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

Vanessa Devit Moretto

PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM UMA MICROEMPRESA

PORTO ALEGRE
2009

Vanessa Devit Moretto

PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM UMA MICROEMPRESA

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: Prof. Roberto Lamb

PORTO ALEGRE
2009

Vanessa Devit Moretto

PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM UMA MICROEMPRESA

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 _____.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. - Escola de Administração - UFRGS

_____

Orientador: Prof. Roberto Lamb - Escola de Administração - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus por ter me dado a vida e também saúde e força nos momentos difíceis. Aos meus pais, Joci e Roni, e à minha avó Júlia pelo amor e carinho que iluminam a minha vida. E também a toda minha família pelo apoio que me foi dado e principalmente pela compreensão nos períodos em que minha ausência foi necessária para o cumprimento dos objetivos.

Agradeço também aos meus amigos por tornarem essa caminhada mais alegre me dando força e motivação nessa jornada.

Agradeço ao meu orientador, o Professor Roberto Lamb, pela paciência e disponibilidade e por compartilhar os conhecimentos tornando possível a realização deste trabalho.

Agradeço à empresa estudada, pela confiança e oportunidade recebida; em especial para as seguintes pessoas: Eduardo Natalício Leite dos Santos, Gustavo Henrique Leite dos Santos, Jorge Cardoso Rabello e Evandro dos Santos Rosa. Principalmente pelo empenho e dedicação que deles recebi sempre que solicitados, com o intuito de que este trabalho tivesse seu valor maximizado.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que passaram pela minha vida durante esse período que me tornaram uma pessoa melhor.

RESUMO

O trabalho desenvolve o planejamento financeiro em uma microempresa e tem como base as técnicas e os métodos aprendidos ao longo do curso somado à bibliografia correlata. A empresa localiza-se no bairro Cidade Baixa, em Porto Alegre, RS. O método utilizado foi o de consultoria. Houve coleta e análise de dados e informações sobre a empresa, que serviram de base para a criação de tabelas elaboradas no programa Excel, da Microsoft As tabelas apresentam possíveis cenários construídos na forma de um algoritmo simples e prático, que possibilitam ao proprietário visualizar as possibilidades de demanda para obter retorno sobre o ponto de equilíbrio e sobre o capital investido. Afinal, o objetivo deste trabalho é que o proprietário possa antecipar as possibilidades dos resultados almejados e planejar ações gerenciais a fim de assegurar a continuidade do seu negócio.

Palavras-chave: Planejamento financeiro. Ponto de equilíbrio. Payback. Orçamento de caixa. Demonstração do resultado do exercício.

LISTA DE SIGLAS

BANRISUL – Banco do Estado do Rio Grande do Sul
CMV - Custo da Mercadoria Vendida
CPP - Contribuição Patronal Previdenciária
COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DRE - Demonstração do Resultado do Exercício
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EPP - Empresa de Pequeno Porte
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
h – hora
ICMS - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal
IR – Imposto de Renda
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ - Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas
Me - Microempresas
PIB - Produto Interno Bruto
PIS/PASEPM - Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público
RAC - *Real Academia do Chopp*
RS – Rio Grande do Sul
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Estrutura do DRE. 22
Gráfico 1: Demanda do mês agosto/2009. 32
Gráfico 2: Comportamento da Demanda – Ano 2010. 35
Gráfico 3: Análise da Carga Tributária. 52
Gráfico 4: Análise das Despesas Financeiras - Sugestão *Banricompras*.....57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura do Orçamento de Caixa. 19
Tabela 2 - Produtos Comercializados em R$. 28
Tabela 3 - Faturamento do mês agosto/2009 em R$. 31
Tabela 4 - Histórico da Receita de Vendas em R$ - Ano 2009 33
Tabela 5 - Projeção Mensal da Receitas de Vendas em R$ - Cenário Esperado. 36
Tabela 6 - Projeção Mensal da Receitas de Vendas em R$ - Cenário Otimista. 37
Tabela 7 - Regime tributário do Simples Nacional - Comércio. 40
Tabela 8: Investimento nas Instalações em R$. 42
Tabela 09 - Despesas Mensais em R$. 43
Tabela 10 - Despesas com Quadro Funcional em R$. 43
Tabela 11 - Taxas utilizadas pelas administradoras dos cartões de débito. 45
Tabela 12 - DRE Projetada em R$ - Cenário Esperado – Ano 2010 – Regime Tributário Simples. 46
Tabela 13 - DRE Projetada em R$ - Cenário Esperado – Ano 2011 – Regime Tributário Simples. 46
Tabela 14 - DRE Projetada em R$ - Cenário Otimista – Ano 2010 – Regime Tributário Simples 47
Tabela 15 - DRE Projetada em R$ - Cenário Otimista – Ano 2011 – Regime Tributário Simples. 47
Tabela 16 - DRE Projetada em R$ - Cenário Esperado – Ano 2010 – Regime Tributário Lucro Real. 49
Tabela 17 - DRE Projetada em R$ - Cenário Esperado – Ano 2011 – Regime Tributário Lucro Real. 49
Tabela 18 - DRE Projetada em R$ - Cenário Otimista – Ano 2010 – Regime Tributário Lucro Real. 50
Tabela 19 - DRE Projetada em R$ - Cenário Otimista – Ano 2010 – Regime Tributário Lucro Real. 50
Tabela 20 - Comparação das DREs - Cenário Esperado – Tributação Simples e Lucro Real - Projetadas em R$ 51

Tabela 21 - Comparação das DREs - Cenário Otimista – Tributação Simples e Lucro Real - Projetadas em R$ 51
Tabela 22 - Migração *Banricompras* – Taxas utilizadas pelas administradoras dos cartões de crédito 53
Tabela 23 - DRE Projetada em R$ - Cenário Esperado – Ano 2010 – *Banricompras* 55
Tabela 24 - DRE Projetada em R$ - Cenário Esperado – Ano 2011 – *Banricompras*.. 55
Tabela 25 - DRE Projetada em R$ - Cenário Otimista – Ano 2010 – *Banricompras*.. 56
Tabela 26 - DRE Projetada em R$ - Cenário Otimista – Ano 2011 – *Banricompras*.. 56
Tabela 27 - Sugestão *Banricompras* - Comparativo da Economia em R$. 57
Tabela 28 - Orçamento de Caixa Projetado em R$ - Cenário Esperado 2010 – Tributação Simples. 61
Tabela 29 - Orçamento de Caixa Projetado em R$ - Cenário Esperado 2011 – Tributação Simples. 62
Tabela 30 - Orçamento de Caixa Projetado em R$ - Cenário Otimista 2010 – Tributação Simples. 64
Tabela 31 - Orçamento de Caixa Projetado em R$ - Cenário Otimista 2011 – Tributação Simples. 65
Tabela 32 - DRE Projetada em R$ - Cenário Ponto de Equilíbrio Ano 2010 – Regime de Tributação Simples. 69
Tabela 33 - DRE Projetada em R$ - Cenário Ponto de Equilíbrio Ano 2011 – Regime de Tributação Simples. 69
Tabela 34 - Projeção Mensal da Receitas de Vendas em R$ - Cenário Ponto de Equilíbrio 70
Tabela 35 - DRE. Projetado em R$ - Cenário *Payback* Descontado 2010 – Regime de Tributação Simples. 74
Tabela 36 - Projeção Mensal da Receitas de Vendas em R$ - Cenário *Payback* Descontado. 75

SUMÁRIO

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 11
2. JUSTIFICATIVA 13
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 14
3.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO 14
3.1.1 Planejamento financeiro de curto prazo 15
3.1.1.1 Orçamento de caixa 17
3.1.1.2 Demonstração do resultado projetado 20
4. OBJETIVOS 23
4.1 OBJETIVO GERAL 23
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 23
5. MÉTODO 24
6. CONSTRUINDO O PLANEJAMENTO FINANCEIRO 26
6.1 PRODUTOS COMERCIALIZADOS 26
6.2 *TICKET* MÉDIO 30
6.3 PREVISÃO DAS VENDAS 33
6.3.1 Previsão das vendas no cenário esperado 33
6.3.2 Previsão das vendas no cenário otimista 36
6.4 IMPOSTOS 38
6.4.1 Simples nacional 38
6.4.2 Lucro real 40
6.7 INVESTIMENTOS E DESPESAS 42
6.7.1 Investimentos nas instalações 42
6.7.2. Despesas mensais 42
6.8. DRE PROJETADA 44
6.9 ORÇAMENTO DE CAIXA PROJETADO 58
6.10 O PONTO DE EQUILÍBRIO 67
6.11 O RETORNO DO CAPITAL INVESTIDO – *PAYBACK* DESCONTADO *70*
CONCLUSÕES 76
REFERÊNCIAS 79

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A maioria dos proprietários das pequenas e médias empresas não dispõe de ferramentas para gerenciar o seu negócio. De acordo com o Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas, divulgado pelo SEBRAE, a taxa de mortalidade das empresas que encerram as suas atividades com até dois anos de existência atinge 49,9%. Várias podem ser as causas que levam a esse caminho e a mais comum delas é a má gestão empresarial, devido à falta de conhecimento gerencial, que acaba tendo os seus efeitos potencializados quando se adiciona ao atual cenário de competitividade.

Essa falta de capacidade de gerenciamento por parte da administração das empresas tem reflexo nas mais diversas camadas da sociedade, principalmente com as proporções que elas representam. O DIEESE apresenta os seguintes dados no Anuário do Trabalho na Micro e na Pequena Empresa de 2008: as microempresas (ME) representam 83,6%; as pequenas, 13,9%; as médias, 1,6% e as grandes, somente 0,9% dos estabelecimentos com empregados.

Além de metade das empresas encerrarem as suas atividades com até dois anos de existência, elas representam, entre pequenas e médias, o total de 97,5% das empresas.

A experiência de trabalho do autor no Banco BANRISUL constatou essa realidade, raramente os empresários têm orçamentos e fluxos de caixa; agindo, na maioria das vezes, de forma intuitiva. Em um cenário extremamente competitivo, as ferramentas de gestão financeira tornam-se essenciais para a longevidade da empresa.

Zdanowicz (2000) afirma que o sistema de planejamento financeiro será uma das condições necessárias para as empresas alcançarem o sucesso, pois enfatiza que os tempos mudaram. Além disso, cita que a competitividade entre as empresas, os países e os blocos econômicos é cada vez mais comum e mais rápida.

O objetivo deste trabalho é contribuir com elementos que ampliem as ferramentas para os empresários obterem um conhecimento gerencial por meio da aplicação de teorias e técnicas de planejamento financeiro em uma microempresa,

na tentativa de que possam antecipar o resultado de suas ações gerenciais e planeja-las de forma adequada, a fim de aumentar a probabilidade de um retorno compatível para assegurar a continuidade do seu negócio.

2. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho fundamenta-se na aplicação das técnicas de planejamento financeiro em uma empresa, visto que grande parte dos gestores apresenta carências com as ferramentas básicas de gestão financeira, como orçamentos e planejamentos financeiros.

As diretrizes acadêmicas do planejamento financeiro são instrumentos essenciais para que as empresas possam ser ágeis e ter segurança em relação ao seu futuro.

Juntando a necessidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso para auxiliar a compreensão e execução de um planejamento financeiro, este trabalho busca trazer para a prática os aprendizados acadêmicos.

Com base nisso, é necessário apresentar ao proprietário as ferramentas financeiras para que as suas decisões guiadas por modelos orientados para a adequada gestão financeira de um negócio. Para tanto, será analisada uma microempresa localizada no bairro Cidade Baixa, na cidade de Porto Alegre.

A escolha da microempresa ocorreu pela facilidade de acesso aos dados necessários, proporcionada pelo contato com o trabalho do autor, oportunizando o desenvolvimento deste estudo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo revisa o planejamento financeiro à luz de diversos autores que sustentarão o entendimento do assunto.

3.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O objetivo da administração financeira, segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000), é maximizar o valor das ações da empresa. Caso não tenha ações, entende-se que o valor do capital dos proprietários tem de ser maximizado. Por isso, é tão importante analisar e controlar as informações para orientar as decisões que resultem em maior retorno financeiro para a empresa.

Braga (1989) destaca que a função financeira abrange atividades relacionadas à gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Ademais, é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada à otimização do uso desses fundos. A administração financeira está baseada em análises e no planejamento para tornar possível o controle e a administração da troca de fundos entre as pessoas e as organizações.

Para Gitman (2001), o planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa, porque ele permeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações da empresa para atingir os seus objetivos. O planejamento financeiro deve oportunizar diferentes cenários para a empresa poder escolher a melhor opção frente ao momento que estiver enfrentando.

Lemes Júnior (2002) enfatiza que o planejamento financeiro é desenvolvido por meio da manipulação de dados projetados, vinculados ao planejamento da empresa, que vão sendo agrupados e proporcionam a geração de resultados intermediários.

Zdanowicz (2000) afirma que o sistema de planejamento financeiro e orçamento utiliza técnicas de projeções para orientar a empresa no processo de

tomada de decisão e enfatiza que as decisões têm grande possibilidade de serem eficazes, quando embasadas nos planejamento e controle financeiros.

De acordo com Gitman (2001, p. 434):

> O processo do planejamento financeiro começa com o planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez guiam a formulação de planos e orçamentos a curto prazo ou operacionais. Geralmente, o planos e orçamentos a curto prazo implementam os objetivos estratégicos da empresa a longo prazo.

Este trabalho apresentará somente a esfera do curto prazo, pois conforme Gitman (2001) os planos financeiros de longo prazo planejam as ações financeiras e o seu impacto antecipado em intervalos de tempo que podem variar de dois a dez anos. O presente trabalho abrange o horizonte temporal de dois anos.

Ademais os planejamentos de longo prazo geram dispêndio de capital, pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing podendo inclusive liquidar de projetos já existentes; por isso, são apoiados por uma série de orçamentos anuais e planejamentos de lucros anuais. Por fim, conforme Gitman (2001), o planejamento financeiro de longo prazo faz parte de uma estratégia integrada que, juntamente com o plano de marketing e produção, guiará a empresa em direção à realização de suas metas.

3.1.1 Planejamento financeiro de curto prazo

Segundo Gitman (2001), o planejamento financeiro de curto prazo começa com a previsão de vendas e, a partir daí, são desenvolvidos planos de produção que incluem prazos de preparação de produção, matéria-prima, mão de obra, despesas operacionais, entre outros.

O horizonte de planejamento gira entre um e dois anos, acompanhado da previsão de seus impactos. Isso significa que o planejamento financeiro de curto prazo especifica as ações financeiras de curto prazo e o impacto antecipado dessas ações.

Para Gitman (2001), as entradas-chave do planejamento financeiro de curto prazo são a previsão das vendas e as várias formas de dados operacionais e financeiros. Já as saídas-chave incluem os orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e as demonstrações financeiras projetadas.

Gitman (2001) salienta que a previsão das vendas é a entrada-chave para o planejamento financeiro de curto prazo. Nas grandes empresas normalmente é fornecida pelo departamento de marketing, ou advém de pesquisas encomendadas com prestação de serviço.

No caso do presente trabalho, nas pequenas empresas a previsão é realizada a partir da sensibilidade do empresário. Com base na previsão o gestor financeiro estima os fluxos mensais de caixa que resultarão da receita de vendas projetadas e de despesas relativas à produção. Gitman (2001, p. 436) destaca que a previsão pode ser baseada em dados internos, externos ou em uma combinação dos dois – que é a mais utilizada.

A análise de dados externos ocorre no cenário econômico. É importante analisar as relações entre as vendas da empresa e os indicadores econômicos, como Produto Interno Bruto (PIB), construção de habitação, renda, entre outros. Isso mostrará como as vendas se relacionam com os fatos da atividade econômica. A importância acontece pelo fato de prover subsídios para uma futura reflexão sobre as vendas, conforme Gitman (2001).

Já na previsão das vendas com dados internos tem-se uma estimativa das vendas com base em projeções ou consensos por meio do próprio canal de vendas da empresa. Gitman (2001) assegura que essas previsões são solicitadas, geralmente, ao pessoal das vendas e que o gerente de vendas poderá ajustar os valores utilizando o seu conhecimento sobre o mercado. No caso da empresa estudada, o proprietário fará a estimativa da previsão de vendas conforme o seu conhecimento no mercado.

De acordo com Weston e Brigham (2000), a previsão de vendas baseia-se nas tendências recentes de vendas e ainda nas projeções das perspectivas econômicas do país, da região, do setor e assim por diante.

Weston e Brigham (2000) ressaltam a importância da previsão de vendas, pois se o mercado expandir mais do que o previsto a empresa não será capaz de

atender à demanda, o que empurra os clientes para a concorrência e faz com que perca participação no mercado. Por outro lado, se as previsões forem excessivamente otimistas, a empresa ficará com excesso nos estoques, gerando altos custos de estocagem, depreciação, receita baixa, baixa taxa de retorno sobre os ativos ocasionando redução no preço das ações.

3.1.1.1 Orçamento de caixa

Lemes Júnior (2002) cita o fluxo de caixa ou orçamento de caixa como sendo o instrumento utilizado pelo administrador financeiro para verificar se as entradas e saídas de caixa previstas para um período geram excedentes de caixa ou não. Lunkes (2008) complementa citando que o orçamento de caixa pode ser preparado através do fluxo de caixa.

Conforme Zdanowicz (2003) o orçamento de caixa estabelece o equilíbrio financeiro entre as entradas e saídas futuras, efetuando, assim, o seu planejamento e controle financeiro de curto e médio prazo.

Gitman (2001) cita o orçamento de caixa, ou previsão de caixa, como um demonstrativo das entradas e saídas de caixa planejadas da empresa. Se a empresa está com sobra de caixa, poderá investir, ao passo que se estiver com carência, terá de tomar emprestado.

