Em outras palavras, é a técnica utilizada para realizar, de forma eficaz e eficiente, o planejamento e o controle financeiro das atividades operacionais e de capital da empresa, auxiliando na tomada de decisões.

De acordo com 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. Os dados são equacionados em um conjunto de quadros orçamentários observando-se a estrutura organizacional da empresa.

Os orçamentos elaborados como instrumentos de administração propiciam direção e instruções para a execução dos planos. Assim, a elaboração de orçamentos pode ser identificada como a parte anual do planejamento das operações. O sistema orçamentário, entendido aqui como um plano abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa, através da formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais, proporciona uma gama de vantagens que decorrem diretamente dessa formalização. Entre as vantagens destaca-se o comprometimento de todos os níveis da empresa, que serão certamente envolvidos; a sistematização do processo; obrigação dos administradores em quantificarem as atividades sob sua responsabilidade; e a identificação dos níveis de desempenho de cada unidade.

O orçamento é o instrumento mais detalhado da administração que integra as quantificações das ações e resultados a curto prazo da empresa, visando alcançar seus objetivos com eficiência. É também o elo gerencial entre a atuação da empresa a curto prazo e sua estratégia, isto é, reflete os primeiros passos da empresa na direção de seus objetivos de longo prazo.

A bibliografia também traz algumas limitações na utilização de orçamentos. Os principais obstáculos à implantação de um sistema orçamentário numa empresa dizem respeito ao custo relativamente alto do sistema, que pode ser proibitivo dependendo do seu porte; ao fato de que os dados utilizados são meramente estimados, podendo conter erros; e a restrições quanto ao estilo administrativo, que pode não aceitar as regras de participação necessárias. SANVICENTE e SANTOS(1989), acrescentam que “muitos encaram um orçamento e sua implantação em uma empresa como mais uma manobra pela qual a alta administração da entidade procura cercear mais rigorosamente a liberdade de ação dos funcionários e investigar a correção de seus atos em nome da empresa”.

Vários aspectos devem ser considerados na elaboração dos orçamentos. A projeção do cenário político, econômico e social para o período considerado permite desenvolver previsões a respeito do mercado, alterações nas políticas governamentais, organização dos sindicatos, etc. Outro aspecto importante é a análise sistemática das informações gerenciais, para melhor compreender o comportamento das variáveis externas e internas que interferem nos resultados. A coleta de informações sobre as condições do ambiente externo deve ser, tanto quanto possível para a empresa, um procedimento regular e permanente. As estimativas de mercado, por exemplo, serão tanto mais confiáveis quanto melhores forem essas informações. Conhecer a concorrência no ramo ou tipo de atividade da empresa pode significar um diferencial importante. Mas o comportamento das vendas, quando for o caso, é uma das variáveis sobre as quais a empresa exerce menos influência de forma direta.

O processo de implantação de um sistema pode ser bastante complexo, pois envolve mudanças de cultura e procedimentos sedimentados há longo tempo na empresa. Para que a implementação ocorra de forma efetiva e se consiga tirar

proveito de um sistema orçamentário, são necessárias algumas condições fundamentais, encontradas na bibliografia e a seguir resumidas:

- são indispensáveis o comprometimento da alta cúpula da empresa, seus departamentos e divisões, através dos indivíduos com responsabilidades administrativas no processo. A participação de forma explícita das pessoas afetadas tende a diminuir a resistência de imposições de cima para baixo e aumentar o envolvimento de cada um na condução de suas tarefas;
- um sistema de informações contábeis e gerenciais modernos e dinâmicos, acessíveis em todas as etapas de planejamento e controle orçamentário. Deste sistema depende a geração de informações precisas e no tempo certo, atualizado na hora, preferencialmente pelo próprio usuário;
- fixação de objetivos e metas realistas, baseado em informações abrangentes. Na fase de acompanhamento e controle, utilizar o princípio da administração por exceção, destacando apenas as diferenças significativas entre o que foi planejado e o desempenho efetivo, para tomada de decisões pelos administradores. O excesso de informações de controle pode comprometer as atividades diárias dos envolvidos, além de prejudicar as vantagens da formalização que decorre do uso de orçamentos.

SANVICENTE e SANTOS (1989) relacionam ainda a importância do período a ser coberto: “o mais comum e recomendável é usar o prazo de um ano, com segmentos parciais de meses e trimestres, coincidindo com o exercício social da empresa, mesmo que este não seja o próprio ano civil”. Outro aspecto importante levantado pelos autores diz respeito ao método de formalização: “é também desejável que as atividades a serem desenvolvidas na preparação de orçamentos e na emissão dos relatórios de controle sejam explicitadas de maneira formal e incluídas num manual acessível a todos os usuários do sistema”.

Vários são os orçamentos que fazem parte de um sistema orçamentário global, dependendo das atividades da empresa. Numa indústria serão necessários orçamentos de vendas, de produção, de custo de produção, de despesas administrativas, de caixa, etc. Para a realização deste trabalho interessam de forma

especial: o orçamento de caixa, que faz parte do plano geral de operações; e operacional, que está associado aos objetivos e metas definidos.

4.10 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Todo o sistema orçamentário da empresa deverá sofrer um monitoramento a fim de garantir que os resultados sejam atingidos em suas diversas etapas. A tarefa de controle orçamentário tem, portanto, uma importância igual à do planejamento. Entre outros conceitos, ZDANOWICZ (2000) cita: “controle orçamentário é a técnica que procurará acompanhar, avaliar e analisar o planejamento financeiro em suas várias etapas, verificando as defasagens entre os valores orçados e realizados, para sugerir as medidas saneadoras que deverão ser implementadas na próxima proposta orçamentária da empresa”.

“O sistema de controle orçamentário não passa de um conjunto ou sistema de relatórios, regulares ou especiais, em que é apontado ou registrado o desempenho efetivo de atividades. A missão desses relatórios é tornar concreta a transmissão de informações para a análise de variações e para as decisões que porventura se façam necessárias” SANVICENTE e SANTOS (1989).

Uma vez que os orçamentos tenham sido elaborados em todas as suas etapas, começa a execução dos mesmos. A partir deste ponto torna-se necessário um processo de verificação e acompanhamento dos orçamentos pelo administrador responsável por cada unidade, que deverá tomar decisões de modo a buscar os resultados efetivos de acordo com o planejamento. O sistema deverá fornecer informações regulares identificando as variações entre valores e níveis planejados e realmente obtidos. As variações devem ser analisadas, e se forem desfavoráveis, deverão ser tomadas providências para corrigir ou prevenir as distorções. Os relatórios emitidos pelo sistema de controle compreendem todos os aspectos considerados nos orçamentos, incluindo despesas, receitas, compras, entradas e saídas de valores, resultados, etc. Em geral, esses relatórios são

padronizados e regulares, adaptados às necessidades decisivas dos usuários e devem ser fornecidos num prazo hábil para a tomada das decisões. Tais decisões permitem corrigir eventuais desvios de rumo, prevenir situações que possam afetar os resultados futuros ou avaliar a efetividade do planejamento através do confronto entre os valores realizados e orçados.

Para Welsch (1992, p.41), o controle é “a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. O controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização”.

O controle tem por finalidade balizar as atividades empresariais no alcance dos objetivos e planos estabelecidos pela administração da empresa, uma vez que permite a obtenção de informações para o estabelecimento de comparações entre os planos e os desempenhos reais, possibilitando a adoção de medidas corretivas, para que se atinja a melhor atuação possível.

4.11 ORÇAMENTO EM EMPRESAS COMERCIAIS E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

O orçamento é um instrumento aplicável a qualquer tipo de organização. Basicamente, a geração de receitas obedece às mesmas condições das empresas industriais, mas no lado das despesas ou dos custos, o comportamento e a natureza dos itens existentes variam conforme o tipo de atividade. As diferenças são perfeitamente conhecidas: a empresa comercial não processa matéria-prima e sua rentabilidade depende fundamentalmente da velocidade com a qual os ativos são utilizados; já na empresa prestadora de serviços, o “produto final” não é estocado, e sua rentabilidade, mais do que em qualquer outro tipo de empresa, decorre do nível de utilização da capacidade de prestação de serviços, com o uso de mão-de-obra especializada ou graças a um tipo especial de equipamento.

Por conseguinte, o problema, é, em grande parte, de controle do nível de diferentes categorias de despesas. Assim sendo, para a empresa é indispensável partir de uma classificação de despesas que seja apropriada ao seu ramo de atividade. A principal diferença na elaboração de orçamentos em relação ao ramo industrial, reside no fato de que a empresa comercial não confeccionará orçamentos de produção, compras de matérias-primas, consumo de mão-de-obra na produção ou custos indiretos. A preocupação fundamental residirá na conjugação de previsões de vendas/serviços, estoques de mercadorias para revenda e orçamentos de compras. É possível afirmar, porém, que o uso de um sistema orçamentário, particularmente no seu aspecto de **controle**, é muito mais importante numa empresa comercial, pois esse tipo de empresa possui margens de lucro muito mais limitadas do que as de uma empresa industrial.

Outro aspecto relevante é que as empresas comerciais e de prestação de serviços são normalmente menores do que as empresas industriais. Assim, surge para elas um dilema importante: os benefícios do uso de um sistema orçamentário são significativos na razão direta da exigüidade de suas margens de lucro, mas em face do porte (e dos recursos) da empresa, o custo do sistema pode fazer com que poucas se sintam dispostas a utilizá-lo. Entretanto, o fato de que essas empresas são pequenas não desaconselha o uso de um sistema orçamentário.

Estabelecimentos de prestação de serviços

Estas empresas prestam milhares de serviços diferentes a consumidores, ao setor público e a outras empresas privadas. São constituídas por pessoal técnico e profissional, cujas habilidades são oferecidas no mercado para fins de contratação. Em geral, desempenham seu trabalho processando bens possuídos pelo cliente, ou na própria pessoa do cliente. Outros prestam serviços de tipos diversos, como ensino, treinamento e assessoramento. Pode-se definir um “serviço” como sendo um bem econômico intangível, irreversível ou irrecuperável, cujo valor não depende principalmente de algum produto físico que possa ou não acompanhar a prestação do serviço.

O crescimento do setor de prestação de serviços pode ser explicado, entre outras coisas, pela impossibilidade de mecanização ou automação, porque nessas atividades a produtividade por pessoa não cresce tão rapidamente quanto em outros setores, além do fato de exigirem pequeno investimento inicial. Em consequência, também neste tipo de empresa a atenção deve voltar-se à utilização dos recursos disponíveis, particularmente aqueles cujo custo de utilização possui maior importância para o custo total. É o caso, por exemplo, das despesas com mão-de-obra especializada em escritórios de assessoria e consultoria, do aluguel, da depreciação ou do custo da capacidade ociosa das instalações físicas de um hotel ou restaurante, da manutenção e assistência técnica de serviços de informática, cópias e assim por diante.

4.12 ORÇAMENTO DAS RECEITAS – CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Para realizar sua missão e atender às necessidades da comunidade, toda organização precisa de recursos, sejam eles de origem nacional ou internacional, advindos de fontes governamentais ou privadas. O orçamento das receitas com a captação de recursos representa papel significativo dentro do sistema de planejamento devido à sua interdependência com as outras áreas da entidade. A projeção da receita constituir-se-á em desafio maior, pois será a mola propulsora do orçamento global da entidade. A sua elaboração deverá ser a etapa mais realista possível para não comprometer as demais etapas orçamentárias da organização.

O orçamento das receitas é uma das peças mais importantes da entidade, pois está diretamente relacionado com a capacidade e o potencial da organização na captação e geração de recursos. Para que o orçamento de receitas seja eficiente e demonstre as reais dimensões da entidade, será necessário que a estimativa de captação seja realizada corretamente de acordo com as perspectivas de expansão ou retração no nível da demanda pelos serviços oferecidos.

Na elaboração do orçamento das receitas deverão ser considerados os seguintes aspectos:

- preocupação na execução do orçamento de receitas, em relação à determinação do potencial de atendimentos da equipe técnica, ao nível de demanda, ao nível de preço, etc.;
- análise do esforço a ser despendido pela equipe responsável pela captação de recursos para alcançar os objetivos e às metas propostas no plano de ação da entidade;
- elaboração de um orçamento de receitas realista, ou seja, deverá conter um desafio em sua proposta, mas sem exageros, isto é, plenamente exequível no período projetado;
- expansão ou retração na quantidade de serviços a serem atendidos;
- definição e qualificação da equipe técnica.

O orçamento das receitas, fundamentado na captação de recursos, objetivará projetar à entidade uma visão do seu potencial de atuação dentro de sua área específica de prestação de serviços, sendo que, será a partir dele que se planejará o envolvimento e comprometimento das outras áreas da organização. O orçamento de receitas definirá o nível de atividade futura da organização, fornecendo em termos de montante de recursos, as informações necessárias à elaboração dos demais orçamentos parciais.

