

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

Thais Tramontina

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A EMPRESA
BLOCO DESENHOS E ARQUITETURA LTDA.

Porto Alegre
2008

Thais Tramontina

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A EMPRESA
BLOCO DESENHOS E ARQUITETURA LTDA.

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

Orientador: Professor José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre
2008

Thais Tramontina

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A EMPRESA
BLOCO DESENHOS E ARQUITETURA LTDA.**

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

Conceito final:
Aprovado em de de 2008

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. José Eduardo Zdanowicz

- EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Norberto e Silzá, e à minha irmã Gabi, por estarem sempre ao meu lado e acreditarem em mim.

Ao meu irmão Ricardo, sócio-proprietário da empresa Bloco Desenhos e Arquitetura, por ter acreditado neste trabalho e por ter me dado todo o suporte necessário.

Ao professor José Eduardo Zdanowicz pela orientação prestada neste trabalho e por todos os conhecimentos transmitidos.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de planejamento financeiro adequado à estrutura organizacional da empresa Bloco Desenhos e Arquitetura Ltda. É um estudo baseado em uma pequena empresa, feito através da coleta e análise de informações financeiras. Neste trabalho foi possível analisar o passado e o presente da organização para, posteriormente, trabalharem-se as projeções futuras. O trabalho foi fundamentado em conceitos obtidos em obras ligadas à Administração Financeira, tais como: planejamento financeiro, orçamentos e fluxo de caixa. Como resultado foi elaborada uma proposta de planejamento financeiro para o ano de 2009 através da utilização dos orçamentos de receitas, prestação de serviços, despesas operacionais e fluxo de caixa. Assim, pretende-se que a Bloco Desenhos e Arquitetura Ltda. venha a aproveitar as vantagens apresentadas nos dados projetados e, desta forma, desenvolver a sua gestão financeira, contribuindo para a tomada de decisões.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro, Orçamento, Prestação de Serviços.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Empresa.....	12
Figura 2 - Relatório de Fluxo de Caixa 2007.....	44
Figura 3 - Relatório de Fluxo de Caixa 2008.....	45
Figura 4 - Orçamento de Receitas 2009.....	54
Figura 5 - Orçamento de Prestação de Serviços 2009.....	59
Figura 6 - Orçamento de Despesas Operacionais 2009.....	64
Figura 7 - Orçamento de Caixa 2009.....	66
Figura 8 – Planilha de Controle de Caixa 2009.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Receitas Operacionais.....	46
Gráfico 2 – Despesas Operacionais.....	48
Gráfico 3 – Saldo Final de Caixa.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	12
2.1 DADOS GERAIS DA EMPRESA.....	13
2.2 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS.....	13
2.3 CLIENTES.....	14
2.4 CONCORRENTES.....	15
3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	16
4 JUSTIFICATIVAS	18
5 OBJETIVOS	19
5.1 OBJETIVO GERAL	19
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
6.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	20
6.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	22
6.2.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo	23
6.2.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo	24
6.3 ORÇAMENTO	25
6.3.1 Orçamento de Vendas	27
6.3.1.1 Métodos de Elaboração.....	28
6.3.2 Orçamento de Produção	29
6.3.2.1 Orçamento de Matérias-Primas.....	31
6.3.2.2 Orçamento de Mão-de-Obra Direta.....	31
6.3.2.3 Orçamento de Despesas Indiretas de Fabricação	32

6.3.3 Orçamento de Despesas Operacionais	33
6.3.3.1 Orçamento de Despesas Administrativas.....	33
6.3.3.2 Orçamento de Despesas com Vendas.....	34
6.3.3.3 Orçamento de Despesas Tributárias.....	34
6.3.3.4 Orçamento de Despesas Financeiras.....	35
6.3.4 Orçamento de Caixa	35
6.6 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	37
7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
7.2 DEFINIÇÃO DE ÁREA DE ESTUDO.....	39
7.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	39
7.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	39
8 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	41
8.1 CONTROLES FINANCEIROS.....	41
.....	
8.1.1 A Atual Estrutura de Contas	41
8.2 LEVANTAMENTO DE DADOS DE 2007 E 2008.....	43
.....	
8.2.1 Receitas Operacionais	46
8.2.2 Despesas Operacionais	47
8.2.2 Receitas Operacionais x Despesas Operacionais	50
9 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO	52
9.1 ORÇAMENTO DE RECEITAS.....	52
9.2 ORÇAMENTO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	55
9.2.1 Orçamento de Material	56
9.2.2 Orçamento de Pessoal	56
9.2.3 Orçamento de Despesas Indiretas de Serviços Prestados	57
9.3 ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS.....	60

9.3.1 Orçamento de Despesas Administrativas	60
9.3.2 Orçamento de Despesas Financeiras	61
9.3.3 Orçamento de Despesas Tributárias	62
9.3.4 Orçamento de Despesas com Vendas	63
9.3 ORÇAMENTO DE CAIXA	65
9.4 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	67
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	74
ANEXO A – PLANILHAS AUXILIARES DE RECEITAS OPERACIONAIS	75
ANEXO B – PLANILHAS AUXILIARES DE DESPESAS OPERACIONAIS	77
ANEXO C – PLANILHA DE CONTROLE DE RECEITAS	78
ANEXO D – PLANILHA DE CONTROLE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	79
ANEXO E – PLANILHA DE CONTROLE DE DESPESAS OPERACIONAIS	80

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta uma proposta de planejamento financeiro, através da utilização de fluxos de caixa projetados para a empresa Bloco Desenhos e Arquitetura Ltda, uma pequena empresa localizada em Porto Alegre - RS que iniciou suas atividades no ano de 2000. A empresa não dispõe de uma organização financeira formal, fato esse que impede a correta geração de informações que serviriam de base para auxiliar as tomadas de decisões de seus gestores.

Tanto empresas quanto pessoas têm buscado produtos e/ou serviços cada vez mais específicos e elaborados, fazendo com que empreendedores decidam abrir seus próprios negócios justamente com a intenção de atender essas necessidades, comercializando produtos e serviços diferenciados. Infelizmente, muitas vezes essas idéias inovadoras acabam se tornando sonhos fracassados, e os principais motivos podem ser atribuídos a causas como a falta de conhecimento gerencial, os problemas de planejamento, o desconhecimento do mercado, etc.

Segundo informações extraídas da Revista FAE Business (2004, p. 37), a maior força das pequenas e médias empresas está na organização e na tomada de decisão. Diferentemente das grandes corporações, essas empresas possuem uma capacidade enorme de adaptação às necessidades do mercado, podendo tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo de imediato às mudanças e exigências do mercado. Entretanto, essa força depende de um bom planejamento da empresa. O empreendedor, após tomar conhecimento de seu perfil e escolher o ramo de atividade que pretende atuar, deverá planejar sua empresa, observando o ambiente e as forças mobilizadoras responsáveis pelo seu sucesso.

O planejamento financeiro é uma técnica eficiente e prática para aumentar o desempenho da empresa, pois a sua execução exige que os administradores conheçam todos os processos internos da organização. Além disso, ele auxilia no controle e na redução de custos. A sua elaboração possibilita à empresa, planejar e controlar suas atividades, visualizar e corrigir rumos a serem seguidos e, também, demonstrar suas aptidões e limitações.

Levando em consideração o contexto acima, este trabalho tem por objetivo elaborar uma proposta de planejamento financeiro para a empresa Bloco Desenhos e Arquitetura Ltda. para o ano de 2009.

Na primeira parte deste trabalho é feita uma descrição da empresa em estudo, abordando seu histórico e informações gerais. Neste capítulo são apresentados também seus produtos e/ou serviços, seus principais clientes e seus concorrentes.

Nos capítulos seguintes à caracterização da empresa, encontra-se a definição do problema, delimitando o foco do trabalho; a justificativa de escolha do tema, demonstrando a importância de sua realização; e os objetivos gerais e específicos que são os norteadores deste trabalho nas etapas seguintes.

A seguir, no sexto capítulo, é apresentada uma revisão da literatura na qual o trabalho foi embasado. Os assuntos, Administração Financeira, Planejamento Financeiro e Orçamento são os subtópicos principais, os quais são abordados com maior profundidade e detalhamento no decorrer deste trabalho.

O capítulo sete são descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, definindo-se o delineamento da pesquisa, a área de estudo, e os planos de coleta e análise de dados.

No oitavo capítulo é analisada a situação atual da empresa. Através do levantamento de dados dos exercícios sociais de 2007 até agosto de 2008 foi possível avaliar o funcionamento da gestão financeira da empresa em estudo. No capítulo seguinte é apresentada a proposta de planejamento financeiro para o ano de 2009.

Por fim, no último capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho, destacando-se as limitações encontradas e as recomendações sugeridas aos sócios da empresa para uma melhor gestão dos resultados.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Bloco Desenhos e Arquitetura Ltda., conhecida por Bloco ArqDesign, é uma empresa prestadora de serviços relacionados à arquitetura. A sua fundação ocorreu no ano de 2000, quando quatro colegas do Curso de Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, decidiram unificar idéias inovadoras sobre arquitetura e *design*.

Com o passar dos anos, os sócios fundadores da empresa seguiram rumos diferentes em suas carreiras, ficando o controle da empresa nas mãos de apenas um desses sócios. Em 2007, após passar por uma reestruturação em sua estratégia de negócios, a empresa passou a contar com dois sócios, sendo um sócio majoritário, na Gerência Geral, e outro minoritário nas áreas financeira e administrativa.

Atualmente, a empresa possui um quadro de funcionários composto por oito pessoas. Além dos sócios, já mencionados, conta ainda com uma arquiteta, trabalhando em turno integral, e cinco estagiários, estudantes de arquitetura, em turnos diferenciados, todos atuando na área de produção. Abaixo é apresentado o organograma da empresa.

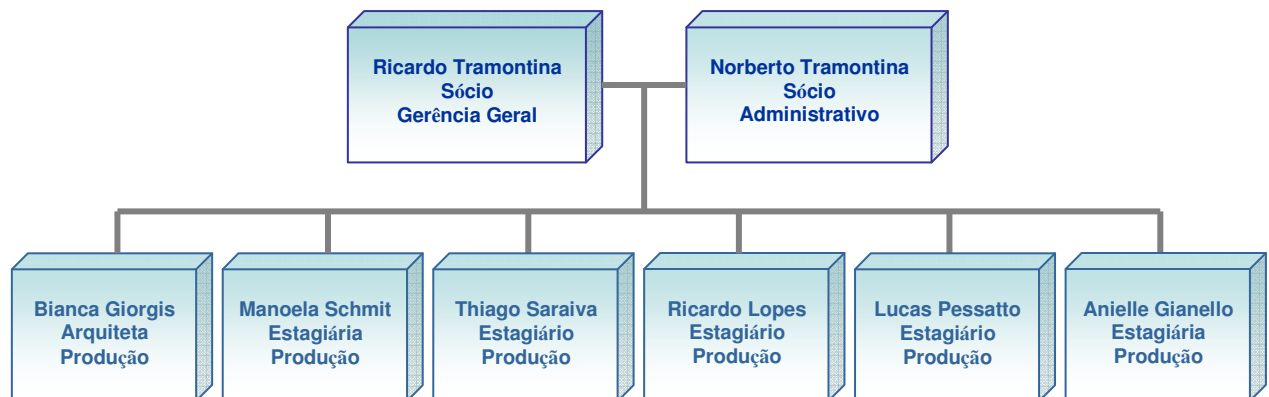


Figura 1 – Organograma da Empresa

Fonte: Elaborado pela autora

2.1 DADOS GERAIS DA EMPRESA

Razão Social: Bloco Desenhos e Arquitetura Ltda.

Endereço: Rua Marques do Pombal, 1824, sala 201 – Porto Alegre / RS

Telefone: (51) 3326.1360

Website: www.bloco.arq.br

2.2 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

A Bloco ArqDesign é uma empresa que pensa arquitetura e *design* como um elemento único no desenvolvimento de seus projetos. Este conceito está presente em todos os seus trabalhos, abrindo espaço para idéias inovadoras e tornando a empresa cada vez mais dinâmica. Os serviços oferecidos pela empresa vão desde ilustrações digitais até arquitetura comercial e podem ser divididos em três grandes grupos:

- a) Design Digital: é o foco principal da empresa, onde estão inseridas as maquetes eletrônicas 3D, normalmente adquiridas pelas construtoras, e as apresentações multimídia;
- b) Design Gráfico: abrange o desenvolvimento de logomarcas para empresas. Este serviço está sendo reformulado pela empresa, uma vez que não está mais sendo oferecido o trabalho exclusivamente de *design* gráfico, mas somente a programação visual e diagramação;
- c) Arqdesign: conceito criado pela empresa para definir os trabalhos que envolvem projetos de arquitetura e *design*, como a arquitetura comercial, exposições, estandes, feiras, onde além do projeto dos espaços também é realizada a criação gráfica de painéis.

2.3 CLIENTES

A Bloco ArqDesign tem como clientes empresas de diversos ramos de atividade que buscam projetos de qualidade, com soluções eficientes, além de muita criatividade, rapidez e empenho. Como principais clientes da empresa, podemos citar:

- a) Alberto Pasqualini - Refap S/A
- b) Alphaville Gravataí Empreendimentos Imobiliários Ltda.
- c) Backstage Marketing Ltda.
- d) Companhia Jornalística J. C. Jarros Ltda.
- e) Companhia Petroquímica do Sul - Copesul
- f) Dallasanta Empreendimentos e Incorporações Ltda.
- g) Dez Propaganda Comunicação e Marketing Ltda.
- h) Diâmetro Construtora Ltda.
- i) Duwaihi Participações Ltda.
- j) EGL Engenharia Ltda.
- k) Escala Comunicação e Marketing Ltda.
- l) Fundação Cinema RS - Fundacine
- m) Goldsztein S/A
- n) Hiper Design Ltda.
- o) Mário Quintana Escritório de Criação Ltda.
- p) Marprom Marketing e Promoções Ltda.
- q) Móveis Primavera Ltda.
- r) Quebec Engenharia Ltda.
- s) Ronaldo Rezende Arquitetura e Planejamento Ltda.
- t) Rossi Residencial S.A.

- u) Sólida Empreendimentos Imobiliários Ltda.
- v) Telos Empreendimentos Culturais Ltda.
- w) Terra Ville Participações Ltda.
- x) Via de Acesso Incorporações Ltda.
- y) Zeppelin Produções de Cinema e Televisão Ltda.
- z) Zeta Incorporações Ltda.

2.4 CONCORRENTES

Atualmente, a Bloco ArqDesign possui dois tipos de empresas que podem ser considerados concorrentes diretos: os escritórios de computação gráfica, focados no desenvolvimento de trabalhos 3D, e os escritórios de arquitetura, focalizados no trabalho específico do arquiteto. Como principais concorrentes da empresa podemos citar:

- a) GAD - Grupo de Arquitetura e Design Ltda.
- b) Trama Design Ltda.
- c) Studio 11 Arquitetura e Design Ltda.
- d) Zee Design Digital Ltda.