É exatamente esse planejamento que Zdanowicz (2000) afirma ser fundamental para a empresa estimar, antecipadamente, quanto de dinheiro precisará para evitar possíveis embaraços na hora de cumprir futuros compromissos. Além disso, Zdanowicz (2004) apresenta o fluxo de caixa como uma maneira de analisar o deslocamento dos recursos financeiros da empresa.

Afinal, o administrador financeiro, segundo Zdanowicz (2004), procura conciliar a liquidez e o capital de giro da empresa, para que esta consiga honrar com as obrigações assumidas perante terceiros.

Zdanowicz (2003) cita o objetivo maior do orçamento de caixa como sendo a projeção das disponibilidades que a empresa tem para honrar com seus compromissos na data de vencimento e cumprir com as metas futuras.

Zdanowicz (2004) apresenta os componentes do fluxo de caixa:

- Ingressos: são todas as entradas de caixa e bancos, por exemplo, as entradas de caixa resultantes das vendas à vista e a prazo, dos aumentos de capital social, dos empréstimos por desconto de duplicatas, das vendas de itens do ativo permanente, dentre outras. Contudo, temos que ter o cuidado de não confundir o horizonte temporal que as receitas a prazo são submetidas. As mesmas devem ser lançadas no devido mês em que o recebimento se efetua, por exemplo, vendas com prazo de 30 dias efetuadas em janeiro serão lançadas no mês de fevereiro porque somente nesse mês é que a empresa irá receber o pagamento.
- Desembolsos: são as saídas de caixa decorrentes das compras à vista e a prazo, dos salários e encargos sociais da mão de obra direta e indireta, assim como todas as saídas de caixa decorrentes das despesas indiretas de fabricação e as despesas operacionais.
- Diferença do período: é o saldo apurado, como o próprio nome já diz, é o resultado entre os recebimentos e os pagamentos.
- Saldo inicial de caixa: é o saldo final de caixa do período imediatamente anterior.
- Disponibilidade acumulada: é a diferença do período apurada mais o saldo inicial de caixa, ou seja, é o que a empresa realmente dispõe de caixa no final de um período. Se o saldo for positivo, indica excesso e deverá ser aplicado, caso contrário, deverá ser captado por fontes menos onerosas.
- Nível desejado de caixa: é a previsão do caixa necessário para atender ao que a empresa gastará no período imediatamente seguinte, isto é, os recursos para o capital de giro necessário pela empresa, em função dos descompassos de tempo entre os volumes de ingressos e desembolsos futuros. ZDANOWICZ (2000) afirma que o nível desejado de caixa não deve ser maior do que o necessário, pois os recursos financeiros da empresa não poderão ficar ociosos.

- Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros: se houver excesso de recursos, a empresa irá aplicar a sobra, caso contrário, irá contrair empréstimos.
- Amortizações ou resgates das aplicações: representa o caso quando existe excesso de capital e a empresa resolva amortizar alguma dívida já existente, ou se houver escassez de caixa e a empresa resolva baixar aplicações existentes em vez de contrair empréstimos.
- Saldo final de caixa: é o saldo resultante das projeções acima, e consequentemente será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

A seguir, um modelo do orçamento de caixa ou fluxo de caixa e contas a receber:

Tabela 1- Estrutura do Orçamento de Caixa.

ITENS PERÍODOS	JAN/X1	...	DEZ/X1
1. Ingressos			
Vendas à vista			
Vendas a prazo			
Soma			
2. Desembolsos			
Compras à vista			
Aluguel			
Pró-labore			
Salários			
Encargos			
Despesas administrativas			
Despesas diversas			
Despesas com juros de cartões			
Despesas tributárias			
Soma			
3. Fluxo Líquido de Caixa no Mês (1 - 2)			
4. Saldo Inicial de Caixa			
5. Disponibilidade Acumulada (±3 - 4)			
6. Nível de Caixa Desejado			
7. Empréstimos a Captar			
8. Aplicações no Mercado Financeiro			
9. Amortizações de Empréstimos			
10. Resgates de Aplicações Financeiras			
11. Saldo Final de Caixa			

Fonte: Adaptada de Zdanowicz (2004, p. 145)

Conforme Zdanowicz (2000), o método utilizado para a realização deste trabalho será o método direto, o qual se baseia na projeção das receitas, dos custos e das despesas.

Asseveram Ross, Westerfield e Jordan (2000) que o orçamento de caixa se enquadra no planejamento financeiro de curto prazo sendo usado para estimar as necessidades de caixa, podendo resultar em superávits ou déficits. Porém, o autor atenta que as vendas são projetadas e, portanto, há um risco de previsão, já que elas podem se concretizar acima ou abaixo do esperado.

Zdanowicz (2004) também orienta que o fluxo de caixa deverá considerar as oscilações que podem ocorrer eventualmente, isto é, o fluxo de caixa terá de ser flexível para cumprir o seu papel no planejamento financeiro.

Para proteger-se contra as previsões inconsistentes, a empresa deverá efetuar várias previsões: a pessimista, a realista e a otimista. Conforme Gitman (2001), a construção de vários orçamentos de caixa faz com que o gestor tenha mais condições de lidar com as mudanças de cenários, sem ter apenas uma alternativa além de tornar possível tomar decisões de curto prazo mais inteligentes.

Ademais, Frezatti (1997) afirma que um instrumento gerencial é aquele que apóia o processo decisório da organização, de maneira que a oriente para os resultados pretendidos. E o objetivo do presente trabalho é que o instrumento gerencial seja o mais real possível.

3.1.1.2 Demonstração do resultado projetado

Para Gitman (2001), o planejamento dos lucros é a preparação dos demonstrativos projetados, que são a demonstração do resultado e o balanço patrimonial.

Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2000), as demonstrações projetadas são instrumentos convenientes e facilmente compreensíveis para sintetizar das informações relevantes de um projeto e para elaborá-las é necessário estimar

variáveis, como número de unidades vendidas, preço de venda por unidade, custo variável unitário e custos fixos totais.

Ross, Westerfield e Jordan (2000) resumem o conceito de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) como sendo as despesas subtraídas das receitas formando o resultado (lucro ou prejuízo).

A finalidade da DRE é mostrar o resultado (lucro ou prejuízo) do período. Contudo, Matarazzo (1993) ressalta que a DRE retrata apenas o fluxo econômico da empresa e, em nenhum momento, o fluxo monetário, ou seja, o fluxo econômico é independente de seu recebimento e pagamento.

Uma diferença importante entre o Orçamento de Caixa visto na Seção 3.1.1.1 e a DRE na forma projetada, é que esta utiliza o regime de competência para projetar o resultado e o orçamento utiliza o regime de caixa.

Frezatti (1997, p. 19) afirma que:

> Os prazos de pagamento e recebimento fazem cm que caixa e lucro sejam diferentes por questão temporária. Em certo momento, os valores deveriam igualar-se se todos os elementos se transformassem em caixa no mesmo momento; infelizmente a variável tempo gera diferente momentos para que isto aconteça.

No caso da empresa estudada neste trabalho, o principal responsável são as vendas recebidas a prazo.

Na empresa estudada a DRE é composta de receita de vendas, impostos, custo das mercadorias vendidas, despesas operacionais e financeiras. As despesas operacionais são compostas por aluguel, energia elétrica, água, telefone, internet, pró-labore, serviços contábeis, encargos, salários e despesas diversas. Já as despesas financeiras são os juros que são descontados para antecipar os recebíveis dos cartões de crédito.

A estrutura da DRE está especificada a seguir:

DRE
(+) Receita Bruta de Vendas
(-) Deduções da Receita Bruta (Impostos)
(=) Resultado Operacional Líquido
(-) Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)
(=) Lucro/Prejuízo Operacional Bruto
(-) Despesas Operacionais
(-) Despesas Financeiras
(=) Lucro/Prejuízo antes do IR
(-) Provisão para IR
(=) Lucro/Prejuízo do Exercício

Quadro 1 - Estrutura do DRE.
Fonte: Adaptada de Matarazzo (1993), p. 48

Na DRE Projetada, Gitman (2001) cita um modelo simples de desenvolvê-la, que é o método de percentagem de vendas. Esse método prevê as vendas e expressa os custos dos produtos vendidos e as despesas financeiras como uma percentagem da mesma.

Conforme Weston e Brigham (2000), a demonstração serve para obter uma estimativa do volume de ganhos retidos que a empresa gerará durante o ano. Zdanowicz (2003), afirma que indica o resultado econômico que a empresa auferirá, isto é, a capacidade futura que a organização tem de gerar lucro.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo elaborar o planejamento financeiro para uma microempresa.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, definimos como objetivos específicos:

- Identificar os investimentos e custos;
- Elaborar a previsão de vendas;
- Projetar o demonstrativo de resultado do exercício;
- Projetar o orçamento de caixa;
- Projetar cenários que apresentem possibilidades para que o proprietário possa antecipar decisões visando aumentar o seu retorno;
- Elaborar um algoritmo simples e prático de planejamento financeiro, que possibilite ao proprietário visualizar as possibilidades de demanda para obter determinado retorno e o ponto de equilíbrio.

5. MÉTODO

O presente trabalho consistiu-se em uma consultoria financeira para uma microempresa. Para tanto, foi realizada a coleta de informações e projeção de custos e receitas para a elaboração do planejamento financeiro em consonância com o referencial teórico que este trabalho buscou, possibilitando, a partir daí, visualizar a sua situação financeira. O modelo de pesquisa que se aplica nesse caso é a pesquisa-ação, segundo Roesch (1999, p. 66): “é uma forma de pesquisa que procura resolver problemas específicos dentro de um grupo, organização ou programa”.

Todos os dados coletados foram disponibilizados pelo proprietário, pelo gerente e também pelo contador; que posteriormente foram transpassados para as tabelas de cálculo do programa *Excel*, da *Microsoft*. São utilizados os conceitos de custos fixos mensais, custo da mercadoria vendida, ticket médio, faturamento, entre outros.

Roesch (1999, p. 69) cita que na pesquisa-ação “o desenho e a coleta são informais e as pessoas na situação estão freqüentemente envolvidas em coletar informações e estudá-las, e os resultados são usados internamente para atacar problemas específicos” isto é, os métodos são menos sistemáticos, mais informais e específicos para o problema e para a empresa estudada.

Ainda de acordo com o autor, esse tipo de pesquisa é também chamado de enfoque clínico, porque o pesquisador tem o papel de orientar tanto na busca quanto na solução dos problemas da empresa. Ou seja, efetua, inclusive, diagnósticos das situações e causas e estuda soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo-se, portanto, com a responsabilidade de planejar mudanças nos processos e métodos de trabalho.

Segundo ainda Roesch (1999), o método deste trabalho é denominado consultoria tipo médico-paciente, pois o consultor tem o papel de identificar os problemas e apresentar as soluções para a organização. Nesse método, o tipo de projeto seguido é o de pesquisa-diagnóstico, que pressupõe o levantamento e a definição de problemas explorando o ambiente. Como resultado, o trabalho

apresenta sugestões para a organização resolver problemas e necessidades detectados no processo de interação com os encarregados da empresa.

6. CONSTRUINDO O PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Este capítulo contém os passos utilizados na elaboração do planejamento financeiro da empresa, os cálculos e os gráficos elaborados. Foi considerada a facilidade que o método teria de apresentar, afinal, de nada adiantaria um sistema não compreendido.

6.1 PRODUTOS COMERCIALIZADOS

A empresa teve como premissa formar uma identidade com a culinária gaúcha; por isso, o proprietário adaptou as suas receitas, advindas do nordeste brasileiro, exclusivamente aos sabores do sul. O cardápio conta com 92 produtos distribuídos assim:

- Pratos prontos ou pré-elaborados: doze pratos com adaptações do proprietário; sete variedades de sanduíches; oito tipos de porções; dez variações de carnes, dentre picanha, filés, lombo e linguiças; oito petiscos tradicionais; quatro refeições, que são servidas com arroz e batata frita, e três tipos de sobremesas. A preferência dos clientes é o escondidinho de charque.
- Bebidas: *chopp* branco e escuro; oito variedades de cervejas; doze tipos de bebidas variadas, incluindo água, vodka, tequila e energético; três tipos de caipirinhas; dois tipos de cachaças; dois tipos de espumantes; cinco variedades de uísque e carta de vinhos com dezesseis itens.

Todos os pratos são pré-elaborados e congelados até o cliente solicitar, momento em que serão finalizados (assados, cozidos ou fritos). Já o *chopp* é servido de acordo com as normas da RAC (Real Academia do *Chopp*) chegando sempre gelado à mesa. Uma característica importante da empresa é que os garçons estão sempre repondo os copos vazios, ou seja, os passadores (garçons que oferecem o *chopp*) já servem o mesmo antes do cliente solicitar.

A seguir, o cardápio, os preços praticados, os custos e a respectiva margem por produto informados pelo estabelecimento.

Tabela 2 - Produtos Comercializados em R$.

PRODUTO	PREÇO DE VENDA	CUSTO VARIÁVEL	MARGEM BRUTA
Criações			
Escondidinho Portoalegrense	7,90	3,50	126%
Escondidinho do Bola	7,50	3,40	121%
Croquete de Charque	4,90	2,30	113%
Bolo de Linguiça cortado à faca	4,70	2,30	104%
Bolinho de Aipim recheado com camarão	5,50	2,40	129%
Vaquinha atolada	8,10	3,90	108%
Caldinho de Abóbora com charque	3,90	1,90	105%
Caldinho de Feijão	3,90	1,95	100%
Coxinha de Galinha	4,90	2,40	104%
Bolinho de Bacalhau	5,20	2,50	108%
Compridinho de Carne de Panela	4,50	2,25	100%
Carne de Panela ao Molho de Vinho	24,50	10,00	145%
Sanduíches exclusivos			
Sanduíche de Costelão com Catupiry	8,70	3,80	129%
Sanduíche de Picanha com Catupiry	8,90	4,00	123%
Sanduíche de Linguiça do Bola	8,60	3,30	161%
Sanduíche de Carne de Panela	8,80	3,60	144%
Sanduíche de Filé com Bacon	8,90	4,10	117%
Sanduíche de Pernil	9,20	4,30	114%
Buraco Quente	9,10	3,50	160%
Porções			
Pernil de Porco com molho especial	28,90	12,00	141%
Azeitona	6,00	2,50	140%
Linguiça do Bola Acebolada	23,90	10,00	139%
Ovo de Codorna	5,00	2,00	150%
Costelão Desfiado e Acebolado	29,90	12,50	139%
Salada de Boteco	15,90	4,90	224%
Aipim Frito	13,00	5,00	160%
Molho Extra	3,50	1,20	192%

PRODUTO	PREÇO DE VENDA	CUSTO VARIÁVEL	MARGEM BRUTA
Chopp			
Chopp brahma	3,90	1,90	105%
Chopp brahma escuro	3,90	1,90	105%
Cervejas Long Neck 355ml			
Polar	3,90	1,66	135%
Brahma Extra	3,90	1,66	135%
Bohemia	4,10	1,66	147%
Bohemia Escura	4,10	1,66	147%
Malzibier	4,10	1,66	147%
Líber (sem álcool)	4,10	1,66	147%
Bohemia Weiss	6,00	1,80	233%
Bohemia Confraria	7,00	1,88	272%
Diversos			
Refrigerantes	2,70	1,05	157%
Sucos	3,90	0,50	680%
Água de Côco	3,90	1,70	129%
Água Mineral	2,70	0,90	200%
Tequila	9,00	2,25	300%
Tequila Ouro	10,00	2,28	339%
Gim	5,50	0,89	518%
Campari	5,50	1,00	450%
Rum Bacardi	5,50	1,40	293%
Vodka Smirnoff	5,50	0,92	498%
Steinhager Kosten	5,50	0,92	498%
Red Bull	13,00	4,50	189%
Caipirinhas			
Caipirinha de Cachaça	6,00	1,90	216%
Caipiroska Smirnoff	7,00	2,10	233%
Caipifruta	8,00	2,90	176%
Ready to drink			
Smirnoff Ice	6,90	1,20	475%
Smirnoff Ice Black	6,90	1,20	475%

Fonte: Estabelecimento (Continua)

Tabela 2 - Produtos Comercializados em R$.

PRODUTO	PREÇO DE VENDA	CUSTO VARIÁVEL	MARGEM BRUTA
Da nossa grelha			
Picanha	7,70	3,90	97%
Picanha com Alho	7,90	4,00	98%
Picanha com Queijo	8,10	4,20	93%
Carré de Cordeiro	9,50	3,80	150%
Queijo Coalho	5,20	2,20	136%
Filé Mignon	7,90	3,70	114%
Filé Mignon com Queijo	8,30	4,00	108%
Linguiça do Bola	7,30	3,50	109%
Linguiça de Cordeiro	8,30	3,90	113%
Lombinho de Porco com Queijo	7,70	4,00	93%
Os Tradicionais			
Sanduíche Aberto	30,90	14,00	121%
Picanha com Fritas	26,90	13,00	107%
Picanha Acebolada	29,10	14,00	108%
Picadinho	21,90	10,00	119%
Filé com Fritas	28,90	14,00	106%
Frango a Passarinho	17,00	8,00	113%
Batata Frita	12,00	5,00	140%
Polenta Recheada	9,50	3,50	171%
Refeições - acompanham salada, arroz e fritas			
Picanha	21,90	12,00	83%
Carré de Cordeiro	25,90	14,00	85%
Filé Mignon	22,90	11,00	108%
Filé de Frango	18,90	9,00	110%
Sobremesas			
Ambrosia	5,10	1,50	240%
Torta de Sorvete	8,90	3,90	128%
Figo Cristalizado com Creme de Leite	9,10	3,50	160%

PRODUTO	PREÇO DE VENDA	CUSTO VARIÁVEL	MARGEM BRUTA
Uísque - doses			
JW Red Label	10,00	3,60	178%
JW Black Label	15,00	4,40	241%
JW Green Label	27,00	8,25	227%
JW Gold Label	38,00	17,00	124%
JW Blue Label	72,00	29,50	144%
Espumantes			
Chandon Brut	71,00	30,00	137%
Miolo Brut	56,00	28,00	100%
Clube do Uísque - garrafa			
JW Red Label	153,00	72,00	113%
JW Black Label	198,00	89,00	122%
JW Green Label	258,00	148,00	74%
JW Gold Label	520,00	230,00	126%
JW Blue Label	820,00	590,00	39%

Fonte: Estabelecimento (Conclusão)

A tabela dos produtos comercializados apresenta uma margem bruta aparentemente elevada. Contudo, é relevante lembrar que ela suporta todas as despesas fixas, como encargos, salários, aluguel, manutenção de equipamentos, energia elétrica, água, material de expediente, material de limpeza, quebras e perdas em alimentos e bebidas, impostos e taxas, serviços contábeis; além de proporcionar o retorno do capital investido, que, de acordo com a Tabela 8, da Seção 6.7.1, é de R$ 100.000,00.