Existem vários métodos que podem ser utilizados para viabilizar a projeção de receitas com a captação:

- através de decisão da alta diretoria, baseando-se em experiências passadas e em informações atuais;
- através da análise histórica, calculando-se a tendência no volume de receitas da organização no decorrer dos anos;
- através da relação entre a projeção de receitas da organização e o potencial disponibilizado na sociedade;
- e através de métodos estatísticos.

Cabe observar que a maioria das organizações emprega mais de um método para definir suas projeções, isso irá depender de vários fatores, como o tipo de atividade, a estrutura de mercado, o porte e a capacidade instalada da organização e sua autonomia em fixar o preço dos serviços.

As entidades sem fins lucrativos não governamentais mantêm-se atuantes em função da colaboração das pessoas. Os recursos advém de doações, contribuições e subvenções, sendo que as doações não necessariamente precisam ser sob a forma de recursos pecuniários, mas as contribuições e subvenções tem esta característica. Dentre as fontes de recursos pode-se destacar dinheiro, móveis, utensílios, serviço voluntário, alimentos, medicamentos, roupas, imóveis, convênios.

Tais recursos originam-se de pessoas físicas e jurídicas, do governo, da comunidade, de instituições mantenedoras de entidades e de organismos internacionais.

Estes recursos podem ser recebidos de forma eventual, regular ou de ambas as formas. Por vezes também recebem recursos que tem finalidade específica, ou seja, o doador impõe uma restrição e o dirigente só pode utilizar o recurso para este fim. Isso se traduz em dificuldade para os gestores em virtude de trabalharem com assistência social, pois não raras vezes acontecem imprevistos com o público beneficiado e necessitam de recursos para resolver o problema.

O patrimônio de qualquer entidade, com ou sem fins lucrativos, tem condição econômica (no sentido de riqueza patrimonial) e conotação financeira (compromissos assumidos e recursos para atendê-los) da mesma natureza. O que difere essencialmente nos dois tipos de entidade é a execução orçamentária, pois aquelas sem fins lucrativos objetivam apenas obter recursos para alcançar seus fins sociais, limitando-se sua atividade econômico-financeira ao recebimento desses recursos e ao pagamento de despesas e compromissos, ao passo que as empresas exercem fundamentalmente uma atividade econômica de produzir (bens e serviços) sempre visando ao lucro.

4.12.1 Fontes de recursos das entidades sem fins lucrativos.

As principais fontes de captação de recursos econômico-financeiros destas entidades são:

a. Contribuições

São recursos pecuniários recebidos de associados e não associados, destinados à manutenção da entidade ou à execução de uma obra, um projeto ou atividades específicas. Elas representam um compromisso entre o contribuinte e a entidade, visto serem realizadas periodicamente (mensal, bimestral, trimestral, anual etc.).

b. Doações

Grande parte das entidades sem fins lucrativos recebe, além de doações de dinheiro, doações substanciais de equipamentos, materiais de consumo, dinheiro e serviços (profissionais ou não). Este é um ponto que as diferencia das contribuições, visto estas serem somente em recursos pecuniários. O Código Civil Brasileiro, em seu artigo 1.164, considera doação como "o contrato em que uma pessoa, por liberdade, transfere do seu patrimônio bens ou vantagens para o de outra, que os aceita."

c. Subvenções

Subvenções são os recursos pecuniários oriundos de órgãos governamentais (União, Estados e Municípios), destinados, normalmente, a manter as atividades essenciais da entidade ou para financiar projetos sociais. Nesse sentido, as subvenções são recursos pecuniários fornecidos pelos órgãos governamentais e que, geralmente, são destinados ao cumprimento de programas especiais ou para cobrir parte de algumas despesas que a entidade seja obrigada a incorrer, constituindo-se, muitas vezes, na maior fonte de captação de recursos para as entidades sem fins lucrativos não governamentais. As subvenções dividem-se em:

- **ordinárias:** são os recursos recebidos ordinariamente, destinados normalmente, para fazer face às despesas de manutenção e conservação do patrimônio, folha de pagamento, compra de materiais de uso e consumo e outras despesas regulares da entidade;

- e extraordinárias: são os recursos recebidos esporádica ou extraordinariamente utilizados, via de regra, para atender projetos específicos de reforma, ampliação, construção de novas unidades, aquisições de bens móveis ou imóveis, realização de eventos ou atividades.

Além destas formas de captação, as entidades sem fins lucrativos podem ter seus recursos aumentados por receitas financeiras, receitas de capital e algumas vezes por lucros obtidos na venda de produtos, mercadorias e serviços prestados, que serão revertidos na manutenção da entidade e nunca para serem distribuídos aos executivos.

4.13 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS

O orçamento operacional de uma empresa compõe-se de vários suborçamentos: e vendas, de despesas comerciais, de matérias-primas, etc. O desenvolvimento do orçamento requer uma visão global e razoavelmente detalhada do futuro da empresa – o que, aliás, terá sido anteriormente proporcionado pelos planos estratégicos ou de longo prazo. Geralmente inicia-se pelo suborçamento de vendas e de investimentos, partindo-se depois para os demais. É claro que nem sempre se principia por estes, sendo preferível começar pelos pontos em que há maiores restrições.

ZDANOWICZ (2000) conceitua orçamento operacional como sendo o processo de projetar as despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras, considerando as estimativas de gastos com pessoal de escritório, material de expediente, comunicações, promoções, propaganda, publicidade, encargos fiscais e financeiros para o período orçado. “A empresa, ao projetar suas despesas operacionais, objetiva saber antecipadamente, de que maneira poderá alterar, reduzir, ou incrementar o nível de suas atividades operacionais, em função de aspectos conjunturais internos e externos à empresa. Isso significa afirmar que, uma vez projetadas as despesas operacionais, o comitê de planejamento financeiro

e orçamento poderá dimensionar sua metas de forma correta e segura para o período orçado” (ZDANOWICZ, 2000, p.72).

SANVICENTE e SANTOS (1989) separam o orçamento de despesas administrativas e de vendas de outros itens da Demonstração do Resultado do Exercício: “as despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telegramas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros”. Estas despesas são por natureza, predominantemente fixas. Já o orçamento de outros itens do DRE abrange despesas com financiamentos, provisão para devedores duvidosos, receitas e despesas não operacionais, etc.

A elaboração das diversas partes que compõem o orçamento operacional está a cargo dos respectivos responsáveis pelos centros de custos em que se divide a empresa. As despesas fixas têm seu orçamento baseado principalmente nos dados históricos das despesas por departamento. As despesas de vendas são proporcionais aos esforços necessários para que as vendas previstas sejam realizadas. Por esse motivo, segundo SANVICENTE e SANTOS (1989), o orçamento das despesas com vendas deve ter sua elaboração concomitantemente ao orçamento de vendas da empresa. As despesas com vendas compreendem todos os gastos efetuados com a venda e a distribuição dos produtos. A previsão das despesas com vendas, em linhas gerais, é transmitida geralmente pelo diretor de marketing a seus subordinados, que começam a detalhar o plano com base nas informações acumuladas. O plano é, então, discutido novamente com a diretoria para a definição dos níveis ideais de despesas.

O processo de orçamento é interativo. Depois de concluídos, os suborçamentos são aprovados provisoriamente, de modo que seus dados sirvam de base para alguns dos novos suborçamentos a preparar. Todavia, ao elaborar um destes novos suborçamentos pode-se encontrar uma circunstância que inviabilize o plano.

Terminado esse processo, passa-se a dispor das projeções das demonstrações de resultados, dos balanços patrimoniais e das demonstrações de origens e aplicações de recursos; convirá efetuar uma análise financeira sobre os relatórios projetados. Inicia-se, em seguida, a fase da aprovação final, em que os detalhes são reexaminados e alterações são introduzidas nos sub-orçamentos, de modo a tornar o plano mais viável, ou melhorar o lucro e a situação financeira e, se possível, diminuir os riscos gerais da empresa.

4.13.1 Orçamento das despesas administrativas

O orçamento de despesas administrativas geralmente estará relacionado a itens classificados na empresa como fixos, ou seja, via de regra não apresentam grandes flutuações, pois não estão vinculados diretamente aos processos operacionais de vendas ou de produção das organizações. Neste sentido, as despesas administrativas serão aquelas que incorrerão durante o período, mas que irão beneficiar a vários departamentos, gerências e setores da empresa. Por esta razão, através da contabilidade de custos, deverão ser rateadas proporcionalmente a esses departamentos que irão se beneficiar direta ou indiretamente dessas despesas.

Ainda conforme WELSCH (1983, p.189), “as despesas administrativas incluem custos que não os das operações de produção e vendas de uma empresa. Em geral, elas são incorridas na supervisão e prestação de serviços a todas as principais funções de uma empresa, em vez da execução de qualquer função específica.”

Os principais itens que se caracterizam como despesas administrativas são:

- Aluguel de instalações;
- Salários, gratificações, férias, 13º salário, indenizações, aviso prévio e encargos sociais;
- Honorários de advogados e serviços contábeis;

- Licença para uso de software;
- Material de expediente;
- Comunicações (telefones, fax, Internet, etc);
- Manutenção e conserto de prédios, máquinas e equipamentos;
- Assinaturas de jornais e revistas;
- Despesas com água e energia elétrica;
- Depreciação de itens do ativo imobilizado;
- Contraprestações de máquinas, equipamentos e veículos arrendados;
- Contribuições a entidades de classe e filantrópicas;
- Despesas com apólices de seguros, etc.

Desta forma o orçamento das despesas administrativas decorre das diversas atividades de apoio e supervisão, que irão beneficiar a atividade da organização como um todo.

4.13.2 Orçamento das despesas tributárias

No orçamento das despesas tributárias serão projetados todos os tributos que a empresa deverá recolher em nível federal, estadual e municipal no período orçamentário. Terá como objetivo fundamental projetar os desembolsos com tributos, que a empresa deverá pagar.

O relacionamento das despesas tributárias será de suma importância para a empresa considerando-se o elevado número de tributos que ela terá de planejar e desembolsar no período. Destaca-se que os fatos geradores para incidência dos tributos se confundem ou se sobrepõem, logo deverão ser planejados com muito cuidado. Como as alíquotas dos tributos são diferenciadas de Estado para Estado da Federação, isso poderá dificultar a projeção, beneficiando-se ou não dos critérios de impostos gerados na atividade operacional.

Outros objetivos deste orçamento são:

- Analisar a participação dos tributos na estrutura de custos da empresa;
- Classificar a carga tributária incidente sobre a empresa em direta e indireta, bem como os seus reflexos nos preços de produtos e serviços;
- Definir, de forma explícita, a implantação da contabilidade tributária na empresa;
- Estudar as diversas alíquotas incidentes sobre mercadorias e serviços no País e no exterior, visando obter benefícios fiscais à empresa.

4.13.3 Orçamento das despesas financeiras

O orçamento das despesas financeiras irá relacionar os futuros desembolsos de caixa decorrentes de captações de recursos destinados à manutenção do capital de giro e capital fixo à ampliação, à expansão, à modernização, à diversificação e à re-localização da empresa no período projetado.

“O orçamento das despesas financeiras estará vinculado às captações de recursos financeiros na forma de capital de giro ou de capital fixo, procurando assim, viabilizar as atividades operacionais da empresa no período projetado. Nestes termos, o orçamento das despesas financeiras deverá contemplar os gastos que irão incorrer na empresa através de decisões de empréstimos e/ou financiamentos a serem captados pela empresa no período orçado” (ZDANIWICZ, 2000, p.86).

Neste orçamento serão incluídos os juros, os descontos concedidos nas vendas, as taxas de abertura de crédito, a correção monetária, os avais, as fianças e os encargos de aplicações temporais em títulos de renda fixa e variável. O principal objetivo em orçar as despesas financeiras relaciona-se à importância que se reveste no momento de sua projeção, quando a empresa se habilitar a captar recursos de terceiros, e em contrapartida devolver à instituição financeira o principal, mais os encargos financeiros correspondentes. Assim, o objetivo será elaborar em planilhas individuais cada contrato ou operação financeira da empresa, procurar relacionar,

em sua projeção, todos os itens que irão compor o orçamento de despesas financeiras da empresa, no período projetado.

O orçamento de despesas financeiras caracteriza-se por projetar as despesas ou os juros de funcionamento e financiamento. As despesas financeiras de funcionamento são os juros pagos mediante as captações de recursos financeiros destinados à obtenção de capital de giro para as operações, enquanto as despesas financeiras de financiamento são todas as inversões fixas realizadas, ou a realizar no período projetado.

As despesas de funcionamento estarão relacionadas às operações de descontos, cobrança simples em carteira bancária, vinculadas e caucionadas com bancos pela empresa. Por outro lado, as despesas de financiamento consistirão nas aquisições de itens do ativo fixo, nas operações de reforço de capital de giro de longo prazo e nos contratos firmados de arrendamento mercantil (leasing).

Assim, as principais despesas financeiras serão os juros, impostos sobre operações de crédito, taxas de abertura de crédito, correção monetária, avais, fianças, comissões bancárias.