3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Bloco ArqDesign é uma empresa gaúcha de arquitetura e *design* digital que vem crescendo e destacando-se no mercado. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, focada principalmente em suas operações, não possui um trabalho mais acurado no que diz respeito a seus aspectos financeiros. O sócio-proprietário da organização, graduado em Arquitetura e Urbanismo, tem conhecimento de que direcionar seus esforços apenas na qualidade de seu produto e atendimento aos clientes não é suficiente para o desenvolvimento do negócio. Um efetivo planejamento financeiro torna-se cada vez mais necessário para a organização.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2004), a falta de conhecimentos gerenciais é uma forte razão para a paralisação das atividades. Ainda, conforme esta instituição, os resultados também mostram que os empresários apontam como a maior causa para a extinção das empresas a falta de capital de giro, indicando descontrole do fluxo de caixa, problemas financeiros, principalmente por uma situação de alto endividamento, além das falhas no planejamento inicial.

Pode-se dizer que nas pequenas empresas o processo de tomada de decisão ocorre de forma mais rápida e ágil do que em médias e grandes empresas, onde a quantidade de pessoas envolvidas no processo é muito maior. Entretanto, as pequenas empresas são prejudicadas, muitas vezes, por não elaborarem, antecipadamente, um plano financeiro para suas futuras atividades. Estes são alguns dos problemas que impedem muitas empresas de pequeno porte de terem uma visão, pelo menos aproximada, de quanto vender, a que preço vender, quais os custos e as despesas operacionais que irão incorrer, e principalmente, qual será o seu lucro para o próximo período.

Atualmente, a empresa Bloco ArqDesign realiza todo seu controle financeiro através de planilhas eletrônicas independentes, onde são lançados os ingressos e desembolsos ao longo do mês, porém sem que haja um enfoque gerencial. Este cenário, comum em pequenas empresas, dificulta a gestão dos recursos financeiros,

impossibilitando que se faça qualquer trabalho de projeção financeira, controle de custos e até mesmo análises de investimento.

Além disso, a falta de ferramentas para um controle financeiro mais efetivo, dificulta a tomada de decisões e impossibilita um planejamento de longo prazo para o negócio. Desta forma, os gestores da Bloco ArqDesign baseiam suas decisões financeiras em experiências e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, muitas vezes, porém, de forma empírica.

O sistema orçamentário é uma das condições essenciais para se alcançar o sucesso empresarial. Através desta ferramenta, as empresas tornam possível o alcance dos objetivos e metas estabelecidos, pois poderão visualizar antecipadamente, quais as atividades a serem desenvolvidas, e quais os caminhos que deverão ser percorridos por ela.

Diante do exposto, este trabalho pretende contribuir na melhoria da gestão financeira da empresa. Para tanto será elaborada uma proposta de planejamento orçamentário para o ano de 2009, de forma a auxiliar a empresa na tomada de decisões e no controle de seus dados financeiros, além de contribuir para o seu crescimento nos próximos anos.

4 JUSTIFICATIVAS

Apesar do planejamento financeiro e orçamentário ser uma realidade nas médias e grandes organizações, não é comum encontrá-lo nas pequenas empresas. Os resultados obtidos com este trabalho poderão ser diretamente utilizados pelos responsáveis da empresa, visto que irão evidenciar uma melhor utilização das ferramentas financeiras, já que atualmente a empresa não possui nenhum acompanhamento neste aspecto.

Embora os responsáveis pela Bloco ArqDesign possuam algumas estratégias delineadas para o ano de 2009, não existe nenhum planejamento documentado no que tange aos aspectos financeiros da empresa. Diante deste cenário, o trabalho poderá fornecer uma melhor visibilidade da situação em que a empresa se encontra, onde quer chegar e quais recursos utilizar para atingir as metas estabelecidas, uma vez que terão resultados projetados para o ano seguinte e poderão comparar com o realizado, identificando e analisando o quanto a organização está conseguindo atingir esses objetivos.

A escolha de uma empresa de pequeno porte para a realização deste trabalho se deu em função da falta de conhecimentos gerenciais identificadas neste tipo de organização. Em muitos destes casos, as empresas são constituídas por empreendedores com formação na área de atividade da empresa, ficando a formação gerencial, financeira e administrativa em segundo plano. Desta forma, acredita-se que este trabalho terá uma maior utilidade para este tipo de organização e de empreendedor, uma vez que poderá contribuir para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar uma proposta de planejamento financeiro para a empresa Bloco Desenhos e Arquitetura Ltda. para o ano de 2009.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) analisar as informações financeiras da empresa relativas aos anos de 2007 e 2008;
- b) elaborar os orçamentos de receitas, prestação de serviços e despesas operacionais para o ano de 2009;
- c) elaborar o orçamento de caixa da empresa;
- d) analisar possibilidades de melhorias no atual processo de controle financeiro da empresa.

6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será apresentado o embasamento teórico de um planejamento financeiro, através de idéias coletadas de diversos autores, as quais ampararam o entendimento do assunto em questão. Serão abordados os aspectos financeiros, desde a sua função básica nas empresas, até a explanação de conceitos mais técnicos, necessários para o atingimento dos objetivos propostos neste trabalho.

6.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira tem importante participação dentro das organizações. Na maioria das empresas, ela não somente realiza tarefas tradicionais de controle e execução, como também atua nas estratégias empresariais.

Com relação à Administração Financeiras, Gitman (2004, p. 34) diz:

Podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Praticamente todos os indivíduos e organizações recebem ou levantam, gastam ou investem dinheiro. A área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais.

Na concepção de Braga (1995, p. 23) “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”. O Autor ainda coloca que uma das responsabilidades da Administração Financeira é obter os recursos necessários para que se formule uma estratégia, a qual tenha como intuito otimizar o uso desses fundos.

Alguns autores dividem as atividades financeiras empresariais em três grupos principais:

- a) atividades operacionais: decorrentes da simples existência da organização. Representam recebimentos (à vista e a prazo) e pagamentos operacionais (salários, tributos, fornecedores, etc);

- b) atividades de investimentos: são aquisições de recursos tangíveis como máquinas e equipamentos, ou intangíveis, como aplicações financeiras e títulos, que gerarão futuras receitas para a organização;
- c) atividades de financiamento: é a atividades que define as melhores alternativas de como e onde obter recursos para a concretização dos investimentos.

Para Brigham e Houston (1999), finanças é definida como sendo a inter-relação entre três áreas, uma que trata de mercados monetários de capital, outra que foca as decisões de investidores e a terceira que é a Administração Financeira. Ainda para os autores, o administrador financeiro tem a função de obter fundos e utilizá-los para maximizar o valor da empresa, e para isso salienta quatro atividades específicas que devem ser desenvolvidas:

- a) previsão e planejamento: o departamento financeiro, junto com os demais departamentos da empresa, precisa analisar e executar os projetos futuros da empresa, de modo que estes tenham um desempenho financeiro que venha a agregar valor à empresa;
- b) decisões importantes de investimentos e financiamentos: o departamento financeiro deve auxiliar nas decisões de investimento, orientando sobre os ativos com melhor rendimento para a empresa, o tipo de financiamento para sua aquisição, etc.
- c) coordenação e controle: interagir junto aos demais departamentos da empresa a fim de garantir a maior eficiência possível das finanças, já que todas as ações da empresa têm aplicações financeiras;
- d) trabalho com mercados financeiros: os administradores financeiros devem se relacionar com os ambientes externos da empresa, como bancos e entidades financiadoras de fundos.

6.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Sanvicente (1987, p. 16) 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 porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades”.

Na definição de Braga (1995, p. 228):

Planejar significa definir antecipadamente:

- os objetivos das ações pré-estabelecidas (O QUE se deseja alcançar);
- a forma pela qual as ações serão desenvolvidas (COMO será feito);
- os meios físicos, tecnológicos, humanos e etc. e os recursos financeiros necessários (COM QUE e POR QUANTO será feito);
- os prazos de execução e as etapas de conclusão de cada etapa do plano (QUANDO será feito); e
- os responsáveis pela execução das etapas do plano (POR QUEM será feito).

Cunha (2000, *aput* LUNKES, 2007, p. 2) conceitua planejamento como um “processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente. Esta análise tem o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade empresarial”.

O planejamento é uma parte essencial da estratégia financeira de qualquer empresa. Ele é necessário para o funcionamento e a sustentação da empresa, pois através dele podemos ter subsídios para controlar e coordenar as ações em vista ao alcance dos objetivos previamente definidos.

Podemos definir planejamento como a tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária. Planejar significa traçar as linhas gerais do que deve ser feito e dos métodos de como fazer, a fim de atingir os objetivos traçados.

O planejamento pode ser dividido em três níveis distintos: planejamento estratégico, tático e operacional. Alguns autores, como é o caso de Lunkes (2007, p. 2) diferenciam o planejamento tomando por base no nível de decisão necessário e o

horizonte de tempo, enquanto Sanvicente (1987, p. 18) o distinguem de acordo com o significado, alcance ou impacto sobre a natureza dos problemas que se pretende solucionar. Desta forma, será apresentada a definição dos níveis de planejamento, tentando-se levar em consideração o posicionamento de ambos autores, uma vez que os mesmos não são excludentes.

O planejamento estratégico é definido para um período longo de tempo, freqüentemente de cinco ou mais anos. Normalmente, abrange informações qualitativas em que as decisões a serem tomadas dizem respeito, principalmente, a problemas externos da empresa, desenvolvendo estratégias para alcançar o objetivo pretendido pela empresa, e avaliando o ambiente dentro do qual ela operará. Ou seja, o planejamento estratégico faz os gestores indicarem a direção que a empresa tomará nos próximos anos.

O planejamento tático está voltado para a melhor estruturação possível dos recursos na organização, visando otimizar o desempenho e os resultados de uma área específica, proporcionando aos gestores objetivos quantitativos e qualitativos mensuráveis, que serão alcançados durante os próximos três a cinco anos.

O planejamento operacional é um plano detalhado para as operações, onde as metas a serem cumpridas, pelos departamentos ou unidades, são definidas. Nele, as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa da maneira mais eficiente possível, indicando como devem ser administradas as ações do dia-a-dia. O atingimento das metas devem contribuir para os objetivos de longo prazo definidos no nível estratégico.

6.2.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Na concepção de Gitman (2004, p. 434), o planejamento financeiro de longo prazo, considerado estratégico, estabelece medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas em um período que vai de dois a dez anos. Ainda para

este Autor, o planejamento financeiro, juntamente com os planos de *marketing* e produção, conduz a empresa no sentido de atingir suas metas estratégicas.

Conforme Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 589) o objetivo do planejamento financeiro de longo prazo visa estabelecer as diretrizes de mudança na organização, e estas diretrizes devem incluir três pressupostos:

- a) identificação das metas financeiras da empresa;
- b) análise entre as diferenças das metas e da sua situação financeira corrente;
- c) comunicado das ações necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras.

O planejamento financeiro de longo prazo é a formalização das metas financeiras que devem ser alcançadas. A princípio, todas as organizações possuem metas, independentemente do seu tamanho e ramo de atuação. No entanto, o que não ocorre é a formalização dessas metas para compor o planejamento.

6.2.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 599), o planejamento financeiro de curto prazo “consiste em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano”. Ainda para estes autores, “a expressão capital de giro líquido é freqüentemente associada à tomada de decisões financeiras a curto prazo”.

Não existe uma definição universalmente aceita no que tange ao conceito de finanças a curto prazo, o que se pode afirmar é que, geralmente, ele tem seu horizonte num período de até um ano.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 599) a diferença entre longo prazo e curto prazo está na distribuição dos fluxos de caixa no tempo. Estes autores consideram que as decisões que envolvem entrada e saída de caixa de até um ano

seriam consideradas de curto prazo, enquanto as que tiverem um período superior a este, seriam consideradas de longo prazo.

Entretanto, Gitman (2004, p. 434) considera como de curto prazo, os planos operacionais cujas ações são projetadas para um período de no máximo dois anos. Neste contexto, os principais insumos para o planejamento de curto prazo seriam: a previsão de vendas, o orçamento de caixa, os orçamentos operacionais e as demonstrações financeiras projetadas.

6.3 ORÇAMENTO

O sistema orçamentário global corresponde à operacionalização das atividades e ações projetadas no planejamento financeiro. Segundo Braga (1995, p. 230), “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”.

Para Zdanowicz (2003, p. 135), “a proposta orçamentária deve contemplar as estimativas de receitas, custos, despesas e investimentos necessários para a consecução das atividades econômicas projetadas, a partir da definição dos objetivos, das metas e das estratégias da empresa”.

Ainda, segundo Zdanowicz (2003, p. 135) “o orçamento é instrumento integrante do processo de planejamento e controle operacionais de qualquer empresa, independente do porte ou da atividade econômica”. Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período futuro.

O orçamento é a etapa do processo de planejamento financeiro em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período. O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de

alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações.

De acordo com Zdanowicz (2003, p. 143), “os principais objetivos do sistema orçamentário global visam determinar a melhor forma de captar e aplicar os recursos da empresa, bem como controlar as atividades da organização em termos econômicos, financeiros e patrimoniais”.

Sanvicente (1987, p. 33) apresenta o orçamento como um instrumento para planejamento e controle. Entretanto, uma de suas preocupações é a apresentação do mesmo através de uma perspectiva global. Os autores destacam ainda o orçamento como instrumento de planejamento anual, mesmo que este possa fazer parte de um planejamento de longo prazo.

A estruturação do planejamento pelo período anual não é necessariamente uma regra, há empresas que trabalham com o sistema orçamentário semestral. Contudo, esta é uma maneira bastante utilizada, tendo em vista que se trata de uma ferramenta de gestão e, em geral, as empresas definem suas estratégias de gestão para o período de um ano.

O fato do orçamento estar estruturado anualmente não o torna uma ferramenta estática, ele pode ser revisto e atualizado em períodos definidos, por exemplo, trimestralmente ou mensalmente. O orçamento deve ser uma ferramenta dinâmica, que reflita a realidade da empresa, tanto interna quanto externamente. Se ocorrer mudanças em relação à atuação da empresa no mercado, esta deve estar refletida no orçamento.

Conforme Sanvicente (1987, p. 35) a subdivisão dos planos e relatórios em meses e trimestres visa dois aspectos importantes. O primeiro baseia-se no fato de que é mais fácil prever com precisão o que não está tão afastado no futuro. Desta forma, seria possível considerar resultados ou fatos ocorridos durante o período orçamentário que não estavam previstos. O segundo aspecto refere-se ao acompanhamento mais freqüente das atividades, uma vez que o acompanhamento se dê mensal ou trimestralmente torna-se possível a tomada de medidas corretivas necessárias em função dos resultados apresentados.

Nestes termos, o orçamento pode ser conceituado como uma ferramenta de planejamento e controle financeiro, utilizada pelas empresas com o objetivo de manter-se informada em relação ao comportamento dos objetivos e planos previamente estabelecidos, para um determinado período.

6.3.1 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período. Para Zdanowicz (2003, p. 147), “o orçamento de vendas consiste na determinação prévia do nível de comercialização futura, considerando os produtos e/ou serviços que serão ofertados nos futuros mercados de atuação [...], em termos de quantidades físicas, preços e receita total projetada da empresa”.

Segundo Lunkes (2007, p. 42), o orçamento de vendas “estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o prazo a ser praticado, impostos incidentes e a receita a ser gerada, como também pode imbuir a quantidade de clientes a serem atendidos, as condições básicas de venda, a vista ou a prazo, entre outras informações”.

No plano geral da empresa, o orçamento de vendas assume um papel fundamental, pois é a partir dele que o restante do esquema orçamentário empresarial será desenvolvido. Sanvicente (1987, p. 43) assinalam que a principal função do orçamento de vendas é a determinação do nível de atividades futuras da empresa, para os autores “todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas”.

