PLANEJAMENTO FINANCEIRO DA EMPRESA F. M. INSTRUMENTOS MUSICAIS LTDA.

Diego Berretta Ferrão [1]

RESUMO

Este artigo procura relatar o planejamento financeiro da uma empresa para os próximos 5 anos com base nos balanços patrimoniais, fluxos de caixa e demonstrativos de resultados dos exercícios dos anos de 2010, 2011 e 2012 em três cenários (o conservador, o mais provável e o arrojado). Esse estudo de planejamento de longo prazo servirá para uma pequena empresa de comércio situada na Serra Gaúcha e chamada F. M. Instrumentos Musicais LTDA. Através das análises de cenário feitas no artigo, podem-se traçar metas e objetivos definidos para se alcançar os melhores resultados pelos líderes da organização.

Palavras-chave: planejamento financeiro, demonstrativos de resultados, cenários.

ABSTRACT

This article creates a financial planning for a small business, F.M. Instrumentos Musicais LTDA., located on the Serra Gaucha area, for the next five years based on financial balance sheets, cash flows and income statements as of 2010, 2011 and 2012. Three scenarios are developed: conservative, most likely and bold. Based on the expectations of company management, objectives and goals are defined to maximize results for the forecasted period.

Keywords: financial planning, income statements, scenarios.

[1] Bacharel em Administração
Universidade Luterana do Brasil - ULBRA
E-mail: diegobferrao@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Nas pequenas empresas se vê cada vez mais a necessidade de novas ferramentas e pessoal especializado para o desenvolvimento de previsões e análises com relação aos gastos e investimentos necessários para o crescimento da empresa, e consequentemente, de todos que fazem parte dela. Fazer o planejamento financeiro da organização é uma contribuição de grande valia no futuro e pode se tornar uma realidade palpável.

Para Brealey, Myers e Allen (2008, pág. 706), um exemplo desse planejamento é o caso da Emerson Electric, uma empresa dos Estados Unidos, fabricante de produtos industriais como, por exemplo, motores elétricos e compressores. A característica central do negócio da Emerson tem sido um processo de planejamento sofisticado, que integra ferramentas como estratégia e finanças. Cada divisão prepara um detalhado plano quinquenal com projeções dos resultados financeiros e uma análise sobre a razão de sua importância. Os gestores de divisão da Emerson precisam ter um profundo conhecimento do modo de implementação desses planos e por que razão as projeções são realistas em termos de comercialização e das estratégias operacionais envolvidas.

Nos próximos tópicos veremos os valores da organização e como ela está preparada para esse futuro em questão.

1.1 HISTÓRICO

A F. M. Instrumentos Musicais Ltda. foi fundada no dia 16 de março de 2000 sob o nome de Free Music Instrumentos Musicais Ltda., tendo a partir dessa data algumas alterações contratuais. A última alteração contratual estabelece como proprietárias as sócias Ivonir da Rosa e Vera Teixeira Gomes. A Razão Social foi alterada apenas essa vez mesmo e o nome fantasia da Empresa é Freeshow. A sua localização está na Rua Dr. Montaury, 185, no centro da cidade de Bento Gonçalves/RS.

A empresa possui distante da matriz em torno de 43 quilômetros, uma filial que está localizada em Caxias do Sul e houve o fechamento de uma terceira que ficava na cidade de Garibaldi.

A filial tem seu funcionamento com mesma linha de produtos e mesmo segmento de mercado, preocupando-se com um atendimento quase particular aos seus clientes.

1.2 NEGÓCIO

A Freeshow é uma loja de instrumentos musicais nacionais e importados onde se encontra toda linha de instrumentos musicais como guitarras, violões, cavaquinho, baixos, caixas amplificadas e uma variada linha de som profissional além de uma infinidade de acessórios.

Atende todo o tipo de público não havendo direcionamento para somente uma faixa de mercado. Entre seus clientes encontram-se músicos profissionais e amadores, igrejas, escolas, prefeituras e qualquer interessado em instrumentos musicais.

1.3 MISSÃO

A missão da empresa F. M. Instrumentos Musicais LTDA. é atender o público em geral com o máximo de profissionalismo.

1.4 VISÃO

Crescer e posicionar-se no mercado conforme sua principal característica de foco na qualidade de atendimento.

1.5 VALORES

A empresa busca trabalhar com profissionalismo. Para isso seus funcionários recebem treinamento com o objetivo de qualificá-los para o desempenho de suas funções (operador de caixa, vendedor e gerente). Além disso, o treinamento busca capacitar a equipe para atender da melhor forma os clientes. Isso faz parte da excelência no serviço no qual a empresa tanto preza.

1.6 MERCADO DE ATUAÇÃO

A Freeshow atua em diversas cidades da serra gaúcha como Bento Gonçalves, Veranópolis, Caxias do Sul, Guaporé, Nova Prata, Garibaldi, Carlos Barbosa e Farroupilha.

Justificativa

Atualmente não há orçamento na Empresa F. M. Instrumentos Musicais, relatar esse planejamento financeiro pela primeira vez abre a possibilidade de crescimento para os seus gestores utilizando do artigo em questão e das ferramentas nele propostas. Será uma ferramenta para as tomadas de decisões importantes nos 5 próximos anos de organização.

Objetivo Geral

Este artigo tem por objetivo relatar um planejamento financeiro a partir da expectativa de crescimento da organização.

Após esta Introdução, veremos o referencial teórico e os procedimentos metodológicos utilizados, culminando com a análise dos resultados e as considerações finais desse artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como objetivo apresentar a literatura disponível a respeito dos tópicos de maior importância relacionados ao presente estudo. Esta literatura foi selecionada visando o melhor preparo para o confronto da teoria com a pesquisa em sua prática. Primeiramente revisam-se os conceitos de Planejamento Estratégico chegando até o Financeiro e as principais formas de se fazer um planejamento para os próximos 5 anos.