Outro fator relevante é a relação entre margem e rotação de estoques que os produtos suco e *chopp* apresentam. O *chopp*, carro-chefe do estabelecimento, apresenta uma margem intermediária de 105%, porém as quebras desse produto são muito grandes, pois ao ser servido tem de transbordar para não deixar muita espuma no copo. Além disso, o garçom serve o *chopp* antes de oferecer aos clientes, correndo o risco de não vender.

Já o suco, com margem de 680%, apresenta baixa rotação de estoques, ou seja, poucas unidades são vendidas. No mês de outubro de 2009 o estabelecimento vendeu apenas 38 unidades de suco ao passo que de *chopp* vendeu 3.150 unidades.

6.2 *TICKET* MÉDIO

As vendas da empresa foram analisadas somente no período do mês de agosto de 2009 porque o mês de abertura do negócio, julho/2009, não constituiu um mês, visto que a casa abriu suas portas em 10/07/2009, na cidade de Porto Alegre, no Bairro Cidade Baixa. A partir dessa análise, apresentada a seguir, verifica-se a média de gasto por cliente, denominada ticket médio.

O levantamento do ticket médio é essencial para o planejamento financeiro e também para as estratégias de preço que a empresa pretende utilizar. Se pretender diminuir o preço de algum item, por exemplo, terá de verificar se tem condições de atender ao aumento da demanda que será gerada.

Ainda que sem controles formalizados, o proprietário do bar informou o valor de R$ 20,00 para ticket médio, praticamente igual ao valor calculado a partir dos dados coletados no período analisado na tabela a seguir: R$ 19,97. Para o faturamento diário, o proprietário estimava o valor de R$ 1.000,00 e o no período analisado o levantamento dos dados apresentou o valor de R$ 967,18.

Tabela 3 - Faturamento do mês agosto/2009 em R$.

DATA	DIA DA SEMANA	Nº DE CLIENTES	FATURAMENTO	*TICKET* MÉDIO
1/8/2009	sábado	47	731,10	15,56
2/8/2009	domingo	-	-	-
3/8/2009	segunda-feira	14	378,20	27,01
4/8/2009	terça-feira	75	1352,50	18,03
5/8/2009	quarta-feira	56	1093,00	19,52
6/8/2009	quinta-feira	72	1705,50	23,69
7/8/2009	sexta-feira	43	780,40	18,15
8/8/2009	sábado	26	385,20	14,82
9/8/2009	domingo	-	-	-
10/8/2009	segunda-feira	22	451,20	20,51
11/8/2009	terça-feira	63	1615,70	25,65
12/8/2009	quarta-feira	45	846,70	18,82
13/8/2009	quinta-feira	69	1266,40	18,35
14/8/2009	sexta-feira	122	2595,90	21,28
15/8/2009	sábado	71	1285,80	18,11
16/8/2009	domingo	-	-	-
17/8/2009	segunda-feira	13	301,70	23,21
18/8/2009	terça-feira	8	221,60	27,70
19/8/2009	quarta-feira	28	835,60	29,84
20/8/2009	quinta-feira	56	1229,80	21,96
21/8/2009	sexta-feira	93	1079,10	11,60
22/8/2009	sábado	17	973,90	57,29
23/8/2009	domingo	-	-	-
24/8/2009	segunda-feira	8	182,50	22,81
25/8/2009	terça-feira	21	428,10	20,39
26/8/2009	quarta-feira	19	475,30	25,02
27/8/2009	quinta-feira	56	1188,80	21,23
28/8/2009	sexta-feira	127	2266,80	17,85
29/8/2009	sábado	58	1038,00	17,90
30/8/2009	domingo	-	-	-
31/8/2009	segunda-feira	30	437,80	14,59
	TOTAL	**1259**	**25146,60**	**19,97**

Fonte: Estabelecimento

Também foram verificados dados importantes sobre a demanda. A média de clientes atendidos no período analisado apresentou o valor de 48 clientes por dia.

Entretanto o estabelecimento apresenta demandas maiores, como é o caso do dia 28/08/09, em que o bar atendeu a 127 clientes.

O proprietário afirma que, em média, um cliente permanece no estabelecimento em torno de duas a três horas e que os dias de maior movimento são as quintas e sextas-feiras. O estabelecimento funciona de segunda a sábado, das 17h à 1h da madrugada, sendo que o horário de maior pico é às 21h.

O gráfico a seguir apresenta os dias de maior demanda: após os dias 10 e 15 e no final do mês. Dias aparentemente associados ao recebimento das folhas de pagamento. Como tentativa de aumentar a demanda nos dias de menor movimento, o estabelecimento lançou, no dia 7/09/09, a promoção "*chopp clone*", em que o cliente, todas as segundas e terças-feiras, compra um *chopp* e leva dois.

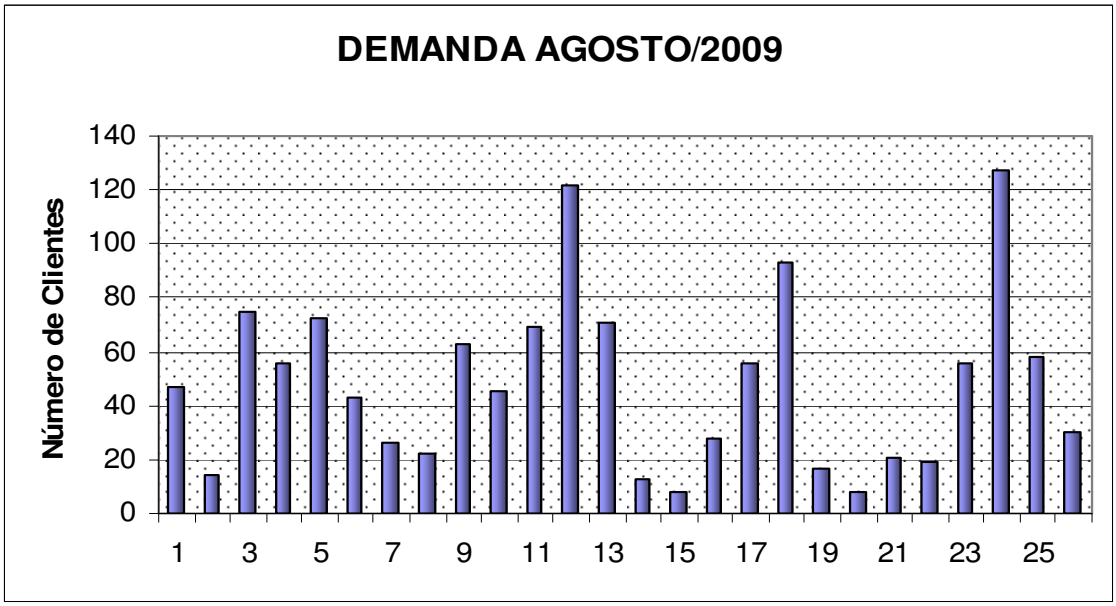

Gráfico 1 - Demanda do mês agosto/2009.
Fonte: Estabelecimento

Apresentamos a seguir a tabela com o histórico das vendas realizadas pelo estabelecimento no período de Julho à Novembro de 2009, que apresenta déficit de caixa para honrar seus compromissos, justificando o fato do proprietário antecipar os recebíveis dos cartões de crédito, situação que não se aplica ao presente trabalho, como será demonstrado nos próximos capítulos.

Tabela 4 - Histórico da Receita de Vendas em R$ - Ano 2009

MÊS	Nº ATENDTO/DIA	DIAS	Nº ATENDTOS/MÊS	TICKET MÉDIO	RECEITA DE VENDAS
JUL	54	21	1.134	19,97	22.645,98
AGO	49	26	1.274	19,97	25.441,78
SET	31	26	806	19,97	16.095,82
OUT	39	26	1.014	19,97	20.249,58
NOV	73	26	1.898	19,97	37.903,06
DEZ					

Fonte: Estabelecimento

6.3 PREVISÃO DAS VENDAS

O presente trabalho realizou uma previsão de vendas para os anos de 2010 e 2011, segundo as estimativas do proprietário, para cada uma das realidades possíveis, analisadas neste trabalho, chamadas de cenários.

6.3.1 Previsão das vendas no cenário esperado

O primeiro cenário denomina-se esperado, por refletir a experiência e observação pessoal do proprietário, considerando seus outros dois estabelecimentos, e, também, a sua expectativa com relação à demanda atendida no estabelecimento.

Para a construção da previsão das vendas, o proprietário estimou a demanda da forma a seguir:

- Janeiro/2010: estima atender 150 pessoas por dia, além disso, embasado na sua experiência com os outros estabelecimentos, afirma que a demanda no período de férias de verão (janeiro e fevereiro) não se altera, mesmo com o movimento de parte significativa da população de Porto Alegre para a praia, e pelo fato dos estabelecimentos concorrentes fecharem. Porém afirma que acarreta deslocamento na demanda, passando das sextas-feiras e sábados para as quartas e quintas-feiras.

- Fevereiro/2010: o número de atendimentos por dia continua igual ao mês anterior, porém, nesse mês o proprietário não abre o estabelecimento na semana do carnaval; sendo assim, a receita bruta de vendas diminui por ser proporcional a três semanas somente.
- Março/2010: estima atender 100 pessoas por dia, a queda no movimento é devido à volta do carnaval e período de férias e também ao retorno às atividades escolares.
- Maio e Junho/2010: estima atender 100 pessoas por dia, a redução na demanda é relativa à chegada do inverno e, consequentemente, queda na temperatura da cidade.
- Julho/2010: estima atender 150 pessoas por dia, o aumento na demanda se justifica devido às férias acadêmicas.
- Agosto/2010: estima atender 130 pessoas por dia também em parte pela temperatura se apresentar mais amena neste período.
- Setembro/2010: estima atender 150 pessoas por dia, o aumento da demanda é consequencia do aumento da temperatura. O estabelecimento apresenta uma demanda menor, conforme apresentado na Tabela 4, no histórico das vendas do mês de Setembro de 2009, apesar disso o proprietário estima que essa situação não se repetirá no ano de 2010 pelo retorno das ações gerenciais, como por exemplo: fidelização de clientes, promoções e também pelos investimentos em propaganda que estão sendo feitos.
- Outubro, Novembro e Dezembro /2010: estima atender 200 pessoas por dia, o aumento da demanda se justifica pelas férias acadêmicas e também pelo período de confraternizações do final do ano.

De acordo com a experiência do proprietário relatada nos parágrafos anteriores, apresentamos o possível comportamento da demanda no gráfico a seguir:

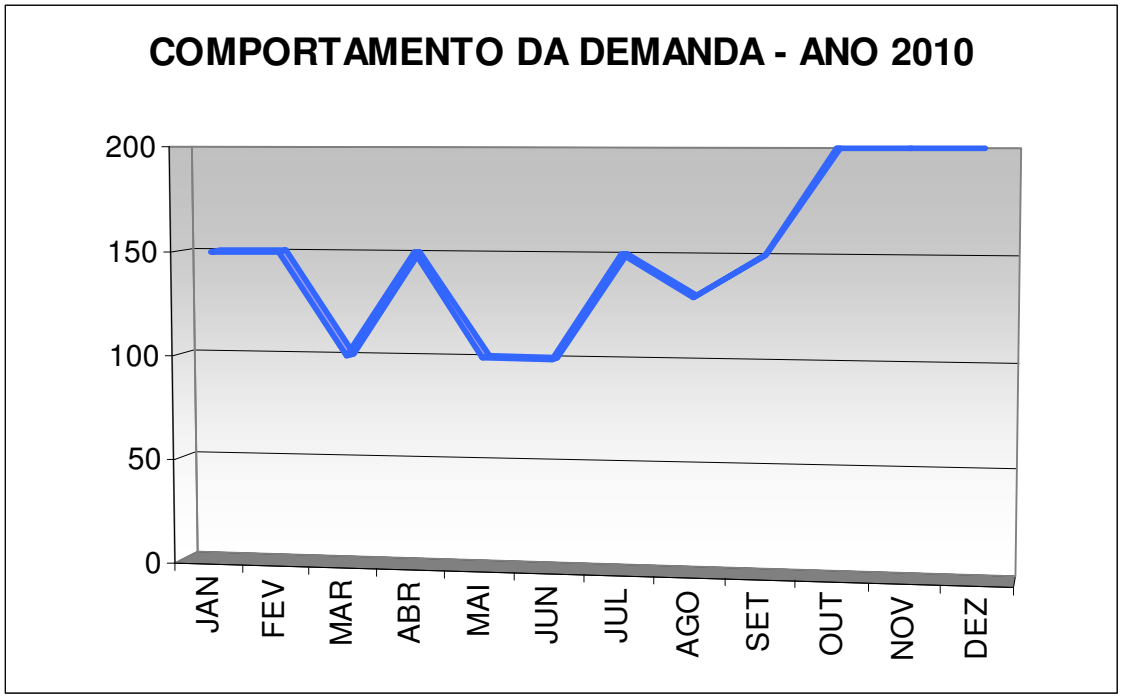

Gráfico 2 - Comportamento da Demanda – Ano 2010.
Fonte: Estabelecimento

As projeções das vendas do cenário esperado, para os anos de 2010 e 2011, apresentada na tabela a seguir, assim são constituídas:

- Número de atendimentos por dia: construído com base na estimativa fornecida pelo proprietário. No ano de 2011 a demanda apresenta um incremento de 5% em relação ao ano anterior, resultante de ações gerenciais para o seu aumento, como propagandas, promoções, entre outras.
- Número de dias por mês: os cálculos foram feitos com base em 26 dias, visto que o estabelecimento atende de segunda a sábado.
- Número de atendimentos por mês: resulta da multiplicação do número de atendimentos por dia pelo número de dias no mês.
- *Ticket* médio: assume o valor de R$ 19,97, resultante da análise apresentada na Tabela 3.
- Receita de Vendas: resulta da multiplicação do número de atendimentos por mês pelo ticket médio.

Tabela 5 - Projeção Mensal da Receitas de Vendas em R$ - Cenário Esperado.

MÊS	Nº ATENDTO/DIA	DIAS	Nº ATENDTOS/MÊS	TICKET MÉDIO	RECEITA DE VENDAS
jan/10	150	26	3.900	19,97	77.883,00
fev/10	150	20	3.000	19,97	59.910,00
mar/10	101	26	2.613	19,97	52.181,61
abr/10	150	26	3.900	19,97	77.883,00
mai/10	101	26	2.613	19,97	52.181,61
jun/10	101	26	2.613	19,97	52.181,61
jul/10	150	26	3.900	19,97	77.883,00
ago/10	131	26	3.393	19,97	67.758,21
set/10	150	26	3.900	19,97	77.883,00
out/10	200	26	5.187	19,97	103.584,39
nov/10	200	26	5.187	19,97	103.584,39
dez/10	200	26	5.187	19,97	103.584,39
jan/11	158	26	4.095	19,97	81.777,15
fev/11	158	20	3.150	19,97	62.905,50
mar/11	106	26	2.744	19,97	54.790,69
abr/11	158	26	4.095	19,97	81.777,15
mai/11	106	26	2.744	19,97	54.790,69
jun/11	106	26	2.744	19,97	54.790,69
jul/11	158	26	4.095	19,97	81.777,15
ago/11	137	26	3.563	19,97	71.146,12
set/11	158	26	4.095	19,97	81.777,15
out/11	209	26	5.446	19,97	108.763,61
nov/11	209	26	5.446	19,97	108.763,61
dez/11	209	26	5.446	19,97	108.763,61

Fonte: Autora

6.3.2 Previsão das vendas no cenário otimista

O segundo cenário denomina-se otimista, tem como base a expectativa do proprietário com relação à demanda atendida no cenário esperado; e, além disso, este trabalho sugere alteração do *mix* de produtos oferecidos no cardápio como, por exemplo, inclusão de pratos típicos da culinária gaúcha que são mais procurados nos dias frios e bebidas associadas ao consumo no inverno, como, por exemplo, o *chopp* preto. A fim de que o estabelecimento não apresente a queda que o proprietário estimou na demanda nos meses de maio, junho e agosto.

As projeções das vendas do cenário otimista, para os anos de 2010 e 2011, apresentada na tabela a seguir, constituem-se por:

- Número de atendimentos por dia: construído com base na estimativa fornecida pelo proprietário igualmente como no cenário esperado, contudo nos meses de maio, junho e agosto a demanda não apresentou redução, mantendo-se igual ao mês de janeiro de 2010. No ano de 2011 a demanda apresenta um incremento de 5% em relação ao ano anterior, resultante de ações gerenciais como propagandas, promoções, entre outras.
- Número de dias por mês: os cálculos foram feitos com base em 26 dias, visto que o estabelecimento atende de segunda a sábado.
- Número de atendimentos por mês: resulta da multiplicação do número de atendimentos por dia pelo número de dias no mês.
- *Ticket* médio: assume o valor de R$ 19,97, resultante da análise apresentada na Tabela 3 da Seção 6.2.
- Receita de vendas: resulta da multiplicação do número de atendimentos por mês pelo ticket médio.