Conforme define Zdanowicz (2000, p. 33):

O orçamento de vendas representa papel significativo dentro do sistema de planejamento financeiro devido sua interdependência com as outras áreas da empresa. A projeção das vendas constituir-se-á em desafio maior, pois será a mola propulsora do orçamento global da empresa. A sua elaboração deverá ser a etapa mais realista possível para não comprometer as demais peças orçamentárias da empresa.

6.3.1.1 Métodos de elaboração

Diversos são os métodos existentes para a elaboração do orçamento de vendas. Sanvicente (1987, p. 48) segue a orientação de Kotler que agrupa os métodos em três bases de informação: *o que se diz, o que se faz e o que se fez*.

- a) métodos baseados no que se diz: buscam informações com os próprios consumidores ou com pessoas que interajam diretamente com os mesmos. Estes métodos possuem, como instrumentos essenciais para a projeção de vendas, os questionários e as entrevistas;
- b) métodos baseados no que se faz: são utilizados para o lançamento de novos produtos, com projeções de vendas de difícil elaboração, devido à ausência de produtos similares. Estes métodos envolvem um teste de mercado para estimar as reações futuras dos consumidores;
- c) métodos baseados no que se fez: envolvem a análise de informações que expliquem o comportamento das vendas passadas da empresa, por meio de técnicas matemáticas e estatísticas.

Para Zdanowicz (2000, p. 43), os principais métodos de elaboração do orçamento de vendas são: *decisão do júri, agregação da força de vendas, análise histórica das vendas, evolução da indústria, analogia histórica e estatístico*.

- a) decisão do júri: consiste na elaboração do orçamento de vendas através de sugestões ou experiências passadas vivenciadas pelos dirigentes da empresa. Através da consolidação de sugestões dos principais executivos da empresa, serão quantificadas as vendas para o período. Este método é utilizado, principalmente, por pequenas e médias empresas;
- b) agregação da força de vendas: é o método que considera o esforço, a responsabilidade e a motivação de cada vendedor na projeção de vendas. Esta projeção individual de cada vendedor deverá ser analisada pelo gerente, que consolidará o orçamento de vendas da empresa;

- c) análise histórica das vendas da empresa: método que verifica o comportamento das vendas nos últimos anos, ou seja, constitui-se na projeção de expectativas otimistas ou pessimistas de vendas. Este método requer a aplicação de técnicas matemáticas e conhecimentos de economia para uma correta análise;
- d) evolução da indústria: é o método que baseia a projeção das vendas da empresa conforme o crescimento da indústria a qual pertence. É um método bastante simples, pois irá projetar as vendas, baseando-se na evolução das vendas no setor econômico em que atua;
- e) analogia histórica: método que projeta as vendas da empresa de acordo com os níveis de demanda e as condições de mercado analisadas na série histórica, porém a eficácia deste método requer certa estabilidade da economia e do mercado de atuação;
- f) estatísticos: método que pressupõe conhecimentos estatísticos, em termos de medidas de tendência central, cálculos de variância, covariância, desvio padrão e regressões linear, possibilitando projetar a demanda futura de produtos e/ou serviços, bem como a sua participação no mercado;

As empresas não devem, necessariamente, utilizar apenas um método para projetar suas vendas para o período orçamentário. Uma combinação de mais de um método poderá ser utilizada, isso dependerá de fatores como tipo de atividade, estrutura de mercado, porte da empresa e sua autonomia em fixar preços de vendas dos produtos.

6.3.2 Orçamento de Produção

A base para o orçamento de produção é o orçamento de vendas. É através deste instrumento que se conseguem as informações necessárias para o planejamento da produção. Conforme Sanvicente (1987, p. 58) o orçamento de produção “consiste basicamente em um plano de produção para o período considerado, visando atender às

vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos. Apresenta, por períodos de tempo, as quantidades de cada produto a serem fabricadas”.

Segundo Zdanowicz (2003, p. 154):

“O orçamento de produção determinará as quantidades de produtos que deverão ser fabricados, tendo em vista o volume de vendas projetado e a política fixada para estoques de produtos prontos e em processamento, projetando os custos e as despesas relacionadas diretamente com o processo produtivo”.

Welsch (1983, p. 127) coloca que o orçamento de produção compreende o estabelecimento de políticas em relação à produção desejável, à utilização da capacidade de produção e aos níveis de estoque, não só de produtos acabados, como também de produtos em elaboração.

O orçamento de produção, para ser desenvolvido, necessita a conciliação de alguns aspectos: o atendimento ao orçamento de vendas, a minimização dos custos de produção e a minimização do investimento em estoques. Considerando o fato de que para elaborar esse orçamento são necessárias diversas informações específicas, a pessoa responsável pelo orçamento de produção é, geralmente, o responsável máximo por esta área, não só porque dispõe de mais informações, como também porque caberá a ele a execução do orçamento. (SANVICENTE E SANTOS, 1995, p. 59).

Em relação à definição das metas e objetivos de produção, estas são de responsabilidade da diretoria da empresa, com o assessoramento da área de produção.

Segundo Sanvicente e Santos (1995, p. 59), a utilidade da elaboração desse orçamento “se prende à consideração prévia de todas as dificuldades e necessidades com que a área se defrontará no período considerado”. Além disso, “a elaboração desse orçamento tende a minimizar o clássico conflito entre as áreas de produção e vendas, pois cria a possibilidade de um dialogo maior entre essas áreas [...]”.

A sua preparação, dependendo do tamanho da empresa e do nível de detalhamento que se deseja, pode ser composto pelos seguintes elementos: orçamento de matérias-primas, mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação.

6.3.2.1 Orçamento de Matérias-Primas

O orçamento de matérias-primas está relacionado diretamente com a logística da empresa. É o orçamento que determina as quantidades previstas de cada material necessário para o atendimento da produção planejada. Para Zdanowicz (2000, p. 62) “o orçamento de matérias-primas deverá estar relacionado à política de pronto abastecimento em todas as unidades produtivas da empresa, em termos de qualidade e quantidade, no tempo certo”.

Sanvicente (1987, p. 76) considera como matéria-prima todo e qualquer material que seja diretamente agregado ao produto e que venha a fazer parte do mesmo. Quanto à elaboração do orçamento de matérias-primas, o mesmo deve basear-se no orçamento de produção e em dados históricos da composição de cada produto.

Para a elaboração deste orçamento deve-se considerar:

- a) quantidade de matéria-prima necessária ao atendimento da produção;
- b) política de estocagem de matéria-prima;
- c) necessidade de elaboração de um programa de suprimentos;
- d) custo estimado das matérias-primas necessárias.

De uma forma geral, o êxito da produção depende do fluxo de abastecimento de matérias-primas de boa qualidade, a baixo custo e atendendo às necessidades do momento. Desta forma, a administração das matérias-primas faz uso da técnica orçamentária a fim de garantir dois aspectos fundamentais: o nível de estoques e a programação das compras.

6.3.2.2 Orçamento de Mão-de-Obra Direta

Conforme Zdanowicz (2000, p. 64) “o orçamento de mão-de-obra direta irá relacionar-se com o pessoal vinculado diretamente ao processo produtivo da empresa”.

Para Welsch (1983, p. 162) “o orçamento de mão-de-obra direta compreende as estimativas das quantidades de mão-de-obra direta necessárias para fabricar os tipos e as quantidades de bens planejados no orçamento de produção”.

O orçamento de mão-de-obra direta possui grande importância para a maioria das organizações, pois absorve uma parcela significativa dos custos totais. A elaboração deste orçamento envolve duas etapas: primeiramente, estima-se a quantidade de horas necessárias para produzir uma unidade ou um lote de produtos, e depois, projeta-se o valor da hora a ser trabalhada.

Segundo Sanvicente (1987, p. 87), “orçar mão-de-obra direta significa estimar a quantidade que será necessária para cumprir o programa de produção; projetar a taxa horária que será utilizada; e calcular o custo total de mão-de-obra. Este orçamento pode ser apresentado, detalhando-se as quantidades e os valores de mão-de-obra direta por produto, centro de custo e período de tempo”.

6.3.2.3 Orçamento de Despesas Indiretas de Fabricação

As despesas indiretas de fabricação são também denominadas por custos indiretos de fabricação. De acordo com Sanvicente (1987, p. 91) elas “abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão-de-obra direta ou matéria-prima, e são incorridos em nível de departamento ou da fábrica como um todo”.

Para Zdanowicz (2003, p. 161) o orçamento de despesas indiretas de fabricação “consiste na projeção das despesas por período de tempo e agrupadas por responsabilidades. Este pode ser um dos orçamentos complexos, dependendo da indústria, dada a heterogeneidade dos itens envolvidos e, às vezes, a dificuldade para correlacionar o total dos custos aos volumes de produção da empresa”.

Os principais dispêndios indiretos de fabricação são: materiais secundários, mão-de-obra indireta, consumo de energia elétrica, água, telefone, depreciação e seguro das máquinas, equipamentos, prédios e veículos.

6.3.3 Orçamento de Despesas Operacionais

O orçamento de despesas operacionais engloba todos os gastos que ocorrerem no período projetado, exceto os custos de produção, e está relacionado com todas as despesas que dão apoio a área fim da organização. Este orçamento é uma ferramenta muito importante para as empresas, pois auxilia na visualização das saídas de caixa para o período, ajudando no planejamento da organização na medida em que possibilita aos administradores se anteciparem aos possíveis problemas de caixa.

Segundo Zdanowicz (2003, p. 163) “o orçamento de despesas operacionais é parte integrante do sistema orçamentário da empresa, ao se projetar as despesas administrativas, vendas, tributárias e financeiras, considerando os gastos relativos às atividades, assim como a outras operações pertinentes”.

Para as empresas, o objetivo de se projetar o orçamento de despesas operacionais consiste em saber antecipadamente de que forma poderá alterar, modificar, reduzir ou incrementar o nível de suas atividades operacionais, em função de aspectos internos e externos à empresa. Além disso, este orçamento deve ser elaborado com o objetivo de manter as despesas operacionais em níveis realistas, para atingir os objetivos e as metas fixadas pela empresa.

6.3.3.1 Orçamento de Despesas Administrativas

O orçamento de despesas administrativas está, predominantemente, relacionado a itens considerados fixos, ou seja, são aqueles itens que não apresentam grandes variações, uma vez que não estão atrelados aos processos operacionais de vendas ou de produção da organização.

Segundo Sanvicente (1987, p. 112) “as despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros”.

Em relação a elaboração do orçamento de despesas administrativas, Zdanowicz (2000, p. 77) afirma que a mesma “ocorrerá a partir de dados históricos disponíveis na empresa. Para a projeção das despesas administrativas poderão ser utilizados os dados e as análises de um ou mais exercícios sociais da empresa, pois as modificações que por ventura se verificarem, não serão relevantes entre os períodos orçado e realizado”.

6.3.3.2 Orçamento de Despesas com Vendas

O orçamento de despesas com vendas deve ser elaborado juntamente com o orçamento de vendas, pois através dele a empresa expressará sua política de atuação no mercado e quais esforços serão necessários para a realização das metas definidas.

Zdanowicz (2003, p. 165) conceitua o orçamento de despesas com vendas como “o instrumento que irá relacionar os itens a serem desembolsados, vinculados à comercialização de produtos e/ou serviços da empresa no período projetado, tendo como objetivo classificar corretamente os gastos da área comercial”.

As despesas com vendas incluem todos os gastos relacionados com a venda, distribuição e a entrega de produtos aos clientes, tais como salários, comissões, encargos sociais, propaganda, publicidade, amostras, fretes, seguros, despesas de viagens, materiais de escritório, manutenção da frota, embalagens, etc.

6.3.3.3 Orçamento de Despesas Tributárias

O orçamento de despesas tributárias é a ferramenta que irá projetar todos os tributos que a empresa deverá recolher em nível federal, estadual e municipal no período orçamentário. A elaboração do orçamento de despesas tributárias é considerada de grande importância tendo em vista a representatividade dos tributos no orçamento geral da empresa.

Zdanowicz (2000, p. 81) considera como objetivos principais para a elaboração de um orçamento de despesas tributárias a clara percepção da participação dos tributos na estrutura de custo da empresa e no estudo das diferentes alíquotas que podem vir a favorecer a organização através de benefícios fiscais. O Autor apresenta como principais integrantes desse orçamento as contribuições de ICMS, INSS, PIS/PASEP, impostos prediais e territoriais, imposto de renda, impostos sobre serviços, entre outros.

6.3.3.4 Orçamento de Despesas Financeiras

Segundo Zdanowicz (2000, p. 86) “o orçamento de despesas financeiras é o instrumento que irá relacionar os futuros desembolsos de caixa decorrentes de captações de recursos destinados à manutenção do capital de giro e/ou do capital fixo à ampliação, à expansão, à modernização, à diversificação e à realocização da empresa no período projetado”.

O orçamento de 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. (ZDANOWICZ, 2000, p. 86).

O principal objetivo do orçamento de despesas financeiras consiste em projetar quanto de recursos de terceiros será necessário captar e, também, o período necessário para devolução do principal mais os juros.

6.3.4 Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa é uma peça fundamental do orçamento global da empresa, pois nele está sintetizado o resultado financeiro das operações da organização. Segundo Sanvicente (1987, p. 155) a maioria das empresas elabora algum tipo de fluxo de caixa em maior ou menor grau de formalização, tendo em vista que a manutenção de elevados saldos de caixa causam prejuízos em economias de

alto índice de inflação ou, no caso contrário, a falta imprevista de caixa pode causar diversos prejuízos à empresa, como ônus na obtenção de empréstimos financeiros ou descrédito perante os credores.

Zdanowicz (2000, p. 92) conceitua orçamento de caixa como sendo “a técnica utilizada pela administração financeira, que sintetizara o somatório de ingressos e o somatório de desembolsos a serem movimentados no exercício orçado, permitindo detectar, antecipadamente, se haverá excedente ou escassez de recursos financeiros no período projetado”.

Para uma administração eficaz da empresa, será indispensável a elaboração de um orçamento de caixa, uma vez que o mesmo irá informar as estimativas de ingressos e desembolsos de caixa. Desta forma, a administração financeira da empresa poderá projetar seus recursos de maneira eficiente, controlando o volume monetário necessário para o período considerado. Na elaboração do orçamento de caixa serão utilizadas as estimativas de vendas, produção e despesas operacionais, considerando-se os prazos médios de recebimento e pagamento, bem como a inclusão de desembolsos para amortizações de empréstimos e/ou financiamentos destinados aos futuros investimentos da empresa.

Zdanowicz (2003, p. 168) considera o orçamento de caixa como o instrumento mais importante que a empresa pode utilizar para “estabelecer o equilíbrio financeiro entre as entradas e saídas futuras, efetuando, assim, o seu planejamento e controle financeiros de curto e médio prazos”. O Autor propõe três métodos para elaboração deste orçamento:

- a) método direto: baseia-se na estimativa dos futuros ingressos e desembolsos financeiros que irão ocorrer durante o período projetado, tendo como principal objetivo a projeção da liquidez da empresa;
- b) método do lucro ajustado: também denominado de lucro direto, este método é baseado nas projeções de elementos patrimoniais e de resultados para o período orçado pela empresa e resulta da diferença entre as receitas e custos estimados para o período. A base para o início do orçamento é o lucro líquido operacional ou o prejuízo operacional;

- c) método da diferença de capital de giro: constitui-se em duas etapas, a primeira consiste em projetar a variação do capital de giro líquido entre os períodos orçado e realizado, enquanto a segunda etapa estima as variações que ocorrerão em itens de longo prazo decorrentes do Demonstrativo de Resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial projetados.