Segundo Iudícibus (2008, pág. 22):

> O interesse nos dados contábeis de administradores, diretores e executivos dos mais variados escalões atinge um grau de profundidade e análise, bem como de frequência, muito maior do que para os demais grupos. De fato, são eles os agentes responsáveis pelas tomadas de decisões dentro de cada entidade a que pertencem. Tais decisões visam principalmente ao futuro, mas, para se preparar para agir no futuro, é necessário não apenas conhecer detalhadamente o que aconteceu no passado, como também o que está acontecendo no momento. Note-se que as informações fornecidas pela Contabilidade não se limitam, como julgam muitos, ao Balanço Patrimonial e à Demonstração de Resultados. Além dessas demonstrações básicas e finais de um período contábil, a Contabilidade fornece aos administradores um fluxo contínuo de informações sobre os mais variados aspectos da gestão financeira e econômica das empresas. O administrador inteligente, que sabe usar a informação contábil e que conhece suas limitações, tem em suas mãos um poderoso instrumental de trabalho que lhe permite tomar decisões visando ao futuro com maior segurança, bem como conhecer a situação atual e o grau de acerto ou desacerto de suas decisões passadas.

2.1 PROCESSO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“O processo de planejamento estratégico dá conta dos principais movimentos (ou momentos) pelos quais uma empresa necessita passar no sentido de fazer pleno uso desta ferramenta de gestão empresarial. Basicamente, ele pode ser definido em duas etapas: a formulação e a implementação das estratégias” (BORN, 2007, pág. 26). Para ele ainda (2007, pág. 27), o planejamento estratégico tem os seguintes passos:

- Passo 1. ANALISAR (variáveis dos ambientes interno e externo);
- Passo 2. DECIDIR (tomada de decisão estratégica, ou formulação de estratégia);
- PLANO documento;
- Passo 3. EXECUTAR (implementação do plano);
- Passo 4. CONTROLAR E AVALIAR (gera novas informações).

Para Hope (2007, pág. 86), organizações líderes compartilham alguns atributos comuns que possibilitam a delegação da estratégia.

- Deixam bem claro de quem é a responsabilidade pela estratégia. As equipes sabem qual é o alcance de sua autoridade e os resultados pelos quais têm de responder.
- As equipes compartilham de uma linguagem comum para discutir estratégias e de um processo comum para desenvolvê-las.
- Possuem hábeis pensadores estratégicos que mantêm um diálogo contínuo a respeito da estratégia.
- Estimulam ativamente e apoiam debates livres, rigorosos e baseados em fatos. Há uma cultura "livre de culpa" que possibilita a livre circulação das ideias.
- Proporcionam um clima no qual as pessoas podem perseguir objetivos de desempenho de longo prazo. O pensamento estratégico requer uma perspectiva mais ampla do que a gestão para obter resultados trimestrais. Apesar de as políticas, o estilo e os incentivos de uma organização terem de recompensar esse tipo de perspectiva, na maioria dos casos isso não acontece.

Em seu livro, Born (2007, pág. 269) diz que as projeções e análises financeiras são parte importante do planejamento estratégico e não podem ser desconsideradas nem mesmo em instituições sem fins lucrativos. A sustentabilidade das operações é importante para qualquer organização, sob pena de comprometimento da sua própria continuidade. Para que seus objetivos sejam atingidos, as organizações estabelecem planos de ação. As ações previstas devem ter seus gastos avaliados (orçados). Os reflexos em termos de aplicações de recursos (tanto no circulante como no permanente) devem ser dimensionados. Também devem ser identificadas as origens de recursos (de terceiros, próprias, capacidade de autofinanciamento organizacional). Por fim, um resultado é esperado.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2011, pág. 589):

> "O planejamento financeiro estabelece as diretrizes de mudança na empresa. Essas diretrizes devem incluir (1) uma identificação das metas financeiras da empresa, (2) uma análise das diferenças entre tais metas e a situação financeira corrente da empresa e (3) um pronunciamento quanto às providências necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras." Os autores (2011, págs. 590 e 591) afirmam que os ingredientes para um modelo de um planejamento financeiro possuem os seguintes elementos comuns:

1. **Previsão de vendas.** Todos os planos financeiros exigem uma previsão de vendas. Previsões de vendas exatas não são possíveis, porque as vendas dependem do comportamento futuro e incerto da economia. As empresas podem obter ajuda, para esse fim, de empresas especializadas em projeções macroeconômicas e setoriais.

2. **Demonstrações projetadas.** O plano financeiro conterá projeções de balanço, demonstração de resultado e demonstração de origens e aplicações. Essas são as chamadas *demonstrações projetadas.*

3. **Necessidades de ativos.** O plano descreverá os gastos de capital projetados. Além disso, discutirá as aplicações propostas de capital de giro líquido.

4. **Necessidades de financiamento.** O plano conterá uma seção tratando de esquemas de financiamento. Esta parte do plano deve discutir a política de dividendos e a política de endividamento. Às vezes, as empresas pretenderão aumentar seu capital vendendo novas ações. Nesse caso, o plano deverá considerar os tipos de títulos a serem vendidos e os métodos mais apropriados de emissão.

5. **Variável de fechamento.** Suponhamos que o autor de um plano financeiro projete o crescimento das vendas, dos custos e do lucro líquido a uma dada taxa g_1. Suponhamos ainda que deseje que os ativos e passivos cresçam a uma taxa diferente, g_2. Essas duas taxas diferentes de crescimento podem ser incompatíveis, a menos que uma terceira variável também seja ajustada. Por exemplo, só poderá haver compatibilidade entre as diversas variáveis se o número de ações crescer a uma taxa diferente, g_3. Nesse exemplo, o crescimento do número de ações é tratado como variável de *fechamento*. Ou seja, o crescimento do número de ações é escolhido de modo a fazer com que a taxa de crescimento de itens da demonstração de resultado seja compatível com o crescimento de itens do balanço. Surpreendentemente, mesmo que os itens de demonstração de resultado cresçam à mesma taxa dos itens de balanço, essa compatibilização só pode ser conseguida fazendo com que o número de ações cresça a uma outra taxa. Evidentemente, a taxa de crescimento do número de ações não precisa ser a variável de fechamento. Seria possível fazer com que os itens da demonstração de resultado crescessem à taxa g_1, e os ativos, as dívidas em longo prazo e o número de ações crescessem a g_2. Neste caso, a compatibilidade entre g_1 e g_2 poderia ser conseguida fazendo com que o endividamento em curto prazo crescesse à taxa g_3.

6. **Premissas econômicas.** O plano deve enunciar explicitamente o ambiente econômico que a empresa espera vigorar durante o prazo do plano. Entre as premissas econômicas a serem feitas deve pelo menos haver alguma sobre a taxa de juros.