Será importante planejar e controlar, operação por operação de crédito, ou seja, contrato por contrato assinado entre a empresa e o agente financiador, sendo assim relevante à implantação de uma Contabilidade Gerencial na empresa.

4.14 ORÇAMENTO DE CAIXA

Excessos e faltas de caixa são um problema comum em todas as empresas, independente do porte ou ramo de atividade. Em períodos de inflação alta, torna-se ainda mais importante uma administração criteriosa dos recursos disponíveis e dos compromissos de curto prazo. Os fluxos de caixa da empresa podem ser projetados, de maneira a assegurar que haverá saldo para o

cumprimento de compromissos na data do vencimento, evitando assim o pagamento de multa ou juros. Os excessos igualmente podem ser projetados, de modo a evitar perdas devido ao decréscimo do poder aquisitivo desses valores, que poderiam estar sendo aplicados em atividade produtiva, ou mesmo obter rendimentos no mercado financeiro quando houver tempo e condições vantajosas.

Segundo SANVICENTE e SANTOS (1989), “a projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para a grande maioria das instituições. O que pode variar é o grau de formalização utilizado em sua confecção”. Esta formalização pode ser simplesmente uma folha de papel com alguns cálculos num pequeno estabelecimento individual, ou um complexo sistema informatizado nas empresas de grande porte. De acordo com os mesmos autores, “com baixo ou elevado grau de formalização, o fato é que a grande maioria das empresas elabora algum tipo de projeção do fluxo de caixa”.

ROSS, WESTERFIELD e JAFFE (1995) escrevem que o orçamento de caixa é uma ferramenta indispensável para o planejamento financeiro de curto prazo. Ele permite ao administrador financeiro identificar necessidades e oportunidades financeiras de curto prazo. Diz ao administrador qual é a necessidade de financiamento no curto prazo. Representa uma maneira de identificar o hiato de caixa na linha de tempo do fluxo de caixa.

Orçamento de caixa é a técnica utilizada pela administração financeira, que sintetizará o somatório de ingressos e o somatório de desembolsos a serem movimentados no período orçado, permitindo detectar, antecipadamente, se haverá excedente ou escassez de recursos financeiros no período projetado, ou seja, é o instrumento que relacionará os futuros ingressos e desembolsos de caixa para um dado período de tempo.

O vocábulo caixa abrange os numerários existentes nas dependências da empresa, assim como os saldos bancários de livre movimentação. Os ativos de uma empresa, como regra geral, são produtivos, no sentido de que participam diretamente do processo de criação de lucros. Duplicatas a receber, por exemplo, resultam de vendas lucrativas; estoques e imobilizado são mantidos porque geram

lucros. O caixa é uma exceção: **não gera lucros**. Todavia, manter caixa não está isento do custo do capital. Além disto, sob regime de aumentos constantes de preços, a manutenção de caixa gera perdas inflacionárias. Deste modo, embora se procure sempre aumentar a entrada de dinheiro, procura-se ao mesmo tempo diminuir o saldo de caixa.

Apesar da aversão pelos saldos de caixa, não há como evitá-los. Há uma falta de sincronismo entre os recebimentos e os pagamentos. As entradas de numerário podem concentrar-se em alguns dias do mês, enquanto as saídas, em outros dias. Além disto, se houvesse a absoluta certeza na previsão do fluxo de dinheiro, planejaríamos saldo zero para muitos dias; todavia dadas as probabilidades de atrasos nas cobranças e de sobrevirem necessidades imprevistas de pagamentos emergenciais, precisamos manter certo saldo de caixa, por precaução.

O orçamento de caixa será necessário para a empresa estabelecer um equilíbrio financeiro entre as receitas e os custos projetados, no sentido de estimar, antecipadamente, o saldo necessário entre entradas e saídas financeiras, evitando assim possíveis embaraços na hora de cumprir os futuros compromissos da empresa. Este orçamento é, sem dúvida, o instrumento mais importante que a empresa poderá utilizar para obter o equilíbrio financeiro almejado durante o período orçado.

A empresa deverá projetar o total de ingressos e desembolsos para obter o controle integral do volume monetário, que irá necessitar para o período considerado. O nível desejado de caixa não deverá ser maior do que o estritamente necessário, pois os recursos financeiros da empresa não poderão ficar ociosos.

Situações como a existência de possíveis excedentes financeiros possibilitará à administração financeira dar uma destinação mais eficaz a esses recursos, assim como a escassez de caixa determinará a busca de fontes menos onerosas de recursos necessários.

Ao planejar o caixa, estabelecem-se os valores mínimos desejados como saldo. Deste modo, o orçamento não é feito para se apurar o saldo de caixa, que já foi determinado anteriormente; o orçamento permite, sim, verificar se as movimentações de numerário geram excessos ou insuficiências em relação àqueles saldos. Geralmente, na mecânica do orçamento, as insuficiências de numerário são cobertas pela previsão de empréstimos pagáveis a curto prazo, e os excessos são destinados a aplicações financeiras.

Insuficiências ou excessos crônicos demandarão a revisão do planejamento. Serão procuradas alternativas viáveis que inibam as insuficiências, especialmente tendo em vista o alto custo de empréstimos. Os excessos geralmente receberão alguma destinação, tais como, a de utilizá-los para novos investimentos operacionais, ou para diminuir o endividamento, ou para distribuir lucros, ou mesmo, simplesmente mantê-los em aplicações financeiras.

Na elaboração do orçamento de caixa serão utilizadas as projeções de vendas, compras e despesas operacionais, considerando os prazos médios de venda e compra com as prováveis datas de recebimento e pagamento no período orçado, bem como as futuras aquisições ou vendas de itens do ativo imobilizado, os aumentos de capital social da empresa e as participações em empresas coligadas e/ou controladas.

Um dos métodos utilizados para a elaboração do orçamento de caixa é o dos recebimentos e pagamentos. É o método mais detalhado pois baseia-se no lançamento de todos os itens de receitas e despesas projetados para o período. Neste método, “a política de concessão de crédito é um fator a ser considerado paralelamente à elaboração do orçamento de vendas, tal é a sua influência sobre o volume de vendas da empresa. É preciso notar que, quanto mais liberal for esta política, maior poderá ser o número de clientes e, conseqüentemente, maiores serão as vendas, mas é desejável chegar a um equilíbrio apropriado com os custos do investimento em contas a receber daí resultantes” SANVICENTE e SANTOS (1989).

Os lançamentos de vendas e compras a prazo deverão ser projetados em planilhas auxiliares. Outro método para elaboração do orçamento de caixa é o do resultado ajustado. Mais utilizado para projeções de prazos superiores a um ano, é menos trabalhoso, porém seu conteúdo efetivo para o planejamento é mais limitado. Este método baseia-se no resultado líquido projetado, que sofrerá os devidos ajustes para atingir os movimentos de caixa projetados. “O método do lucro ajustado utilizará as variações que ocorrerão nos saldos de caixa, não por itens de recebimento e pagamento da empresa, porém pelas variações patrimoniais ativas e passivas decorrentes de resultados positivos ou negativos a serem auferidos entre os períodos orçado e realizado” ZDANOWICZ (2000).

O último método, chamado método da diferença de capital de giro, é composto por duas etapas onde serão calculadas a variação de capital de giro e itens de longo prazo, projetados no DRE e no Balanço Patrimonial, entre os períodos realizado e orçado. A variação do capital de giro, calculada na primeira etapa, pode ser positiva ou negativa e assumirá sinal inverso na segunda etapa, a fim de equilibrar o caixa da empresa no período orçado.

As principais finalidades do orçamento de caixa podem ser assim esquematizadas:

- dimensionar o nível de caixa da empresa para manter sua liquidez, aproveitando as oportunidades de mercado, quando for de seu interesse;
- estabelecer adequado fluxo financeiro entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- otimizar, de forma rentável e segura, as futuras inversões de capitais próprios e de terceiros;
- aplicar os futuros excedentes de caixa no mercado financeiro;
- captar os recursos financeiros para suprir as necessidades de caixa;
- realizar a captação de capitais financeiros necessários para a execução do plano geral de operações;
- permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a Capital de Giro – Vendas – Investimentos e Capital de Terceiros.

4.15 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO PROJETADO

Conforme ZDANOWICZ (2000), o Demonstrativo de Resultados do Exercício Projetado (DRE Projetado) é a demonstração financeira que será estruturada com base nos orçamentos auxiliares (vendas, produção e despesas operacionais), constituindo-se em instrumento de suma importância à tomada de decisão do comitê orçamentário, em termos econômicos, considerando os reflexos financeiros e patrimoniais na empresa. Ou seja, será a peça contábil que possibilitará estimar o resultado econômico da empresa para o próximo período, permitindo saber antecipadamente, se a empresa, no período orçado, irá operar com lucro ou prejuízo, bem como suas repercussões financeiras e patrimoniais.

O DRE projetado será elaborado a partir do planejamento econômico-financeiro apresentado, através dos orçamentos auxiliares, sendo assim o plano econômico da empresa. Esta demonstração permitirá visualizar, de forma sintética, todos os instrumentos auxiliares, que compõem o planejamento global de operações para o próximo período. Nela serão discriminados todos os lançamentos normais da peça contábil, porém para o período projetado.

Os principais objetivos do DRE Projetado são:

- avaliar a eficiência do plano geral de operações, obtendo relações significativas entre as receitas, os custos e as despesas operacionais;
- analisar e comparar as situações econômica atual e futura da empresa;
- constituir-se em instrumento de planejamento e controle econômico;
- informar aos atuais e novos acionistas sobre a provável remuneração dos capitais investidos na empresa;
- projetar as contas diferenciais resultantes ou não da atividade fim da empresa.

A principal característica do DRE Projetado será confrontar os valores projetado e realizado, buscando verificar a eficiência e a eficácia do plano geral de

operações da empresa. Outra característica importante será estabelecer relações relevantes entre a receita operacional, o custo dos produtos vendidos, as despesas operacionais e o lucro líquido operacional, assim como analisar as tendências.

Os valores dispostos no Demonstrativo de Resultados do Exercício, em termos realizado e projetado, irão permitir a efetivação de vários tipos de análises e interpretações, a saber:

- análise de razão, em termos de margem (lucratividade), rotação (giro) e taxa de retorno sobre o investimento dos capitais totais, próprios e de terceiros da empresa;
- análise vertical considerando-se as principais participações relativas dos coeficientes calculados de cada elemento de resultado;
- análise horizontal comparando-se as principais evoluções dos índices obtidos sobre os principais elementos como vendas, custos, despesas e lucros entre os períodos realizado e projetado.

Essas análises e interpretações irão informar, antecipadamente, ao comitê de planejamento e orçamento da empresa, os principais quocientes econômicos e as mais destacadas participações dos coeficientes de resultado projetados como receitas, custos e despesas operacionais, bem como as mais relevantes evoluções ocorridas nos períodos em questão.

4.16 BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO

O Balanço Patrimonial Projetado é o instrumento que irá possibilitar ao administrador financeiro verificar, antecipadamente, as situações financeiras e patrimoniais da empresa nos períodos realizado e orçado. Sendo portanto, o demonstrativo que poderá avaliar a capacidade financeira da empresa em honrar compromissos com terceiros, no período estimado.

No ativo deverão estar projetadas todas as futuras aplicações de recursos, enquanto no passivo e patrimônio líquido, estarão dispostas as origens dos recursos de terceiros e próprios, nesta ordem. Desta forma o Balanço Patrimonial projetado irá relacionar, no lado esquerdo, todos os bens e direitos e no lado direito, todas as futuras obrigações de curto e longo prazo assumidas com fornecedores, bancos, governo e acionistas da empresa.

Convém ressaltar que não há necessidade de realizar lançamentos contábeis na forma convencional, bastando apenas computar os valores a serem adicionados e subtraídos em cada conta (BRAGA, 1995).

Os principais objetivos para a elaboração do Balanço Patrimonial projetado são:

- analisar comparativamente a liquidez da empresa para o período orçado;
- avaliar a capacidade financeira da empresa para o período projetado;
- dispor de informações sobre a estrutura patrimonial de empresa, em termos de bens, direitos e obrigações;
- realizar comparações das situações financeira e patrimonial da empresa no período considerado.

Assim o BP projetado tem por objetivo principal, informar a liquidez estimada, ou seja, como estará a situação financeira para o período considerado, que será reflexo da situação econômica projetada, compatibilizando-as com a futura situação patrimonial da empresa. Em outras palavras, deverá fornecer as visões financeira e patrimonial no fim do período orçado, assim como permitirá saber a liquidez orçada, ou seja, a capacidade financeira da empresa honrar seus compromissos no período projetado.

Será possível também realizar várias análises e comparações sob as óticas financeiras e patrimoniais com seus valores projetados e realizados, a saber: análise de razão, análise vertical e análise horizontal. As análises deverão ser realizadas do ano base e do ano projetado, procurando assim, comparar os principais coeficientes e índices de evolução dos itens patrimoniais da empresa, no período considerado.