Tabela 6 - Projeção Mensal da Receitas de Vendas em R$ - Cenário Otimista.

MÊS	Nº ATENDTO/DIA	DIAS	Nº ATENDTOS/MÊS	TICKET MÉDIO	RECEITA DE VENDAS
jan/10	150	26	3.900	19,97	77.883,00
fev/10	150	20	3.000	19,97	59.910,00
mar/10	101	26	2.613	19,97	52.181,61
abr/10	150	26	3.900	19,97	77.883,00
mai/10	150	26	3.900	19,97	77.883,00
jun/10	150	26	3.900	19,97	77.883,00
jul/10	150	26	3.900	19,97	77.883,00
ago/10	150	26	3.900	19,97	77.883,00
set/10	150	26	3.900	19,97	77.883,00
out/10	200	26	5.187	19,97	103.584,39
nov/10	200	26	5.187	19,97	103.584,39
dez/10	200	26	5.187	19,97	103.584,39
jan/11	158	26	4.095	19,97	81.777,15
fev/11	158	20	3.150	19,97	62.905,50
mar/11	106	26	2.744	19,97	54.790,69
abr/11	158	26	4.095	19,97	81.777,15
mai/11	158	26	4.095	19,97	81.777,15
jun/11	158	26	4.095	19,97	81.777,15
jul/11	158	26	4.095	19,97	81.777,15
ago/11	158	26	4.095	19,97	81.777,15
set/11	158	26	4.095	19,97	81.777,15
out/11	209	26	5.446	19,97	108.763,61
nov/11	209	26	5.446	19,97	108.763,61
dez/11	209	26	5.446	19,97	108.763,61

Fonte: Autora

6.4 IMPOSTOS

Este trabalho considera duas possibilidades de enquadramento tributário: a opção pelo regime Simples e a apuração do Lucro Real.

6.4.1 Simples nacional

A empresa é optante do regime tributário SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições, em consonância com a Lei nº. 9.317/96, que dispõe sobre o Regime Tributário das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, e institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de pequeno Porte – SIMPLES e dá outras providências.

Conforme o artigo 3º da Lei Complementar nº. 123, será considerada microempresa – ME – a pessoa jurídica que auferiu no ano uma receita bruta igual ou inferior a R$ 240.000,00, e será considerada empresa de pequeno porte – EPP – a pessoa jurídica que auferiu receita bruta superior a R$ 240.000,00 e igual ou inferior a R$ 2.400.000,00.

O mesmo artigo, no seu parágrafo 1º, define receita bruta como sendo produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

A Pessoa Jurídica enquadrada na condição de ME e de EPP poderá optar pela inscrição no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES – que é um Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006.

A inclusão no SIMPLES implica pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições:

- Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas - IRPJ.
- Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP.
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL.
- Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS.
- Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI.
- Contribuição Patronal Previdenciária – CPP para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que trata o art. 22 da Lei nº. 8.212, de 24 de julho de 1991, exceto no caso da microempresa e da empresa de pequeno porte que se dedique às atividades de prestação de serviços referidas no § 5º-C do art. 18 dessa Lei Complementar.
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal – ICMS.
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS.

A seguir apresentamos a tabela com as faixas das alíquotas relativas ao regime Simples. Destacamos As alíquotas destacadas em cor amarela são assumidas pelo estabelecimento de acordo com o valor aproximado da atingido pela receita bruta de vendas anual:

- Cenário esperado: alíquota de 8,45% sobre o faturamento, conforme a possibilidade de previsão dos valores aproximados da receita bruta de vendas no ano de 2010 em R$ 906.400,00; e 2011, R$ 951.800,00.
- Cenário otimista: alíquota de 9,03% sobre o faturamento, conforme a possibilidade de previsão dos valores aproximados da receita bruta de vendas no ano de 2010 em R$ 968.000,00; e 2011, R$ 1.000,000,00.

Tabela 7 - Regime tributário do Simples Nacional - Comércio.

Receita Bruta Total em 12 meses (em R$)	**Alíquota**	IRPJ	CSLL	COFINS	Pis/Pasep	INSS	ICMS
Até 120.000,00	**4,00%**	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	**5,47%**	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	**6,84%**	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	**7,54%**	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	**7,60%**	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	**8,28%**	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	**8,36%**	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	**8,45%**	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	**9,03%**	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	**9,12%**	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	**9,95%**	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	**10,04%**	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	**10,13%**	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	**10,23%**	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	**10,32%**	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	**11,23%**	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	**11,32%**	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	**11,42%**	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	**11,51%**	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	**11,61%**	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Anexo I da Lei Complementar nº. 123/2006

6.4.2 Lucro real

A apuração dos tributos pelo Lucro Real tem a incidência dos seguintes impostos:

- PIS: 1,65% do faturamento bruto conforme o art. 2º. da Lei 10.637/2002.

- COFINS: 7,6% do faturamento bruto conforme o art. 2º. da Lei 10833/2003.

- ICMS: segundo o entendimento do contador sobre o Livro I do Decreto 37.699/97, existem dois cálculos que devem ser efetuados para verificar se existe o recolhimento desse imposto: o primeiro deles é crédito que é feito sobre as compras dos alimentos comercializados no estabelecimento: alíquota de 12% sobre o valor das compras dos alimentos (que representam aproximadamente 30% do faturamento) multiplicadas pelo redutor de 60% que o Estado do RS concede para reduzir a base de cálculo; já o débito é calculado com a alíquota de 12% somente sobre o faturamento das refeições (30% do faturamento) e também multiplicado pelo redutor de 60% que o Estado do RS concede para reduzir a base de cálculo. Efetuada a subtração, débito e crédito, se restar saldo positivo (débito), o estabelecimento deverá recolher o valor, pois gerou mais imposto na venda do que na compra.- IRPJ: 15% sobre o faturamento bruto, conforme o art. 3º. da Lei 9.249/1995, multiplicado pelo redutor de 8% que incide sobre as empresas que comercializam produtos, conforme o inciso I dos artigos 1° e 25 da lei 9.430/1996, totalizando então a alíquota de 1,2%.
- CSLL: 9% sobre o faturamento bruto, conforme o art. 37 da Lei 10.637/2002, multiplicado pelo redutor de 12% que incide sobre as empresas que comercializam produtos, conforme o art. 22 da Lei 10.684/2003, totalizando então a alíquota de 1,08%.

A apuração do PIS e COFINS incide sobre o faturamento deduzido as compras, energia elétrica, aluguéis e serviços terceirizados. Se a empresa apresenta prejuízo, não recolhe IRPJ e CSLL. No cálculo do ICMS, só são levadas em consideração as refeições, porque as bebidas não têm incidência de ICMS, já que o proprietário paga na fonte quando efetua a compra.

6.7 INVESTIMENTOS E DESPESAS

6.7.1 Investimentos nas instalações

Apresentamos os gastos que o proprietário teve, desde a reforma das instalações, compra da mobília e equipamentos até o registro da Pessoa Jurídica.

O proprietário afirma que somente fez um anúncio em um guia de bares do bairro Bom Fim. Além dessa revista, não foi efetuado nenhum gasto com propaganda pelo fato de o estabelecimento se localizar em um bairro com grande circulação de pessoas e ter fama boêmia. Porém a notícia da abertura do novo estabelecimento, homenageando a cidade, repercutiu em outros meios de comunicação como a Revista Veja e o jornal Zero Hora.

Tabela 8 - Investimento nas Instalações em R$.

DESCRIÇÃO DO INVESTIMENTO	VALOR (em R$)
MESAS E CADEIRAS	24.000,00
AR-CONDICIONADO	3.000,00
COZINHA INDUSTRIAL	10.000,00
REFORMA	48.000,00
REGISTRO DA ME	500,00
TV	4.500,00
UTENSÍLIOS	10.000,00
TOTAL	**100.000,00**

Fonte: Estabelecimento

6.7.2. Despesas mensais

Apresentamos a seguir uma relação das despesas mensais do estabelecimento:

Tabela 09 - Despesas Mensais em R$.

DESCRIÇÃO DA DESPESA	VALOR (em R$)
ALUGUEL	2.500,00
ENERGIA ELÉTRICA	1.500,00
ÁGUA	600,00
TELEFONE E INTERNET	500,00
PRO-LABORE	3.000,00
SERVIÇOS CONTÁBEIS	500,00
FOLHA DE PAGAMENTO	7.306,14
DESPESAS DIVERSAS	1.200,00
TOTAL	**17.106,14**

Fonte: Estabelecimento

As despesas diversas foram estimadas pelo proprietário e pelo gerente do estabelecimento e são constituídas por manutenção, ferragem, funilaria, material de escritório, *táxi-chopp* (quando transporta *chopp* entre os estabelecimentos), material de limpeza, entre outros.

As despesas com pessoal são distribuídas conforme a tabela a seguir entre nove funcionários:

Tabela 10 - Despesas com Quadro Funcional em R$.

CARGO	QUANTIDADE	SALÁRIO	TOTAL	ENC. SOCIAIS	TOTAL
GARÇOM	3	511,00	1.533,00	420,66	1.953,66
COZINHEIRA	3	600,00	1.800,00	493,92	2.293,92
AUX. DE LIMPEZA	1	600,00	600,00	164,64	764,64
GERENTE	1	1.200,00	1.200,00	329,28	1.529,28
PORTEIRO	1	600,00	600,00	164,64	764,64
TOTAL	**9**	**3.511,00**	**5.733,00**	**1.573,14**	**7.306,14**

Fonte: Estabelecimento

Segundo o contador os encargos sociais totalizam a alíquota de 27,44%, distribuídos entre: FGTS 8%, férias 11,11% e 13º salário 8,33%. Não existem custos previdenciários, visto que já estão embutidos no pagamento do Simples.

O funcionário que ocupa a função de gerente acumula a função de caixa, sendo assim, todos os outros funcionários estão subordinados a ele. Todos os funcionários recebem pagamentos dos clientes referentes às taxas de serviços (gorjetas), que são rateadas conforme a função que exercem. Contudo, apesar da

gorjeta ser um pagamento facultado ao cliente, o garçom pode chegar a receber o valor de seu salário integral somente em gorjetas durante um mês.

6.8. DRE PROJETADA

A DRE foi projetada para os cenários: esperado e otimista. Os dados que compõem os cálculos da DRE, pelo regime tributário Simples, são os seguintes:

- Receita bruta de vendas: os dados são extraídos das projeções de vendas realizadas conforme os cenários das Tabelas 5 e 6, das respectivas Seções: 6.3.1 e 6.3.2.
- Impostos: as alíquotas do enquadramento no Regime Simples são especificadas na Tabela 7, da Seção 6.4.1.
- Custo da Mercadoria Vendida (CMV): a pedido do proprietário foi arbitrado em 30% da receita bruta de vendas, para não se realizar uma projeção muito otimista.
- Despesas operacionais: são as descritas conforme a Tabela 09, da Seção 6.7.2, compostas por: aluguel, energia elétrica, água, telefone e internet, pró-labore, serviços contábeis, folha de pagamento e despesas diversas;
- Despesas Operacionais com Juros dos Cartões de Débito e Crédito: são originárias dos recebimentos das vendas com pagamentos nos cartões de débito e crédito, uma vez que todas as administradoras dos cartões cobram uma taxa sobre o valor da venda para o estabelecimento utilizar a bandeira (*Visa Electron, Banricompras e Visa*). A receita de vendas é recebida na proporção de 30% à vista que pode ser em dinheiro e cartões de débito *Visa Electron* e *Banricompras* e 70% no cartão de crédito *Visa* e *tickets* diversos com recebimento sempre para 30 dias depois da transação. O proprietário afirmou adiantar os recebíveis dos cartões de crédito sempre no quinto dia útil do mês subseqüente, porém as projeções não se utilizarão desse recurso. As administradoras dos cartões de crédito cobram a taxa de 3,2%

a.m. pelo serviço prestado e o pagamento acontece sempre 30 dias após a compra. A seguir apresentamos a tabela das taxas cobradas pelas administradoras dos cartões de débito:

Tabela 11 - Taxas utilizadas pelas administradoras dos cartões de débito.

CARTÕES DE DÉBITO	***VISA ELECTRON***	***BANRICOMPRAS***
TAXA DE UTILIZAÇÃO	2,4%	1,5%
SOMATÓRIO DAS TAXAS	**3,9%**	
MÉDIA DAS TAXAS	**1,95%**	

Fonte: Estabelecimento

Apresentamos a seguir as projeções das DREs dos cenários esperado e otimista sobre o regime de tributação Simples:

Tabela 12 - DRE Projetada em R$ - Cenário Esperado – Ano 2010 – Regime Tributário Simples.

DRE	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
Vendas	77.883,00	59.910,00	52.181,61	77.883,00	52.181,61	52.181,61	77.883,00	67.758,21	77.883,00	103.584,39	103.584,39	103.584,39
SIMPLES (8,45%)	6.581,11	5.062,40	4.409,35	6.581,11	4.409,35	4.409,35	6.581,11	5.725,57	6.581,11	8.752,88	8.752,88	8.752,88
Resultado Operacional Líquido	**71.301,89**	**54.847,61**	**47.772,26**	**71.301,89**	**47.772,26**	**47.772,26**	**71.301,89**	**62.032,64**	**71.301,89**	**94.831,51**	**94.831,51**	**94.831,51**
CMV (30%)	23.364,90	17.973,00	15.654,48	23.364,90	15.654,48	15.654,48	23.364,90	20.327,46	23.364,90	31.075,32	31.075,32	31.075,32
Lucro Bruto Operacional	**47.936,99**	**36.874,61**	**32.117,78**	**47.936,99**	**32.117,78**	**32.117,78**	**47.936,99**	**41.705,18**	**47.936,99**	**63.756,19**	**63.756,19**	**63.756,19**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	2.200,19	1.692,46	1.474,13	2.200,19	1.474,13	1.474,13	2.200,19	1.914,17	2.200,19	2.926,26	2.926,26	2.926,26
Prejuízo / Lucro Líquido	**28.630,66**	**18.076,01**	**13.537,52**	**28.630,66**	**13.537,52**	**13.537,52**	**28.630,66**	**22.684,87**	**28.630,66**	**43.723,80**	**43.723,80**	**43.723,80**

Fonte: Autora

Tabela 13 - DRE Projetada em R$ - Cenário Esperado – Ano 2011 – Regime Tributário Simples.

DRE	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Vendas	81.777,15	62.905,50	54.790,69	81.777,15	54.790,69	54.790,69	81.777,15	71.146,12	81.777,15	108.763,61	108.763,61	108.763,61
SIMPLES (8,45%)	6.910,17	5.315,51	4.629,81	6.910,17	4.629,81	4.629,81	6.910,17	6.011,85	6.910,17	9.190,53	9.190,53	9.190,53
Resultado Operacional Líquido	**74.866,98**	**57.589,99**	**50.160,88**	**74.866,98**	**50.160,88**	**50.160,88**	**74.866,98**	**65.134,27**	**74.866,98**	**99.573,08**	**99.573,08**	**99.573,08**
CMV (30%)	24.533,15	18.871,65	16.437,21	24.533,15	16.437,21	16.437,21	24.533,15	21.343,84	24.533,15	32.629,08	32.629,08	32.629,08
Lucro Bruto Operacional	**50.333,84**	**38.718,34**	**33.723,67**	**50.333,84**	**33.723,67**	**33.723,67**	**50.333,84**	**43.790,44**	**50.333,84**	**66.944,00**	**66.944,00**	**66.944,00**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	2.310,20	1.777,08	1.547,84	2.310,20	1.547,84	1.547,84	2.310,20	2.009,88	2.310,20	3.072,57	3.072,57	3.072,57
Prejuízo / Lucro Líquido	**30.917,50**	**19.835,12**	**15.069,70**	**30.917,50**	**15.069,70**	**15.069,70**	**30.917,50**	**24.674,42**	**30.917,50**	**46.765,29**	**46.765,29**	**46.765,29**

Fonte: Autora

Tabela 14 - DRE Projetada em R$ - Cenário Otimista – Ano 2010 – Regime Tributário Simples

DRE	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
Vendas	77.883,00	59.910,00	52.181,61	77.883,00	77.883,00	77.883,00	77.883,00	77.883,00	77.883,00	103.584,39	103.584,39	103.584,39
SIMPLES (9,03%)	7.032,83	5.409,87	4.712,00	7.032,83	7.032,83	7.032,83	7.032,83	7.032,83	7.032,83	9.353,67	9.353,67	9.353,67
Resultado Operacional Líquido	**70.850,17**	**54.500,13**	**47.469,61**	**70.850,17**	**70.850,17**	**70.850,17**	**70.850,17**	**70.850,17**	**70.850,17**	**94.230,72**	**94.230,72**	**94.230,72**
CMV (30%)	23.364,90	17.973,00	15.654,48	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	31.075,32	31.075,32	31.075,32
Lucro Bruto Operacional	**47.485,27**	**36.527,13**	**31.815,13**	**47.485,27**	**47.485,27**	**47.485,27**	**47.485,27**	**47.485,27**	**47.485,27**	**63.155,40**	**63.155,40**	**63.155,40**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	2.200,19	1.692,46	1.474,13	2.200,19	2.200,19	2.200,19	2.200,19	2.200,19	2.200,19	2.926,26	2.926,26	2.926,26
Prejuízo / Lucro Líquido	**28.178,94**	**17.728,53**	**13.234,86**	**28.178,94**	**28.178,94**	**28.178,94**	**28.178,94**	**28.178,94**	**28.178,94**	**43.123,01**	**43.123,01**	**43.123,01**

Fonte: Autora

Tabela 15 - DRE Projetada em R$ - Cenário Otimista – Ano 2011 – Regime Tributário Simples.