Conforme Porter apud Born (2007, pág. 94):

> "Os cenários da fase de planejamento são fundamentais para lidar com as incertezas. Desta forma, são instrumentos importantes para que os gerentes entendam os riscos e as oportunidades que podem vir a ocorrer em um futuro próximo, fazendo com que estes reflitam a respeito destas possibilidades. De acordo com Born (2007, pág. 94) ainda, para iniciar a construção de cenários é importante seguir as seguintes etapas":

- identificar as incertezas que podem afetar a estrutura industrial;
- determinar os fatores causais que as conduzem;

- fazer uma série de suposições plausíveis sobre cada fator causal importante;
- combinar suposições sobre fatores individuais em cenários internamente consistentes;
- analisar a estrutura industrial que prevaleceria sob cada cenário;
- determinar as fontes de vantagem competitiva sob cada cenário e prever comportamento da concorrência sob cada cenário.

Para o autor ainda (2007, pág. 212), outra questão que merece atenção no plano estratégico financeiro, é a capacidade de implementar as ações estratégicas definidas no tempo, ou no orçamento proposto. No que se refere ao cronograma, existe uma tendência a um grande acúmulo de ações estratégicas nos dois primeiros anos do plano, seja pela maior capacidade de se enxergar aquilo que está mais próximo, seja por certa ansiedade por parte de quem planeja. Esta tendência é ainda maior em empresas que planejam pela primeira vez. Já no que se refere aos recursos para financiar cada ação, há de se considerar que é possível a concepção de uma mesma ação a partir de diferentes custos, considerando-se também que estas escolhas provavelmente afetarão a sua eficácia individual e, desta forma, no conjunto das ações estratégicas que conduzirão (ou não...) aos objetivos estratégicos. Assim sendo, torna-se evidente a necessidade de uma reflexão custo (da ação) versus benefício (nos objetivos do plano).

Para Gitman (2010, págs. 105 e 106), o processo de planejamento financeiro começa pelos planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Estes, por sua vez, orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais. De modo geral, os planos e orçamentos de curto prazo implementam os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

> Os **planos financeiros de longo prazo (estratégicos)** expressam as ações financeiras planejadas por uma empresa e o impacto previsto dessas ações ao longo de períodos que vão de dois a dez anos. São comuns planos estratégicos de cinco anos, revistos à medida que novas informações relevantes tornam-se disponíveis. De modo geral, as empresas sujeitas a alto grau de incerteza operacional, a ciclos de produção relativamente breves, ou a ambos, tendem a usar horizontes de planejamento mais curtos. GITMAN, (2010, pág. 106).

> Os **planos financeiros de curto prazo (operacionais)** especificam ações financeiras de curto prazo e o impacto previsto. Esses planos geralmente cobrem períodos de um a dois anos. As principais informações usadas são a previsão de vendas e diversos dados operacionais e financeiros. Os principais "produtos" são diversos orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e as demonstrações financeiras pró-forma. GITMAN, (2010, pág. 107).

Em relação aos indicadores financeiros necessários nesse planejamento, Certo (2005, pág. 222) explica: a análise dos *indicadores financeiros* se baseia nas informações fornecidas pelo balanço e pela demonstração de resultados da empresa. Frequentemente analisadas em casos de administração estratégica, essas duas declarações financeiras são usadas para examinar a 'saúde' da empresa.

2.3. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Para Coutinho (2010, pág. 53), a estrutura e a evolução patrimonial de uma empresa se refletem em seus relatórios contábeis. Logo, a compreensão desses relatórios é fundamental para análise da situação da empresa e direcionamento da atenção do administrador no decorrer do processo decisório.

Drucker (2006, pág. 107), salienta que as empresas são pagas para criar riqueza, e não para controlar custos. Mas esse fato óbvio não se reflete nas medições tradicionais. Logo no primeiro ano de estudo, os alunos de contabilidade aprendem que o balanço patrimonial retrata o cenário possível. Mas, em geral, as empresas não são gerenciadas para fins de liquidação. Ao contrário, precisam ser dirigidas como organismos vivos, como entidades em continuidade, cujo objetivo é a criação de riqueza. Para tanto, os executivos necessitam de informações que os capacitem a exercer julgamentos esclarecidos. Isso exige quatro grupos de ferramentas de diagnóstico: informações básicas, informações sobre produtividade, informações sobre competências e informações sobre alocação de recursos. Reunidas, essas informações constituem a caixas de ferramentas do executivo para a gestão das empresas.

Segundo Gitman (2010, pág. 40):

> As quatro principais demonstrações financeiras exigidas pela *Securities and Exchange Commission* (SEC) para apresentação aos acionistas são (1) demonstração de resultado, (2) balanço patrimonial, (3) demonstração das mutações do patrimônio líquido e (4) demonstração dos fluxos de caixa.

1. Segundo Iudícibus (2010, pág. 04), a Lei n° 6.404/76 define o conteúdo da **Demonstração do Resultado do Exercício,** que deve ser apresentada na forma dedutiva, com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas e definindo claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício, e por ação, sem confundir-se com a conta de Lucros Acumulados, onde é feita a distribuição ou alocação do resultado.

2. O **balanço patrimonial** é uma descrição resumida da posição financeira da empresa em uma certa data. Essa demonstração equilibra os ativos da empresa (aquilo que ela possui) contra seu financiamento, que pode ser capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio (fornecido pelos proprietários e também conhecido pelo patrimônio líquido). GITMAN (2010, pág. 43).

3. Para Iudícibus (2010, págs. 04 e 05), a Lei das Sociedades por ações aceita ou o nome de **Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) ou de Lucros ou Prejuízos Acumulados;** a primeira é a mais completa e uma de suas colunas é a dos lucros ou prejuízos acumulados. Evidencia a mutação do patrimônio líquido em termos globais (novas integralizações de capital, resultado do exercício, ajustes de exercícios anteriores, dividendos, ajuste de avaliação patrimonial, etc.) e em termos de mutações internas (incorporações de reservas ao capital, transferências de lucros acumulados para reservas e vice-versa, etc.).