Independentemente do método escolhido para se projetar o orçamento de caixa da empresa, o nível desejado de caixa deverá ser o mesmo, ou seja, não será pelo método utilizado que se irá captar mais ou menos empréstimos, ou financiamentos no caso de excedentes de caixa.

6.4 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Zdanowicz (2000, p. 116) afirma que controle orçamentário é a ferramenta que servirá de retro-alimentação ao sistema de planejamento financeiro e orçamento da empresa. Este mesmo Autor (2004, p. 178) assevera que “todo processo de planejamento financeiro estará incompleto e inadequado, se não for acompanhado por indicadores de performance fixados pelo próprio controle orçamentário”.

Com o controle orçamentário será possível confrontar os valores realizados e projetados. Será possível acompanhar, avaliar e analisar o planejamento em suas várias etapas, verificando as diferenças ocorridas e sugerindo medidas preventivas e corretivas.

Os principais objetivos do controle orçamentário são: confrontar os valores orçados com os realizados; analisar as defasagens positivas e negativas entre os valores projetados e realizados; avaliar a empresa em sua conquista de retorno sobre capital investido; e sugerir medidas preventivas, corretivas e saneadoras, em tempo hábil, para que a empresa possa alcançar seus objetivos e metas.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste projeto. O capítulo é compreendido em quatro diferentes divisões: delineamento da pesquisa, definição de área de estudo, plano de coleta de dados e plano de análise de dados.

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo principal deste trabalho é elaborar uma proposta de planejamento financeiro capaz de auxiliar os gestores da Bloco ArqDesign a atuarem profissionalmente na gestão financeira da empresa.

Desta forma, o método de pesquisa utilizado para a realização do projeto foi a qualitativa, a qual, segundo Roesch (2005, p. 154) “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção [...]”.

Em vista disso, tornou-se imperioso adequar os conhecimentos teóricos aprendidos durante o curso e aplicá-los a realidade específica da empresa. Para tanto, foi preciso estar presente no dia-a-dia da empresa, a fim de verificar suas rotinas, suas dificuldades e suas limitações, bem como coletar dados e informações para realizar as projeções e analisar os resultados.

Assim, foi utilizado como estratégia de pesquisa o estudo de caso que segundo Yin (1981, apud Roesch, 2005, p. 155) “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado”.

7.2 DEFINIÇÃO DE ÁREA DE ESTUDO

O trabalho foi realizado na empresa Bloco Desenhos e Arquitetura Ltda. Cabe ressaltar que, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, ainda não possui uma divisão departamental totalmente definida. Mesmo assim, o projeto focou, evidentemente, em dados e informações contábeis e financeiras relativos à empresa.

7.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados para a realização deste trabalho foram adquiridos através da coleta de dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles colhidos diretamente pelo pesquisador, enquanto os secundários referem-se aos existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices e relatórios.

Para a coleta dos dados primários foram realizadas entrevistas com os sócios da empresa, a fim de compreender todos os processos e rotinas da empresa, o seu funcionamento e suas políticas operacional e estratégica. No que se refere aos dados secundários, estes foram coletados por meio de documentos impressos e eletrônicos.

No entanto, neste trabalho não se dispensou o levantamento em campo. Este foi realizado mediante a observação participante de forma aberta. Segundo Roesch (2005, p. 162) esta técnica “ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho. [...] a observação participante de forma aberta caracteriza-se muito mais como um envolvimento interrompido, uma vez que combina observação com entrevistas”.

7.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados levantados através das observações, documentos e entrevistas com os sócios foram devidamente organizados para posterior análise e interpretação, uma vez

que a partir desses dados foi possível elaborar um modelo específico de planejamento financeiro para a organização. Desta forma, foram organizadas as planilhas de receitas operacionais, despesas operacionais e de fluxo de caixa dos anos de 2007 e 2008, que foram utilizadas de base para a elaboração do plano financeiro para o ano de 2009 da empresa. As informações obtidas foram analisadas ainda com base na bibliografia citada sobre o assunto.

Com este pequeno histórico financeiro e a participação dos sócios da empresa, que auxiliaram no processo, debatendo e avaliando, com base nos seus conhecimentos e nas suas perspectivas quanto ao futuro do negócio, foi realizado a proposta de planejamento financeiro para 2009.

8 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

No presente capítulo será realizada uma análise das informações econômicas, financeiras e patrimoniais da empresa, e apresentada a atual estrutura de contas utilizada por seus gestores.

8.1 CONTROLES FINANCEIROS

Os controles financeiros realizados pela Bloco ArqDesign estão centralizados em planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel*. Através deste sistema, o responsável pelas atividades financeiras da empresa, realiza, mensalmente, o controle de todas as despesas e receitas incorridas. Atualmente, a pessoa que desempenha as atividades relacionadas ao Departamento Financeiro é um dos sócios-proprietários da empresa, dedicado única e exclusivamente às atividades pertinentes a essa área.

Além destes controles internos, a Bloco ArqDesign conta com os serviços de um escritório de Contabilidade, o qual presta suporte no que diz respeito à elaboração de Demonstrações Contábeis, bem como ao cálculo e controle de obrigações tributárias que a empresa deve cumprir, tais como impostos, taxas, etc.

O *Microsoft Excel* hoje é utilizado pela empresa meramente como uma ferramenta de controle de ingressos e desembolsos, sem ser aproveitado com um enfoque mais gerencial, voltado para o apoio à tomada de decisões, ou mesmo como um instrumento para elaboração de um planejamento financeiro.

8.1.1 A Atual Estrutura de Contas

Para fins de controle de seus ingressos e desembolsos, a Bloco ArqDesign, no momento da elaboração de suas planilhas financeiras, adotou uma estrutura de contas

que considerou ser mais adequada para facilitar o trabalho e garantir o melhor controle de suas finanças. A seguir, será apresentada a composição desta estrutura de contas, juntamente com uma breve explicação das contas consideradas mais relevantes para a empresa. Para melhor compreensão ao longo do trabalho, algumas contas foram renomeadas e reorganizadas, de forma que sua finalidade fique mais clara.

Em *Ingressos* são lançadas todas as entradas de caixa, as quais são subdivididas da seguinte forma:

- a) Receita Operacional: composta pela soma do valor recebido pela prestação dos serviços de Design Digital, Design Gráfico e Arqdesign. Para controle desta conta, a empresa possui uma planilha auxiliar com a abertura dos recebimentos divididos por clientes e/ou projetos.
- b) Resgate de Aplicações.
- c) Juros Recebidos.

Em *Desembolsos* são lançadas todas as saídas de caixa, as quais são subdivididas da seguinte forma:

- a) Despesas Operacionais: nesta conta somam-se todos os pagamentos relativos a aluguel, tarifas bancárias, impostos, Internet, telefone, luz, material de escritório, serviços de *motoboy*, assinaturas de jornais, folha de pagamento, aquisição de equipamentos e qualquer outra despesa relacionada às atividades da empresa. Para controle desta conta, a Bloco ArqDesign possui uma planilha auxiliar com a abertura dos pagamentos para cada despesa incorrida, além de uma segunda planilha com as despesas agrupadas de acordo com a sua natureza.
- b) Pró-labore.
- c) Aplicações Financeiras.

Essas contas são encontradas na planilha de fluxo de caixa anual elaborada pelos gestores da empresa. Nesta mesma planilha, ainda podemos encontrar informações referente aos saldos inicial e final de caixa.

8.2 LEVANTAMENTO DOS DADOS DE 2007 E 2008

Para a realização deste trabalho, a Bloco ArqDesign disponibilizou os dados referentes ao período de janeiro de 2007 a agosto de 2008. Os meses de setembro, outubro, novembro e dezembro de 2008 foram projetados. Para tanto, foi selecionado o Relatório de Fluxo de Caixa, juntamente com suas planilhas auxiliares, através dos quais é possível obter informações relativas aos ingressos e desembolsos feitos pela empresa neste período de tempo.

Destaca-se ainda que muitas dessas contas que constam nos relatórios apresentados a seguir possuíam outras nomenclaturas, e foram renomeadas para fins de melhor compreensão deste estudo. Além disso, algumas contas consideradas similares, foram agrupadas, facilitando ainda mais sua análise e interpretação.

Abaixo estão apresentados os relatórios de fluxo de caixa da empresa relativos aos anos de 2007 e 2008. As planilhas auxiliares de receitas e despesas operacionais podem ser encontradas nos anexos A e B deste trabalho, respectivamente.

A memória de cálculo das planilhas é a seguinte:

- Saldo Corrente Inicial = Saldo Corrente Final do mês anterior.
- Ingressos = Receita Operacional + Resgate Aplicações + Juros Recebidos.
- Desembolsos = Despesa Operacional + Pró-labore + Aplicações Financeiras.
- Saldo no Banco = Saldo Corrente Final - Saldo em Caixa.
- Saldo Corrente Final = Saldo Corrente Inicial - Ingressos - Desembolsos.
- Saldo Aplicações = Saldo Aplicações do mês anterior - Resgate de Aplicações - Aplicações Financeiras.
- Saldo Total = Saldo Corrente Final + Saldo Aplicações.

RELATÓRIO DE FLUXO DE CAIXA / 2007												
DESCRIÇÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Saldo corrente inicial	27.724,67	26.561,26	19.120,15	18.457,89	8.429,64	14.814,86	5.872,82	9.066,03	12.159,77	17.355,77	16.530,16	19.201,93
INGRESSOS	9.065,50	5.905,12	17.071,05	5.360,00	20.354,22	8.877,50	15.901,47	20.085,34	25.163,55	19.861,34	18.496,43	3.673,75
Receita operacional	9.065,50	5.905,12	17.071,05	5.360,00	20.354,22	8.877,50	15.901,47	20.085,34	25.163,55	19.861,34	18.496,43	3.673,75
Resgate aplicações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros recebidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESEMBOLSOS	(10.228,91)	(13.346,23)	(17.733,31)	(15.388,25)	(13.969,00)	(17.819,54)	(12.708,26)	(16.991,60)	(19.967,55)	(20.686,95)	(15.824,66)	(15.104,10)
Despesas operacionais	(6.228,91)	(10.346,23)	(14.733,31)	(8.988,25)	(8.569,00)	(12.419,54)	(7.058,26)	(11.591,60)	(13.567,55)	(13.786,95)	(11.024,66)	(8.854,10)
Prolabores	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(6.400,00)	(5.400,00)	(5.400,00)	(5.650,00)	(5.400,00)	(6.400,00)	(6.900,00)	(4.800,00)	(6.250,00)
Aplicações financeiras	(1.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo em caixa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo no banco	26.561,26	19.120,15	18.457,89	8.429,64	14.814,86	5.872,82	9.066,03	12.159,77	17.355,77	16.530,16	19.201,93	7.771,58
Saldo corrente final	26.561,26	19.120,15	18.457,89	8.429,64	14.814,86	5.872,82	9.066,03	12.159,77	17.355,77	16.530,16	19.201,93	7.771,58
Saldo aplicações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo total	26.561,26	19.120,15	18.457,89	8.429,64	14.814,86	5.872,82	9.066,03	12.159,77	17.355,77	16.530,16	19.201,93	7.771,58

Figura 2 – Relatório de Fluxo de Caixa 2007

Fonte: Dados internos da empresa

RELATÓRIO DE FLUXO DE CAIXA / 2008												
DESCRIÇÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Saldo corrente inicial	7.751,58	11.587,54	8.225,98	15.482,95	19.559,05	6.342,95	23.891,86	3.239,60	2.443,04	16.166,62	19.748,52	25.810,42
INGRESSOS	17.659,65	10.223,88	19.789,90	19.813,59	257,00	30.815,00	14.687,50	15.789,58	28.377,55	17.125,00	19.400,00	13.300,00
Receita operacional	17.659,65	10.223,88	19.789,90	19.813,59	257,00	30.815,00	13.558,66	10.780,56	25.313,19	17.125,00	19.400,00	13.300,00
Resgate aplicações	-	-	-	-	-	-	1.000,00	5.000,00	3.032,13	-	-	-
Juros recebidos	-	-	-	-	-	-	128,84	9,02	32,23	-	-	-
DESEMBOLSOS	(13.823,69)	(13.585,44)	(12.532,93)	(15.737,49)	(13.473,10)	(13.266,09)	(35.339,76)	(16.586,14)	(14.653,97)	(13.543,10)	(13.338,10)	(12.689,30)
Despesas operacionais	(8.023,69)	(8.785,44)	(7.732,93)	(10.937,49)	(8.673,10)	(8.466,09)	(11.410,92)	(11.786,14)	(9.853,97)	(8.743,10)	(8.538,10)	(7.889,30)
Prolabores	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)
Aplicações financeiras	(1.000,00)	-	-	-	-	-	(19.128,84)	-	-	-	-	-
Saldo em caixa	-	-	-	-	-	-	-	31,00	7,50	-	-	-
Saldo no banco	11.587,54	8.225,98	15.482,95	19.559,05	6.342,95	23.891,86	3.239,60	2.412,04	16.159,12	19.748,52	25.810,42	26.421,12
Saldo corrente final	11.587,54	8.225,98	15.482,95	19.559,05	6.342,95	23.891,86	3.239,60	2.443,04	16.166,62	19.748,52	25.810,42	26.421,12
Saldo aplicações	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	19.128,84	14.128,84	11.096,71	11.096,71	11.096,71	11.096,71
Saldo total	12.587,54	9.225,98	16.482,95	20.559,05	7.342,95	24.891,86	22.368,44	16.571,88	27.263,33	30.845,23	36.907,13	37.517,83

Figura 3 – Relatório de Fluxo de Caixa 2008

Fonte: Dados internos da empresa

8.2.1 Receitas Operacionais

Conforme já mencionado neste trabalho, a Bloco ArqDesign é uma empresa de arquitetura e *design*, que presta serviços relacionados a três produtos distintos: Design Digital, Design Gráfico e Arqdesign. Logo, sua receita está dividida entre estes produtos. Cabe salientar que dentro de suas planilhas de controle financeiro, a empresa possui visibilidade de suas receitas abertas por clientes e/ou pelo projeto realizado. Porém não possui nenhuma informação que relacione estes projetos a cada um dos produtos oferecidos.

Para a elaboração deste trabalho identificou-se a necessidade de dividir estas receitas por produto, para melhor analisar e projetar seus dados. Desta forma, conforme as informações fornecidas pelos sócios da empresa, foi possível classificar cada uma das receitas operacionais da empresa de acordo com o produto oferecido. No gráfico abaixo, é possível analisar a variação mensal da receita proveniente de cada produto.