DRE	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Vendas	81.777,15	62.905,50	54.790,69	81.777,15	81.777,15	81.777,15	81.777,15	81.777,15	81.777,15	108.763,61	108.763,61	108.763,61
SIMPLES (9,03%)	7.384,48	5.680,37	4.947,60	7.384,48	7.384,48	7.384,48	7.384,48	7.384,48	7.384,48	9.821,35	9.821,35	9.821,35
Resultado Operacional Líquido	**74.392,67**	**57.225,13**	**49.843,09**	**74.392,67**	**74.392,67**	**74.392,67**	**74.392,67**	**74.392,67**	**74.392,67**	**98.942,26**	**98.942,26**	**98.942,26**
CMV (30%)	24.533,15	18.871,65	16.437,21	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	32.629,08	32.629,08	32.629,08
Lucro Bruto Operacional	**49.859,53**	**38.353,48**	**33.405,88**	**49.859,53**	**49.859,53**	**49.859,53**	**49.859,53**	**49.859,53**	**49.859,53**	**66.313,17**	**66.313,17**	**66.313,17**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	2.310,20	1.777,08	1.547,84	2.310,20	2.310,20	2.310,20	2.310,20	2.310,20	2.310,20	3.072,57	3.072,57	3.072,57
Prejuízo / Lucro Líquido	**30.443,19**	**19.470,27**	**14.751,91**	**30.443,19**	**30.443,19**	**30.443,19**	**30.443,19**	**30.443,19**	**30.443,19**	**46.134,47**	**46.134,47**	**46.134,47**

Fonte: Autora

Os dados que compõem os cálculos da DRE, pelo regime tributário da apuração pelo Lucro Real, são os seguintes:

- Receita Bruta de Vendas: os dados são extraídos das projeções de vendas realizadas conforme os cenários das Tabelas 5 e 6, das respectivas Seções: 6.3.1 e 6.3.2.
- Impostos: PIS, COFINS, ICMS, IR e CSLL: se apresentam conforme as alíquotas do Regime do Lucro Real da Seção 6.4.2; porém o estabelecimento somente deverá recolher IR e CSLL caso apresente lucro no exercício.
- CMV: a pedido do proprietário foi arbitrado em 30% da receita bruta de vendas, para não se realizar uma projeção muito otimista.
- Despesas Operacionais: são as descritas conforme a Tabela 09, da Seção 6.7.2, compostas por: aluguel, energia elétrica, água, telefone e internet, pró-labore, serviços contábeis, encargos e salários e despesas diversas.
- Despesas Operacionais com Juros dos Cartões de Débito e Crédito: são originárias dos recebimentos das vendas com pagamentos nos cartões de débito e crédito, uma vez que todas as administradoras dos cartões cobram uma taxa sobre o valor da venda para o estabelecimento utilizar a bandeira (*Visa Electron, Banricompras e Visa*). A receita de vendas é recebida na proporção de 30% à vista que pode ser em dinheiro e cartões de débito *Visa Electron* e *Banricompras* e 70% no cartão de crédito *Visa* e *tickets* diversos com recebimento sempre para 30 dias depois da transação. Como apresentado nas DREs anteriores, também não se efetuará o adiantamento dos recebíveis do cartão de crédito. As administradoras dos cartões de crédito cobram a taxa de 3,2% a.m. pelo serviço prestado e para os cartões de débito as taxas estão apresentadas conforme Tabela 11, dessa mesma Seção.

Apresentamos a seguir as projeções das DREs dos cenários esperado e otimista sobre o regime Lucro Real:

Tabela 16 - DRE Projetada em R$ - Cenário Esperado – Ano 2010 – Regime Tributário Lucro Real.

DRE	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
Vendas	77.883,00	59.910,00	52.181,61	77.883,00	52.181,61	52.181,61	77.883,00	67.758,21	77.883,00	103.584,39	103.584,39	103.584,39
PIS - 1,65%	833,55	625,96	536,70	833,55	536,70	536,70	833,55	716,61	833,55	1.130,40	1.130,40	1.130,40
COFINS - 7,6%	3.839,38	2.883,21	2.472,06	3.839,38	2.472,06	2.472,06	3.839,38	3.300,74	3.839,38	5.206,69	5.206,69	5.206,69
ICMS - (débito - crédito)	1.177,59	905,84	788,99	1.177,59	788,99	788,99	1.177,59	1.024,50	1.177,59	1.566,20	1.566,20	1.566,20
Resultado Operacional Líquido	**72.032,48**	**55.494,99**	**48.383,86**	**72.032,48**	**48.383,86**	**48.383,86**	**72.032,48**	**62.716,36**	**72.032,48**	**95.681,10**	**95.681,10**	**95.681,10**
CMV (30%)	23.364,90	17.973,00	15.654,48	23.364,90	15.654,48	15.654,48	23.364,90	20.327,46	23.364,90	31.075,32	31.075,32	31.075,32
Lucro Bruto Operacional	**48.667,58**	**37.521,99**	**32.729,38**	**48.667,58**	**32.729,38**	**32.729,38**	**48.667,58**	**42.388,90**	**48.667,58**	**64.605,79**	**64.605,79**	**64.605,79**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	2.200,19	1.692,46	1.474,13	2.200,19	1.474,13	1.474,13	2.200,19	1.914,17	2.200,19	2.926,26	2.926,26	2.926,26
Prejuízo / Lucro Líquido antes do IR	**29.361,25**	**18.723,40**	**14.149,12**	**29.361,25**	**14.149,12**	**14.149,12**	**29.361,25**	**23.368,59**	**29.361,25**	**44.573,39**	**44.573,39**	**44.573,39**
IR - 1,2%	934,60	718,92	626,18	934,60	626,18	626,18	934,60	813,10	934,60	1.243,01	1.243,01	1.243,01
CSLL - 1,08%	841,14	647,03	563,56	841,14	563,56	563,56	841,14	731,79	841,14	1.118,71	1.118,71	1.118,71
Lucro Líquido	**27.585,52**	**17.357,45**	**12.959,38**	**27.585,52**	**12.959,38**	**12.959,38**	**27.585,52**	**21.823,71**	**27.585,52**	**42.211,67**	**42.211,67**	**42.211,67**

Fonte: Autora

Tabela 17 - DRE Projetada em R$ - Cenário Esperado – Ano 2011 – Regime Tributário Lucro Real.

DRE	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Vendas	81.777,15	62.905,50	54.790,69	81.777,15	54.790,69	54.790,69	81.777,15	71.146,12	81.777,15	108.763,61	108.763,61	108.763,61
PIS - 1,65%	878,53	660,56	566,83	878,53	566,83	566,83	878,53	755,74	878,53	1.190,22	1.190,22	1.190,22
COFINS - 7,6%	4.046,54	3.042,57	2.610,86	4.046,54	2.610,86	2.610,86	4.046,54	3.480,97	4.046,54	5.482,22	5.482,22	5.482,22
ICMS - (débito - crédito)	1.236,47	951,13	828,44	1.236,47	828,44	828,44	1.236,47	1.075,73	1.236,47	1.644,51	1.644,51	1.644,51
Resultado Operacional Líquido	**75.615,61**	**58.251,24**	**50.784,56**	**75.615,61**	**50.784,56**	**50.784,56**	**75.615,61**	**65.833,68**	**75.615,61**	**100.446,66**	**100.446,66**	**100.446,66**
CMV (30%)	24.533,15	18.871,65	16.437,21	24.533,15	16.437,21	16.437,21	24.533,15	21.343,84	24.533,15	32.629,08	32.629,08	32.629,08
Lucro Bruto Operacional	**51.082,46**	**39.379,59**	**34.347,35**	**51.082,46**	**34.347,35**	**34.347,35**	**51.082,46**	**44.489,84**	**51.082,46**	**67.817,58**	**67.817,58**	**67.817,58**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	2.310,20	1.777,08	1.547,84	2.310,20	1.547,84	1.547,84	2.310,20	2.009,88	2.310,20	3.072,57	3.072,57	3.072,57
Prejuízo / Lucro Líquido antes do IR	**31.666,12**	**20.496,37**	**15.693,38**	**31.666,12**	**15.693,38**	**15.693,38**	**31.666,12**	**25.373,83**	**31.666,12**	**47.638,87**	**47.638,87**	**47.638,87**
IR - 1,2%	981,33	754,87	657,49	981,33	657,49	657,49	981,33	853,75	981,33	1.305,16	1.305,16	1.305,16
CSLL - 1,08%	883,19	679,38	591,74	883,19	591,74	591,74	883,19	768,38	883,19	1.174,65	1.174,65	1.174,65
Lucro Líquido	**29.801,61**	**19.062,13**	**14.444,15**	**29.801,61**	**14.444,15**	**14.444,15**	**29.801,61**	**23.751,70**	**29.801,61**	**45.159,06**	**45.159,06**	**45.159,06**

Fonte: Autora

Tabela 18 - DRE Projetada em R$ - Cenário Otimista – Ano 2010 – Regime Tributário Lucro Real.

DRE	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
Vendas	77.883,00	59.910,00	52.181,61	77.883,00	77.883,00	77.883,00	77.883,00	77.883,00	77.883,00	103.584,39	103.584,39	103.584,39
PIS - 1,65%	833,55	625,96	536,70	833,55	833,55	833,55	833,55	833,55	833,55	1.130,40	1.130,40	1.130,40
COFINS - 7,6%	3.839,38	2.883,21	2.472,06	3.839,38	3.839,38	3.839,38	3.839,38	3.839,38	3.839,38	5.206,69	5.206,69	5.206,69
ICMS - (débito - crédito)	1.177,59	905,84	788,99	1.177,59	1.177,59	1.177,59	1.177,59	1.177,59	1.177,59	1.566,20	1.566,20	1.566,20
Resultado Operacional Líquido	**72.032,48**	**55.494,99**	**48.383,86**	**72.032,48**	**72.032,48**	**72.032,48**	**72.032,48**	**72.032,48**	**72.032,48**	**95.681,10**	**95.681,10**	**95.681,10**
CMV (30%)	23.364,90	17.973,00	15.654,48	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	31.075,32	31.075,32	31.075,32
Lucro Bruto Operacional	**48.667,58**	**37.521,99**	**32.729,38**	**48.667,58**	**48.667,58**	**48.667,58**	**48.667,58**	**48.667,58**	**48.667,58**	**64.605,79**	**64.605,79**	**64.605,79**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	2.200,19	1.692,46	1.474,13	2.200,19	2.200,19	2.200,19	2.200,19	2.200,19	2.200,19	2.926,26	2.926,26	2.926,26
Prejuízo / Lucro Líquido antes do IR	**29.361,25**	**18.723,40**	**14.149,12**	**29.361,25**	**29.361,25**	**29.361,25**	**29.361,25**	**29.361,25**	**29.361,25**	**44.573,39**	**44.573,39**	**44.573,39**
IR - 1,2%	934,60	718,92	626,18	934,60	934,60	934,60	934,60	934,60	934,60	1.243,01	1.243,01	1.243,01
CSLL - 1,08%	841,14	647,03	563,56	841,14	841,14	841,14	841,14	841,14	841,14	1.118,71	1.118,71	1.118,71
Lucro Líquido	**27.585,52**	**17.357,45**	**12.959,38**	**27.585,52**	**27.585,52**	**27.585,52**	**27.585,52**	**27.585,52**	**27.585,52**	**42.211,67**	**42.211,67**	**42.211,67**

Fonte: Autora

Tabela 19 - DRE Projetada em R$ - Cenário Otimista – Ano 2010 – Regime Tributário Lucro Real.

DRE	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Vendas	81.777,15	62.905,50	54.790,69	81.777,15	81.777,15	81.777,15	81.777,15	81.777,15	81.777,15	108.763,61	108.763,61	108.763,61
PIS - 1,65%	878,53	660,56	566,83	878,53	878,53	878,53	878,53	878,53	878,53	1.190,22	1.190,22	1.190,22
COFINS - 7,6%	4.046,54	3.042,57	2.610,86	4.046,54	4.046,54	4.046,54	4.046,54	4.046,54	4.046,54	5.482,22	5.482,22	5.482,22
ICMS - (débito - crédito)	1.236,47	951,13	828,44	1.236,47	1.236,47	1.236,47	1.236,47	1.236,47	1.236,47	1.644,51	1.644,51	1.644,51
Resultado Operacional Líquido	**75.615,61**	**58.251,24**	**50.784,56**	**75.615,61**	**75.615,61**	**75.615,61**	**75.615,61**	**75.615,61**	**75.615,61**	**100.446,66**	**100.446,66**	**100.446,66**
CMV (30%)	24.533,15	18.871,65	16.437,21	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	32.629,08	32.629,08	32.629,08
Lucro Bruto Operacional	**51.082,46**	**39.379,59**	**34.347,35**	**51.082,46**	**51.082,46**	**51.082,46**	**51.082,46**	**51.082,46**	**51.082,46**	**67.817,58**	**67.817,58**	**67.817,58**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	2.310,20	1.777,08	1.547,84	2.310,20	2.310,20	2.310,20	2.310,20	2.310,20	2.310,20	3.072,57	3.072,57	3.072,57
Prejuízo / Lucro Líquido antes do IR	**31.666,12**	**20.496,37**	**15.693,38**	**31.666,12**	**31.666,12**	**31.666,12**	**31.666,12**	**31.666,12**	**31.666,12**	**47.638,87**	**47.638,87**	**47.638,87**
IR - 1,2%	981,33	754,87	657,49	981,33	981,33	981,33	981,33	981,33	981,33	1.305,16	1.305,16	1.305,16
CSLL - 1,08%	883,19	679,38	591,74	883,19	883,19	883,19	883,19	883,19	883,19	1.174,65	1.174,65	1.174,65
Lucro Líquido	**29.801,61**	**19.062,13**	**14.444,15**	**29.801,61**	**29.801,61**	**29.801,61**	**29.801,61**	**29.801,61**	**29.801,61**	**45.159,06**	**45.159,06**	**45.159,06**

Fonte: Autora

Para melhor visualização as DREs anteriores dos cenários esperado e otimista, com regimes tributários Simples e Lucro real, seguem respectivamente apresentadas, com o somatório de todos os itens que as compõem:

Tabela 20 - Comparação das DREs - Cenário Esperado – Tributação Simples e Lucro Real - Projetadas em R$.

SIMPLES	2010	2011	LUCRO REAL	2010	2011
Vendas	906.498,21	951.823,12	Vendas	906.498,21	951.823,12
SIMPLES	76.599,10	80.429,05	PIS - 1,65%	9.678,05	10.201,56
Resultado Operacional Líquido	**829.899,11**	**871.394,07**	COFINS - 7,6%	44.577,70	46.988,99
CMV (30%)	271.949,46	285.546,94	ICMS - (débito - crédito)	13.706,25	14.391,57
Lucro Bruto Operacional	**557.949,65**	**585.847,13**	**Resultado Operacional Líquido**	838.536,20	880.241,01
Despesas Operacionais	205.273,62	205.273,62	CMV (30%)	271.949,46	285.546,94
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	25.608,57	26.889,00	**Lucro Operacional Bruto**	566.586,73	594.694,07
			Despesas Operacionais	205.273,62	205.273,62
			Desp Oper Juros Cart Déb Créd	25.608,57	26.889,00
			Lucro Líquido antes do IR	335.704,54	362.531,45
			IR - 1,2%	10.877,98	11.421,88
			CSLL - 1,08%	9.790,18	10.279,69
Lucro Líquido	**327.067,45**	**353.684,51**	**Lucro Líquido**	**315.036,38**	**340.829,88**

Fonte: Autora

Tabela 21 - Comparação das DREs - Cenário Otimista – Tributação Simples e Lucro Real - Projetadas em R$.

SIMPLES	2010	2011	LUCRO REAL	2010	2011
Vendas	968.025,78	1.016.427,07	Vendas	968.025,78	1.016.427,07
SIMPLES	87.412,73	91.783,36	PIS - 1,65%	10.388,70	10.947,73
Resultado Operacional Líquido	**880.613,05**	**924.643,70**	COFINS - 7,6%	47.850,97	50.425,92
CMV (30%)	290.407,73	304.928,12	ICMS - (débito - crédito)	14.636,55	15.368,38
Lucro Bruto Operacional	**590.205,32**	**619.715,58**	**Resultado Operacional Líquido**	895.149,56	939.685,04
Despesas Operacionais	205.273,62	205.273,62	CMV (30%)	290.407,73	304.928,12
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	27.346,73	28.714,06	**Lucro Operacional Bruto**	604.741,83	634.756,92
			Despesas Operacionais	205.273,62	205.273,62
			Desp Oper Juros Cart Déb Créd	27.346,73	28.714,06
			Lucro Líquido antes do IR	372.121,48	400.769,23
			IR - 1,2%	11.616,31	12.197,12
			CSLL - 1,08%	10.454,68	10.977,41
Lucro Líquido	**357.584,97**	**385.727,90**	**Lucro Líquido**	**350.050,49**	**377.594,69**

Fonte: Autora

A seguir apresentamos o gráfico que foi elaborado a partir das Tabelas 20 e 21, que comparam os regimes de tributação apresentados neste trabalho.