As análises financeiras e patrimoniais comparativas deverão ser realizadas na empresa, prognosticando se haverá ou não capacidade em honrar os compromissos projetados com terceiros. Desta forma será possível estimar o aumento ou a diminuição de liquidez, bem como avaliar os índices aceitáveis para o período orçado e tomando, se necessário, as medidas corretivas necessárias em tempo hábil. Os possíveis problemas que poderão ser detectados são as diferenças entre os ingressos e desembolsos de caixa, verificando assim a capacidade da empresa em cumprir com seus compromissos e dando também uma dimensão do risco envolvido no empreendimento.

5. METODOLOGIA

5.1. PROPOSIÇÃO DE PLANO

O trabalho aqui apresentado tem a finalidade de fornecer uma proposta de Planejamento e Orçamento Financeiro para o Grêmio Sargento Expedicionário Geraldo Santana, através da adaptação dos conhecimentos e técnicas adquiridas no decorrer do curso à realidade específica do clube, visando auxiliar os administradores nas tomadas de decisões.

5.2. ESTUDO DE CASO

Para tanto, utilizou-se um estudo de caso na referida instituição. Segundo Roesch (1999) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

Em geral, estudos de caso se constituem na estratégia preferida quando o “como” e/ou o “por que” são as perguntas centrais, tendo o investigador um pequeno controle sobre os eventos, e quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real.

Segundo Carmo-Neto(1996), o uso de casos concretos, ao invés de casos hipotéticos, tem a finalidade de permitir que, através da maior convivência com a sintomatologia dos problemas e dificuldades inerentes ao caso, o estudante aprenda a diagnosticar e prognosticar a situação e, sob orientação indicar a terapia e os medicamentos que lhe parecem mais adequados, para que ao se tornar um

profissional, domine com eficiência, destreza, sabedoria e perícia os conhecimentos e os instrumentos que aprendeu no período acadêmico.

5.3 COLETA DE DADOS

Para a realização do projeto foram utilizados dados primários e secundários.

5.3.1 Dados primários

Para a coleta de dados primários foram utilizadas duas técnicas, a saber: entrevistas e observação participante de forma aberta.

As entrevistas e reuniões realizadas com o Diretor Presidente, o Tesoureiro, o Contador e com outros membros da Diretoria tiveram o intuito de:

- Compreender o funcionamento da organização;
- Buscar informações sobre a política da entidade, em termos operacionais e estratégicos;
- Debater os resultados obtidos durante o processo de avaliação da situação financeira atual e de elaboração do plano.

Foi utilizada a observação participante de forma aberta, a qual o pesquisador tem a permissão dos administradores para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo, segundo Roesch (1996, p.152).

5.3.2 Dados secundários

Foram utilizados os dados existentes, em relação a situações passadas e presentes envolvendo a entidade, tais como relatórios de atividades, planilhas, fichas de controle, balanços, demonstrativos de resultados e o Estatuto da entidade, que serviram de apoio na análise e na formulação do plano.

5.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados foi utilizado o conjunto de técnicas conhecido como análises de conteúdo, segundo Roesch (1996, p157). Os dados levantados através dos depoimentos dos administradores, dos relatórios e dos demais documentos existentes foram organizados através da formulação de índices, tabelas, planilhas eletrônicas e gráficos, seguindo os padrões de análise quantitativa e, posteriormente, interpretados com base em modelos conceituais definidos na revisão literária, capítulo 2.

A proposta de planejamento e orçamento financeiro foi elaborada com a participação dos administradores da entidade que auxiliaram no processo, discutindo e avaliando, com base no conhecimento empírico da área de atuação, na filosofia gerencial e nas perspectivas quanto ao futuro desejado para a organização.

O Planejamento e Orçamento Financeiro para o Geraldo Santana será uma mudança no ordenamento de trabalho de uma organização que até então, não se utilizava sistematicamente desta técnica.

A elaboração do planejamento e orçamento financeiro pressupõe que a organização deverá operar com disciplina e seriedade, utilizando-se de um controle rígido. Assim, o processo se caracteriza por ser um instrumento de ação, que terá por finalidade orientar a tomada de decisão na organização.

6. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O desenvolvimento deste trabalho foi realizado no Grêmio Sargento Expedicionário Geraldo Santana como um todo devido à estrutura simplificada da organização.

Na área financeira, ao se avaliar uma empresa em funcionamento, a análise com certeza será ineficiente quando não se fizer uso de balanços e demonstrações financeiras. Mesmo que o objetivo seja voltado a uma situação futura, como o planejamento de períodos futuros, sempre haverá maior probabilidade de acertos nas decisões a serem tomadas quando for analisada a experiência passada, revelada nestes demonstrativos. Entretanto, a avaliação pura e simples dos demonstrativos contábeis se limita a apresentar o desenvolvimento da própria entidade, sem comparações com o setor na qual está inserida.

O Geraldo Santana possui uma estrutura organizacional bastante simplificada, não conta com um Departamento Financeiro para dar suporte às tomadas de decisões, possui o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal que são responsáveis apenas por fiscalizar as demonstrações financeiras e contábeis do clube, não possuem atribuições estratégicas para a organização. Com isso, há um excesso de responsabilidade para os membros da Diretoria que são os responsáveis por todas as resoluções acerca dos rumos da organização.

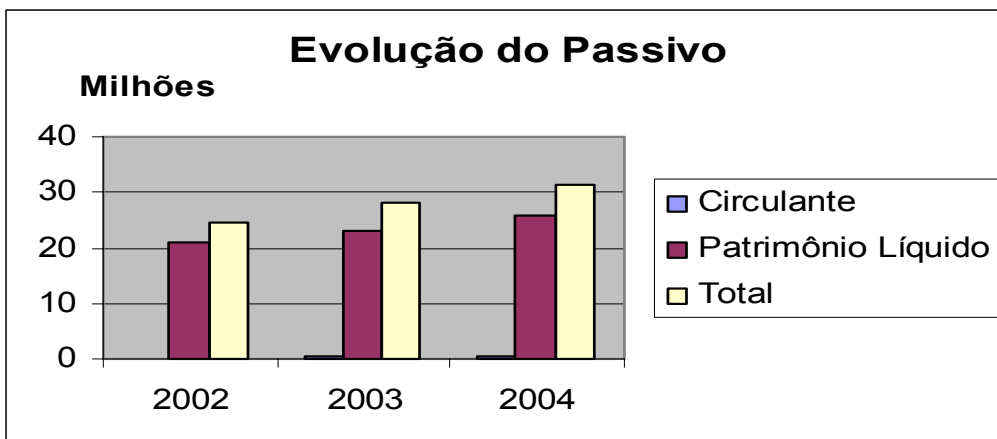
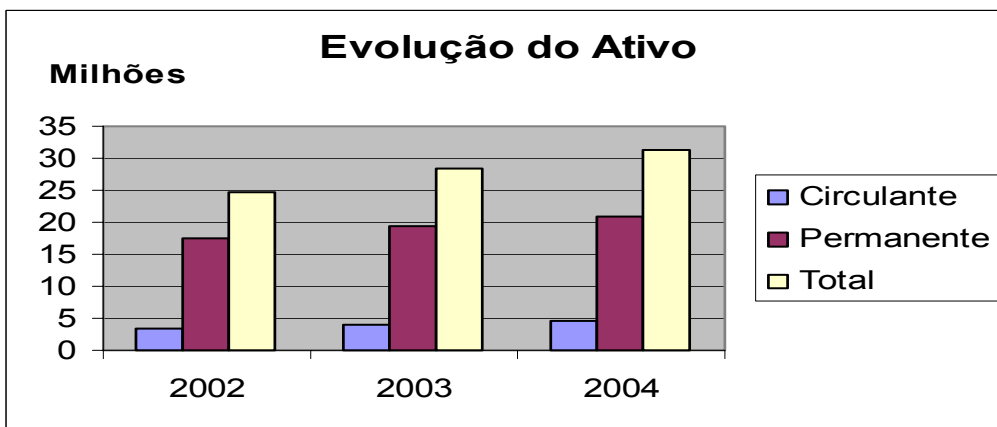
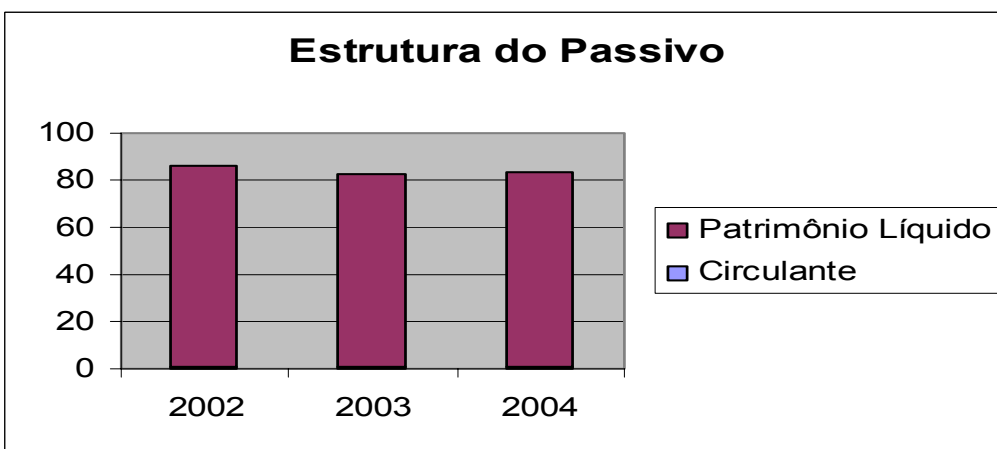
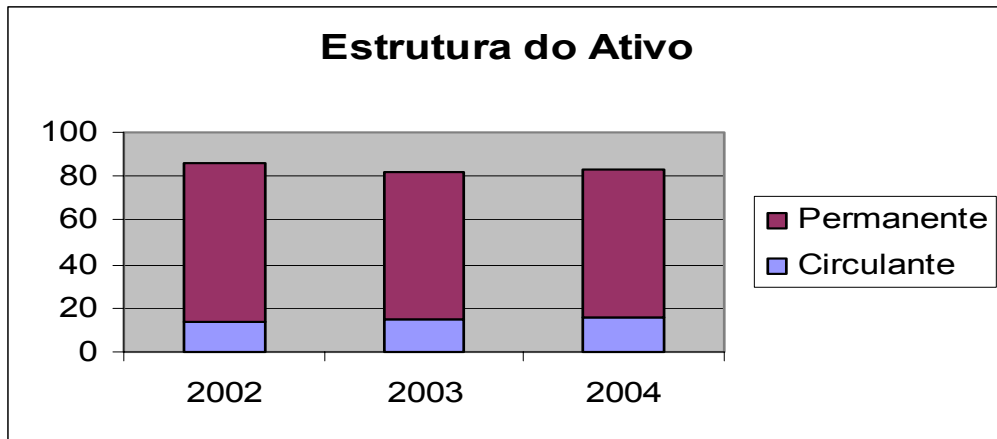
Conforme citado na caracterização da organização (**Capítulo I**), o Geraldo Santana possui duas Colônias de Férias e dois Campings no Estado. Entretanto, não existe um acompanhamento sistemático de indicadores, não é realizada nenhuma análise formal ou estruturada em cima dos resultados obtidos.