4. A **demonstração dos fluxos de caixa** visa mostrar como ocorreram as movimentações de disponibilidades em um dado período de tempo. Essa demonstração é obrigatória pela Lei das Sociedades por Ações, e o Conselho Federal de Contabilidade a tornou obrigatória. Divide todos os fluxos de entrada e saída de caixa em três grupos: os derivados das atividades operacionais, das atividades de investimento e das atividades de financiamento. IUDÍCIBUS, (2010, pág. 05).

Para Brealey, Myers e Allen (2008, pág. 706), os demonstrativos financeiros, além de ajudarem a compreender o passado, também oferecem um ponto de partida para desenvolver um plano financeiro para o futuro. É aqui que as finanças e a estratégia se encontram. Um plano financeiro coerente necessita da compreensão do modo como a empresa pode gerar maiores retornos em longo prazo por meio da escolha de uma atividade e pelo seu posicionamento dentro dessa atividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma variedade de estudos de planejamento financeiro apresenta-se nas organizações atualmente. Estas oportunidades ou problemas apontados por eles podem ser explorados e analisados de forma mais completa através do uso de métodos e técnicas.

Nesse artigo foi utilizado o método de Estudo de Caso para o atingimento dos resultados propostos de planejamento financeiro para os anos de 2013/2014/2015/2016/2017. Através de acesso aos dados da empresa e junto a sua contabilidade houve o estudo dos 3 últimos balanços patrimoniais (2010/2011/2012), das 3 últimas Demonstrações de Resultados do Exercício (DRE) (2010/2011/2012) e dos 2 últimos Fluxos de Caixa (2011/2012), além, das expectativas com relação a perspectivas futuras por parte da direção da organização.

Conforme Yin (2010, pág. 22), o estudo de caso é apenas uma das várias maneiras de realizar a pesquisa de ciência social. Outras maneiras incluem, mas não se limitam a experimentos, levantamentos, histórias e pesquisa econômica e epidemiológica.

Cada método tem vantagens e desvantagens peculiares, dependendo de três condições: o tipo de questão de pesquisa, o controle que o investigador tem sobre os eventos comportamentais reais e o enfoque sobre os fenômenos contemporâneos em oposição aos históricos. Em geral os estudos de caso são o método preferido quando:

a) as questões “como” e “por que” são propostas;

b) o investigador tem pouco controle sobre os eventos;

c) o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real.

Esta situação distingue a pesquisa do estudo de caso de outros tipos de pesquisa de ciência social. Apesar disso, todos os métodos se sobrepõem de várias maneiras, sem a presença de limites rígidos.

> Os casos giram em torno das experiências profissionais dos alunos, especialmente de situações em que participaram ativamente da resolução de problemas. Em consequência, no relato, o autor do caso tende a tornar-se um personagem da história, embora outros personagens fictícios possam vir a ser criados. ROESCH (2007, pág. 51)

> As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. GIL (2007, pág. 43). As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. GIL (2007, pág. 44)

"Há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias." (GIL, 2007, pág. 44)

"As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc." (GIL, 2007, pág. 44)

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Através de planejamento financeiro procurou-se desenvolver uma previsão para os próximos 5 anos da empresa F. M. Instrumentos Musicais LTDA. em três cenários principais (o conservador, o mais provável e o arrojado). Esse planejamento foi fundamental na obtenção desses cenários com o objetivo de se verificar qual é o melhor e aplicá-lo a organização da Serra Gaúcha.

Primeiramente, utilizam-se as demonstrações de resultados dos anos de 2010, 2011 e 2012, como base para projeção dos próximos 5 anos, conforme demonstrado abaixo:

Quadro 1 – Análises Horizontal e Vertical dos Anos de 2010, 2011 e 2012.

Demonstração do resultado	2010	AV 2010	2011	AV 2011	2012	AV 2012
Receita Operacional Bruta	**900.656,26**	106%	**1.409.509,84**	107%	**1.355.530,89**	106%
Vendas de Mercadorias	900.656,26	106%	1.409.509,84	107%	1.355.530,89	106%
Impostos e Contribuições Simples	-49.715,24	-6%	-90.637,10	-7%	-79.550,87	-6%
Receita Operacional Líquida	**850.941,02**	100%	**1.318.872,74**	100%	**1.275.980,02**	100%
Custos Mercadorias Vendidas	**-441.892,11**	-52%	**-934.474,21**	-71%	**-898.308,59**	-70%
Lucro Operacional Bruto	**409.048,91**	48%	**384.398,53**	29%	**377.671,43**	30%
Despesas Administrativas	**-223.734,13**	-26%	**-228.064,80**	-17%	**-247.212,78**	-19%
Despesa com Comercialização	**-2.178,66**	0%	**-369,10**	0%	**-445,80**	0%
Despesas Financeiras	**-10.484,23**	-1%	**-7.044,13**	-1%	**-8.511,02**	-1%
Receitas Financeiras	**3.742,87**	0%	**323,66**	0%	**626,55**	0%
Despesas Tributárias	**-18.194,81**	-2%	**-8.894,32**	-1%	**-14.553,72**	-1%
Resultado Operacional líquido	**158.199,95**	19%	**140.349,84**	11%	**107.574,66**	8%
Resultado Antes do IR	0	0%	0	0%	0	0%
Lucro/Prejuízo do Exercício	**158.199,95**	19%	**140.349,84**	11%	**107.574,66**	8%

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificam-se acima, que as despesas administrativas representam, respectivamente dos anos analisados, 26%, 17% e 19% da receita operacional líquida, ou seja, a administração entende que para aumentar o lucro líquido nos próximos faz-se necessário uma redução nessas despesas.

Para tanto, pensou-se no fechamento de uma das filiais, a de Garibaldi, uma vez que Bento Gonçalves e Caxias do Sul também recebem clientes dessa cidade devido à proximidade delas. Existe um site para vendas online dos instrumentos, porém isso ainda não é o foco das lojas, ou seja, não há muitas vendas dessa forma. Segundo históricos de vendas, há uma maior variedade de instrumentos musicais na matriz, o que faz com que os clientes de Garibaldi se movimentem preferencialmente para Bento Gonçalves, o que é outro fator preponderante para se fechar essa loja e juntar os esforços em duas restantes na Região Serrana.