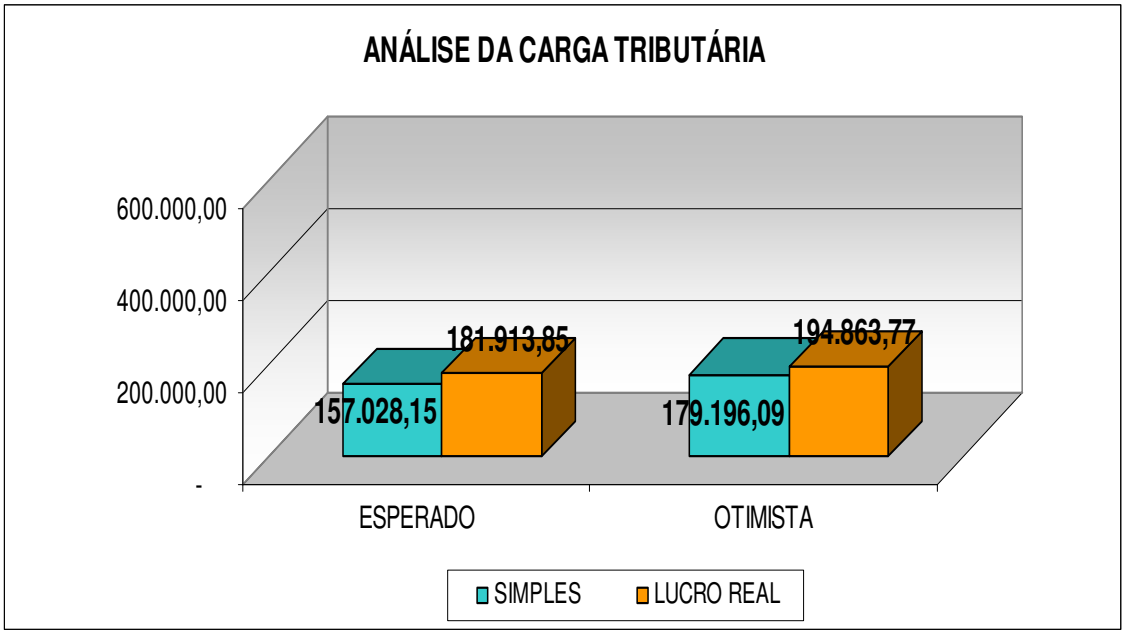

Gráfico 3 - Análise da Carga Tributária.
Fonte: Autora

A análise apresenta que o regime tributário Simples é menos oneroso para o estabelecimento. E a situação se inverteria se o estabelecimento apresentasse um cenário com prejuízo, teríamos então que o regime de apuração pelo Lucro Real seria menos oneroso pelo fato de não recolher IR e CSLL quando resulta prejuízo.

Porém como o cenário de prejuízo não se verifica nas demonstrações apresentadas neste trabalho, o regime de tributação utilizado para os próximos cálculos será o Simples.

A análise tributária apresentada no gráfico 3 demonstra que o estabelecimento está no caminho certo. Se o proprietário tivesse optado pelo regime tributário do lucro real teria lucro 4% menor no cenário esperado e aproximadamente 2,5% no cenário otimista.

Este trabalho também tem por objetivo a apresentação de sugestões para o estabelecimento. Uma delas que foi apresentada ao proprietário é o recebimento de pagamentos pré-datados com o cartão *Banricompras*.

Conforme a experiência dos gerentes da Pessoa Jurídica do banco BANRISUL, no mínimo seriam convertidas 30% dos pagamentos efetuados com o

cartão *Visa*, tendo em vista que o BANRISUL tem muitos clientes na cidade de Porto Alegre e também pelo produto ser de excelente aceitação no mercado.

A taxa cobrada pela administradora pelo pagamento em crédito do *Visa* é de 3,2% em contrapartida as taxas do *Banricompras* são menos onerosas: 2% para a operação de crédito, representando economia.

Apresentamos a tabela a seguir para melhor vizualização sobre as taxas utilizadas pelas administradoras dos cartões de crédito, que correspondem a 70% do total da receita de vendas:

Tabela 22 - Migração *Banricompras* – Taxas utilizadas pelas administradoras dos cartões de crédito.

TAXAS	*VISA* = 40% VENDAS	*BANRICOMPRAS* = 30% DAS VENDAS
TAXA DE UTILIZAÇÃO	3,2%	2%

Fonte: Estabelecimento

Para constatarmos que economia a sugestão tem a possibilidade de viabilizar ao proprietário, apresentamos a seguir a migração de 30% dos pagamentos feitos em cartões de crédito *Visa* para o *Banricompras* pré-datado.

A DRE foi projetada para os cenários: esperado e otimista. Os dados que compõem os cálculos da DRE, pelo regime tributário Simples, são os seguintes:

- Receita bruta de vendas: os dados são extraídos das projeções de vendas realizadas conforme os cenários das Tabelas 5 e 6, das respectivas Seções: 6.3.1 e 6.3.2.
- Impostos: as alíquotas do enquadramento no Regime Simples são especificadas na Tabela 7, da Seção 6.4.1.
- Custo da Mercadoria Vendida (CMV): a pedido do proprietário foi arbitrado em 30% da receita bruta de vendas, para não se realizar uma projeção muito otimista.
- Despesas operacionais: são as descritas conforme a Tabela 09, da Seção 6.7.2, compostas por: aluguel, energia elétrica, água, telefone e internet, pró-labore, serviços contábeis, folha de pagamento e despesas diversas;

- Despesas Operacionais com Juros dos Cartões de Débito e Crédito: são originárias dos recebimentos das vendas com pagamentos nos cartões de débito e crédito, uma vez que todas as administradoras dos cartões cobram uma taxa sobre o valor da venda para o estabelecimento utilizar a bandeira *(Visa Electron, Banricompras* e *Visa).* A receita de vendas é recebida na proporção de 30% à vista que pode ser em dinheiro e cartões de débito *Visa Electron* e *Banricompras* e 70% nos cartões de crédito: *Banricompras, Visa* e *tickets* diversos; com recebimento sempre para 30 dias depois da transação. As taxas praticadas pelas administradoras dos cartões de débito e crédito são apresentadas, respectivamente, nas Tabelas 11 e 22.

Apresentamos a seguir as projeções das DREs dos cenários esperado e otimista conforme a sugestão apresentada do Banricompras:

Tabela 23 – DRE Projetada em R$ - Cenário Esperado – Ano 2010 – *Banricompras*.

DRE	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
Vendas	77.883,00	59.910,00	52.181,61	77.883,00	52.181,61	52.181,61	77.883,00	67.758,21	77.883,00	103.584,39	103.584,39	103.584,39
SIMPLES (8,45%)	6.581,11	5.062,40	4.409,35	6.581,11	4.409,35	4.409,35	6.581,11	5.725,57	6.581,11	8.752,88	8.752,88	8.752,88
Resultado Operacional Líquido	**71.301,89**	**54.847,61**	**47.772,26**	**71.301,89**	**47.772,26**	**47.772,26**	**71.301,89**	**62.032,64**	**71.301,89**	**94.831,51**	**94.831,51**	**94.831,51**
CMV (30%)	23.364,90	17.973,00	15.654,48	23.364,90	15.654,48	15.654,48	23.364,90	20.327,46	23.364,90	31.075,32	31.075,32	31.075,32
Lucro Bruto Operacional	**47.936,99**	**36.874,61**	**32.117,78**	**47.936,99**	**32.117,78**	**32.117,78**	**47.936,99**	**41.705,18**	**47.936,99**	**63.756,19**	**63.756,19**	**63.756,19**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	1.919,82	1.476,78	1.286,28	1.919,82	1.286,28	1.286,28	1.919,82	1.670,24	1.919,82	2.553,36	2.553,36	2.553,36
Prejuízo / Lucro Líquido	**28.911,04**	**18.291,69**	**13.725,37**	**28.911,04**	**13.725,37**	**13.725,37**	**28.911,04**	**22.928,80**	**28.911,04**	**44.096,70**	**44.096,70**	**44.096,70**

Fonte: Autora

Tabela 24 - DRE. Projetado em R$ - Cenário Esperado – Ano 2011 – *Banricompras*.

DRE	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Vendas	81.777,15	62.905,50	54.790,69	81.777,15	54.790,69	54.790,69	81.777,15	71.146,12	81.777,15	108.763,61	108.763,61	108.763,61
SIMPLES (8,45%)	6.910,17	5.315,51	4.629,81	6.910,17	4.629,81	4.629,81	6.910,17	6.011,85	6.910,17	9.190,53	9.190,53	9.190,53
Resultado Operacional Líquido	**74.866,98**	**57.589,99**	**50.160,88**	**74.866,98**	**50.160,88**	**50.160,88**	**74.866,98**	**65.134,27**	**74.866,98**	**99.573,08**	**99.573,08**	**99.573,08**
CMV (30%)	24.533,15	18.871,65	16.437,21	24.533,15	16.437,21	16.437,21	24.533,15	21.343,84	24.533,15	32.629,08	32.629,08	32.629,08
Lucro Bruto Operacional	**50.333,84**	**38.718,34**	**33.723,67**	**50.333,84**	**33.723,67**	**33.723,67**	**50.333,84**	**43.790,44**	**50.333,84**	**66.944,00**	**66.944,00**	**66.944,00**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	2.015,81	1.550,62	1.350,59	2.015,81	1.350,59	1.350,59	2.015,81	1.753,75	2.015,81	2.681,02	2.681,02	2.681,02
Prejuízo / Lucro Líquido	**31.211,89**	**20.061,58**	**15.266,94**	**31.211,89**	**15.266,94**	**15.266,94**	**31.211,89**	**24.930,55**	**31.211,89**	**47.156,84**	**47.156,84**	**47.156,84**

Fonte: Autora

Tabela 25 - DRE. Projetado em R$ - Cenário Otimista – Ano 2010 – *Banricompras*.

DRE	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
Vendas	77.883,00	59.910,00	52.181,61	77.883,00	77.883,00	77.883,00	77.883,00	77.883,00	77.883,00	103.584,39	103.584,39	103.584,39
SIMPLES (9,03%)	7.032,83	5.409,87	4.712,00	7.032,83	7.032,83	7.032,83	7.032,83	7.032,83	7.032,83	9.353,67	9.353,67	9.353,67
Resultado Operacional Líquido	**70.850,17**	**54.500,13**	**47.469,61**	**70.850,17**	**70.850,17**	**70.850,17**	**70.850,17**	**70.850,17**	**70.850,17**	**94.230,72**	**94.230,72**	**94.230,72**
CMV (30%)	23.364,90	17.973,00	15.654,48	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	31.075,32	31.075,32	31.075,32
Lucro Bruto Operacional	**47.485,27**	**36.527,13**	**31.815,13**	**47.485,27**	**47.485,27**	**47.485,27**	**47.485,27**	**47.485,27**	**47.485,27**	**63.155,40**	**63.155,40**	**63.155,40**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	1.919,82	1.476,78	1.286,28	1.919,82	1.919,82	1.919,82	1.919,82	1.919,82	1.919,82	2.553,36	2.553,36	2.553,36
Prejuízo / Lucro Líquido	**28.459,31**	**17.944,21**	**13.422,72**	**28.459,31**	**28.459,31**	**28.459,31**	**28.459,31**	**28.459,31**	**28.459,31**	**43.495,91**	**43.495,91**	**43.495,91**

Fonte: Autora

Tabela 26 - DRE. Projetado em R$ - Cenário Otimista – Ano 2011– *Banricompras*.

DRE	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Vendas	81.777,15	62.905,50	54.790,69	81.777,15	81.777,15	81.777,15	81.777,15	81.777,15	81.777,15	108.763,61	108.763,61	108.763,61
SIMPLES (9,03%)	7.384,48	5.680,37	4.947,60	7.384,48	7.384,48	7.384,48	7.384,48	7.384,48	7.384,48	9.821,35	9.821,35	9.821,35
Resultado Operacional Líquido	**74.392,67**	**57.225,13**	**49.843,09**	**74.392,67**	**74.392,67**	**74.392,67**	**74.392,67**	**74.392,67**	**74.392,67**	**98.942,26**	**98.942,26**	**98.942,26**
CMV (30%)	24.533,15	18.871,65	16.437,21	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	32.629,08	32.629,08	32.629,08
Lucro Bruto Operacional	**49.859,53**	**38.353,48**	**33.405,88**	**49.859,53**	**49.859,53**	**49.859,53**	**49.859,53**	**49.859,53**	**49.859,53**	**66.313,17**	**66.313,17**	**66.313,17**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	2.015,81	1.550,62	1.350,59	2.015,81	2.015,81	2.015,81	2.015,81	2.015,81	2.015,81	2.681,02	2.681,02	2.681,02
Prejuízo / Lucro Líquido	**30.737,59**	**19.696,73**	**14.949,16**	**30.737,59**	**30.737,59**	**30.737,59**	**30.737,59**	**30.737,59**	**30.737,59**	**46.526,01**	**46.526,01**	**46.526,01**

Fonte: Autora

Apresentamos a tabela a seguir com a finalidade comparar a possibilidade de economia que o estabelecimento teria caso adotasse a sugestão do *Banricompras*. A tabela é composta dos valores das despesas operacionais com juros dos cartões de débito e crédito que foram apresentadas anteriormente nas DREs.

Tabela 27 - Sugestão *Banricompras* - Comparativo da Economia em R$.

Desp Oper Juros Cart Déb Créd	ESPERADO	OTIMISTA
Antes	52.497,58	56.060,79
Depois	45.807,62	48.916,76
Economia	**6.689,96**	**7.144,03**

Fonte: Autora

O gráfico a seguir apresenta, de uma forma mais clara, a possibilidade de economia, que se verifica com as despesas financeiras, demonstrada na tabela anterior.

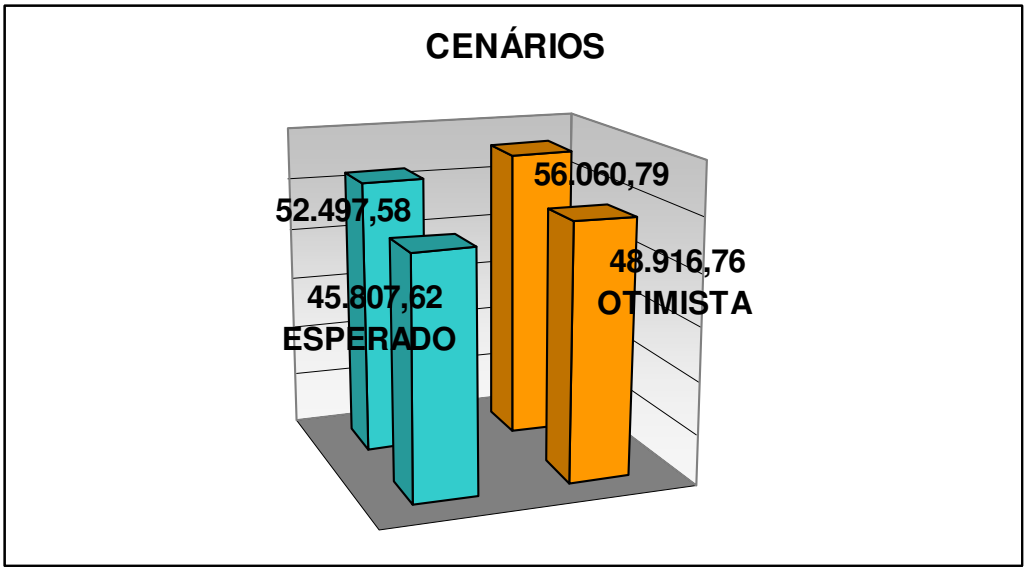

Gráfico 4 - Análise das Despesas Financeiras - Sugestão *BANRICOMPRAS*.
Fonte: Autora

As análises das despesas com cartões de débito e crédito apresentadas na Tabela 27 e no gráfico 4, demonstram que os cenários esperado e otimista apresentariam uma redução nas despesas operacionais com cartões de débito e crédito de aproximadamente 13% se o estabelecimento praticasse o recebimento a prazo com cartão *Banricompras*.

6.9 ORÇAMENTO DE CAIXA PROJETADO

A seguir estão os orçamentos de caixa para os cenários esperado e otimista. De acordo com Matarazzo (1993) a diferença entre o orçamento de caixa e as DREs apresentadas anteriormente concentra-se no fluxo econômico das transações, uma vez que essas transações podem realizar direitos e liquidar obrigações em tempos muito diferentes do regime de competência utilizado nas DREs.

Os dados que compõe os cálculos dos Orçamentos de Caixa pelo regime tributário Simples estão a seguir:

a) Previsão das Entradas:

- Receita bruta de vendas: é extraída das projeções de vendas realizadas conforme as Tabelas 5 e 6, das respectivas Seções: 6.3.1 e 6.3.2. Subdivide-se em recebimentos à vista e a prazo. As vendas à vista correspondem a 30% das vendas totais pagas com cartões de débito (*Visa Electron* e *Banricompras*) e dinheiro. As vendas a prazo são as recebidas em cartão de crédito (V*isa*) e somam 70% das vendas totais. Cada venda efetuada no cartão de crédito é recebida sempre após 30 dias, porém conforme a política do estabelecimento o volume será adiantado no quinto dia útil do mês subsequente.

b) Previsão das Saídas:

- Compras: representam 30% do valor das vendas totais e são computadas dentro do mês que foram utilizadas porque o prazo para o pagamento dos fornecedores é curto, de 10 a 20 dias no máximo.
- Aluguel, pró-labore e despesas diversas: são especificadas na Tabela 9, da Seção 6.7.2.
- Despesas com encargos e salários: também, conforme a Tabela 9, da Seção 6.7.2, estão apresentadas em separado porque são pagas até o quinto dia útil do mês subseqüente.
- Despesas administrativas: englobam os gastos com energia elétrica, água, telefone, internet e serviços contábeis apresentados também na Tabela 9, da Seção 6.7.2.
- Despesas com juros dos cartões de débito: são as taxas pagas para receber as vendas utilizando a administradora dos cartões *Visa Electron* e *Banricompras*. As taxas praticadas pelas administradoras dos cartões são apresentadas na Tabela 11, da Seção 6.8.
- Despesas Operacionais com Juros dos Cartões de Crédito: são originárias dos recebimentos das vendas com pagamentos nos cartões de crédito, uma vez que a administradora do cartão *Visa* cobra uma taxa de 3,2% sobre o valor da venda para o estabelecimento utilizar a bandeira*;* com recebimento sempre para 30 dias depois da transação.
- Impostos: é utilizado o regime Simples descrito na Tabela 7, da Seção 6.4.1, e o pagamento, segundo o contador, é efetuado até o dia 20 do mês subsequente. Será utilizado somente o regime Simples pelo fato de ser o mais adequado para o estabelecimento, conforme o desenvolvimento apresentado na Seção 6.8.

c) Orçamento de caixa:

- Fluxo líquido de caixa no mês: resulta da subtração das entradas, apresentadas no item 1, com as saídas, do item 2.
- Saldo Inicial de Caixa: é o saldo final de caixa do período imediatamente anterior; com a exceção do primeiro mês, janeiro de 2010, que por não

possuir referência temporal anterior foi arbitrado pelo proprietário em R$ 1.500,00.