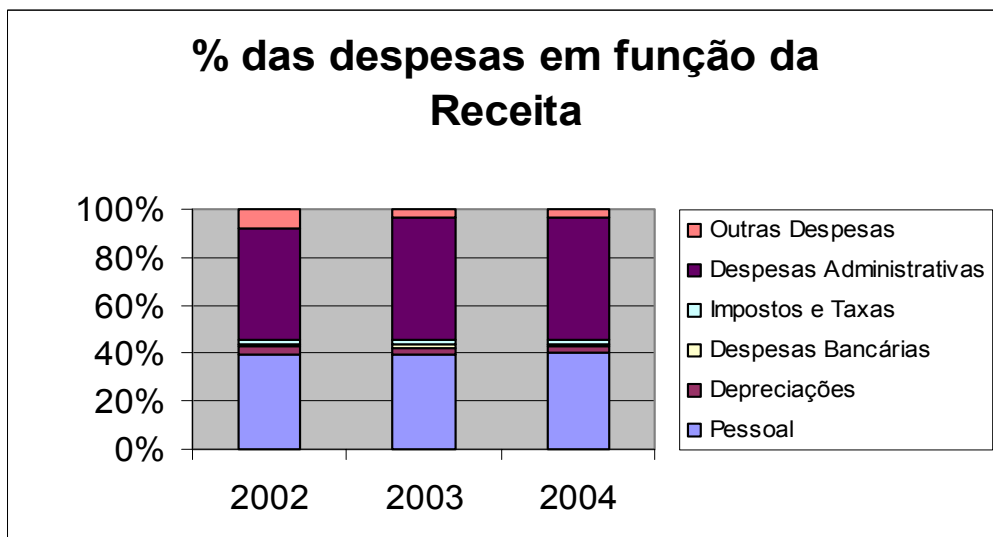
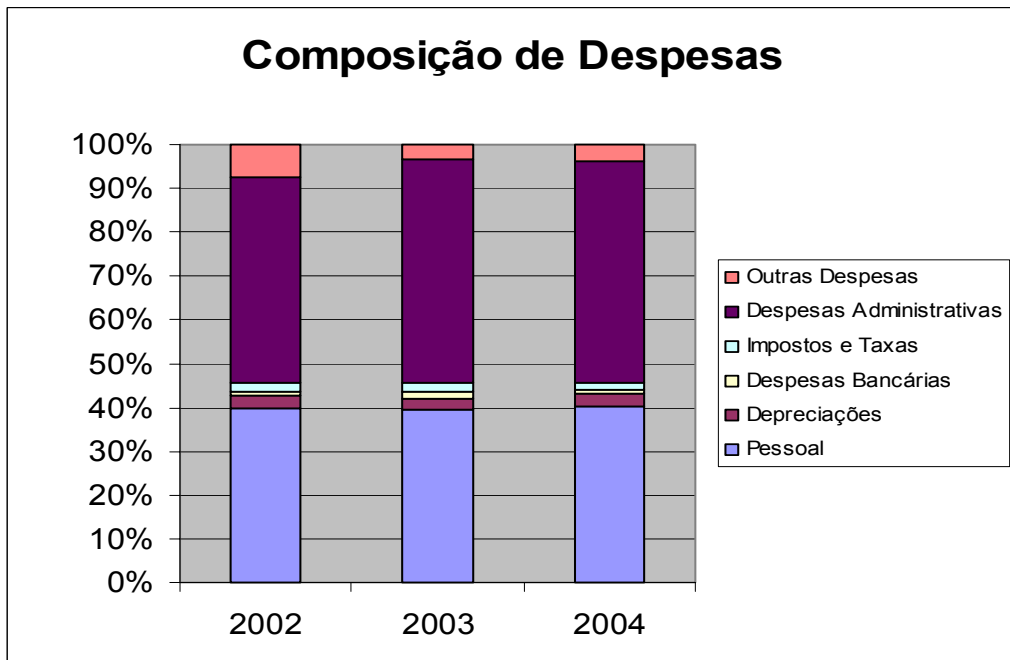
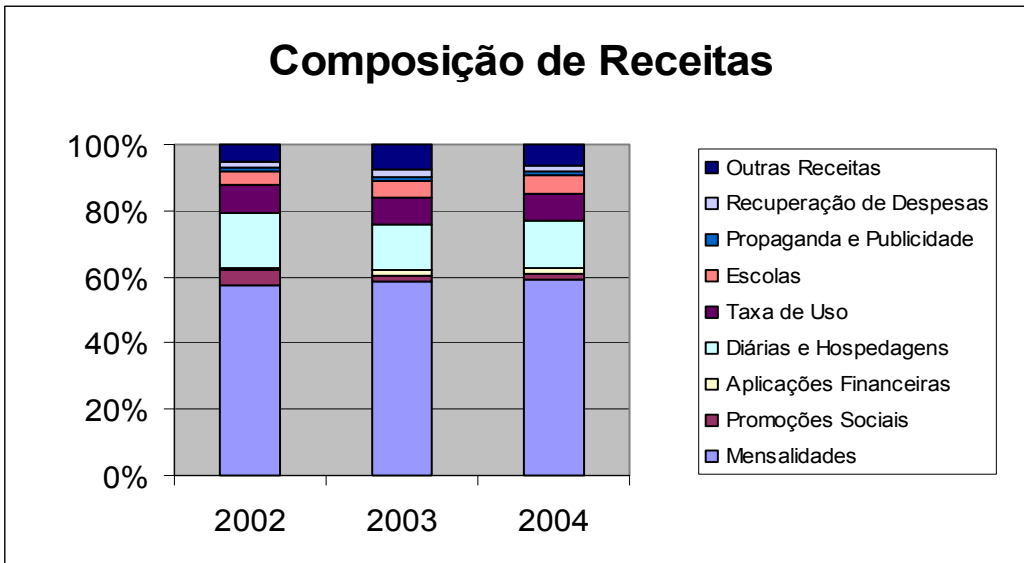
Com a ausência de indicadores, os administradores têm dificuldades de visualizar o crescimento de suas atividades, a utilização dos recursos disponíveis, os custos envolvidos nas diversas atividades, o melhor aproveitamento da capacidade

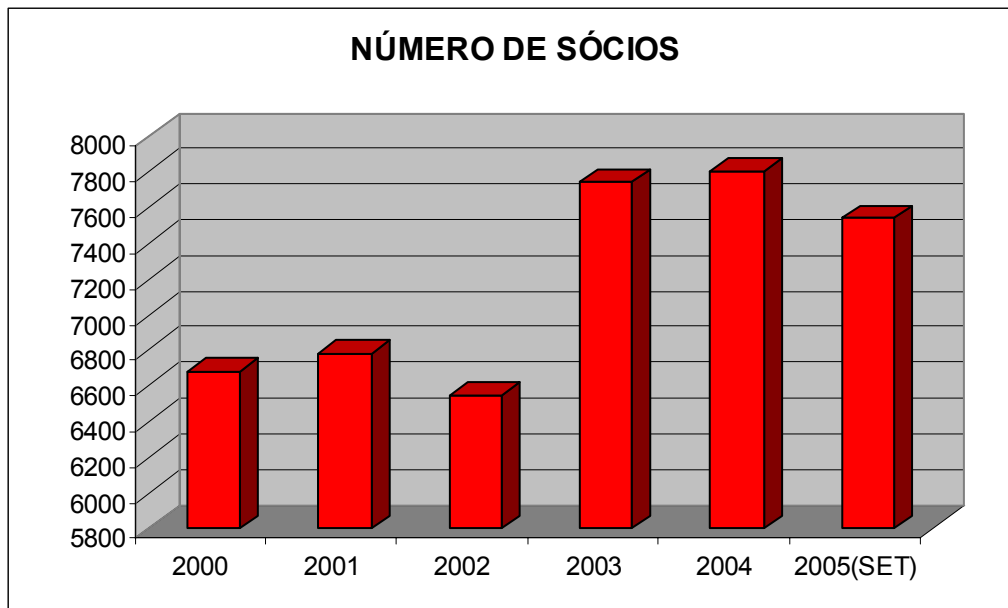
operacional e, além de outros, não há a definição de metas ligadas ao equilíbrio financeiro da entidade, sendo que este é considerado como um fator essencial para o desenvolvimento das atividades. O maior objetivo é o de sanar os problemas que vão surgindo no dia a dia, sem poder se dar ao luxo de pensar a médio ou longo prazo.

Os dados a seguir relacionados têm por finalidade demonstrar o porte econômico-financeiro da entidade, ao mesmo que demonstra a situação patrimonial e pode auxiliar na análise do reflexo das decisões tomadas pelos gestores. Os dados foram retirados de relatórios elaborados pela contabilidade do clube. Referem-se aos anos que estavam disponíveis com informações relevantes que possibilitassem a elaboração de estudos comparativos. As análises e comentários feitos após cada quadro serão pequenos, pois não se trata de uma análise técnica de balanço, mas sim, apresentar uma visão geral da entidade.

BALANÇO PATRIMONIAL		2002		2003		2004	
ATIVO		2002	%	2003	%	2004	%
Circulante		3.424.167,13	13,9	4.086.991,97	14	4.832.403,85	15,5
Disponível		127.303,71	0,52	117.311,28	0,4	168.263,89	0,54
Caixa		90.590,19	0,37	93.572,48	0,3	124.173,27	0,4
Bancos		36.713,52	0,15	23.738,80	0,1	44.090,62	0,14
Títulos e Valores Mobiliários		154.507,89	0,63	430.305,00	1,5	621.345,39	1,99
Poupança		59.164,30	0,24	96.740,26	0,3	152.878,22	0,49
Fundos de Investimentos		93.749,06	0,38	168.961,31	0,6	168.211,02	0,54
Títulos de Capitalização		1.594,53	0,01	3.116,91	0	4.901,49	0,02
CDB			0	161.486,52	0,6	295.354,66	0,95
Clientes			0		0	175.280,00	0,56
Outros Créditos		545.662,64	2,22	662.815,47	2,3	743.857,94	2,38
Emprestimo Auxílio Saúde		527.753,91	2,15	625.514,14	2,2	703.575,42	2,25
Adiantamentos a terceiros		11.265,79	0,05	22.637,71	0,1	27.152,29	0,09
Títulos em Cobrança		3.689,14	0,02	4.182,14	0	4.383,64	0,01
Créditos a funcionários		2.953,80	0,01	10.481,48	0	8.746,59	0,03
Estoque		18.450,86	0,08	33.893,57	0,1	42.179,58	0,14
Construções em andamento		2.578.242,03	10,5	2.842.666,65	10	3.081.477,05	9,87
Realizável a Longo Prazo		33.792,61	0,14	33.792,61	0,1	33.792,61	0,11
Permanente		17.635.353,02	71,7	19.266.634,94	68	21.069.977,04	67,5
Investimentos		8.499,36	0,03	36.638,72	0,1	42.201,25	0,14
Imobilizado		17.626.853,66	71,7	19.229.996,22	68	21.027.775,79	67,4
Ativo Compensado		3.495.800,00	14,2	4.924.374,06	17	5.270.590,62	16,9
PASSIVO		24.589.112,76	100	28.311.793,58	100	31.206.764,12	100
Circulante		186.657,69	0,76	219.363,54	0,8	277.350,11	0,89
Impostos e Contribuições Sociais		20.779,51	0,08	33.469,89	0,1	38.305,63	0,12
Obrigações Sociais		20.373,63	0,08	33.234,21	0,1	37.754,85	0,12
Impostos a Recolher		405,88	0	235,68	0	550,78	0
Outras Obrigações		165.878,18	0,67	185.893,65	0,7	239.044,48	0,77
Salários e Ordenados		66.731,13	0,27	77.987,06	0,3	82.605,23	0,26
Contas a Pagar		14.537,60	0,06	22.400,85	0,1	42.400,59	0,14
Provisões		84.609,45	0,34	85.505,74	0,3	114.038,66	0,37
Resultado Exercício Seguinte		4.550,90	0,02	7.786,59	0	6.666,40	0,02
Patrimônio Líquido		20.902.104,17	85	23.160.269,39	82	25.652.156,99	82,2
Patrimônio Social		18.444.229,08	75	18.700.209,04	66	23.184.479,12	74,3
Reservas de Capital		2.668.448,30	10,9	3.742.828,99	13	1.729.087,72	5,54
Resultado Acumulado		-210.573,21	-0,86	717.231,36	2,5	738.590,15	2,37
Passivo Compensado		3.495.800,00	14,2	4.924.374,06	17	5.270.590,62	16,9







Com base nos dados apresentados, pode-se fazer algumas observações:

- O Geraldo Santana mantém ao longo dos anos observados uma regularidade no seu nível de endividamento, seu passivo circulante representa menos de 1% sobre o valor do passivo que por sua vez é constituído por cerca de 85% de Patrimônio Líquido, isto nos mostra o alto grau de estabilidade da instituição, e ainda indica que há um espaço considerável para o aumento da estrutura do clube, conforme desejo da Diretoria;
- As origens mais relevantes de receitas do clube são primeiramente as mensalidades que representam 60% no montante e as Receitas com hospedagens e diárias que são obtidas através dos aluguéis dos apartamentos das colônias de férias, campings, hotel e outras dependências.
- As despesas do clube são originárias principalmente de gastos com pessoal, o que representa 40 % da receita da Instituição, pois até o momento o Geraldo Santana tem como tradição a contratação de funcionários para todas as áreas operacionais como: serviços de portaria, segurança, limpeza, obras e manutenção;

- Percebe-se facilmente um crescimento significativo no número de sócios do ano de 2002 para 2003, conforme informações da Diretoria do Clube, neste período não houve nenhum tipo de campanha ou promoção para atração de novos sócios, no entanto, no final do ano de 2002, foi inaugurado um novo complexo na sede social de Porto Alegre, que conta com uma piscina térmica semi-olímpica, oferecendo escolas de natação e hidroginástica, banheiras de hidromassagem, solário, pistas de boliche, além de uma mini boate com capacidade para cerca de 200 pessoas que serve a festas jovens promovidas pelo clube, com a possibilidade também de ser locada pelos sócios para festas particulares. Esta observação é muito relevante à medida que o público alvo do Geraldo Santana é fortemente influenciado por mudanças estruturais no clube, o que é de extrema importância para o desenvolvimento do planejamento financeiro da entidade.

7 PROJETO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO FINANCEIRO

O sistema de planejamento e orçamento financeiro é uma das condições integrantes do sucesso das organizações. A entidade deverá estruturar suas atividades operacionais de maneira lógica, neste sentido, será necessário planejar a integração e o inter-relacionamento entre as diversas áreas da organização, a fim de evitar futuras distorções que possam surgir. O sistema tem, por característica, utilizar a técnica de projeções que procurará orientar a direção da entidade no processo de tomada de decisões. É através dele que poderão visualizar as medidas que deverão ser postas em prática, bem como as expectativas a respeito do futuro do clube.