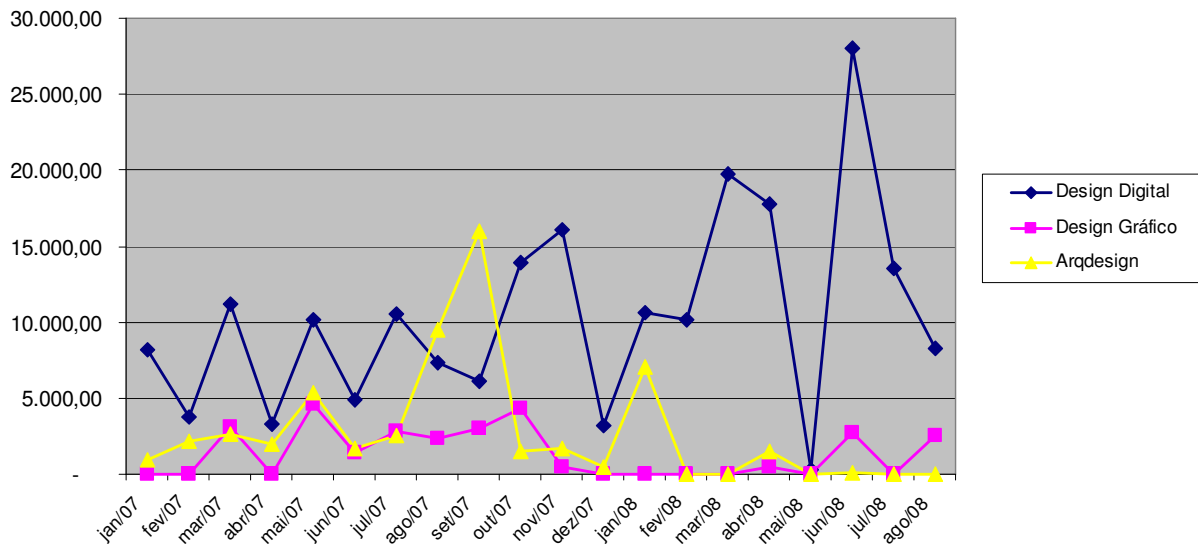


Gráfico 1 – Receitas Operacionais

Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico acima, temos visibilidade dos ingressos contemplando o período já realizado. Nota-se que a empresa possui uma instabilidade muito grande no que diz respeito as suas receitas operacionais. Tal situação pode ser claramente visualizada através dos seguintes pontos:

- a) alto índice de inadimplência dos clientes, ocasionando baixas significativas nas receitas em alguns períodos. Uma ocorrência bastante relevante desta situação pode ser identificada no mês de maio de 2008, aonde as receitas da empresa chegaram a quase zero. Este quadro foi prontamente revertido no mês seguinte, através de um forte trabalho de cobrança da área financeira da empresa;
- b) redução no volume de negócios nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro devido ao período de férias nas empresas, ocasionando uma queda nas receitas operacionais. Grande parte dos clientes da Bloco ArqDesign são construtoras e incorporadoras, que enfrentam uma diminuição de seus negócios durante este período;
- c) a prestação de serviços de Design Gráfico e Arqdesign praticamente inexistiu no ano de 2008, fazendo com que a empresa criasse uma dependência muito forte dos serviços de Design Digital. Em 2007, estes dois serviços juntos representavam 41% das receitas operacionais, enquanto que em 2008 passaram a representar apenas 12%.
- d) ausência de um departamento comercial, focado na venda dos produtos e/ou serviços da empresa e na busca de novos clientes. Existe uma grande dependência em um número pequeno de clientes, o que torna a empresa atrelada ao volume de negócios destes clientes.

8.2.2 Despesas Operacionais

As informações mais precisas que a Bloco ArqDesign possui hoje são em relação as suas despesas. Suas planilhas auxiliares de controle dos desembolsos

foram elaboradas em duas etapas. Primeiramente, foi elaborada uma planilha com diversas contas, abertas para cada despesa realizada pela empresa. Estas contas são bem detalhadas, e foram divididas entre despesas fixas e despesas variáveis, conforme entendimento dos sócios. Na segunda etapa, foi criada uma nova planilha, onde todas as contas foram agrupadas de acordo com a sua natureza.

Nos gráficos a seguir, visualizamos a representatividade de cada uma dessas contas agrupadas, para os anos de 2007 e 2008. Os valores apresentados no segundo gráfico correspondem ao período de janeiro a agosto, que foram disponibilizados para análise. Cabe ressaltar, a extrema importância para as empresas de se analisar quais os desembolsos que possuem maior impacto dentro do seu fluxo de caixa, para que desta forma elas possam encontrar possíveis alternativas para tentar diminuir esses valores, melhorando seu resultado.

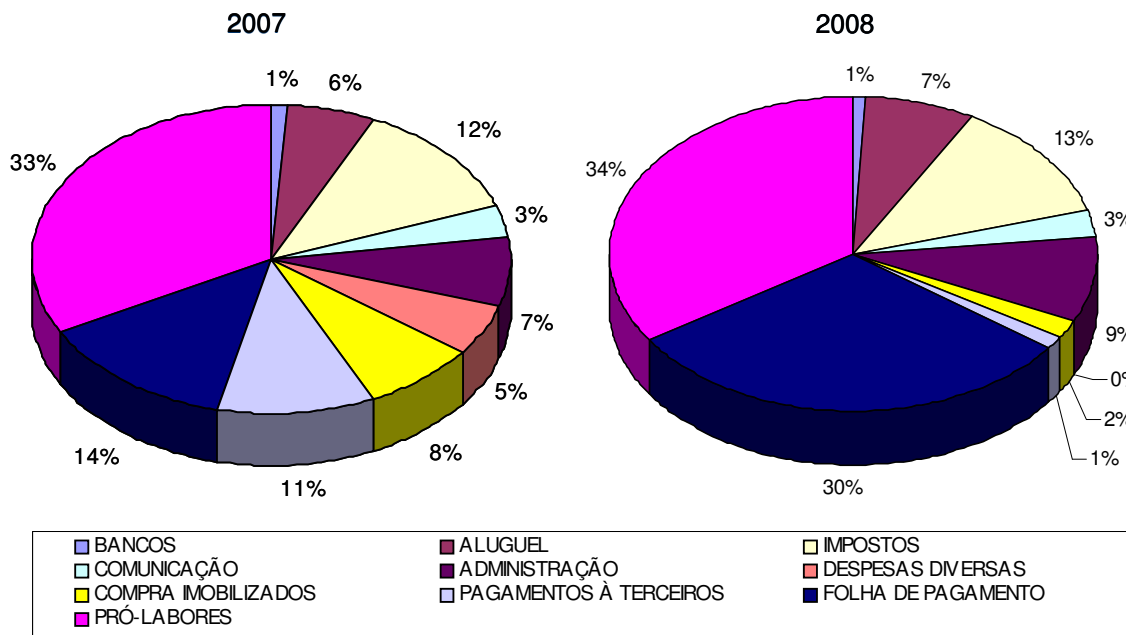


Gráfico 2 – Despesas Operacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Chama a atenção, nos gráficos acima, duas contas que possuem maior representatividade perante as demais: *Pró-labores*, onde são informados o pró-labore

de cada um dos sócios, respeitando a proporcionalidade de cada um; e *Folha de Pagamento*, na qual estão lançados os valores referente aos salários dos demais colaboradores, e a bolsa-auxílio dos estagiários. Como a Bloco ArqDesign é uma empresa prestadora de serviços, e não possui despesas com estoques, por exemplo, a mão-de-obra acaba sendo o maior custo que a mesma possui.

Ainda em relação à conta *Folha de Pagamento*, destaca-se o aumento significativo de 15% ocorrido do ano de 2007 para 2008, ou seja, as despesas com folha de pagamento da empresa duplicaram no período de um ano. Parte deste aumento é justificado pela ampliação do quadro de funcionários, ocorrido devido ao crescimento da empresa junto ao seu mercado de atuação.

Outra conta que possui bastante destaque dentro dos desembolsos da empresa é a conta *Impostos*. Dentro de suas planilhas auxiliares, a Bloco ArqDesign possui o valor aberto por imposto, podendo controlar quanto é arrecadado para cada tributo. O valor recolhido em função de impostos é calculado pelo escritório de Contabilidade que presta serviços à empresa. Dentre os impostos recolhidos, podemos destacar o Imposto de Renda (IRPJ), apurado através do Lucro Presumido, a Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL), o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), além de PIS e Cofins, apurados sobre o faturamento da empresa.

Existem ainda três outras contas que merecem destaque, são elas: *Despesas Diversas*, *Compra de Imobilizados* e *Pagamentos à Terceiros*. Ao compararmos os valores destas contas no ano de 2007 em relação ao ano de 2008, é possível visualizar uma redução expressiva em seus percentuais. As contas, que juntas representavam 24% das despesas totais da empresa em 2007, passaram a representar apenas 4% em 2008. Tal fato pode ser explicado, principalmente, pela saída de um dos sócios da empresa, no ano de 2007, ocasionando a integralização da sociedade por parte do sócio remanescente. Ainda, como consequência desta alteração no quadro social da empresa, e até que a mesma se reestruturasse, foram contratados serviços de terceiros para a execução de alguns projetos, antes realizados pelo antigo sócio.

8.2.3 Receitas Operacionais x Despesas Operacionais

As informações apresentadas neste item do trabalho foram extraídas dos relatórios de fluxo de caixa da Bloco ArqDesign relativas ao ano de 2007 e ao período de janeiro a agosto de 2008.

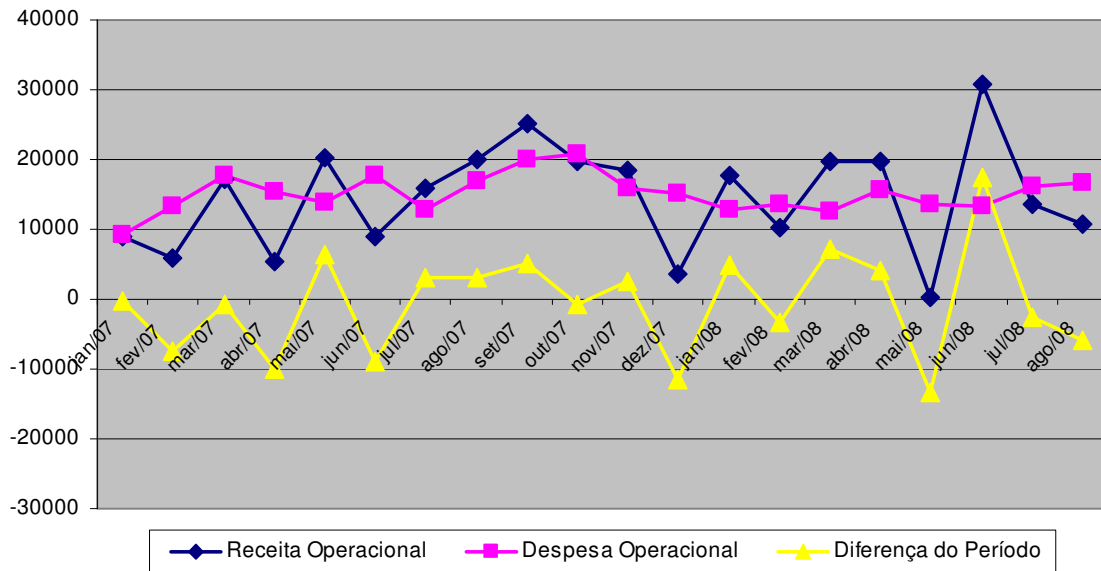


Gráfico 3 – Saldo Final de Caixa

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o gráfico acima, percebe-se que a empresa apresenta uma instabilidade em relação ao seu fluxo de caixa decorrente, sobretudo, da grande oscilação de suas receitas operacionais. Ao longo dos vinte meses avaliados, muitos foram os fatores encontrados para justificar tal situação. Dentre eles, considerou-se mais relevantes os seguintes:

- a) redução da receita operacional nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro devido a baixa no volume de negócios, como consequência do período de férias nas empresas;
- b) alto índice de inadimplência de alguns clientes;

- c) alterações no quadro de funcionários da empresa, principalmente no ano de 2007, gerando uma variação na folha de pagamentos;
- d) saída do sócio no ano de 2007, ocasionando uma elevação nas despesas durante o período de reestruturação da empresa;
- e) reforma do escritório e compra de imobilizados no período de julho e agosto de 2008.

Os dados do ano de 2007 e do período de janeiro a agosto de 2008, citados neste capítulo, foram analisados e serviram como embasamento para a proposta de planejamento financeiro elaborada para o exercício social de 2009 da empresa Bloco ArqDesign. Neste capítulo, não se utilizou nenhum modelo de fluxo de caixa apresentado nas referências bibliográficas, as informações do período realizado foram apenas estudadas através de relatórios já existentes na empresa, com o intuito de melhor compreender como é realizada, atualmente, sua gestão financeira.

9 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro da Bloco ArqDesign foi elaborado junto com os sócios da empresa a partir de adaptações de modelos teóricos. Depois de realizada a análise financeira atual da organização, foram apresentadas algumas medidas a serem tomadas dentro da empresa para o aperfeiçoamento da gestão do setor financeiro.

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, verificou-se a necessidade de elaborar um plano financeiro que estivesse adequado à realidade da organização. Desta forma, a proposta elaborada e apresentada a seguir é composta pelos orçamentos de receitas, de prestação de serviços, de despesas operacionais e pelo orçamento de caixa.

Este plano financeiro foi desenvolvido para o ano de 2009, com base em dados históricos da empresa, e considerando as estratégias por ela elaboradas para este período. Foram utilizados como base os exercícios sociais de 2007 e 2008, apresentados no capítulo anterior.

9.1 ORÇAMENTO DE RECEITAS

O orçamento de receitas está ligado diretamente com outras funções dentro da empresa, o que explica seu elevado grau de importância para o planejamento financeiro. Dentro da Bloco ArqDesign essa ferramenta não era utilizada até então, metas sempre foram estabelecidas para o volume de receitas dentro da organização, porém seu acompanhamento sempre foi muito superficial.

Dentre as estratégias estabelecidas para o exercício social de 2009, abaixo estão apresentadas aquelas que possuem maior relevância para a projeção das receitas da empresa:

- a) será contratado um vendedor, o que possibilitará um incremento na receita através do aumento da carteira de clientes, uma vez que este novo

funcionário estará em contato direto com os clientes tornando a empresa mais conhecida no mercado;

- b) serão contratados dois novos estagiários para atuarem na área de produção, tendo em vista à expectativa de maior produtividade da empresa com o aumento da carteira de clientes;
- c) serão realizadas parcerias com fornecedores e escritórios de arquitetura e *design* que atuam no ramo, aumentando a participação da empresa no mercado.

Considerando-se as estratégias apresentadas e tomando por base a receita operacional total dos anos de 2007 e 2008, foi possível elaborar o orçamento de receitas da Bloco ArqDesign para 2009. O método de projeção utilizado foi Decisão do Júri, através do qual são consolidadas as sugestões dos sócios e suas opiniões em relação a experiências passadas. A escolha do método ocorreu por este ser considerado o mais indicado para pequenas empresas.

ORÇAMENTO DE RECEITAS / 2009														
SERVIÇO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	%
Design Digital	16.125,00	16.125,00	16.125,00	16.125,00	16.125,00	16.125,00	16.125,00	16.125,00	16.125,00	16.125,00	16.125,00	16.125,00	193.500,00	75,00
Design Gráfico	1.075,00	1.075,00	1.075,00	1.075,00	1.075,00	1.075,00	1.075,00	1.075,00	1.075,00	1.075,00	1.075,00	1.075,00	12.900,00	5,00
Arqdesign	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	51.600,00	20,00
TOTAL	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	258.000,00	100,00

Figura 4 – Orçamento de Receitas 2009

Fonte: Elaborado pela autora

Para o ano de 2009, a principal meta da Bloco ArqDesign é aumentar em 30% a receita operacional total em relação à 2008. De acordo com os sócios, essa meta é plenamente alcançável visto uma demanda latente percebida, que deverá ser suprida através das estratégias da empresas, apresentadas anteriormente.