Com o fechamento da loja para 2013 podem ocorrer as seguintes projeções:

- Redução de 20% das despesas relacionadas com aluguel (Manutenção e Equipamento Informática, Manutenção e Segurança, Despesas de Aluguéis, Prêmio de Seguros, Mensalidades e Assinaturas, Material de Expediente, Material de Consumo, Água, Luz e Telefone, Despesas com Condomínio), pois do total de R$ 247.212,78 em 2012 das despesas administrativas, essas despesas relacionadas com aluguel que somam R$ 60.126,25 referidas as três cidades (Bento Gonçalves, Caxias do Sul e Garibaldi) respectivamente R$ 30.126,25, R$ 18.000,00 e R$ 12.000,00, esse último valor indicativo da porcentagem de redução.

- Redução em 7,93% referente às demissões que ocorreram em 2013. Nesse percentual já está considerando o incremento das despesas com demissões que sumarizam o valor de R$ 7.178,02 e o incremento do dissídio de 2013 que é esperado um percentual de 6,97% das despesas com pessoal, com isso obtém-se o seguinte cálculo:

Total despesa pessoal 2012	**157.916,50**	
(+) despesa com demissão ref. Fechamento da loja	7.178,02	
Valor por funcionário por ano antes do dissídio	14.356,05	
(+) dissídio 2013	6,97%	
Valor por funcionário por ano após dissídio 2013	15.356,66	
Total despesa pessoal 2013	145.387,98	
Total de redução com despesa com pessoal para 2013	**12.528,52**	***7,93%***

Tabela 1 – Demonstração da Despesa com Pessoal de 2013 em relação a 2012.
Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, foi possível projetar para 2013 uma redução de despesa administrativa em 11,54%, conforme abaixo:

Total despesa administrativa 2012	**247.212,78**	
Total redução despesa aluguel para 2013	(16.011,77)	
Total redução pessoal para 2013	(12.528,52)	
Total despesa administrativa 2013	**218.672,49**	***11,54%***

Tabela 2 – Demonstração da Despesa Administrativa de 2013 em relação a 2012.
Fonte: Elaborado pelo autor

Além da redução de despesa administrativa, projetam-se três cenários no estudo:

i) Cenário Conservador: Aumentos de 2% nas vendas de mercadorias em todos os 5 anos de projeção, pois a empresa espera crescer de acordo com o crescimento da economia;

ii) Cenário Mais Provável: Aumentos de 1, 2, 3, 5 e 10% gradativos nas vendas das mercadorias a cada ano de projeção, pois as empresárias têm um plano de crescimento das vendas que só vai surtir efeito a partir de 3 anos ou, o plano será implementado nos dois primeiros anos para depois surtir efeito.

iii) Cenário Arrojado: Aumentos de 10% nas vendas de mercadorias em todos os 5 anos de projeção, pois pode ter uma campanha de marketing nos municípios vizinhos e vendas pela internet após o fechamento da filial de Garibaldi.

Após as análises acima, obteve-se as seguintes projeções para 2013 para cada cenário estudado:

Quadro 2 – Análises de Projeções de Cenários de 2012 para 2013.

Demonstração do resultado	Efetivo 2012	Cenário Conservador 2013		Cenário Provável 2013		Cenário Arrojado 2013	
Receita Operacional Bruta							
Vendas de Mercadorias	1.355.530,89	1.382.641,51	*2%*	1.369.086,20	*1%*	1.491.083,98	*10%*
Deduções da Receita Bruta							
Impostos e Contribuições Simples	-79.550,87	-81.141,89	*2%*	-80.346,38	*1%*	(87.505,96)	*10%*
Receita Operacional Líquida	**1.275.980,02**	**1.301.499,62**	*2%*	**1.288.739,82**	*1%*	**1.403.578,02**	*10%*
Custos Mercadorias Vendidas	-898.308,59	-916.274,76	*2%*	-907.291,68	*1%*	(988.139,45)	*10%*
Lucro Operacional Bruto	**377.671,43**	**385.224,86**	*2%*	**381.448,14**	*1%*	**415.438,57**	*10%*
Despesas Administrativas	-247.212,78	-218.672,49	*-12%*	-218.672,49	*-12%*	(218.672,49)	*-12%*
Despesa com Comercialização	**-445,80**	-454,72	*2%*	-450,26	*1%*	(490,38)	*10%*
Despesas Financeiras	**-8.511,02**	-8.681,24	*2%*	-8.596,13	*1%*	(9.362,12)	*10%*
Receitas Financeiras	**626,55**	639,08	*2%*	632,82	*1%*	689,21	*10%*
Despesas Tributárias	**-14.553,72**	-14.844,79	*2%*	-14.699,26	*1%*	(16.009,09)	*10%*
Resultado Operacional líquido	**107.574,66**	**143.210,70**	*33%*	**139.662,83**	*30%*	**171.593,69**	*60%*
Resultado Antes do IR	0	0,00	*0%*	0,00	*0%*	-	*0%*
Lucro/Prejuízo do Exercício	**107.574,66**	**143.210,70**	*33%*	**139.662,83**	*30%*	**171.593,69**	*60%*

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a projeção de 2014, foi necessário desconsiderar a despesa com demissão e considerar um reajuste salarial de 6% sobre essa. Então obtivemos o seguinte cálculo:

Total despesa pessoal 2013	**145.387,98**
Eliminar despesa demissão	(7.178,02)
Total efetivo de despesa com pessoal para 2014 sem dissídio	138.209,96
Dissídio esperado para 2014	6%
Total despesa pessoal 2014	**146.502,55**
Aumento de despesa com pessoal para 2014	**1.114,57**
Cálculo despesa administrativa 2014	
Total despesa administrativa 2013	**218.672,49**
Aumento de despesa com pessoal para 2014	1.114,57
Total despesa administrativa 2014	**219.787,06**

Tabela 3 – Demonstração da Despesa com Pessoal e Administrativa de 2014 em relação a 2013.
Fonte: Elaborado pelo autor

Para os demais anos (2015, 2016 e 2017) foi necessário considerar um reajuste salarial de 6%, conforme expectativa do sindicato da classe dos comerciários de instrumentos musicais.