Nesta etapa, descreve-se a construção do Planejamento e Orçamento Financeiro segundo modelos propostos no referencial teórico, adaptado para uma organização sem fins lucrativos, como é o caso do Geraldo Santana.

Após a realização do diagnóstico da situação financeira atual, da evolução da receita e despesas e do potencial de captação do clube, definiu-se como objetivo de curto prazo:

- adoção de medidas que atraiam novos sócios para o clube, a fim de incrementar o quadro social em 10%. O índice foi definido em conjunto com a Diretoria após a realização de simulações de possíveis resultados embasados no potencial de crescimento do clube;
- adoção de medidas para redução gradativa dos gastos com pessoal, atualmente comprometem cerca de 40% das receitas do clube. Tal atitude deve-se ao fato que a Diretoria mostrou interesse em terceirizar algumas atividades realizadas por funcionários, que não estão relacionadas com as atividades principais do clube;

- aumentar o número de convênios com entidades e empresas privadas que utilizam os serviços das escolas do clube a fim de aumentar esta importante fonte de receitas;
- projetar o fluxo financeiro de forma que o clube tenha condições de desenvolver seus projetos de expansão baseado em simulações de cenários futuros a fim de utilizar de forma mais adequadas os recursos existentes.

Para a elaboração deste trabalho foram levantadas todas as receitas e despesas da entidade, e após a realização de reclassificações de algumas contas nas demonstrações de resultados com o objetivo de agrupá-las de maneira que evidenciassem de forma mais efetiva a realidade, foi utilizado o histórico operacional da entidade do período de 2002 a 2005.

7.1. ORÇAMENTO DAS RECEITAS

O orçamento das receitas será apresentado como parte inicial do processo e a partir dele serão elaboradas as demais peças orçamentárias. Deve-se esta escolha, ao fato de ser este o que apresenta as maiores oportunidades de melhorias nos resultados do clube, visto que a organização tem como principal fonte de receitas as contribuições mensais dos sócios e os aluguéis e diárias cobradas sobre a utilização das colônias de férias e campings, que por serem de utilização exclusiva de sócios, são diretamente influenciadas pelo aumento do quadro social.

A receita estimada para o ano de 2006 está projetada em função dos valores históricos que o clube vem recebendo nos últimos anos, com um acréscimo no valor das mensalidades, que a partir do mês de janeiro de 2006, terá um reajuste, passando dos atuais R\$ 28,00 para R\$ 32,00, além do incremento de 10% previsto pela Diretoria na base de sócios para o exercício em questão. Agregam-se a estas, os projetos de aumento de receitas das escolas, as quais serão ampliadas através de novos convênios e promoções para sócios. Tal estimativa está embasada no esforço da equipe para aumentar o nível de receitas do clube juntamente com a

dedicação dos membros da Diretoria envolvidos nestas atividades. São estimativas de valores cabíveis dentro da atual situação e cuja execução está ao alcance da equipe. A seguir estão detalhados os itens e os respectivos valores que fazem parte deste orçamento.

Na elaboração deste orçamento, foram definidos cinco grupos em função da origem das receitas.

- **Grupo 1 – *Receitas Sociais*:** este grupo está subdividido em dois subgrupos assim denominados:
 - Mensalidades: são pura e simplesmente as arrecadações do clube provenientes das contribuições mensais dos sócios;
 - Promoções Sociais: são obtidas através da realização de bailes, torneios e competições, almoços, bingos, e quaisquer atividades sociais oferecidas nas dependências do clube para sócios e não sócios;

- **Grupo 2 – *Diárias e Hospedagens*:** neste grupo foram colocadas as atividades diretamente ligadas à geração de receitas através do aluguel de suas estruturas a sócios e estão subdivididas em: Campings, Colônias de Férias e Hotel. Este grupo foi separado desta forma para propiciar o controle por parte da Diretoria das receitas provenientes separadamente destas três importantes estruturas da organização.

- **Grupo 3 – *Escolas*:** neste outro grupo foram separadas as fontes de receitas com as escolas existentes no clube, a fim de mostrar aos gestores de forma isolada as receitas provenientes de cada uma das atividades, são elas: Natação, Hidroginástica, Futsal, Informática, Karate, Ginástica e Ballet.

- **Grupo 4 – *Financeiras*:** estas formam assim divididas de forma a separar as receitas com atividades diretas do clube e as de origem de aplicações financeiras e dos empréstimos de auxílio saúde que a organização oferece aos sócios para custear despesas médicas destes e de seus dependentes.

- **Grupo 5** – Outras Receitas: deste grupo fazem parte outras receitas relevante para o orçamento do clube, porém não são resultado das atividades correntes da Instituição.

O orçamento proposto foi desenvolvido em planilhas de dados integradas e dinâmicas, com distribuição das receitas divididas em intervalos mês-a-mês e um acumulador do ano, sendo que em cada período são apresentados os valores: orçado, realizado, diferença em valores monetários e a diferença em porcentagem.

Com isso, os gestores, terão em mãos uma ferramenta onde poderão avaliar as oscilações, analisar as suas causas e se necessário, corrigi-las. Esta parte do orçamento é composta da três planilhas:

- *Receitas*: onde estão todas as fontes de recursos atualmente utilizadas mais as que estão à disposição da organização
- *Resumo do exercício*: esta planilha, sendo um resumo da anterior, tem a finalidade de fornecer a informação de maneira condensada e está distribuída pelos diversos subgrupos da planilha anterior.
- *Evolução e Projeção da Captação de Recursos*: tem a finalidade de fazer um comparativo com os exercícios anteriores com o objetivo de acompanhar a evolução e comportamento destas fontes ao longo dos anos.

Como ao longo dos exercícios analisados durante o trabalho, os níveis de receitas e despesas do clube, bem como as estruturas do ativo e passivo, mantiveram-se estáveis e com crescimento constante, o desenvolvimento deste orçamento se dará embasado principalmente nestes dados históricos, que a curto prazo não devem sofrer grandes alterações.

Valores estimados para o exercício de 2006.

- As mensalidades do clube serão reajustadas a partir do mês de janeiro de 2006, o valor será incrementado em 14%, ficará em R\$ 32,00.
- As diárias e hospedagens nas Colônias de Férias, Campings também sofrerão reajuste: as diárias nas Colônias de Férias e Campings vão de R\$ 6,00 a R\$ 40,00 variando de acordo com o período de hospedagem e o tipo de acomodação pretendido; as diárias do Hotel permanecerão nos valores atualmente praticados, que vão de R\$ 15,00 a R\$48,00.
- As mensalidades das escolas permanecerão nos mesmos patamares atuais que são:

	Sócios	Não Sócios	Convênios
Natação	48,00	80,00	64,00
Hidroginástica	48,00	80,00	64,00
Futsal	18,00	28,00	
Informática	20,00	29,00	
Karatê	40,00	50,00	45,00
Ginástica	35,00	45,00	40,00
Ballet	35,00	45,00	40,00

- A remuneração das aplicações financeiras do clube serão orçadas de acordo com os investimentos do clube, este conta com poupança que utilizará o índice de 0,8 % a.m., os CDBs são remunerados a taxa de 98% do CDI, este será considerado 17% a.a. e ainda os fundos de renda fixa os quais terão consideradas como rentabilidade líquida o índice de 1,15 a.m.

GERALDO SANTANA ORÇAMENTO 2006									
RECEITAS									
Descrição		JANEIRO				ACUMULADOS NO ANO			
		orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %
1	Receitas Sociais	249.300				3.123.720			
1.1	Mensalidades	234.500				2.946.120			
1.2	Promoções Sociais	6.500				78.000			
1.3	Bebidas	8.300				99.600			
2	Diárias e Hospedagens	148.700				767.800			
2.1	Campings	18.700				77.800			
2.2	Colônias de Férias	110.000				550.000			
2.3	Hotel	20.000				140.000			
3	Escolas	20.870				250.440			
3.1	Natação	9.500				114.000			
3.2	Hidroginástica	8.175				98.100			
3.3	Futsal	800				9.600			
3.4	Informática	1.500				18.000			
3.5	Karate	250				3.000			
3.6	Ginástica	375				4.500			
3.7	Ballet	270				3.240			
4	Financeiras	20.770				264.400			
4.1	Aplicações Financeiras	6.770				96.400			
4.2	Taxa Oper. Aux. Saúde	14.000				168.000			
5	Outras Receitas	9.350				112.200			
5.1	Recuperação de Despesas	5.650				67.800			
5.2	Propaganda e Publicidade	3.700				44.400			
TOTAL		448.990				4.518.560			

GERALDO SANTANA ORÇAMENTO 2006													
RECEITAS - Resumo do Exercício													
		JANEIRO				FEVEREIRO				MARÇO			
Descrição		orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %
1	Receitas Sociais	249.300				252.380				253.270			
2	Diárias e Hospedagens	148.700				148.700				148.700			
3	Escolas	20.870				20.870				20.870			
4	Financeiras	20.770				20.970				21.200			
5	Outras Receitas	9.350				9.350				9.350			
TOTAL													
		ABRIL				MAIO				JUNHO			
Descrição		orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %
1	Receitas Sociais	255.260				257.240				259.230			
2	Diárias e Hospedagens	20.000				20.000				20.000			
3	Escolas	20.870				20.870				20.870			
4	Financeiras	21.460				21.680				21.920			
5	Outras Receitas	9.350				9.350				9.350			
TOTAL													
		JULHO				AGOSTO				SETEMBRO			
Descrição		orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %
1	Receitas Sociais	261.200				263.200				265.190			
2	Diárias e Hospedagens	20.000				20.000				23.000			
3	Escolas	20.870				20.870				20.870			
4	Financeiras	22.180				22.360				22.590			
5	Outras Receitas	9.350				9.350				9.350			
TOTAL													
		OUTUBRO				NOVEMBRO				DEZEMBRO			
Descrição		orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %
1	Receitas Sociais	267.170				269.150				271.130			
2	Diárias e Hospedagens	23.000				27.000				148.700			
3	Escolas	20.870				20.870				20.870			
4	Financeiras	22.800				23.120				23.350			
5	Outras Receitas	9.350				9.350				9.350			
TOTAL													
		NO ANO											
Descrição		orçado	realizado	dif. \$	dif. %								
1	Receitas Sociais	3.123.720											
2	Diárias e Hospedagens	767.800											
3	Escolas	250.440											
4	Financeiras	264.400											
5	Outras Receitas	112.200											
TOTAL		4.518.560											

GERALDO SANTANA ORÇAMENTO 2006										
EVOLUÇÃO E PROJEÇÃO DAS RECEITAS										
						PROJEÇÃO - 2006				
Descrição		2003	2004	%	2005	%	orçado	realizado	dif. \$	dif. %
1	Receitas Sociais	2.387.914	2.620.662	110%	2.559.950	98%	3.123.720			
1.1	Mensalidades	2.245.481	2.476.041	110%	2.425.700	98%	2.946.120			
1.2	Promoções Sociais	63.509	67.488	106%	56.900	84%	78.000			
1.3	Bebidas	78.924	77.133	98%	77.350	100%	99.600			
2	Diárias e Hospedagens	627.539	649.076	103%	702.949	108%	767.800			
2.1	Campings	80.086	86.910	109%	75.436	87%	77.800			
2.2	Colônias de Férias	413.640	425.730	103%	488.739	115%	550.000			
2.3	Hotel	133.813	136.436	102%	138.774	102%	140.000			
3	Escolas	187.979	232.122	123%	238.590	103%	250.440			
3.1	Natação	100.709	107.179	106%	109.232	102%	114.000			
3.2	Hidroginástica	69.013	89.211	129%	91.373	102%	98.100			
3.3	Futsal	10.394	6.925	67%	8.723	126%	9.600			
3.4	Informática	4.121	20.246	491%	19.370	96%	18.000			
3.5	Karate	342	2.769	810%	2.835	102%	3.000			
3.6	Ginástica	268	3.182	1187%	3.935	124%	4.500			
3.7	Ballet	3.132	2.610	83%	3.122	120%	3.240			
4	Financeiras	179.327	199.709	111%	231.240	116%	264.400			
4.1	Aplicações Financeiras	58.132	60.072	103%	71.840	120%	96.400			
4.2	Taxa Oper. Aux. Saúde	121.195	139.637	115%	159.400	114%	168.000			
5	Outras Receitas	137.300	109.824	80%	106.247	97%	112.200			
5.1	Recuperação de Despesas	86.138	67.786	79%	66.547	98%	67.800			
5.2	Propaganda e Publicidade	51.162	42.038	82%	39.700	94%	44.400			
TOTAL		3.520.059	3.811.393		3.838.976		4.518.560			

7.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS

O orçamento das despesas operacionais foi elaborado com as seguintes subdivisões:

- Despesas com Pessoal;
- Despesas Diversas, que contemplam os suborçamentos de:
 - Despesas Administrativas;
 - Despesas com Administração Social;
 - Despesas Tributárias;
 - Despesas Financeiras.