A origem das receitas foi separada por produto e/ou serviço oferecido pela empresa, onde foram estabelecidos os percentuais de participação de cada um destes na receita total projetada:

- a) Design Digital: será responsável por 75% do total das receitas. Atualmente, este é o principal serviço oferecido pela empresa, e deve manter-se nesta posição para os próximos exercícios sociais;
- b) Design Gráfico: será responsável por 5% do total das receitas. Este serviço tem sido pouco oferecido pela empresa e está passando por um processo de reformulação. Optou-se por mantê-lo com uma participação mínima, por considerá-lo importante na consolidação de parcerias com outras empresas do setor.
- c) Arqdesign: será responsável por 20% do total das receitas. As receitas provenientes deste serviço sofreram uma redução significativa ao longo de 2008. No entanto, através das novas estratégias de vendas da empresa, espera-se alcançar novamente os índices de participação identificados no ano de 2007.

9.2 ORÇAMENTO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

O orçamento de prestação de serviços é composto por todas as despesas da Bloco ArqDesign que estão diretamente ligadas com sua atividade produtiva. Em outras palavras, neste orçamento estão previstas todas as despesas relacionadas à prestação de serviços de arquitetura e *design* pela empresa durante o exercício social de 2009.

Para a elaboração deste orçamento, todas as despesas oriundas da prestação de serviços foram divididas em três diferentes grupos: despesas com materiais, despesas com pessoal e despesas indiretas de serviços prestados. O conjunto de despesas projetadas para cada grupo compõe o orçamento de prestação de serviços.

9.2.1 Orçamento de Material

O orçamento de material é o que possui menor representatividade nas despesas totais da empresa. Tal fato pode ser justificado por se tratar de uma empresa prestadora de serviços que tem como produto final de seu trabalho, imagens digitalizadas que podem ser enviadas aos clientes de forma virtual. Para a elaboração deste orçamento, as despesas com materiais foram classificadas em dois grupos de contas:

a) Artigos de Informática: refere-se aos gastos com a aquisição de cartuchos de impressoras, CDs e Dvds. Sua projeção foi feita com base nos gastos médios mensais ocorridos nos anos de 2007 e 2008;

b) Material de Escritório: despesas com material de expediente necessários à atividade-fim da empresa, como papel branco. A projeção destes gastos foi elaborada com base nos exercícios de 2007 e 2008.

9.2.2 Orçamento de Pessoal

O orçamento de pessoal possui grande representatividade nas despesas totais da empresa, sendo responsável por 31% destas despesas. Neste orçamento foram previstos todos os custos com mão-de-obra direta da empresa, ou seja, os custos com o pessoal vinculado ao processo produtivo. A elaboração deste orçamento pode ser considerada de grande complexidade, uma vez que devem ser consideradas todas as possíveis alterações no quadro de funcionários da empresa para o período projetado.

Para elaborar o orçamento de pessoal da empresa, considerou-se necessário classificar os dados em três grupos de contas, e suas projeções foram realizadas, juntamente com os sócios da empresa, levando-se em conta as seguintes premissas em cada grupo de contas:

- a) Salários: inclui o salário da arquiteta e a bolsa-auxílio dos estagiários. Para o ano de 2009, a empresa projetou um aumento no quadro de funcionários através da contratação de dois novos estagiários. Os seis estagiários da empresa terão contrato de estágio de 4 horas diárias, totalizando 20 horas semanais. O valor da bolsa-auxílio varia conforme o semestre em curso, e será paga aos estagiários por hora trabalhada. Para projetar estas despesas verificou-se o número de dias e horas úteis de cada mês do período, e multiplicou-se pelo valor da hora conforme o semestre de cada estagiário. Por fim, somou-se o valor das bolsas com o salário da arquiteta, reajustado em 12,5%;
- b) Encargos Sociais: refere-se aos encargos sociais incidentes sobre o salário da arquiteta, e valores do vale transporte devido aos estagiários;
- c) Outros Benefícios: refere-se ao seguro de vida e acidentes pessoais devido aos estagiários.

9.2.3 Orçamento de Despesas Indiretas de Serviços Prestados

O orçamento de despesas indiretas de serviços prestados é composto por todas as despesas que estão relacionadas com o processo produtivo da empresa, com exceção das despesas com pessoal e material. Este orçamento é responsável por 2% das despesas totais da empresa.

Apesar do aumento no quadro de funcionários e na produtividade da empresa, projetados para 2009, essas despesas não devem sofrer variações em relação aos anos de 2007 e 2008, visto que já adquiriram níveis estáveis de consumo. Para a elaboração deste orçamento, as despesas indiretas foram classificadas em três grupos

de contas, e suas projeções foram realizadas levando-se em conta as seguintes premissas:

- a) Energia Elétrica: projetada através do gasto médio mensal nos anos de 2007 e 2008. Os principais agravantes para esta despesa são os computadores, que precisam ficar ligados vinte e quatro horas, e os ares-condicionados.
- b) *Motoboys*: serviço terceirizado de entregas. Para projeção desta despesa foram considerados os gastos médios mensais nos anos de 2007 e 2008.
- c) Serviços Diversos: demais serviços que não se enquadram em nenhuma das contas anteriores e que ocorram eventualmente, tais como autenticações, plotagens e cópias.

ORÇAMENTO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS / 2009														
ORÇAMENTOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	%
MATERIAL	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	1.128,00	1,54
Artigos informática	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00	74,47
Material de escritório	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	288,00	25,53
PESSOAL	5.543,51	4.923,83	5.853,35	5.543,51	5.543,51	5.698,43	6.008,27	5.698,43	5.698,43	5.698,43	5.543,51	5.543,51	67.296,72	91,83
Salários	4.394,40	3.875,52	4.653,84	4.394,40	4.394,40	4.524,12	4.783,56	4.524,12	4.524,12	4.524,12	4.394,40	4.394,40	53.381,40	79,32
Encargos Sociais	1.005,11	904,31	1.055,51	1.005,11	1.005,11	1.030,31	1.080,71	1.030,31	1.030,31	1.030,31	1.005,11	1.005,11	12.187,32	18,11
Outros Benefícios	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	1.728,00	2,57
DESPESAS INDIRETAS	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	4.860,00	6,63
Energia Elétrica	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	3.960,00	81,48
Motoboy	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00	14,81
Serviços Diversos	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00	3,70
TOTAL	6.042,51	5.422,83	6.352,35	6.042,51	6.042,51	6.197,43	6.507,27	6.197,43	6.197,43	6.197,43	6.042,51	6.042,51	73.284,72	100,00

Figura 5 – Orçamento de Prestação de Serviços 2009

Fonte: Elaborado pela autora

9.3 ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS

O orçamento de despesas operacionais engloba todos os gastos que ocorrerem no período projetado, exceto os custos com a prestação de serviços, e está relacionado com todas as despesas que dão apoio a área fim da organização. Para a elaboração deste orçamento, as despesas foram divididas em quatro grupos: despesas administrativas, despesas financeiras, despesas tributárias e despesas com vendas. O conjunto de despesas projetadas para cada um destes grupos compõe o orçamento de despesas operacionais da empresa.

9.3.1 Orçamento de Despesas Administrativas

O orçamento de despesas administrativas foi projetado através da análise de dados históricos da empresa, uma vez que as modificações que por ventura se verificarem, não serão relevantes entre os períodos orçado e realizado. Esses dados foram classificados em grupos de contas, caracterizando aquelas de cunho administrativo, e suas projeções foram realizadas levando-se em conta algumas premissas:

- a) Aluguel: despesa fixa de aluguel, sem previsão de aumento no decorrer do período orçado;
- b) Telefone Fixo: despesa fixa com telefonia, projetada através do gasto médio mensal nos anos de 2007 e 2008;
- c) Telefone Celular: despesa com os três telefones móveis. A empresa possui contrato com a Brasil Telecom até 2010, onde está inserido o plano Pula-Pula para todos os aparelhos. A projeção desta despesa foi realizada através do gasto médio mensal nos anos de 2007 e 2008, considerando o plano atual;

- d) Jornais e Revistas: despesa fixa com a assinatura no jornal Zero Hora. Não há previsão de aumento no decorrer do ano;
- e) Limpeza: despesa com a contratação de serviço terceirizado de limpeza do escritório, duas vezes ao mês;
- f) Internet: inclui todos os gastos com Internet. Para projeção desta despesa, foram considerados os valores da mensalidade paga ao provedor para acesso à Internet, além dos gastos com o *site* da empresa. No mês de fevereiro está previsto o pagamento referente à hospedagem do site, e no mês de março foi projetado o pagamento da anuidade referente ao domínio utilizado pela empresa;
- g) Pró-labores: despesa referente ao pró-labore dos sócios, onde foi projetado um aumento de 7,30% em relação ao ano de 2008;
- h) Água: despesa fixa com água, sem previsão de aumento no decorrer do ano;
- i) Manutenção do Escritório: gastos com a manutenção do escritório, sendo consideradas também as despesas com supermercado. A projeção destas despesas foi realizada através dos gastos médios mensais dos anos de 2007 e 2008;
- j) Assessoria Contábil: serviço terceirizado pela empresa, refere-se ao pagamento de honorários ao escritório contábil que presta assessoria nesta área para a Bloco ArqDesign, além de realizar os lançamentos contábeis e apuração dos impostos;
- k) CREA: refere-se ao pagamento da anuidade ao Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura.

9.3.2 Orçamento de Despesas Financeiras

O orçamento de despesas financeiras da Bloco ArqDesign foi projetado através da análise dos anos de 2007 e 2008, uma vez que este orçamento representa somente

1% das despesas totais da empresa, fazendo com que as modificações que por ventura ocorrerem, não sejam relevantes para o período projetado. Este orçamento foi classificado em três grupos de contas, e suas projeções foram realizadas levando-se em conta algumas premissas:

- a) Tarifas Bancárias: apresenta as despesas decorrentes da utilização de contas correntes em duas instituições financeiras distintas;
- b) Taxas e Juros: refere-se aos gastos com emissão de cheques, envios de TED ou DOC, além dos juros sobre eventuais captações de recursos financeiros;
- c) Seguros: despesa fixa referente a mensalidade do seguro Unibanco, sem previsão de aumento no decorrer do ano.

9.3.3 Orçamento de Despesas Tributárias

O orçamento de despesas tributárias foi projetado através de informações captadas na empresa, e com base no orçamento de receitas da empresa, uma vez que grande parte dos tributos incidem diretamente sobre o faturamento. Compõem este orçamento, os seguintes tributos:

- a) Cofins: 3% sobre o faturamento do mês anterior;
- b) IRPJ: 4,8% sobre o faturamento do mês anterior;
- c) ISSQN: 4% sobre o faturamento do mês anterior;
- d) PIS: 0,65% sobre o faturamento do mês anterior;
- e) CSLL: 2,88% sobre o faturamento do mês anterior;
- f) Contribuição Sindical: conforme tabela do governo. Valor fixo por faixas referente ao Capital Social da empresa.

9.3.4 Orçamento de Despesas com Vendas

O orçamento de despesas com vendas foi projetado com base no orçamento de receitas da empresa, além de levar em consideração as estratégias estabelecidas pela empresa para o exercício social de 2009. Este orçamento projeta todos os dispêndios que a empresa irá realizar no período, para concretizar suas vendas. Para tanto, o orçamento foi classificado em quatro grupos de contas, e suas projeções foram realizadas levando-se em conta algumas premissas:

- a) Comissão: refere-se ao pagamento da comissão de 10% sobre as vendas. Para projetar os gastos com repasse de comissão, foi considerado um aumento gradativo do percentual de receitas advindas das vendas realizadas pelo vendedor. Isso se deve ao fato deste vendedor ser contratado pela empresa no início do período projetado, necessitando um certo tempo até que esteja plenamente ambientado com a empresa;
- b) Imobilizado: refere-se a compra de ativos imobilizados pela empresa. A projeção desta despesa foi realizada através de informações dos sócios da empresa, que acreditam não haver necessidade de adquirir uma grande quantidade de bens durante o ano de 2009;
- c) Salário: inclui o salário e encargos sociais do vendedor para o período orçado;
- d) Despesas Diversas: referem-se aos gastos com combustível e estacionamento do vendedor, que devem ser reembolsados pela empresa.

ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS / 2009														
DESPESAS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	Média
ADMINISTRATIVAS	7.117,30	7.117,30	7.357,30	6.867,30	7.117,30	6.867,30	7.117,30	6.867,30	7.117,30	6.867,30	7.117,30	6.867,30	84.397,60	59,03
Aluguel	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	14,22
Telefone Fixo	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	1.920,00	2,27
Telefone Celular	300,00	50,00	300,00	50,00	300,00	50,00	300,00	50,00	300,00	50,00	300,00	50,00	2.100,00	2,49
Jornais e Revistas	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	53,50	642,00	0,76
Limpeza	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00	1,14
Internet	17,80	267,80	47,80	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80	17,80	493,60	0,58
Pró-labores	5.150,00	5.150,00	5.150,00	5.150,00	5.150,00	5.150,00	5.150,00	5.150,00	5.150,00	5.150,00	5.150,00	5.150,00	61.800,00	73,22
Água	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00	0,21
Manutenção do escritório	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00	2,13
Assessoria Contábil	191,00	191,00	191,00	191,00	191,00	191,00	191,00	191,00	191,00	191,00	191,00	191,00	2.292,00	2,72
CREA	-	-	210,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	210,00	0,25
FINANCEIRAS	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	1.452,00	1,02
Tarifas bancárias	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	792,00	54,55
Taxas / Juros	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00	12,40
Seguros	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00	33,06
TRIBUTÁRIAS	2.241,09	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	38.496,54	26,93
Cofins	399,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	645,00	7.494,00	19,47
IRPJ	638,40	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00	11.990,40	31,15
ISSQN	532,00	860,00	860,00	860,00	860,00	860,00	860,00	860,00	860,00	860,00	860,00	860,00	9.992,00	25,96
PIS	86,45	139,75	139,75	139,75	139,75	139,75	139,75	139,75	139,75	139,75	139,75	139,75	1.623,70	4,22
CSLL	383,04	619,20	619,20	619,20	619,20	619,20	619,20	619,20	619,20	619,20	619,20	619,20	7.194,24	18,69
Contribuição Sindical	202,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	202,20	0,53
VENDAS	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.445,00	1.445,00	1.445,00	1.660,00	1.660,00	1.660,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	18.630,00	13,03
Comissão	430,00	430,00	430,00	645,00	645,00	645,00	860,00	860,00	860,00	1.075,00	1.075,00	1.075,00	9.030,00	48,47
Imobilizado	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00	6,44
Salário	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00	32,21
Despesas Diversas	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00	12,88
TOTAL	10.709,39	11.764,25	12.004,25	11.729,25	11.979,25	11.729,25	12.194,25	11.944,25	12.194,25	12.159,25	12.409,25	12.159,25	142.976,14	100,00

Figura 6 – Orçamento de Despesas Operacionais 2009
 Fonte: Elaborado pela autora

9.4 ORÇAMENTO DE CAIXA

A elaboração do orçamento de caixa é parte fundamental deste trabalho pois nele está sintetizado o resultado financeiro das operações da organização. Para a empresa Bloco ArqDesign, esse orçamento foi projetado com base no método direto, onde são lançados os ingressos, os desembolsos e as alterações de caixa.

Nos itens 1 e 2 deste orçamento, foram apresentados todos os ingressos e desembolsos projetados para o período, conforme os orçamentos de receitas, de prestação de serviços e de despesas operacionais, apresentados anteriormente.