Cenário 2015	
Total despesa pessoal 2014	146.502,55
Dissídio esperado para 2015	6%
Total despesa pessoal 2015	**155.292,71**
Aumento de despesa com pessoal para 2015	**8.790,15**
Cálculo despesa administrativa 2015	
Total despesa administrativa 2014	**219.787,06**
Aumento de despesa com pessoal para 2014	8.790,15
Total despesa administrativa 2015	**228.577,22**

Cenário 2016	
Total despesa pessoal 2015	155.292,71
Dissídio esperado para 2016	6%
Total despesa pessoal 2016	**164.610,27**
Aumento de despesa com pessoal para 2016	**9.317,56**
Cálculo despesa administrativa 2016	
Total despesa administrativa 2015	**228.577,22**
Aumento de despesa com pessoal para 2016	9.317,56
Total despesa administrativa 2016	**237.894,78**

Cenário 2017	
Total despesa pessoal 2016	164.610,27
Dissídio esperado para 2017	6%
Total despesa pessoal 2017	**174.486,89**
Aumento de despesa com pessoal para 2017	**9.876,62**
Cálculo despesa administrativa 2017	
Total despesa administrativa 2016	**237.894,78**
Aumento de despesa com pessoal para 2017	9.876,62
Aumento demais despesas administrativas (2%)	4.757,90
Total despesa administrativa 2017	**252.529,29**

Tabela 4 – Demonstrações das Despesas com Pessoal e Administrativas de 2015, 2016 e 2017 em relação a 2014.
Fonte: Elaborado pelo autor

Após as análises acima, projetou-se os três cenários para as demonstrações financeiras:

Quadro 3 – Cenário Conservador dos Anos de 2013 a 2017 das Demonstrações Financeiras:

Demonstração de reultado	Projetado 2013	Variação 2013	Projetado 2014	Variação 2014	Projetado 2015	Variação 2015	Projetado 2016	Variação 2016	Projetado 2017	Variação 2017
Receita Operacional Bruta										
Vendas de Mercadorias	1.382.641,51	2,00%	1.410.294,34	2,00%	1.438.500,22	2,00%	1.467.270,23	2,00%	1.496.615,63	2,00%
Deduções da Receita Bruta										
Impostos e Contribuições Simples	(81.141,89)	2,00%	(82.764,73)	2,00%	(84.420,02)	2,00%	(86.108,42)	2,00%	(87.830,59)	2,00%
Receita Operacional Líquida	1.301.499,62	2,00%	1.327.529,61	2,00%	1.354.080,21	2,00%	1.381.161,81	2,00%	1.408.785,05	2,00%
Custos Mercadorias Vendidas	(916.274,76)	2,00%	(934.600,26)	2,00%	(953.292,26)	2,00%	(972.358,11)	2,00%	(991.805,27)	2,00%
Lucro Operacional Bruto	385.224,86	2,00%	392.929,36	2,00%	400.787,94	2,00%	408.803,70	2,00%	416.979,78	2,00%
Despesas Administrativas	(218.672,49)	-11,54%	(219.787,06)	0,51%	(228.577,22)	4,00%	(237.894,78)	4,08%	(252.529,29)	6,15%
Despesa com Comercialização	(454,72)	2,00%	(463,81)	2,00%	(473,09)	2,00%	(482,55)	2,00%	(492,20)	2,00%
Despesas Financeiras	(8.681,24)	2,00%	(8.854,87)	2,00%	(9.031,96)	2,00%	(9.212,60)	2,00%	(9.396,85)	2,00%
Receitas Financeiras	639,08	2,00%	651,86	2,00%	664,90	2,00%	678,20	2,00%	691,76	2,00%
Despesas Tributárias	(14.844,79)	2,00%	(15.141,69)	2,00%	(15.444,52)	2,00%	(15.753,41)	2,00%	(16.068,48)	2,00%
Resultado Operacional líquido	143.210,70	33,13%	149.333,79	4,28%	147.926,05	-0,94%	146.138,56	-1,21%	139.184,71	-4,76%
Resultado Antes do IR	-		-		-		-		-	
Lucro/Prejuízo do Exercício	143.210,70	33,13%	149.333,79	4,28%	147.926,05	-0,94%	146.138,56	-1,21%	139.184,71	-4,76%

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 4 – Cenário Mais Provável dos Anos de 2013 a 2017 das Demonstrações Financeiras:

Demonstração do resultado	Projetado 2013	Variação 2013	Projetado 2014	Variação 2014	Projetado 2015	Variação 2015	Projetado 2016	Variação 2016	Projetado 2017	Variação 2017
Receita Operacional Bruta										
Vendas de Mercadorias	1.369.086,20	*1%*	1.396.467,92	*2%*	1.438.361,96	*3%*	1.510.280,06	*5%*	1.661.308,06	*10%*
Deduções da Receita Bruta										
Impostos e Contribuições Simples	-80.346,38	*1%*	-81.953,31	*2%*	-84.411,91	*3%*	-88.632,50	*5%*	-97.495,75	*10%*
Receita Operacional Líquida	**1.288.739,82**	*1%*	**1.314.514,62**	*2%*	**1.353.950,06**	*3%*	**1.421.647,56**	*5%*	**1.563.812,31**	*10%*
Custos Mercadorias Vendidas	-907.291,68	*1%*	-925.437,51	*2%*	-953.200,63	*3%*	-1.000.860,67	*5%*	-1.100.946,73	*10%*
Lucro Operacional Bruto	**381.448,14**	*1%*	**389.077,11**	*2%*	**400.749,42**	*3%*	**420.786,89**	*5%*	**462.865,58**	*10%*
Despesas Administrativas	-218.672,49	*-12%*	-219.787,06	*1%*	-228.577,22	*4%*	-237.894,78	*4%*	-252.529,29	*6%*
Despesa com Comercialização	-450,26	*1%*	-459,26	*2%*	-473,04	*3%*	-496,69	*5%*	-546,36	*10%*
Despesas Financeiras	-8.596,13	*1%*	-8.768,05	*2%*	-9.031,09	*3%*	-9.482,65	*5%*	-10.430,91	*10%*
Receitas Financeiras	632,82	*1%*	645,47	*2%*	664,84	*3%*	698,08	*5%*	767,89	*10%*
Despesas Tributárias	-14.699,26	*1%*	-14.993,24	*2%*	-15.443,04	*3%*	-16.215,19	*5%*	-17.836,71	*10%*
Resultado Operacional líquido	**139.662,83**	*30%*	**145.714,96**	*4%*	**147.889,86**	*1%*	**157.395,66**	*6%*	**182.290,19**	*16%*
Resultado Antes do IR	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Lucro/Prejuízo do Exercício	**139.662,83**	*30%*	**145.714,96**	*4%*	**147.889,86**	*1%*	**157.395,66**	*6%*	**182.290,19**	*16%*