- Disponibilidade acumulada: resulta da soma do fluxo líquido de caixa no mês com o saldo inicial de caixa, ou seja, é o que o estabelecimento realmente dispõe de caixa no final de um período. Contudo, se o fluxo líquido de caixa se apresentar negativo, será subtraído, ao invéz de somado, do saldo inicial de caixa.
- Nível de caixa desejado: é a previsão do caixa necessária para atender ao que a empresa gastará no período imediatamente seguinte. Segundo Zdanowicz (2000), deve ser o estritamente necessário para que os recursos não fiquem osciosos. O autor ressalta a importância deste item para não acarretar dinheiro parado no caixa e nem caixa a descoberto. O proprietário arbitrou o nível desejado de caixa em R$ 1.500,00, porque se houver necessidade de um aporte maior o proprietário pode recorrer aos seus recursos próprios.
- Empréstimos ou Aplicações: se houver excesso de recursos, a empresa irá aplicar a sobra a uma taxa de 0,69% a.m. já descontada IR, caso contrário, irá contrair empréstimos.
- Amortizações de Empréstimos ou Resgates das Aplicações: representam as sobras de capital destinadas a amortizar alguma dívida já existente; ou representam a escassez de caixa, caso em que a empresa necessita resgatar aplicações existentes em vez de contrair empréstimos.
- Saldo final de caixa: é o saldo resultante das projeções acima, e consequentemente será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

Apresentamos a seguir as projeções dos Orçamentos de Caixa Projetados para o cenário esperado sobre o regime tributário Simples.

Tabela 28 - Orçamento de Caixa Projetado em R$ - Cenário Esperado 2010 – Tributação Simples.

	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
1. PREVISÕES DAS ENTRADAS												
Vendas	77.883,00	59.910,00	52.181,61	77.883,00	52.181,61	52.181,61	77.883,00	67.758,21	77.883,00	103.584,39	103.584,39	103.584,39
Recebimentos à vista - 30%	23.364,90	17.973,00	15.654,48	23.364,90	15.654,48	15.654,48	23.364,90	20.327,46	23.364,90	31.075,32	31.075,32	31.075,32
Recebimentos a prazo - 30 dias - 70%	-	54.518,10	41.937,00	36.527,13	54.518,10	36.527,13	36.527,13	54.518,10	47.430,75	54.518,10	72.509,07	72.509,07
Total das Entradas de Caixa Previstas	**23.364,90**	**72.491,10**	**57.591,48**	**59.892,03**	**70.172,58**	**52.181,61**	**59.892,03**	**74.845,56**	**70.795,65**	**85.593,42**	**103.584,39**	**103.584,39**
2. PREVISÃO DAS SAÍDAS												
Compras à vista	23.364,90	17.973,00	15.654,48	23.364,90	15.654,48	15.654,48	23.364,90	20.327,46	23.364,90	31.075,32	31.075,32	31.075,32
Aluguel	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Pró-labore	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Despesas com Salários	-	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00
Despesas com Encargos	-	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14
Despesas Administrativas	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00
Despesas Diversas	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Desp. Juros dos Cartões de Débito - 1,95%	455,62	350,47	305,26	455,62	305,26	305,26	455,62	396,39	455,62	605,97	605,97	605,97
Desp Oper Juros Cart Déb Créd - 3,2%	-	1.744,58	1.341,98	1.168,87	1.744,58	1.168,87	1.168,87	1.744,58	1.517,78	1.744,58	2.320,29	2.320,29
SIMPLES - 8,45%	-	6.581,11	5.062,40	4.409,35	6.581,11	4.409,35	4.409,35	6.581,11	5.725,57	6.581,11	8.752,88	8.752,88
Total das Saídas de Caixa Previstas	**33.620,52**	**43.755,30**	**39.470,26**	**46.504,86**	**41.391,57**	**38.644,09**	**46.504,86**	**46.155,68**	**48.170,00**	**57.113,11**	**59.860,59**	**59.860,59**
ORÇAMENTO DE CAIXA												
3. Fluxo Líquido de Caixa no Mês (1 - 2)	**(10.255,62)**	**28.735,80**	**18.121,22**	**13.387,16**	**28.781,01**	**13.537,52**	**13.387,16**	**28.689,89**	**22.625,64**	**28.480,30**	**43.723,80**	**43.723,80**
4. Saldo Inicial de Caixa	1.500,00	1.744,38	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
5. Disponibilidade Acumulada (±3 + 4)	**(8.755,62)**	30.480,18	19.621,22	14.887,16	30.281,01	15.037,52	14.887,16	30.189,89	24.125,64	29.980,30	45.223,80	45.223,80
6. Nível de Caixa Desejado	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
7. Empréstimos	**10.500,00**											
8. Aplicações		18.180,18	36.426,85	50.065,36	79.191,82	93.275,76	107.306,52	136.736,82	160.305,95	189.892,37	234.926,42	280.271,21
9. Amortizações de Empréstimos		10.800,00										
10. Resgates de Aplicações Financeiras												
11. Saldo Final de Caixa	**1.744,38**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**

Fonte: Autora

Tabela 29 - Orçamento de Caixa Projetado em R$ - Cenário Esperado 2011 – Tributação Simples.

	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
1. PREVISÕES DAS ENTRADAS												
Vendas	81.777,15	62.905,50	54.790,69	81.777,15	54.790,69	54.790,69	81.777,15	71.146,12	81.777,15	108.763,61	108.763,61	108.763,61
Recebimentos à vista - 30%	24.533,15	18.871,65	16.437,21	24.533,15	16.437,21	16.437,21	24.533,15	21.343,84	24.533,15	32.629,08	32.629,08	32.629,08
Recebimentos a prazo - 30 dias - 70%	72.509,07	57.244,01	44.033,85	38.353,48	57.244,01	38.353,48	38.353,48	57.244,01	49.802,28	57.244,01	76.134,53	76.134,53
Total das Entradas de Caixa Previstas	**97.042,22**	**76.115,66**	**60.471,06**	**62.886,63**	**73.681,21**	**54.790,69**	**62.886,63**	**78.587,84**	**74.335,43**	**89.873,09**	**108.763,61**	**108.763,61**
2. PREVISÃO DAS SAÍDAS												
Compras à vista	24.533,15	18.871,65	16.437,21	24.533,15	16.437,21	16.437,21	24.533,15	21.343,84	24.533,15	32.629,08	32.629,08	32.629,08
Aluguel	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Pró-labore	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Despesas com Salários	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00
Despesas com Encargos	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14
Despesas Administrativas	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00
Despesas Diversas	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Desp. Juros dos Cartões de Débito - 1,95%	478,40	368,00	320,53	478,40	320,53	320,53	478,40	416,20	478,40	636,27	636,27	636,27
Desp Oper Juros Cart Déb Créd - 3,2%	2.320,29	1.831,81	1.409,08	1.227,31	1.831,81	1.227,31	1.227,31	1.831,81	1.593,67	1.831,81	2.436,30	2.436,30
SIMPLES - 8,45%	8.752,88	6.910,17	5.315,51	4.629,81	6.910,17	4.629,81	4.629,81	6.910,17	6.011,85	6.910,17	9.190,53	9.190,53
Total das Saídas de Caixa Previstas	**53.190,85**	**45.087,76**	**40.588,47**	**47.974,80**	**42.605,85**	**39.720,99**	**47.974,80**	**47.608,15**	**49.723,20**	**59.113,46**	**61.998,32**	**61.998,32**
ORÇAMENTO DE CAIXA												
3. Fluxo Líquido de Caixa no Mês (1 - 2)	**43.851,37**	**31.027,90**	**19.882,59**	**14.911,83**	**31.075,37**	**15.069,70**	**14.911,83**	**30.979,69**	**24.612,23**	**30.759,63**	**46.765,29**	**46.765,29**
4. Saldo Inicial de Caixa	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
5. Disponibilidade Acumulada (±3 + 4)	45.351,37	32.527,90	21.382,59	16.411,83	32.575,37	16.569,70	16.411,83	32.479,69	26.112,23	32.259,63	48.265,29	48.265,29
6. Nível de Caixa Desejado	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
7. Empréstimos												
8. Aplicações	326.056,45	359.334,14	381.696,13	399.241,66	433.071,80	451.129,69	469.154,31	503.371,17	531.456,66	565.883,34	616.553,23	667.572,74
9. Amortizações de Empréstimos												
10. Resgates de Aplicações Financeiras												
11. Saldo Final de Caixa	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**

Fonte: Autora

O primeiro cenário, denominado esperado, apresenta prejuízo somente no primeiro mês, janeiro de 2010, reflexo da incapacidade de pagamento das responsabilidades devido ao fato do estabelecimento não poder antecipar as vendas a prazo, que totalizam 70% da receita total.

Porém, no decorrer dos outros meses, de fevereiro de 2009 em diante, o cenário revela que o resultado da atividade operacional é sempre positivo, ou seja, o estabelecimento gera mais caixa do que consome, sendo que tais sobras são aplicadas em investimentos com rendimento de 0,69% a.m.. Conforme Zdanowicz (2000 p. 18) a técnica orçamentária verifica se a empresa encontra suporte para se manter no mercado, o que se apresenta nesse cenário.

Para iniciar o negócio, foram necessários recursos financeiros de R$ 100.000,00 e, para honrar o pagamento das despesas resultantes da atividade operacional, o proprietário precisará injetar mais recursos financeiros. Terá que recorrer ao capital próprio ou de terceiros, somente para suprir o déficit do fluxo de caixa apresentado no mês de janeiro de 2010, de aproximadamente R$ 10.500,00. Foi simulado que o proprietário recorreu a capital de terceiros, sendo que já no mês seguinte, fevereiro de 2010, consegue liquidar o mesmo, amortizando toda a dívida.

Esse cenário, portanto, se mostra importante por sinalizar ao proprietário um contexto favorável à perpetuidade do estabelecimento ao longo do tempo. As sobras de caixa, na pior das hipóteses, representam o valor aproximado de R$ 13.000,00; e na melhor, R$ 46.000,00.

Apresentamos a seguir as projeções dos Orçamentos de Caixa Projetados para o cenário otimista sobre o regime tributário Simples.

Tabela 30 - Orçamento de Caixa Projetado em R$ - Cenário Otimista 2010 – Tributação Simples.

	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
1. PREVISÕES DAS ENTRADAS												
Vendas	77.883,00	59.910,00	52.181,61	77.883,00	77.883,00	77.883,00	77.883,00	77.883,00	77.883,00	103.584,39	103.584,39	103.584,39
Recebimentos à vista - 30%	23.364,90	17.973,00	15.654,48	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	31.075,32	31.075,32	31.075,32
Recebimentos a prazo - 30 dias - 70%	-	54.518,10	41.937,00	36.527,13	54.518,10	54.518,10	54.518,10	54.518,10	54.518,10	54.518,10	72.509,07	72.509,07
Total das Entradas de Caixa Previstas	**23.364,90**	**72.491,10**	**57.591,48**	**59.892,03**	**77.883,00**	**77.883,00**	**77.883,00**	**77.883,00**	**77.883,00**	**85.593,42**	**103.584,39**	**103.584,39**
2. PREVISÃO DAS SAÍDAS												
Compras à vista	23.364,90	17.973,00	15.654,48	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	23.364,90	31.075,32	31.075,32	31.075,32
Aluguel	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Pró-labore	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Despesas com Salários	-	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00
Despesas com Encargos	-	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14
Despesas Administrativas	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00
Despesas Diversas	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Desp. Juros dos Cartões de Débito - 1,95%	455,62	350,47	305,26	455,62	455,62	455,62	455,62	455,62	455,62	605,97	605,97	605,97
Desp Oper Juros Cart Déb Créd - 3,2%	-	1.744,58	1.341,98	1.168,87	1.744,58	1.744,58	1.744,58	1.744,58	1.744,58	1.744,58	2.320,29	2.320,29
SIMPLES - 9,03%	-	7.032,83	5.409,87	4.712,00	7.032,83	7.032,83	7.032,83	7.032,83	7.032,83	7.032,83	9.353,67	9.353,67
Total das Saídas de Caixa Previstas	**33.620,52**	**44.207,02**	**39.817,74**	**46.807,52**	**49.704,06**	**49.704,06**	**49.704,06**	**49.704,06**	**49.704,06**	**57.564,83**	**60.461,38**	**60.461,38**
ORÇAMENTO DE CAIXA												
3. Fluxo Líquido de Caixa no Mês (1 - 2)	**(10.255,62)**	**28.284,08**	**17.773,75**	**13.084,51**	**28.178,94**	**28.178,94**	**28.178,94**	**28.178,94**	**28.178,94**	**28.028,58**	**43.123,01**	**43.123,01**
4. Saldo Inicial de Caixa	1.500,00	1.744,38	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
5. Disponibilidade Acumulada (±3 + 4)	**(8.755,62)**	30.028,46	19.273,75	14.584,51	29.678,94	29.678,94	29.678,94	29.678,94	29.678,94	29.528,58	44.623,01	44.623,01
6. Nível de Caixa Desejado	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
7. Empréstimos	**10.500,00**											
8. Aplicações		17.728,46	35.624,53	48.954,85	77.471,58	106.185,06	135.096,68	164.207,78	193.519,75	222.883,62	267.544,52	312.513,59
9. Amortizações de Empréstimos		10.800,00										
10. Resgates de Aplicações Financeiras												
11. Saldo Final de Caixa	**1.744,38**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**

Fonte: Autora

Tabela 31 - Orçamento de Caixa Projetado em R$ - Cenário Otimista 2011 – Tributação Simples. Fonte: A autora.

	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
1. PREVISÕES DAS ENTRADAS												
Vendas	81.777,15	62.905,50	54.790,69	81.777,15	81.777,15	81.777,15	81.777,15	81.777,15	81.777,15	108.763,61	108.763,61	108.763,61
Recebimentos à vista - 30%	24.533,15	18.871,65	16.437,21	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	32.629,08	32.629,08	32.629,08
Recebimentos a prazo - 30 dias - 70%	72.509,07	57.244,01	44.033,85	38.353,48	57.244,01	57.244,01	57.244,01	57.244,01	57.244,01	57.244,01	76.134,53	76.134,53
Total das Entradas de Caixa Previstas	**97.042,22**	**76.115,66**	**60.471,06**	**62.886,63**	**81.777,15**	**81.777,15**	**81.777,15**	**81.777,15**	**81.777,15**	**89.873,09**	**108.763,61**	**108.763,61**
2. PREVISÃO DAS SAÍDAS												
Compras à vista	24.533,15	18.871,65	16.437,21	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	24.533,15	32.629,08	32.629,08	32.629,08
Aluguel	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Pró-labore	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Despesas com Salários	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00	5.733,00
Despesas com Encargos	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14	1.573,14
Despesas Administrativas	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00
Despesas Diversas	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Desp. Juros dos Cartões de Débito - 1,95%	478,40	368,00	320,53	478,40	478,40	478,40	478,40	478,40	478,40	636,27	636,27	636,27
Desp Oper Juros Cart Déb Créd - 3,2%	2.320,29	1.831,81	1.409,08	1.227,31	1.831,81	1.831,81	1.831,81	1.831,81	1.831,81	1.831,81	2.436,30	2.436,30
SIMPLES - 9,03%	9.353,67	7.384,48	5.680,37	4.947,60	7.384,48	7.384,48	7.384,48	7.384,48	7.384,48	7.384,48	9.821,35	9.821,35
Total das Saídas de Caixa Previstas	**53.791,64**	**45.562,07**	**40.953,32**	**48.292,59**	**51.333,96**	**51.333,96**	**51.333,96**	**51.333,96**	**51.333,96**	**59.587,77**	**62.629,14**	**62.629,14**
ORÇAMENTO DE CAIXA												
3. Fluxo Líquido de Caixa no Mês (1 - 2)	**43.250,58**	**30.553,59**	**19.517,74**	**14.594,04**	**30.443,19**	**30.443,19**	**30.443,19**	**30.443,19**	**30.443,19**	**30.285,32**	**46.134,47**	**46.134,47**
4. Saldo Inicial de Caixa	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
5. Disponibilidade Acumulada (±3 + 4)	44.750,58	32.053,59	21.017,74	16.094,04	31.943,19	31.943,19	31.943,19	31.943,19	31.943,19	31.785,32	47.634,47	47.634,47
6. Nível de Caixa Desejado	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
7. Empréstimos												
8. Aplicações	357.920,51	390.943,75	413.159,00	430.603,84	464.018,19	497.663,11	531.540,17	565.650,99	599.997,17	634.422,47	684.934,45	735.794,96
9. Amortizações de Empréstimos												
10. Resgates de Aplicações Financeiras												
11. Saldo Final de Caixa	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**	**1.500,00**

Fonte: Autora

O segundo cenário é denominado otimista e também apresenta prejuízo somente no primeiro mês, janeiro de 2010, reflexo da incapacidade de pagamento das responsabilidades devido ao fato do estabelecimento poder como antecipar as vendas a prazo, que totalizam 70% da receita total.

No decorrer dos meses subsequentes o cenário revela que o resultado da atividade operacional é sempre positivo, ou seja, o estabelecimento gera mais caixa do que consome, sendo que tais sobras são aplicadas em investimentos com rendimento de 0,69% a.m..