Pode-se observar, através do item 3, que a empresa apresentará superávit em suas atividades, caso confirmadas as projeções realizadas, tendo em vista que durante o período o ingresso de receitas é sempre superior aos desembolsos, possibilitando inclusive aplicações financeiras.

A proposta de implementação de um planejamento financeiro prevê que seja estabelecido o nível desejado de caixa, em função da disponibilidade de caixa e do nível mínimo desejado. Para a projeção do orçamento de caixa da Bloco ArqDesign, foram estabelecidos, juntamente com os gestores da empresa, algumas premissas para que os níveis desejados de caixa sejam atingidos ao longo do período:

- a) redução de 15% durante o primeiro trimestre do ano;
- b) redução de 10% durante o segundo trimestre do ano;
- c) redução de 5% durante os terceiro e quarto trimestres do ano.

Percebe-se ainda, através do item 8, que durante o exercício social de 2009, ocorrerão aplicações financeiras mensais. Tal situação foi projetada com o intuito de tornar possível o atingimento dos níveis desejados de caixa. Finalmente, no item 11 deste orçamento, é obtido o saldo final de caixa.

ORÇAMENTO DE CAIXA / 2009												
ITENS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
1. INGRESSOS	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00
Receitas Operacionais	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00
2. DESEMBOLSOS	16.751,90	17.187,08	18.356,60	17.771,76	18.021,76	17.926,68	18.701,52	18.141,68	18.391,68	18.356,68	18.451,76	18.201,76
Materiais	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00
Folha de Pagamento	5.543,51	4.923,83	5.853,35	5.543,51	5.543,51	5.698,43	6.008,27	5.698,43	5.698,43	5.698,43	5.543,51	5.543,51
Despesas Administrativas	7.117,30	7.117,30	7.357,30	6.867,30	7.117,30	6.867,30	7.117,30	6.867,30	7.117,30	6.867,30	7.117,30	6.867,30
Despesas Financeiras	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00
Despesas Tributárias	2.241,09	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95	3.295,95
Despesas com Vendas	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.445,00	1.445,00	1.445,00	1.660,00	1.660,00	1.660,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00
Outras Despesas	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	4.748,10	4.312,92	3.143,40	3.728,24	3.478,24	3.573,32	2.798,48	3.358,32	3.108,32	3.143,32	3.048,24	3.298,24
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	37.517,83	31.890,16	27.106,63	23.040,64	20.736,57	18.662,92	16.796,62	15.956,79	15.158,95	14.401,01	13.680,96	12.996,91
5. DISPONÍVEL ACUMULADO	42.265,93	36.203,08	30.250,03	26.768,88	24.214,81	22.236,24	19.595,10	19.315,11	18.267,27	17.544,33	16.729,20	16.295,15
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	31.890,16	27.106,63	23.040,64	20.736,57	18.662,92	16.796,62	15.956,79	15.158,95	14.401,01	13.680,96	12.996,91	12.347,06
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. APLICAÇÕES FINANCEIRAS	(10.375,77)	(9.096,44)	(7.209,39)	(6.032,30)	(5.551,90)	(5.439,61)	(3.638,31)	(4.156,16)	(3.866,27)	(3.863,37)	(3.732,29)	(3.948,09)
9. AMORTIZAÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11. SALDO FINAL DE CAIXA	31.890,16	27.106,63	23.040,64	20.736,57	18.662,92	16.796,62	15.956,79	15.158,95	14.401,01	13.680,96	12.996,91	12.347,06

Figura 7 – Orçamento de Caixa 2009

Fonte: Elaborado pela autora

A memória de cálculo da planilha acima é a seguinte:

- Ingressos = Orçamento de Receitas.
- Desembolsos = Orçamento de Prestação de Serviços + Orçamento de Despesas Operacionais.
- Diferença do Período = Ingressos - Desembolsos.
- Saldo Inicial de Caixa = Saldo Final de Caixa do mês anterior.
- Disponível Acumulado = Diferença do Período + Saldo Inicial de Caixa.
- Nível Desejado de Caixa = Saldo Inicial de Caixa - redução projetada.
- Empréstimos a Captar = Nível Desejado de Caixa - Diferença do Período.
- Aplicações Financeiras = Nível Desejado de Caixa - Disponível Acumulado.
- Saldo Final de Caixa = Disponível Acumulado - Aplicações Financeiras.

9.4 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Para que as projeções efetuadas possam ser acompanhadas durante o ano de 2009, haverá a necessidade de uma ferramenta de controle que possibilite este trabalho. Com o controle orçamentário será possível confrontar os valores projetados com os realizados, e tornará possível acompanhar, avaliar e analisar o planejamento financeiro em suas várias etapas, verificando as diferenças ocorridas e sugerindo medidas preventivas e corretivas.

Desta forma, foram elaboradas planilhas de controle para cada um dos orçamentos projetados, de maneira que os gestores da empresa possam analisar, trimestralmente, o andamento das atividades em relação às projeções.

A escolha por uma ferramenta de controle trimestral ocorreu, principalmente, pela natureza da atividade da empresa. Por se tratar de uma prestadora de serviços, e conforme a análise dos dados históricos da empresa, acredita-se na possibilidade de existir uma instabilidade nas receitas operacionais, ocasionando grande variação de um

mês para outro. Entretanto, em períodos trimestrais, essa oscilação nas receitas manifesta-se de forma diluída, tornando a análise dos valores projetados com os realizados mais eficiente.

Embora a ferramenta de controle orçamentário tenha sido elaborada de forma trimestral, o acompanhamento mensal dos ingressos e desembolsos não deixa de ser necessário. O objetivo principal deste instrumento de controle é proporcionar à empresa uma completa avaliação dos resultados realizados, para que medidas corretivas ou preventivas possam ser tomadas pelos gestores, a cada período de três meses.

Abaixo está apresentada a planilha de controle de caixa elaborada para a empresa. As planilhas de controle de receitas, de prestação de serviços e de despesas operacionais podem ser encontradas nos anexos C, D e E deste trabalho, respectivamente.

PLANILHA DE CONTROLE DE CAIXA / 2009															
ITENS	1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre			TOTAL		
	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%
1. INGRESSOS	64.500,00	-	-100%	64.500,00	-	-100%	64.500,00	-	-100%	64.500,00	-	-100%	258.000,00	-	-100%
Receitas Operacionais	64.500,00	-	-100%	64.500,00	-	-100%	64.500,00	-	-100%	64.500,00	-	-100%	258.000,00	-	-100%
2. DESEMBOLSOS	52.295,58	-	-100%	53.720,20	-	-100%	55.234,88	-	-100%	55.010,20	-	-100%	216.260,86	-	-100%
Materiais	282,00	-	-100%	282,00	-	-100%	282,00	-	-100%	282,00	-	-100%	1.128,00	-	-100%
Folha de Pagamento	16.320,69	-	-100%	16.785,45	-	-100%	17.405,13	-	-100%	16.785,45	-	-100%	67.296,72	-	-100%
Despesas Administrativas	21.591,90	-	-100%	20.851,90	-	-100%	21.101,90	-	-100%	20.851,90	-	-100%	84.397,60	-	-100%
Despesas Financeiras	363,00	-	-100%	363,00	-	-100%	363,00	-	-100%	363,00	-	-100%	1.452,00	-	-100%
Despesas Tributárias	8.832,99	-	-100%	9.887,85	-	-100%	9.887,85	-	-100%	9.887,85	-	-100%	38.496,54	-	-100%
Despesas com Vendas	3.690,00	-	-100%	4.335,00	-	-100%	4.980,00	-	-100%	5.625,00	-	-100%	18.630,00	-	-100%
Outras Despesas	1.215,00	-	-100%	1.215,00	-	-100%	1.215,00	-	-100%	1.215,00	-	-100%	4.860,00	-	-100%
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	12.204,42		-100%	10.779,80		-100%	9.265,12		-100%	9.489,80		-100%			
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	96.514,62		-100%	62.440,13		-100%	47.912,37		-100%	41.078,87		-100%			
5. DISPONÍVEL ACUMULADO	108.719,04		-100%	73.219,93		-100%	57.177,49		-100%	50.568,67		-100%			
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	82.037,43		-100%	56.196,12		-100%	45.516,75		-100%	39.024,93		-100%			
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	-		0%	-		0%	-		0%	-		0%			
8. APLICAÇÕES FINANCEIRAS	(26.681,61)		-100%	(17.023,81)		-100%	(11.660,74)		-100%	(11.543,74)		-100%			
9. AMORTIZAÇÕES	-		0%	-		0%	-		0%	-		0%			
10. RESGATE DE APLICAÇÕES	-		0%	-		0%	-		0%	-		0%			
11. SALDO FINAL DE CAIXA	82.037,43		-100%	56.196,12		-100%	45.516,75		-100%	39.024,93		-100%			

Figura 8 – Planilha de Controle de Caixa 2009

Fonte: Elaborado pela autora

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desse trabalho foi a proposição de um modelo de planejamento financeiro para a Bloco ArqDesign, tendo em vista que a empresa apresenta uma organização financeira ainda pouco desenvolvida, fato este que impede a correta geração de informações que possam servir de base para auxiliar na tomada de decisões por parte de seus gestores.

Os sócios da empresa disponibilizaram, para a realização deste trabalho, arquivos do *Microsoft Excel* com todas as informações financeiras da empresa realizadas desde o ano de 2007 até agosto de 2008. Desta forma, tornou-se possível a coleta dos dados que serviram de base para a elaboração da proposta de planejamento financeiro, através da utilização do sistema orçamentário.

As informações relativas ao período já realizado foram analisadas e percebeu-se que a empresa possui uma instabilidade muito grande no que diz respeito as suas receitas operacionais. O alto índice de inadimplência de alguns clientes e a redução do volume de negócios nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, aliados à ausência de uma área comercial focada na busca por novos clientes, foram as principais causas encontradas para justificar tal situação. Em relação às despesas operacionais, percebeu-se que a empresa realiza um controle mais efetivo e preciso. Todas as saídas de caixa são analisadas e classificadas em planilhas auxiliares, de acordo com sua natureza. Desta forma, é possível ter uma visualização mais concisa dos desembolsos que possuem maior representatividade dentro de seu fluxo de caixa.

Considerando todas as análises dos resultados realizados, somadas às estratégias de negócio estabelecidas pelos gestores da empresa para o exercício social de 2009, foram estabelecidos os parâmetros para a elaboração do plano financeiro da Bloco ArqDesign, adequados à realidade da organização. Neste plano, foram elaborados os orçamentos de receitas, de prestação de serviços, de despesas operacionais, e por fim, o orçamento de caixa.

Percebe-se, ao longo das projeções feitas para o ano de 2009, que a empresa está em fase evolutiva de crescimento econômico, estando apta a se manter competitiva em seu segmento. Durante todo o período orçado, a empresa apresentou saldo positivo de caixa, considerando, inclusive, a realização de aplicações financeiras do seu excedente, com o intuito de se atingir o nível desejado de caixa.

O que se espera com esse estudo é que a Bloco ArqDesign passe a adotar as projeções orçamentárias como um meio de planejamento financeiro da empresa. Desta forma, ela poderá efetuar um acompanhamento que hoje não é feito, e assim otimizar os seus recursos e ter um resultado cada vez melhor. Para que este acompanhamento possa ser realizado pelos gestores da empresa, foram elaboradas ainda, planilhas de controle orçamentário. Através delas será possível confrontar os valores projetados com os realizados, e tornará possível também analisar, acompanhar e avaliar o planejamento financeiro em suas várias etapas, verificando as variações ocorridas e sugerindo medidas corretivas.

Outro fator a ser considerado é que a projeção orçamentária vai se aperfeiçoando a cada nova realização, uma vez que os responsáveis pela elaboração dos orçamentos vão adquirindo maior conhecimento e capacidade de interpretação dos dados, assumindo assim uma possibilidade de projetar valores cada vez mais próximos aos realizados.

Para que esta ferramenta seja utilizada adequadamente pelos sócios, gerando resultados positivos para a empresa, foram identificadas algumas recomendações importantes. Dentre elas, destacam-se:

- a) Os gestores da empresa deverão ter comprometimento e disciplina como premissas básicas para classificar e lançar, imediatamente, os dados realizados nas planilhas elaboradas. Assim, poderão identificar discrepâncias entre o realizado e o projetado em tempo hábil para efetuar correções;
- b) Futuramente, o modelo proposto poderá ser ampliado ou melhorado, ou seja, os sócios da empresa poderão simular cenários e projetá-los nos orçamentos, tornando possível a análise do desempenho da organização em diferentes situações de mercado.

Durante a execução deste trabalho, foram identificadas algumas limitações que serviram de entrave para um estudo mais aprofundado da empresa:

- a) A escassez de estudos relativos ao mercado de atuação da empresa. Atualmente, existem poucos estudos mercadológicos nas áreas de arquitetura e *design*, tornando difícil uma análise mais aprofundada da empresa dentro do seu mercado de atuação.
- b) Dificuldade de levantamento dos dados contábeis e patrimoniais da Bloco ArqDesign, relativos aos anos de 2007 e 2008, junto à empresa que presta serviços de contabilidade. Desta forma, tornou-se inviável a projeção do Demonstrativo de Resultados do Exercício e do Balanço Patrimonial para o exercício social de 2009.

Por fim, pode-se considerar que o plano financeiro proposto, se corretamente utilizado, será de grande utilidade para a Bloco ArqDesign, uma vez que estará contribuindo para a organização financeira da empresa. Além disso, com o acompanhamento e controle do plano proposto, será possível reduzir as despesas, acompanhar a evolução das receitas e avaliar, constantemente, seus resultados, aumentando sua lucratividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIK, Luis Roberto. A Administração Financeira nas Pequenas e Médias Empresas. **Revista FAE Business**, Curitiba, n. 8, p. 35-38, mai. 2004.

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

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira - Essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1987.