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 5 – Cenário Arrojado dos Anos de 2013 a 2017 das Demonstrações Financeiras:

Demonstração do resultado	Projetado 2013	Variação 2013	Projetado 2014	Variação 2014	Projetado 2015	Variação 2015	Projetado 2016	Variação 2016	Projetado 2017	Variação 2017
Receita Operacional Bruta										
Vendas de Mercadorias	1.491.083,98	10%	1.640.192,38	10%	1.804.211,61	10%	1.984.632,78	10%	2.183.096,05	10%
Deduções da Receita Bruta										
Impostos e Contribuições Simples	-87.505,96	10%	-96.256,55	10%	-105.882,21	10%	-116.470,43	10%	-128.117,47	10%
Receita Operacional Líquida	**1.403.578,02**	10%	**1.543.935,82**	10%	**1.698.329,41**	10%	**1.868.162,35**	10%	**2.054.978,58**	10%
Custos Mercadorias Vendidas	-988.139,45	10%	-1.086.953,39	10%	-1.195.648,73	10%	-1.315.213,61	10%	-1.446.734,97	10%
Lucro Operacional Bruto	**415.438,57**	10%	**456.982,43**	10%	**502.680,67**	10%	**552.948,74**	10%	**608.243,61**	10%
Despesas Administrativas	-218.672,49	-12%	-219.787,06	1%	-228.577,22	4%	-237.894,78	4%	-252.529,29	6%
Despesa com Comercialização	-490,38	10%	-539,42	10%	-593,36	10%	-652,70	10%	-717,97	10%
Despesas Financeiras	-9.362,12	10%	-10.298,33	10%	-11.328,17	10%	-12.460,98	10%	-13.707,08	10%
Receitas Financeiras	689,21	10%	758,13	10%	833,94	10%	917,33	10%	1.009,07	10%
Despesas Tributárias	-16.009,09	10%	-17.610,00	10%	-19.371,00	10%	-21.308,10	10%	-23.438,91	10%
Resultado Operacional líquido	**171.593,69**	60%	**209.505,74**	22%	**243.644,87**	16%	**281.549,51**	16%	**318.859,43**	13%
Resultado Antes do IR	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Lucro/Prejuízo do Exercício	**171.593,69**	60%	**209.505,74**	22%	**243.644,87**	16%	**281.549,51**	16%	**318.859,43**	13%

Fonte: Elaborado pelo autor

Isso mostra que com pequenas mudanças de atitude por parte dos gestores podem ocorrer grandes avanços e uma alavancagem comercial para toda a Serra Gaúcha que é a área predominante de vendas desses instrumentos.

Espera-se que esse artigo tenha contribuído no sentido de oferecer às organizações a necessidade de utilizar mecanismos de controles das atividades da empresa para que possam mensurar os seus negócios de forma adequada. Esse foi feito pela primeira vez para a empresa em questão e mostrou de qual forma e seguindo cálculos específicos, haverá um crescimento nas suas vendas e diminuição das despesas em duas lojas restantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das conclusões analisadas e confirmadas nas planilhas em Excel, pode-se ver que as proprietárias da organização visam um aumento nas vendas de mercadorias e seguem com um aumento de despesas totais consideradas regulares para esse período de tempo também nos três cenários propostos e apresentados nas análises dos resultados.

Com o fechamento de uma das filiais, a de Garibaldi no início de 2013, a redução nos custos de despesas administrativas foi de extrema valia, pois agora há uma concentração de esforços que ficam responsáveis por várias cidades na Serra Gaúcha. Para fins financeiros, os custos deixados de lado com a filial ficam na ordem de R$ 16.011,77, valor importante constatado na planilha que não é retirado do caixa da empresa para os próximos anos.

Nesse ano de 2013, já se tem, segundo as previsões, um aumento no lucro líquido de R$ 35.636,04 no cenário conservador, pois segundo esse a empresa cresce de acordo com o crescimento da economia, R$ 32.088,17 no mais provável, pois as empresárias têm um plano de crescimento das vendas que só vai surtir efeito a partir de 3 anos ou, o plano será implementado nos dois primeiros anos para depois surtir efeito, e R$ 64.019,03 no arrojado, pois existirá segundo as donas uma campanha de marketing viabilizada para os municípios vizinhos em vias de aceitação, vendas pela internet intensificadas uma vez que ainda falta trabalho nessa área de propaganda, etc. e para os próximos quatro anos espera-se mais aumentos importantes de caixa para futuros investimentos. Como houve um fechamento de filial, o importante realmente foi cortar despesas para se lucrar em longo prazo e não a aquisição de outra filial, uma vez que as duas lojas restantes conseguem atender clientes fidelizados nas mesmas regiões que essa filial fechada estava.

Segundo as proprietárias, está sendo investido cada vez mais em treinamento dos 9 funcionários sediados nas 2 lojas para atender melhor os clientes e fazer parcerias com fornecedores de instrumentos também.

Finalizando as considerações temos que desses três cenários projetados será certificado e seguido apenas 1 deles a critério das proprietárias da empresa. Após essa escolha abre-se uma gama de oportunidades para mais estudos de viabilidade econômica para outros investimentos com a quantia recebida e guardada em caixa.

REFERÊNCIAS

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico** / Roger Born...[et al.]. – Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007, 271 p.

BREALEY, Richard A. **Princípios de finanças corporativas** / Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen; tradução Maria do Carmo Figueira, Nuno de Carvalho; revisão técnica Fabio Gallo Garcia, Luiz Alberto Bertucci. – 8. ed. – São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia / Samuel C. Certo, J. Paul Peter, Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar – 2. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. Título original: Strategic management: a focus on process.

COUTINHO, Atimo de Souza. **Contabilidade financeira** / Atimo de Souza Coutinho, Claudio de Carvalho Mattos, Paulo Henrique Lopes da Fonseca, Zuinglio José Barroso Braga. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 132p. – (Gestão financeira, controladoria e auditoria).