7.2.1 Orçamento das Despesas com Pessoal

As despesas com pessoal, estimadas para o ano de 2006, estão projetadas em função do quadro atual de funcionários do clube, haja vista, a intenção da Diretoria em manter para o exercício projetado a mesma política de pessoal exercida nos anos anteriores.

A organização estuda uma alteração na política de pessoal, no sentido da terceirização de algumas áreas do clube como segurança e limpeza, porém não se dará no exercício projetado, pois esta alternativa de redução de custos ainda possui resistência de alguns Conselheiros do Clube.

O orçamento proposto foi desenvolvido em planilhas de dados integradas e dinâmicas, com distribuição das despesas divididas em intervalos mês-a-mês e um acumulador do ano, sendo que em cada período são apresentados os valores: orçado, realizado, diferença em valores monetários e a diferença em porcentagem.

Valores estimados para o exercício de 2006.

- No subgrupo salários, que são pagos dentro do mês corrente, foi considerado um percentual de reajuste de 8% que serão pagos a partir de abril, pois trata-se do mês do dissídio dos funcionários do clube;
- No subgrupo férias e antecipações estão lançados os valores com base no histórico de exercícios anteriores, acrescidos do reajuste salarial concedido no mês de abril e de 1/3 dos salários;
- O subgrupo 13º salário compreende os valores pagos em novembro, 50% dos salários vigentes e o restante em dezembro;
- No subgrupo FGTS estão lançados os valores relativos a 8,5% dos salários pagos.

GERALDO SANTANA ORÇAMENTO 2006													
DESPESAS COM PESSOAL													
		JANEIRO				FEVEREIRO				MARÇO			
Descrição		orçado	Real.	dif. \$	dif. %	orçado	Real.	dif. \$	dif. %	orçado	Real.	dif. \$	dif. %
1	Salários	79.700				79.700				79.700			
2	Férias e Antecipações	35.000				35.000				16.000			
3	13º Salário	0				0				0			
4	Honorários	4.050				4.050				4.050			
5	Vale Transporte	10.675				10.675				10.675			
6	Despesas Médicas	750				750				750			
7	Indenizações	2.700				2.700				2.700			
8	FGTS	8.275				8.275				8.275			
TOTAL NO MÊS		141.150				141.150				122.150			
		ABRIL				MAIO				JUNHO			
Descrição		orçado	Real.	dif. \$	dif. %	orçado	Real.	dif. \$	dif. %	orçado	Real.	dif. \$	dif. %
1	Salários	79.700				79.700				79.700			
2	Férias e Antecipações	0				0				7.200			
3	13º Salário	0				0				0			
4	Honorários	4.050				4.050				4.050			
5	Vale Transporte	10.675				10.675				10.675			
6	Despesas Médicas	750				750				750			
7	Indenizações	2.700				2.700				2.700			
8	FGTS	8.275				8.275				8.275			
TOTAL NO MÊS		106.150				106.150				113.350			
		JULHO				AGOSTO				SETEMBRO			
Descrição		orçado	Real.	dif. \$	dif. %	orçado	Real.	dif. \$	dif. %	orçado	Real.	dif. \$	dif. %
1	Salários	79.700				79.700				79.700			
2	Férias e Antecipações	14.000				0				0			
3	13º Salário	0				0				0			
4	Honorários	4.050				4.050				4.050			
5	Vale Transporte	10.675				10.675				10.675			
6	Despesas Médicas	750				750				750			
7	Indenizações	2.700				2.700				2.700			
8	FGTS	8.275				8.275				8.275			
TOTAL NO MÊS		120.150				106.150				106.150			
		OUTUBRO				NOVEMBRO				DEZEMBRO			
Descrição		orçado	Real.	dif. \$	dif. %	orçado	Real.	dif. \$	dif. %	orçado	Real.	dif. \$	dif. %
1	Salários	79.700				79.700				79.700			
2	Férias e Antecipações	0				0				22.000			
3	13º Salário	0				43.150				43.150			
4	Honorários	4.050				4.050				4.050			
5	Vale Transporte	10.675				10.675				10.675			
6	Despesas Médicas	750				750				750			
7	Indenizações	2.700				2.700				2.700			
8	FGTS	8.275				8.275				8.275			
TOTAL NO MÊS		106.150				149.300				171.300			
		NO ANO											
Descrição		orçado	Real.	dif. \$	dif. %								
1	Salários	956.400											
2	Férias e Antecipações	129.200											
3	13º Salário	86.300											
4	Honorários	48.600											
5	Vale Transporte	128.100											
6	Despesas Médicas	9.000											
7	Indenizações	32.400											
8	FGTS	99.300											
TOTAL		1.489.300											

GERALDO SANTANA ORÇAMENTO 2006										
EVOLUÇÃO E PROJEÇÃO DAS DESPESAS COM PESSOAL										
						PROJEÇÃO – 2006				
Descrição		2003	2004	%	proj.2005	%	orçado	realizado	dif. \$	dif. %
1	Salários	619.351,65	707.822,06	114%	885.520,00	125%	956.400,00			
2	Férias e Antecipações	78.869,10	101.676,35	129%	119.545,00	118%	129.200,00			
3	13º Salário	54.630,45	63.446,14	116%	79.700,00	126%	86.300,00			
4	Honorários	32.532,98	44.852,18	138%	45.900,00	102%	48.600,00			
5	Vale Transporte	94.727,71	109.401,50	115%	113.350,00	104%	128.100,00			
6	Despesas Médicas	6.714,76	7.972,78	119%	8.300,00	104%	9.000,00			
7	Indenizações	41.681,26	6.412,50	15%	32.200,00	502%	32.400,00			
8	FGTS	63.524,86	74.265,11	117%	91.900,00	124%	99.300,00			
TOTAL NO MÊS		992.032,77	1.115.848,62	112%	1.376.415,00	123%	1.489.300,00			

7.2.2 Orçamento das despesas diversas

São as demais contas de desembolso operacional que a entidade possui. Encontra-se dividido em despesas administrativas, administração social, Tributárias e financeiras. Os valores estimados para o exercício de 2005 foram projetados em função dos valores históricos que a entidade vem desembolsando acrescidos de percentuais de reajustes os quais foram diluídos ao longo do exercício, e da mesma forma que os anteriores, apresenta a mesma estrutura e seqüência de distribuição das informações.

Destacam-se como itens mais representativos:

- *Subgrupo Administrativas:* Água, Energia Elétrica, Manutenção de Bens e Limpeza e Conservação, está é uma das áreas que o clube estuda a terceirização deste serviço.
- *Subgrupo Administração Social:* Este subgrupo engloba todas as despesas da organização com as atividades sociais desenvolvidas nas sedes para deleite dos sócios e não-sócios como: Torneios e Competições, Propaganda, festas, os Gastos com as escolas, e outras promoções sociais;

- *Subgrupo Tributárias:* engloba as despesas com tributos, tendo como principais INSS, PIS este corresponde a 1% da folha de pagamento e CPMF.
- *Subgrupo Financeiras:* neste foi incorporada somente as despesas com tarifas e taxas bancárias, pois o clube não possui operações de crédito com Instituições Financeiras.

GERALDO SANTANA ORÇAMENTO 2006									
DESPESAS DIVERSAS									
		JANEIRO				ACUMULADOS NO ANO			
Descrição		orçado	realizado	dif. \$	dif. %	Orçado	realizado	dif. \$	dif. %
1	Administrativas	110.450				1.325.400			
1.1	Água	27.600				331.200			
1.2	Energia Elétrica	38.700				464.400			
1.3	Gás	8.300				99.600			
1.4	Telefone	2.600				31.200			
1.5	Combustíveis	1.100				13.200			
1.6	Postais	2.300				27.600			
1.7	Limpeza e Conservação	2.600				31.200			
1.8	Material de Consumo	6.350				76.200			
1.9	Material de Expediente	6.800				81.600			
1.10	Manutenção de Bens	7.000				84.000			
1.11	Viagens e Hospedagens	900				10.800			
1.12	Assistência técnica	6.200				74.400			
2	Administração Social	22.200				266.400			
2.1	Promoções Sociais	4.500				54.000			
2.2	Bebidas	5.100				61.200			
2.3	Propaganda e Publicidade	1.700				20.400			
2.4	Revista Geraldo Santana	2.500				30.000			
2.5	Torneios e Competições	1.600				19.200			
2.6	Festividades	1.400				16.800			
2.7	Escolas	5.400				64.800			
3	Tributárias	28.400				340.800			
3.1	INSS	21.600				259.200			
3.2	PIS	800				9.600			
3.4	CPMF	2.000				24.000			
3.5	Outras	4.000				48.000			
4	Financeiras	2.400				28.800			
4.1	Tarifas e Taxas Bancárias	2.400				28.800			
TOTAL		163.450				1.961.400			

GERALDO SANTANA ORÇAMENTO 2006												
DESPESAS DIVERSAS - Resumo do Exercício												
Descrição	JANEIRO				FEVEREIRO				MARÇO			
	orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %
Administrativas	110.450				110.450				110.450			
Administração Social	22.200				22.200				22.200			
Tributárias	28.400				28.400				28.400			
Financeiras	2.400				2.400				2.400			
TOTAL	163.450				163.450				163.450			
Descrição	ABRIL				MAIO				JUNHO			
	orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %
Administrativas	110.450				110.450				110.450			
Administração Social	22.200				22.200				22.200			
Tributárias	28.400				28.400				28.400			
Financeiras	2.400				2.400				2.400			
TOTAL	163.450				163.450				163.450			
Descrição	JULHO				AGOSTO				SETEMBRO			
	orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %
Administrativas	110.450				110.450				110.450			
Administração Social	22.200				22.200				22.200			
Tributárias	28.400				28.400				28.400			
Financeiras	2.400				2.400				2.400			
TOTAL	163.450				163.450				163.450			
Descrição	OUTUBRO				NOVEMBRO				DEZEMBRO			
	orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %	orçado	realizado	dif. \$	dif. %
Administrativas	110.450				110.450				110.450			
Administração Social	22.200				22.200				22.200			
Tributárias	28.400				28.400				28.400			
Financeiras	2.400				2.400				2.400			
TOTAL	163.450				163.450				163.450			
Descrição	NO ANO											
	orçado	realizado	dif. \$	dif. %								
Administrativas	1.325.400											
Administração Social	266.400											
Tributárias	340.800											
Financeiras	28.800											
TOTAL	1.961.400											

GERALDO SANTANA ORÇAMENTO 2006									
EVOLUÇÃO E PROJEÇÃO DAS DESPESAS DIVERSAS									
Descrição	2003	2004	%	2005	%	PROJEÇÃO – 2006			
						orçado	realizado	dif. \$	dif. %
ADMINISTRATIVAS	891.922,55	987.748,26	111%	1.135.512,16	115%	1.325.400			
Água	255.005,54	258.002,32	101%	293.100,00	114%	331.200			
Energia Elétrica	273.657,95	321.504,83	117%	394.200,00	123%	464.400			
Gás	86.573,87	90.728,86	105%	95.600,00	105%	99.600			
Telefone	29.169,82	27.083,03	93%	29.320,00	108%	31.200			
Combustíveis	14.240,65	9.326,54	65%	10.340,00	111%	13.200			
Postais	14.045,30	24.733,57	176%	24.800,00	100%	27.600			
Limpeza e Conservação	41.752,63	32.994,91	79%	30.120,00	91%	31.200			
Material de Consumo	36.858,79	67.733,20	184%	71.900,00	106%	76.200			
Material de Expediente	5.985,03	14.083,86	235%	16.240,00	115%	81.600			
Manutenção de Bens	60.128,74	68.138,80	113%	85.890,00	126%	84.000			
Viagens e Hospedagens	7.866,14	3.702,09	47%	12.112,16	327%	10.800			
Assistência técnica	66.638,09	69.716,25	105%	71.890,00	103%	74.400			
Administração Social	234.237,92	236.173,98	101%	247.020,72	105%	266.400			
Promoções Sociais	66.056,97	45.538,20	69%	53.150,00	117%	54.000			
Bebidas	53.842,06	57.155,19	106%	58.900,00	103%	61.200			
Propaganda e Publicidade	19.560,14	25.274,77	129%	18.370,00	73%	20.400			
Revista Geraldo Santana	28.257,00	30.788,22	109%	28.200,00	92%	30.000			
Torneios e Competições	29.393,47	20.121,89	68%	18.180,72	90%	19.200			
Festividades	8.063,76	13.998,92	174%	15.750,00	113%	16.800			
Escolas	29.064,52	43.296,79	149%	54.470,00	126%	64.800			
TRIBUTÁRIAS	270.113,80	301.356,16	112%	317.095,00	105%	340.800			
INSS	198.224,32	237.219,63	120%	239.930,00	101%	259.200			
PIS	7.363,50	8.442,96	115%	8.920,00	106%	9.600			
CPMF	20.031,01	19.486,32	97%	21.845,00	112%	24.000			
Outras	44.494,97	36.207,25	81%	46.400,00	128%	48.000			
FINANCEIRAS	47.621,67	32.231,62	68%	26.750,00	83%	28.800			
Tarifas e Taxas Bancárias	47.621,67	32.231,62	68%	26.750,00	83%	28.800			
TOTAL	1.443.895,94	1.557.510,02	108%	1.726.377,88	111%	1.961.400			

7.2.3 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa é o instrumento que evidencia a distribuição temporal de todos os ingressos e desembolsos relacionados nos orçamentos anteriores, a fim de permitir o conhecimento prévio sobre um possível excedente ou escassez de recursos financeiros para o período projetado.