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

SEBRAE. **Pesquisa sobre a identificação das taxas de mortalidade das empresas de pequeno porte no Brasil**. Disponível em <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 set. 2008.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ANEXOS

ANEXO A – PLANILHAS AUXILIARES DE RECEITAS OPERACIONAIS

PLANILHA AUXILIAR DE RECEITAS OPERACIONAIS / 2007														
CLIENTES	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	MEDIA
Firgs - Totem 4 irmãos	500,00												500,00	41,67
Mercado - ilust. para casa acic	450,00												450,00	37,50
Komb Demoiselle	260,00												260,00	21,67
Apema	800,00		800,00										1.600,00	133,33
Escala - Renner	2.524,50												2.524,50	210,38
EGL - Engenharia	4.531,00		1.516,90							5.020,97			11.068,87	922,41
Cid - Punta del Diablo		1.150,00		2.000,00	3.000,00		2.500,00			1.200,00	1.650,00		11.500,00	958,33
Telos - Fronteira do Pensamento		1.970,00											1.970,00	164,17
Móveis Primavera		2.785,12	4.666,00	1.850,00			219,46	2.880,54		100,00			12.501,12	1.041,76
Impostos Retamal			205,50	82,50	217,50	675,00	33,00	673,93				182,25	2.069,68	172,47
Jornal do Comércio			3.600,00			3.380,00			3.940,00				10.920,00	910,00
Rossi			5.537,15		9.244,22	2.856,50	5.584,07	4.786,35	5.959,47	8.715,15	905,82		43.588,73	3.632,39
IL - Inst. Liberdade			295,50										295,50	24,63
Zeta - Incorporações Ltda			450,00		750,00					1.140,00			2.340,00	195,00
Zeppelin				450,00		550,00							1.000,00	83,33
Terra Ville				977,50			977,50				4.361,58		6.316,58	526,38
Backstage					4.692,50								4.692,50	391,04
Varella					1.850,00								1.850,00	154,17
Hiper					600,00	500,00							1.100,00	91,67
Celular Retamal						175,00		194,52			130,27		499,79	41,65
Ana Paula Freitas						741,00	859,00	150,00					1.750,00	145,83
ORG.							1.125,00						1.125,00	93,75
Mario Quintana							1.765,44						1.765,44	147,12
Doce vida							2.628,00	900,00					3.528,00	294,00
Fundação cinema							210,00						210,00	17,50
Marprom								9.500,00	3.512,53				13.012,53	1.084,38
Dez Propaganda								1.000,00				640,25	1.640,25	136,69
Fios do Sul									10.551,55				10.551,55	879,30
Duwaihi									1.200,00		3.303,52		4.503,52	375,29
Usina										338,75			338,75	28,23
Quebec - Engenharia										3.136,47	6.912,99		10.049,46	837,46
Diametro Construtora										210,00			210,00	17,50
Casa Concreta											1.050,00		1.050,00	87,50
Sólida												2.147,00	2.147,00	178,92
													-	-
													-	-
													-	-
TOTAL	9.065,50	5.905,12	17.071,05	5.360,00	20.354,22	8.877,50	15.901,47	20.085,34	25.163,55	19.861,34	18.496,43	3.673,75	169.815,27	14.151,27

PLANILHA AUXILIAR DE RECEITAS OPERACIONAIS / 2008														
CLIENTES	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	MEDIA
Zetta	585,00				257,00		598,00						1.440,00	120,00
Participa - Veneza clube	5.000,00							3.010,56	4.814,44				12.825,00	1.068,75
Celular Retamal	50,00	55,00							73,75				178,75	14,90
REFAP	3.566,30												3.566,30	297,19
Jorge - comissão Refap	820,00												820,00	68,33
Usina - comissão Refap	2.158,35												2.158,35	179,86
Inpar	5.000,00												5.000,00	416,67
Resultado final - comissão Refap	480,00												480,00	40,00
Móveis Primavera		5.874,88	11.139,90	5.637,15		5.000,00	3.650,66			5.000,00	5.000,00		41.302,59	3.441,88
Sólida		4.294,00		964,44		300,00		1.350,00	3.150,00			1.000,00	11.058,44	921,54
Terra Ville			7.500,00	10.212,00									17.712,00	1.476,00
Via de acesso			100,00					720,00					820,00	68,33
Casa Concreta			1.050,00										1.050,00	87,50
Helcio				1.000,00									1.000,00	83,33
Renato - Dodó				1.000,00		200,00							1.200,00	100,00
Cabral				1.000,00									1.000,00	83,33
EGL - Engenharia						11.400,00			2.000,00				13.400,00	1.116,67
Ronaldo Rezende						4.975,00				4.975,00			9.950,00	829,17
Alphaville - Mario Quintana						3.150,00							3.150,00	262,50
Inpar - Quebec						3.690,00	8.610,00				4.750,00		17.050,00	1.420,83
AnaPaula Freitas						650,00							650,00	54,17
Heuser						250,00							250,00	20,83
Original artes						500,00							500,00	41,67
Mario Quintana						700,00	700,00	700,00	700,00	1.000,00	1.000,00	300,00	5.100,00	425,00
Rossi residencial								5.000,00	12.850,00	5.650,00	5.650,00	5.000,00	34.150,00	2.845,83
Hiper Design									1.005,00				1.005,00	83,75
Cond. Doce Vida									720,00				720,00	60,00
Decifrar										500,00			500,00	41,67
Kuehne + Nagel											3.000,00	7.000,00	10.000,00	833,33
													-	-
													-	-
													-	-
													-	-
													-	-
													-	-
													-	-
TOTAL	17.659,65	10.223,88	19.789,90	19.813,59	257,00	30.815,00	13.558,66	10.780,56	25.313,19	17.125,00	19.400,00	13.300,00	198.036,43	16.503,04

ANEXO B – PLANILHAS AUXILIARES DE DESPESAS OPERACIONAIS

PLANILHA AUXILIAR DE DESPESAS OPERACIONAIS / 2007														
CUSTOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	%
BANCOS	127,83	121,65	133,15	134,96	99,48	189,86	145,82	194,92	225,65	169,65	190,46	153,58	1.887,01	1,00
ALUGUEL	897,47	787,92	1.007,36	949,91	949,42	952,67	954,41	956,64	949,88	952,06	962,67	943,15	11.263,56	5,97
IMPOSTOS	718,88	1.043,13	1.128,13	1.706,79	565,11	1.424,03	1.922,95	1.712,08	2.291,14	6.793,50	1.957,63	1.927,64	23.191,01	12,29
COMUNICAÇÃO	359,33	881,96	310,78	531,51	344,58	810,25	232,53	832,22	312,11	931,29	276,04	597,06	6.419,66	3,40
ADMINISTRAÇÃO	787,43	1.426,70	786,97	911,83	1.227,16	1.934,90	986,25	1.356,74	1.237,27	1.173,45	1.374,53	1.184,34	14.387,57	7,62
DESPESAS DIVERSAS	151,00	1.690,20	1.797,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	10,30	1.500,00	-	-	-	-	9.948,50	5,27
COMPRA IMOBILIZADOS	589,67	589,67	4.377,92	1.670,25	1.670,25	1.795,25	125,00	-	-	1.217,00	1.281,33	1.183,33	14.499,67	7,68
PAGAMENTOS À TERCEIROS	97,30	350,00	1.400,00	608,00	913,00	2.812,58	1.361,00	3.159,00	6.517,00	600,00	2.167,00	130,00	20.114,88	10,66
FOLHA DE PAGAMENTO	2.500,00	3.455,00	3.792,00	875,00	1.200,00	900,00	1.320,00	1.880,00	2.034,50	1.950,00	2.815,00	2.735,00	25.456,50	13,49
SUB TOTAL	6.228,91	10.346,23	14.733,31	8.988,25	8.569,00	12.419,54	7.058,26	11.591,60	13.567,55	13.786,95	11.024,66	8.854,10	127.168,36	67,37
PRÓ-LABORES	3.000,00	3.000,00	3.000,00	6.400,00	5.400,00	5.400,00	5.650,00	5.400,00	6.400,00	6.900,00	4.800,00	6.250,00	61.600,00	32,63
TOTAL	9.228,91	13.346,23	17.733,31	15.388,25	13.969,00	17.819,54	12.708,26	16.991,60	19.967,55	20.686,95	15.824,66	15.104,10	188.768,36	100,00

PLANILHA AUXILIAR DE DESPESAS OPERACIONAIS / 2008														
CUSTOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	%
BANCOS	118,28	112,75	106,55	106,00	106,00	123,40	121,22	129,89	117,00	117,00	117,00	117,00	1.392,09	0,74
ALUGUEL	897,49	946,41	961,86	1.116,90	983,91	1.020,82	999,60	1.030,32	1.005,63	1.000,00	1.000,00	1.000,00	11.962,94	6,34
IMPOSTOS	1.397,35	1.347,89	1.150,67	1.844,34	1.733,84	2.026,09	3.880,37	1.364,00	1.731,74	1.730,00	1.485,00	1.485,00	21.176,29	11,22
COMUNICAÇÃO	374,89	524,89	295,78	762,89	352,33	467,65	269,83	526,43	321,30	321,30	321,30	321,30	4.859,89	2,57
ADMINISTRAÇÃO	961,60	838,67	961,94	867,36	1.042,36	878,47	1.760,32	3.131,50	1.206,00	956,00	996,00	956,00	14.556,22	7,71
OUTRAS DESPESAS	421,00	-	6,30	-	-	-	41,90	-	21,50	10,00	10,00	10,00	520,70	0,28
COMPRA IMOBILIZADOS	285,33	104,83	104,83	-	99,66	99,66	787,68	754,00	797,80	108,80	108,80	-	3.251,39	1,72
PAGAMENTOS À TERCEIROS	-	-	-	1.925,00	-	-	-	-	-	-	-	-	1.925,00	1,02
FOLHA DE PAGAMENTO	3.567,75	4.910,00	4.145,00	4.315,00	4.355,00	3.850,00	3.550,00	4.850,00	4.653,00	4.500,00	4.500,00	4.000,00	51.195,75	27,12
SUB TOTAL	8.023,69	8.785,44	7.732,93	10.937,49	8.673,10	8.466,09	11.410,92	11.786,14	9.853,97	8.743,10	8.538,10	7.889,30	110.840,27	58,72
PRÓ-LABORES	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	57.600,00	30,51
TOTAL	12.823,69	13.585,44	12.532,93	15.737,49	13.473,10	13.266,09	16.210,92	16.586,14	14.653,97	13.543,10	13.338,10	12.689,30	168.440,27	89,23

ANEXO C – PLANILHA DE CONTROLE DE RECEITAS

PLANILHA DE CONTROLE DE RECEITAS / 2009															
SERVIÇO	1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre			TOTAL		
	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%
Design Digital	48.375,00		-100%	48.375,00		-100%	48.375,00		-100%	48.375,00		-100%	193.500,00	-	-100%
Design Gráfico	3.225,00		-100%	3.225,00		-100%	3.225,00		-100%	3.225,00		-100%	12.900,00	-	-100%
Arqdesign	12.900,00		-100%	12.900,00		-100%	12.900,00		-100%	12.900,00		-100%	51.600,00	-	-100%
TOTAL ACUMULADO	64.500,00		-100%	64.500,00		-100%	64.500,00		-100%	64.500,00		-100%	258.000,00	-	-100%

ANEXO D – PLANILHA DE CONTROLE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

PLANILHA DE CONTROLE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO / 2009															
ORÇAMENTOS	1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre			TOTAL		
	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%
MATERIAL	282,00		-100%	282,00		-100%	282,00		-100%	282,00		-100%	1.128,00	-	-100%
Artigos informática	210,00		-100%	210,00		-100%	210,00		-100%	210,00		-100%	840,00	-	-100%
Material de escritório	72,00		-100%	72,00		-100%	72,00		-100%	72,00		-100%	288,00	-	-100%
PESSOAL	16.320,69		-100%	16.785,45		-100%	17.405,13		-100%	16.785,45		-100%	67.296,72	-	-100%
Salários	12.923,76		-100%	13.312,92		-100%	13.831,80		-100%	13.312,92		-100%	53.381,40	-	-100%
Encargos Sociais	2.964,93		-100%	3.040,53		-100%	3.141,33		-100%	3.040,53		-100%	12.187,32	-	-100%
Outros Benefícios	432,00		-100%	432,00		-100%	432,00		-100%	432,00		-100%	1.728,00	-	-100%
DESPESAS INDIRETAS	1.215,00		-100%	1.215,00		-100%	1.215,00		-100%	1.215,00		-100%	4.860,00	-	-100%
Energia Elétrica	990,00		-100%	990,00		-100%	990,00		-100%	990,00		-100%	3.960,00	-	-100%
Motoboy	180,00		-100%	180,00		-100%	180,00		-100%	180,00		-100%	720,00	-	-100%
Serviços Diversos	45,00		-100%	45,00		-100%	45,00		-100%	45,00		-100%	180,00	-	-100%
TOTAL ACUMULADO	17.817,69	-	-100%	18.282,45	-	-100%	18.902,13	-	-100%	18.282,45	-	-100%	73.284,72	-	-100%

ANEXO E – PLANILHA DE CONTROLE DE DESPESAS OPERACIONAIS

PLANILHA DE CONTROLE DE DESPESAS OPERACIONAIS / 2009															
DESPESAS	1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre			TOTAL		
	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%	Projetado	Realizado	%
ADMINISTRATIVAS	21.591,90	-	-100%	20.851,90	-	-100%	21.101,90	-	-100%	20.851,90	-	-100%	84.397,60	-	-100%
Aluguel	3.000,00		-100%	3.000,00		-100%	3.000,00		-100%	3.000,00		-100%	12.000,00		-100%
Telefone Fixo	480,00		-100%	480,00		-100%	480,00		-100%	480,00		-100%	1.920,00		-100%
Telefone Celular	650,00		-100%	400,00		-100%	650,00		-100%	400,00		-100%	2.100,00		-100%
Jornais e Revistas	160,50		-100%	160,50		-100%	160,50		-100%	160,50		-100%	642,00		-100%
Limpeza	240,00		-100%	240,00		-100%	240,00		-100%	240,00		-100%	960,00		-100%
Internet	333,40		-100%	53,40		-100%	53,40		-100%	53,40		-100%	493,60		-100%
Pró-labores	15.450,00		-100%	15.450,00		-100%	15.450,00		-100%	15.450,00		-100%	61.800,00		-100%
Água	45,00		-100%	45,00		-100%	45,00		-100%	45,00		-100%	180,00		-100%
Manutenção do escritório	450,00		-100%	450,00		-100%	450,00		-100%	450,00		-100%	1.800,00		-100%
Assessoria Contábil	573,00		-100%	573,00		-100%	573,00		-100%	573,00		-100%	2.292,00		-100%
CREA	210,00		-100%	-		0%	-		0%	-		0%	210,00		-100%
FINANCEIRAS	363,00	-	-100%	363,00	-	-100%	363,00	-	-100%	363,00	-	-100%	1.452,00	-	-100%
Tarifas bancárias	198,00		-100%	198,00		-100%	198,00		-100%	198,00		-100%	792,00		-100%
Taxas / Juros	45,00		-100%	45,00		-100%	45,00		-100%	45,00		-100%	180,00		-100%
Seguros	120,00		-100%	120,00		-100%	120,00		-100%	120,00		-100%	480,00		-100%
TRIBUTÁRIAS	8.832,99	-	-100%	9.887,85	-	-100%	9.887,85	-	-100%	9.887,85	-	-100%	38.496,54	-	-100%
Cofins	1.689,00		-100%	1.935,00		-100%	1.935,00		-100%	1.935,00		-100%	7.494,00		-100%
IRPJ	2.702,40		-100%	3.096,00		-100%	3.096,00		-100%	3.096,00		-100%	11.990,40		-100%
ISSQN	2.252,00		-100%	2.580,00		-100%	2.580,00		-100%	2.580,00		-100%	9.992,00		-100%
PIS	365,95		-100%	419,25		-100%	419,25		-100%	419,25		-100%	1.623,70		-100%
CSLL	1.621,44		-100%	1.857,60		-100%	1.857,60		-100%	1.857,60		-100%	7.194,24		-100%
Contribuição Sindical	202,20		-100%	-		0%	-		0%	-		0%	202,20		-100%
VENDAS	3.690,00	-	-100%	4.335,00	-	-100%	4.980,00	-	-100%	5.625,00	-	-100%	18.630,00	-	-100%
Comissão	1.290,00		-100%	1.935,00		-100%	2.580,00		-100%	3.225,00		-100%	9.030,00		-100%
Imobilizado	300,00		-100%	300,00		-100%	300,00		-100%	300,00		-100%	1.200,00		-100%
Salário	1.500,00		-100%	1.500,00		-100%	1.500,00		-100%	1.500,00		-100%	6.000,00		-100%
Despesas Diversas	600,00		-100%	600,00		-100%	600,00		-100%	600,00		-100%	2.400,00		-100%
TOTAL ACUMULADO	34.477,89	-	-100%	35.437,75	-	-100%	36.332,75	-	-100%	36.727,75	-	-100%	142.976,14	-	-100%