DRUCKER, Peter F. (Peter Ferdinand), 1909-2005. **Drucker**: "o homem que inventou a Administração": Business week / Peter F. Drucker; tradução Alessandra Mussi Araujo; introdução por Thomas A. Stewart. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antônio Carlos Gil. – 5 ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira** / Lawrence J. Gitman; tradução Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Jean Jacques Salim. – 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOPE, Jeremy. **Gestão financeira moderna**: reinventando o CFO: como a área de finanças pode realmente agregar valor nas empresas/Jeremy Hope; tradução de Marcello Lino. – Rio de Janeiro, Elsevier; São Paulo: KPMG Internacional, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade introdutória** / equipe de professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP; coordenação Sérgio de Iudícibus. – 10. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Manual de contabilidade societária** / Sérgio de Iudícibus...[et. al.]. – São Paulo: Atlas, 2010. Outros autores: Eliseu Martins, Ernesto Rubens Gelbcke,

Ariovaldo dos Santos. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Como escrever casos para o ensino da administração** / Sylvia Maria Azevedo Roesch, Francisco Fernandes. – São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso / Sylvia Maria Azevedo Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. – 3. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

ROSS, Stephen A. **Administração financeira** / Stephen Ross, Randolph W. Westerfield, Jeffrey F. Jaffe; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. – 2. ed. – 11. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011. Título original: Corporate finance.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos / Robert K. Yin; tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. – 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.; 23 cm.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – BALANÇOS PATRIMONIAIS 2010/2011/2012

	2010	AV2011	AH2011	2011	AV2012	AH2012	2012	AH2012
A T I V O	**810.541,27**	**100%**	**7%**	**866.662,25**	**100%**	**18%**	**1.024.209,97**	**100%**
CIRCULANTE	795.970,27	98%	7%	852.091,25	98%	18%	1.009.638,97	99%
DISPONIBILIDADE	12.899,78	2%	-26%	9.581,01	1%	100%	19.143,11	2%
CLIENTES	126.686,20	16%	7%	136.125,14	16%	-28%	98.369,50	10%
ESTOQUES	656.384,29	81%	8%	706.385,10	82%	26%	892.126,36	87%
NÃO CIRCULANTE	14.571,00	2%	0%	14.571,00	2%	0%	14.571,00	1%
IMOBILIZADO	14.571,00	2%	0%	14.571,00	2%	0%	14.571,00	1%
P A S S I V O	**810.541,27**	**100%**	**7%**	**866.662,25**	**100%**	**18%**	**1.024.209,97**	**100%**
CIRCULANTE	281.079,19	35%	-30%	196.850,33	23%	25%	246.823,39	24%
FORNECEDORES	163.464,44	20%	-13%	142.126,21	16%	12%	159.564,78	16%
ENCARGOS SOCIAIS	16.245,03	2%	6%	17.256,20	2%	4%	18.025,49	2%
OBRIGAÇÕES FISCAIS E TRIBUTÁRIAS	8.728,85	1%	14%	9.944,00	1%	-23%	7.669,87	1%
OUTRAS OBRIGAÇÕES	92.640,87	11%	-70%	27.523,92	3%	124%	61.563,25	6%
NÃO CIRCULANTE	529.462,08	65%	27%	669.811,92	77%	16%	777.386,58	76%
PATRIMONIO LIQUIDO	529.462,08	65%	27%	669.811,92	77%	16%	777.386,58	76%
Capital Social	20.000,00	2%	0%	20.000,00	2%	0%	20.000,00	2%
LUCROS E/OU PREJUIZOS	509.462,08	63%	28%	649.811,92	75%	17%	757.386,58	74%

APÊNDICE 2 – DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS 2010/2011/2012

Demonstração do resultado	2010	AV 2010	AH2011	2011	AV 2011	AH2012	2012	AV 2012
Receita Operacional Bruta	**900.656,26**	106%	**56%**	**1.409.509,84**	107%	**-4%**	**1.355.530,89**	106%
Vendas de Mercadorias	900.656,26	106%	**56%**	1.409.509,84	107%	**-4%**	1.355.530,89	106%
Impostos e Contribuições Simples	-49.715,24	-6%	**82%**	-90.637,10	-7%	**-12%**	-79.550,87	-6%
Receita Operacional Líquida	**850.941,02**	100%	**55%**	**1.318.872,74**	100%	**-3%**	**1.275.980,02**	100%
Custos Mercadorias Vendidas	-441.892,11	-52%	111%	-934.474,21	-71%	-4%	-898.308,59	-70%
Lucro Operacional Bruto	**409.048,91**	48%	**-6%**	**384.398,53**	29%	**-2%**	**377.671,43**	30%
Despesas Administrativas	-223.734,13	-26%	2%	-228.064,80	-17%	8%	-247.212,78	-19%
Despesa com Comercialização	-2.178,66	0%	-83%	-369,10	0%	21%	-445,80	0%
Despesas Financeiras	-10.484,23	-1%	-33%	-7.044,13	-1%	21%	-8.511,02	-1%
Receitas Financeiras	3.742,87	0%	-91%	323,66	0%	94%	626,55	0%
Despesas Tributárias	-18.194,81	-2%	-51%	-8.894,32	-1%	64%	-14.553,72	-1%
Resultado Operacional líquido	**158.199,95**	19%	**-11%**	**140.349,84**	11%	**-23%**	**107.574,66**	8%
Resultado Antes do IR	0	0%	**0%**	0	0%	**0%**	0	0%
Lucro/Prejuízo do Exercício	**158.199,95**	19%	**-11%**	**140.349,84**	11%	**-23%**	**107.574,66**	8%

APÊNDICE 3 – FLUXOS DE CAIXA 2011/2012

	2011	2012
Lucro antes do Imposto de renda	140.349,84	107.574,66
Variação do Ativo/Passivo	(143.668,61)	(98.012,56)
(Aumento) Redução de clientes	(9.438,94)	37.755,64
(Aumento) de estoque	(50.000,81)	(185.741,26)
Aumento (redução) de fornecedor	(21.338,23)	17.438,57
Aumento de encargos sociais	1.011,17	769,29
Aumento (redução) de fiscais e tributárias	1.215,15	(2.274,13)
Aumento (redução) de outras obrigações	(65.116,95)	34.039,33
Aumento de caixa e equivalentes de caixa	(3.318,77)	9.562,10
Caixa e equivalente de caixa no início do exercício	12.899,78	9.581,01
Caixa e equivalente de caixa no final do exercício	9.581,01	19.143,11