Desta forma, a planilha deste orçamento concentrará os valores estimados para os ingressos através do orçamento de receitas, e dos desembolsos, pelos orçamentos de despesas com pessoal e de despesas operacionais. Do somatório destes, obtêm-se o superávit ou déficit que será somado ao caixa inicial, chegando-se ao caixa final do mês.

Para a realização do Orçamento de Caixa optou-se pelo Método Direto pela facilidade com que se tem em observar as entradas e saídas de recursos financeiros no período projetado (orçado).

Da mesma forma que os anteriores, o orçamento de caixa proposto foi desenvolvido em planilha de dados dinâmica e integrada aos demais orçamentos, com as distribuições dos subitens em intervalos mês-a-mês e um acumulador do ano, sendo que em cada período são apresentados os valores: orçado, realizado, diferença em valores monetários e a diferença em porcentagem. Assim, toda a distorção dos valores realizados, em relação ao projetados, será apresentado neste orçamento, o que possibilitará a análise e a correção, se necessária, em eventuais desvios das metas estipuladas.

A seguir é apresentado o Orçamento de caixa de uma forma condensada para que se possa ter uma visão global dos fluxos financeiros durante o período projetado.

GERALDO SANTANA - FLUXO DE CAIXA													
RESUMO DA PREVISÃO DO ANO DE 2006													
Discriminação	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Saldo Inicial	124.173	168.563	116.233	134.023	111.363	120.903	125.473	125.473	131.653	128.053	121.643	128.383	
Entrada de Recursos	448.990	452.270	453.390	326.940	329.140	331.370	333.600	335.780	341.000	343.190	349.490	473.400	4.518.560
Mensalidades	234.500	237.580	238.470	240.460	242.440	244.430	246.400	248.400	250.390	252.370	254.350	256.330	2.946.120
Promoções Sociais	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	78.000
Bebidas	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	99.600
Diárias e Hospedagens	148.700	148.700	148.700	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	23.000	23.000	27.000	148.700	767.800
Escolas	20.870	20.870	20.870	20.870	20.870	20.870	20.870	20.870	20.870	20.870	20.870	20.870	250.440
Financeiras	20.770	20.970	21.200	21.460	21.680	21.920	22.180	22.360	22.590	22.800	23.120	23.350	264.400
Outras	9.350	9.350	9.350	9.350	9.350	9.350	9.350	9.350	9.350	9.350	9.350	9.350	112.200
Vendas de Ativos													0
Resgate de papéis													0
Saída de Recursos	404.600	504.600	435.600	349.600	319.600	326.800	333.600	329.600	344.600	349.600	342.750	384.750	4.425.700
Despesas de Pessoal	141.150	141.150	122.150	106.150	106.150	113.350	120.150	106.150	106.150	106.150	149.300	171.300	1.489.300
Administrativas	110.450	110.450	110.450	110.450	110.450	110.450	110.450	110.450	110.450	110.450	110.450	110.450	1.325.400
Administração Social	22.200	22.200	22.200	22.200	22.200	22.200	22.200	22.200	22.200	22.200	22.200	22.200	266.400
Tributárias	28.400	28.400	28.400	28.400	28.400	28.400	28.400	28.400	28.400	28.400	28.400	28.400	340.800
Financeiras	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	28.800
Outras													0
Aplicações Financeiras	100.000	200.000	150.000	80.000	50.000	50.000	50.000	60.000	75.000	80.000	30.000	50.000	975.000
Saldo Caixa Final	168.563	116.233	134.023	111.363	120.903	125.473	125.473	131.653	128.053	121.643	128.383	217.033	92.860

7.2.4 Demonstrativo de Resultado do Exercício

O Demonstrativo de Resultado do Exercício é uma das peças mais importantes no sistema de planejamento e orçamento. Permite a visualização, de forma sintética, de todos os instrumentos auxiliares que compuseram o planejamento econômico-financeiro, bem como o superávit ou déficit projetados. As informações nele contidas são importantes para que se possa analisar e avaliar se os resultados projetados são satisfatórios e atendem as metas estabelecidas.

Desenvolvido em planilha de dados dinâmica e integrada aos demais orçamentos, apresenta junto no ano projetado, os valores orçados, realizados e a diferença em porcentagem.

GERALDO SANTANA - Orçamento 2006			
PROJEÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO			
Descrição	orçado	realizado	dif %
RECEITAS	4.186.360		
Mensalidades	2.946.120		
Promoções Sociais	78.000		
Bebidas	99.600		
Diárias e Hospedagens	767.800		
Escolas	250.440		
Propaganda e Publicidade	44.400		
DESPESAS OPERACIONAIS	3.421.900		
Despesas de Pessoal	1.489.300		
Salários	956.400		
Férias e Antecipações	129.200		
13º Salário	86.300		
Honorários	48.600		
Vale Transporte	128.100		
Despesas Médicas	9.000		
Indenizações	32.400		
FGTS	99.300		
Despesas Administrativas	1.325.400		
Água	331.200		
Energia Elétrica	464.400		
Gás	99.600		
Telefone	31.200		
Combustíveis	13.200		
Postais	27.600		

Limpeza e Conservação	31.200		
Material de Consumo	76.200		
Material de Expediente	81.600		
Manutenção de Bens	84.000		
Viagens e Hospedagens	10.800		
Assistência técnica	74.400		
Despesas Administração Social	266.400		
Promoções Sociais	54.000		
Bebidas	61.200		
Propaganda e Publicidade	20.400		
Revista Geraldo Santana	30.000		
Torneios e Competições	19.200		
Festividades	16.800		
Escolas	64.800		
Despesas Tributárias	340.800		
INSS	259.200		
PIS	9.600		
CPMF	24.000		
Outras	48.000		
OUTRAS REC. E DESP. OPERACIONAIS	206.050		
Taxa Oper. Aux. Saúde	168.000		
Rend Aplicações Financeiras	96.400		
Despesas Bancárias	28.800		
Receitas e despesa eventuais	0		
Recuperação de Despesas	67.800		
(-) Depreciações	97.350		
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	4.186.360		
RECEITA LÍQUIDA	4.186.360		
RESULTADO BRUTO	4.186.360		
DESP. OPER. E OUTRAS RECEITAS	3.215.850		
RESULTADO OPERACIONAL	970.510		

7.2.4 Balanço Patrimonial

O balanço projetado é a demonstração de encerramento do plano geral de operações da instituição. Relaciona o conjunto de bens, direitos e obrigações para o período orçado.

O balanço projetado permite uma avaliação antecipada sobre a capacidade financeira e patrimonial. A partir do balanço projetado serão realizadas análises econômico-financeiras, com o intuito de comparação com exercícios anteriores.

GERALDO SANTANA - Orçamento 2006	
ATIVO	
Circulante	6.690.077,00
Disponível	136.950,00
Caixa	92.860,00
Bancos	44.090,00
Títulos e Valores Mobiliários	1.799.190,00
Poupança	185.090,00
Fundos de Investimentos	213.580,00
Títulos de Capitalização	5.520,00
CDB	1.395.000,00
Outros Créditos	1.630.281,00
Emprestimo Auxílio Saúde	1.590.000,00
Adiantamentos a terceiros	27.152,00
Títulos em Cobrança	4.383,00
Créditos a funcionários	8.746,00
Estoque	42.179,00
Construções em andamento	3.081.477,00
Realizável a Longo Prazo	33.792,61
Permanente	21.832.201,00
Investimentos	42.201,00
Imobilizado	21.790.000,00
(-) Depreciações Acumuladas	522.688,00
Ativo Compensado	5.678.000,00
TOTAL DO ATIVO	34.234.070,61

PASSIVO	
Circulante	277.347,00
Impostos e Contribuições Sociais	38.304,00
Obrigações Sociais	37.754,00
Impostos a Recolher	550,00
Outras Obrigações	239.043,00
Salários e Ordenados	82.605,00
Contas a Pagar	42.400,00
Provisões	114.038,00
Resultado Exercício Seguinte	6.670,00
Patrimônio Líquido	28.272.053,00
Patrimônio Social	25.572.456,00
Reservas de Capital	1.729.087,00
Resultado Acumulado	970.510,00
Passivo Compensado	5.678.000,00
TOTAL PASSIVO	34.234.070,00

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na realização deste trabalho de conclusão buscou-se um plano visando à organização financeira do Geraldo Santana.

Para isso, após reuniões com a Diretoria do clube e um levantamento dos instrumentais utilizados, foram identificadas as principais necessidades da organização em relação à gestão financeira. A etapa seguinte consistiu no estabelecimento de novos procedimentos para a área em questão, bem como na proposição de mecanismos de planejamento, avaliação e controle dos resultados.

Com esse trabalho, foi dado o início de um novo processo estratégico de decisões no Geraldo Santana. Uma vez que, nunca havia sido feito um trabalho de projeção e controle dos diversos aspectos que compõem a administração financeira da entidade. Com isso, a expectativa da organização em relação ao seu futuro fica mais nítida com a elaboração deste projeto, pois traz uma maior segurança para o desenvolvimento da organização como um todo.

Este estudo como já citado trata apenas do início do processo de implantação do Planejamento Financeiro na instituição, face o clube estar neste ano implementando um sistema integrado de informações, no intuito de melhorar os métodos de gestão da organização, por isso, este trabalho será bem utilizado para mapear o desenvolvimento do sistema do clube que deverá incluir funções de orçamento e planejamento.

Outra demonstração da importância do desenvolvimento do Planejamento Financeiro para a organização, é o desejo da Diretoria de em no máximo três anos expandir a estrutura do clube para estados vizinhos, como

Santa Catarina, uma decisão como esta precisa estar bem alicerçada em um planejamento sólido e eficaz, a fim de garantir a viabilidade do investimento.

Os objetivos propostos foram atingidos. Disponibilizou-se para a entidade um plano para a organização da área financeira. Procurou-se, com as alterações sugeridas, dar a organização metas de desempenho a serem alcançadas e se possível, ultrapassadas e, deste modo, avaliar se a situação está satisfatória ou não.

Portanto, garantir e otimizar os recursos necessários à sobrevivência através de um gerenciamento profissional e humano, adequar a economia interna para depois aplicar aos benefícios sociais deve ser a prioridade. A sustentabilidade não se limita à capacidade de captação dos recursos de que uma organização necessita, mas também ao seu emprego de maneira eficiente, de modo a maximizar os resultados alcançados e assegurar que a instituição atenda seus sócios da maneira mais completa possível, oferecendo uma gama variada de opções de entretenimento e lazer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRAGA**, Roberto. *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1994, 408p.
- BRASIL**, Haroldo Vinagre. *Gestão Financeira das Empresas : um modelo dinâmico*. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. ix, 163 p.
- BREALEY**, Richard A.; **MYERS**, Stewart. *Princípios de Finanças Empresariais*. 3.ed. Lisboa: Mcgraw-Hill, 1992. 924 p.
- GITMAN**, Lawrence J.. *Princípios de Administração Financeira*. 3.ed. São Paulo: Harba, 1987, 781p.
- OLIVEIRA**, Ernani Tadeu. *Diagnóstico de uma Empresa*. Porto Alegre, UFRGS/DCA, 1996.
- OLIVEIRA**, Ernani Tadeu. *Gestão Empresarial – Estratégia Financeira*. Porto Alegre, UFRGS/PPGA. Julho/2000.
- ROESCH**, Sylvia Maria A.. *Projetos de Estágio do Curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996. 189 p.
- ROSS**, Stephen A.; **WESTERFIELD**, Randolf W.; **JORDAN**, Bradford D.. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1997. 433 p.
- SANVICENTE**, Antonio Zoratto; **SANTOS**, Celso da Costa. *Orçamento na Administração de Empresas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987. 283 p.
- SOBANSKI**, Jaert J.. *Prática de Orçamento Empresarial : um exercício programado*. São Paulo: Atlas, 1994.
- WELSCH**, Glenn Albert. *Orçamento Empresarial*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1987. 283p.
- ZDANOWICZ**, Jose Eduardo. *Fluxo de Caixa*. Porto Alegre: 7. ed. Sagra Luzzatto, 2000. 335p.
- ZDANOWICZ**, Jose Eduardo. *Planejamento Financeiro e Orçamento*. Porto Alegre: 3. ed. Sagra Luzzatto, 2000. 147p.