O proprietário terá que recorrer ao capital próprio ou de terceiros, somente para suprir o déficit do fluxo de caixa apresentado no mês de janeiro de 2010, que é de aproximadamente R$ 10.500,00. Também foi simulado que o proprietário recorreu a capital de terceiros, sendo que já no mês seguinte, fevereiro de 2010, consegue liquidar o mesmo, amortizando toda a dívida.

Esse cenário, portanto, se mostra importante por sinalizar ao proprietário um contexto favorável à perpetuidade do estabelecimento ao longo do tempo. As sobras de caixa, na pior das hipóteses, representam o valor aproximado de R$ 11.000,00; e na melhor, R$ 43.000,00.

O cenário é mais atraente que o anterior por não apresentar redução na demanda nos meses de inverno: maio, junho e agosto. Com o cardápio adaptado o estabelecimento tem sobras de caixa de aproximadamente R$ 28.000,00 sendo que com o cardápio antigo esse valor seria de aproximadamente R$ 13.000,00.

Tal diferença entre os cenários está na alteração dos pratos consumidos tradicionalmente pelos gaúchos no inverno, fazendo com que a demanda não apresente redução nos meses de frio. Afinal, segundo Zdanowicz (2000) a empresa deve estudar medidas inteligentes e criativas para encantar cada vez mais o cliente externo na promoção, no atendimento e na divulgação dos produtos.

O cenário otimista também apresenta para o estabelecimento um contexto de continuidade ao longo do tempo, proporcionando sobras que permitem a manutenção das operações tornando-se sustentável e permitindo aplicar as sobras de caixa desde o primeiro ano.

6.10 O PONTO DE EQUILÍBRIO

O terceiro cenário denomina-se ponto de equilíbrio por calcular o ponto de equilíbrio, e se apresenta depois da DRE e porque o trabalho necessita desses cálculos para construir a planilha da previsão de vendas.

O ponto de equilíbrio, segundo Braga, é o volume de operações que possibilita uma receita de vendas suficiente para cobrir os desembolsos operacionais, as despesas financeiras, os impostos e amortizações de dívidas. O ponto de equilíbrio retornará a demanda necessária para não ter prejuízo.

Considerou-se, então, para a construção deste cenário, que o proprietário somente recebe a remuneração sobre o seu trabalho, que possui o valor mensal de R$ 3.000,00, conforme a Tabela 9, da Seção 6.7.2, não resultando prejuízo para o estabelecimento, ou seja, honra todos os seus compromissos incluindo despesas e impostos.

Esse cenário é construído com base nas planilhas de Projeção Mensal da Receita de Vendas e da DRE. O objetivo desse cenário é informar o ponto de equilíbrio de atendimentos diários. Para tanto, utiliza-se a função Atingir Meta disposta no *menu* “Ferramentas” do programa *Excel*, da *Microsoft*. Essa função testará os valores de demanda na planilha de Projeção Mensal da Receita de Vendas até chegar ao resultado que melhor represente o que foi pedido na função Atingir Meta na planilha do DRE.

Parte-se do final para chegar ao início, ou seja, o valor desejado igual a zero é solicitado na função Atingir Meta na célula Prejuízo/Lucro da planilha DRE, já que a finalidade é de não apresentar prejuízo, e depois, escolhe-se a célula que deverá variar Número de Atendimentos por Dia na planilha Projeção Mensal da Receita de Vendas, que a função alternará os resultados até atingir o requisitado, sendo é necessário repetir os passos mês após mês.

Apresentamos as tabelas a seguir com células destacadas por cores e um passo a passo para melhor entendimento deste trabalho:

- Passo 1: consiste em condicionar todas as células Prejuízo/Lucro, das Tabela 32 e 33 – DRE Cenário Ponto de Equilíbrio – Anos 2010 e 2011, a

seguir, destacadas na cor azul para que resultem o valor zero na função Atingir Meta do *menu* Ferramentas. Serviram de base as Tabelas 12 e 13 – DRE Projetada em R$ - Cenário Esperado - Regime Tributário Simples – Anos 2010 e 2011, respectivamente.

Tabela 32 - DRE Projetada em R$ - Cenário Ponto de Equilíbrio Ano 2010 – Regime de Tributação Simples.

DRE	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
Vendas	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22
SIMPLES (8,45%)	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42
Resultado Operacional Líquido	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**
CMV (30%)	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77
Lucro Bruto Operacional	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90
Prejuízo / Lucro Líquido	**0,00**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**

Fonte: Autora

Tabela 33 - DRE Projetada em R$ - Cenário Ponto de Equilíbrio Ano 2011 – Regime de Tributação Simples.

DRE	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Vendas	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22	29.129,22
SIMPLES (8,45%)	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42	2.461,42
Resultado Operacional Líquido	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**	**26.667,80**
CMV (30%)	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77	8.738,77
Lucro Bruto Operacional	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**	**17.929,04**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90	822,90
Prejuízo / Lucro Líquido	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**	**(0,00)**

Fonte: Autora

- Passo 2: consiste em escolher a célula que irá alternar seu próprio valor até que seja satisfeita a condição estipulada anteriormente. Neste caso, são representadas pelas células da Tabela 34 - Projeção Mensal da Receita de Vendas Cenário Ponto de Equilíbrio, apresentada a seguir, destacadas na cor laranja.

Tabela 34 - Projeção Mensal da Receitas de Vendas em R$ - Cenário Ponto de Equilíbrio

MÊS	Nº ATENDTO/DIA	DIAS	Nº ATENDTOS/MÊS	TICKET MÉDIO	RECEITA DE VENDAS
jan/10	56	26	1.459	19,97	29.129,22
fev/10	73	20	1.459	19,97	29.129,22
mar/10	56	26	1.459	19,97	29.129,22
abr/10	56	26	1.459	19,97	29.129,22
mai/10	56	26	1.459	19,97	29.129,22
jun/10	56	26	1.459	19,97	29.129,22
jul/10	56	26	1.459	19,97	29.129,22
ago/10	56	26	1.459	19,97	29.129,22
set/10	56	26	1.459	19,97	29.129,22
out/10	56	26	1.459	19,97	29.129,22
nov/10	56	26	1.459	19,97	29.129,22
dez/10	56	26	1.459	19,97	29.129,22
jan/11	56	26	1.459	19,97	29.129,22
fev/11	73	20	1.459	19,97	29.129,22
mar/11	56	26	1.459	19,97	29.129,22
abr/11	56	26	1.459	19,97	29.129,22
mai/11	56	26	1.459	19,97	29.129,22
jun/11	56	26	1.459	19,97	29.129,22
jul/11	56	26	1.459	19,97	29.129,22
ago/11	56	26	1.459	19,97	29.129,22
set/11	56	26	1.459	19,97	29.129,22
out/11	56	26	1.459	19,97	29.129,22
nov/11	56	26	1.459	19,97	29.129,22
dez/11	56	26	1.459	19,97	29.129,22

Fonte: Autora

É relevante ressaltar que na tabela anterior o algoritmo apresenta como resultado da demanda nos meses de fevereiro de 2010 e 2011 o valor de 73 atendimentos por dia, valor esse relacionado à quantidade de dias nesse mês se apresentar menor; nos outros meses são contabilizados 26 dias, e pelo estabelecimento fechar na semana do carnaval para esse mês restam apenas 20 dias.

Como as despesas continuam iguais, não abrindo na semana do carnaval, o valor das receitas deve aumentar para cobrir todas as despesas, e, então, a

demanda diária aumenta para conseguir cobrir todas as despesas e não resultar em prejuízo.

6.11 O RETORNO DO CAPITAL INVESTIDO – *PAYBACK* DESCONTADO

O quarto cenário denomina-se retorno do capital investido por designar ao proprietário a demanda necessária para retornar um valor por ele estipulado como resultado do retorno do seu investimento. Além da sua remuneração mensal estipulada na Tabela 9, da Seção 6.7.2 em R$ 3.000,00, o proprietário quer cobrir todas as suas despesas e receber remuneração de 6% a.a. sobre o capital investido.

Esse cenário também foi apresentado depois da DRE e Orçamento de Caixa porque o trabalho necessita desses cálculos para construir a planilha da Projeção Mensal da Receita de Vendas que irá retornar o valor estipulado pelo proprietário como retorno do seu capital. É construído, portanto, com base nas planilhas de Projeção Mensal da Receita de Vendas, da DRE e do Orçamento de Caixa.

O proprietário afirmou que estima recuperar o capital investido dentro de um ano. Tal período, necessário para recuperar o capital investido arbitrado pelo proprietário, é definido por Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 218) como o método *Payback*: “período exigido para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial”.

O autor ainda confirma que esse método é favorável para o curto prazo e para a liquidez, sendo, por isso, geralmente utilizado pelas pequenas empresas, o que condiz com o estabelecimento estudado. Porém o *payback* possui algumas limitações, uma delas é ignorar o valor do dinheiro ao longo do tempo. Como correção a essa limitação, o presente trabalho considera o valor do investimento do proprietário à taxa de 6% a.a. e por isso se denomina *payback* descontado.

O método *payback* descontado foi calculado com o valor total do investimento do proprietário: conforme os orçamentos de caixa apresentados na Seção 6.9, o estabelecimento necessita de empréstimo no mês de janeiro no valor aproximado de R$ 10.500,00, a esse valor foi somado o gasto com as instalações, conforme a

Tabela 8, da Seção 6.7.1, aproximadamente R$ 100.000,00 totalizando, portanto, o valor do investimento em R$ 110.500,00. Se esse investimento fosse remunerado a uma taxa de 6% a.a. alcançaria a soma de R$ 117.130,00. Esse valor foi dividido pelo período de doze meses, arbitrado pelo proprietário, resultando o valor mensal de R$ 9.760,83.

Esse número representa o valor mensal que o estabelecimento tem de retornar livre de despesas e impostos, no período de doze meses consecutivos, para o proprietário conseguir receber todo o valor que investiu desde a abertura do estabelecimento e ainda receber juros como remuneração sobre o capital investido. Afinal, se o proprietário não tivesse investido no estabelecimento, aplicaria esse valor em investimentos bancários. Dentro dessa projeção de um ano, não estão incluídos os meses iniciais que o estabelecimento atendeu, que compreendem o período de julho à dezembro de 2009, justamente porque refletem o passado, e sobre o mesmo não é possível se fazer projeções.

Para o cálculo da demanda necessária para satisfazer o método *payback* descontado arbitrado pelo proprietário, utilizamos a mesma função, descrita na seção anterior, Atingir Meta disposta no *menu* Ferramentas do programa *Excel*, da *Microsoft*. Essa função irá testar valores da demanda na planilha Projeção Mensal da Receita de Vendas até chegar ao resultado que melhor represente o que foi solicitado na função Atingir Meta na planilha da DRE.

Também se parte do final para chegar ao início, ou seja, é a partir do valor definido pelo proprietário como retorno mensal, que é condicionado na função Atingir Meta sobre a célula Prejuízo/Lucro da planilha DRE; e com a indicação da célula que deverá variar, Número de Atendimentos por Dia na planilha Projeção Mensal da Receita de Vendas, que a função irá alternar os resultados até atingir o solicitado, sendo é necessário repetir os passos mês após mês.

Apresentamos as tabelas a seguir com células destacadas por cores e um passo a passo para melhor entendimento deste trabalho:

- Passo 1: consiste em condicionar todas as células Prejuízo/Lucro, da Tabelas 35 – DRE Cenário *Payback* Descontado 2010, destacadas na cor azul para que resultem o valor aproximado de R$ 9.760,83 na função Atingir Meta do *menu* Ferramentas. Serviu de base a Tabela 14 – DRE Projetada em R$ - Cenário Otimista - Regime Tributário Simples – Ano 2010.

Tabela 35 - DRE Projetada em R$ - Cenário *Payback* Descontado 2010– Regime de Tributação Simples.

DRE	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
Vendas	46.206,84	46.206,84	46.206,84	46.206,84	46.206,84	46.206,84	46.206,84	46.206,84	46.206,84	46.206,84	46.206,84	46.206,84
SIMPLES (9,03%)	4.172,48	4.172,48	4.172,48	4.172,48	4.172,48	4.172,48	4.172,48	4.172,48	4.172,48	4.172,48	4.172,48	4.172,48
Resultado Operacional Líquido	**42.034,36**	**42.034,36**	**42.034,36**	**42.034,36**	**42.034,36**	**42.034,36**	**42.034,36**	**42.034,36**	**42.034,36**	**42.034,36**	**42.034,36**	**42.034,36**
CMV (30%)	13.862,05	13.862,05	13.862,05	13.862,05	13.862,05	13.862,05	13.862,05	13.862,05	13.862,05	13.862,05	13.862,05	13.862,05
Lucro Bruto Operacional	**28.172,31**	**28.172,31**	**28.172,31**	**28.172,31**	**28.172,31**	**28.172,31**	**28.172,31**	**28.172,31**	**28.172,31**	**28.172,31**	**28.172,31**	**28.172,31**
Despesas Operacionais	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14	17.106,14
Desp Oper Juros Cart Déb Créd	1.305,34	1.305,34	1.305,34	1.305,34	1.305,34	1.305,34	1.305,34	1.305,34	1.305,34	1.305,34	1.305,34	1.305,34
Prejuízo / Lucro Líquido	**9.760,83**	**9.760,83**	**9.760,83**	**9.760,83**	**9.760,83**	**9.760,83**	**9.760,83**	**9.760,83**	**9.760,83**	**9.760,83**	**9.760,83**	**9.760,83**

Fonte: Autora

- Passo 2: consiste em escolher a célula que irá alternar seu próprio valor até que seja satisfeita a condição estipulada anteriormente. Neste caso, são representadas pelas células da Tabela 36 - Projeção Mensal da Receita de Vendas Cenário *Payback*, apresentada a seguir, destacadas na cor laranja.

Tabela 36 - Projeção Mensal da Receitas de Vendas em R$ - Cenário *Payback* Descontado.

MÊS	Nº ATENDTO/DIA	DIAS	Nº ATENDTOS/MÊS	TICKET MÉDIO	RECEITA DE VENDAS
jan/10	89	26	2.314	19,97	46.206,84
fev/10	116	20	2.314	19,97	46.206,84
mar/10	89	26	2.314	19,97	46.206,84
abr/10	89	26	2.314	19,97	46.206,84
mai/10	89	26	2.314	19,97	46.206,84
jun/10	89	26	2.314	19,97	46.206,84
jul/10	89	26	2.314	19,97	46.206,84
ago/10	89	26	2.314	19,97	46.206,84
set/10	89	26	2.314	19,97	46.206,84
out/10	89	26	2.314	19,97	46.206,84
nov/10	89	26	2.314	19,97	46.206,84
dez/10	89	26	2.314	19,97	46.206,84

Fonte: Autora

Igualmente como constatado no cenário Ponto de Equilíbrio, a tabela anterior apresenta como resultado da demanda no mês de fevereiro de 2010 o valor de 116 atendimentos por dia, valor esse relacionado à quantidade de dias nesse mês se apresentar menor; nos outros meses são contabilizados 26 dias, e pelo estabelecimento fechar na semana do carnaval para esse mês restam apenas 20 dias.

Como as despesas continuam iguais, mesmo o estabelecimento não abrindo na semana do carnaval, o valor das receitas deve aumentar para cobrir todas as despesas, e, então, a demanda diária aumenta para conseguir cobrir todas as despesas e não resultar em prejuízo.

CONCLUSÕES

Os resultados a que este trabalho se propôs foram alcançados por meio do suporte teórico que a leitura bibliográfica nos traz e pela sua aplicação no cotidiano do estabelecimento. Para tanto, foram realizadas visitas ao local e entrevistas para coleta de dados com o proprietário, o gerente e o contador. As entrevistas tiveram o intuito de buscar o máximo de informações relevantes para a elaboração do planejamento financeiro.

No entanto, a probabilidade de as projeções coincidirem com a realidade é ínfima. Os cenários apresentam o que pode acontecer se todas as variáveis assumirem o rumo que foi presumido. As projeções servem, portanto, para inferir para onde o estabelecimento está se encaminhando e para permitir a tomada de providências para revertê-las. E este é um dos objetivos à que este trabalho se propôs: apresentar possibilidades para que o proprietário possa antecipar decisões visando aumentar o seu retorno.

Outro objetivo foi o de elaborar um sistema de planejamento financeiro para que o proprietário tivesse maior clareza na tomada de decisão e também pudesse enxergar no planejamento uma ferramenta essencial, prática e norteadora para o seu gerenciamento.

Tal ferramenta foi apresentada em forma de um algoritmo simples e prático, do planejamento financeiro, que possibilitou ao proprietário visualizar qual demanda poderá atingir para obter determinado retorno, interagindo com o sistema conforme seu planejamento de ações e recuperação do capital. Para a empresa estudada e nos cenários configurados ao longo desse trabalho o algoritmo é de extrema significância, porém para aplicação em outros casos, deverá ser revisto e adaptado.

Afinal, este trabalho visa elaborar um planejamento financeiro para que o proprietário saiba como poderá se comportar o futuro do empreendimento. Com a previsão do caixa, a visibilidade dos fluxos de caixa, frente a diferentes realidades possíveis, será maior, possibilitando ter uma ideia mais clara sobre os riscos e as oportunidades que se oferecem.

O trabalho buscou sugerir ideias para o proprietário com as sugestões feitas. Também foi calculado o que essas mudanças trariam de aumento para o seu retorno, como a sugestão do *Banricompras* pré-datado.

Conforme Zdanowicz (2003) a implantação de um sistema orçamentário traz inúmeras vantagens, e, às vezes podem ultrapassar o campo financeiro, chegando, inclusive, nas áreas de motivação, organização, disciplina, educação e administração da empresa. Essa realidade começou a se verificar quando o proprietário afirmou aprimorar o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber. Isso é um dos objetivos do fluxo de caixa, controlar para visualizar melhor.

A elaboração de diferentes cenários contribuiu para mostrar que pequenas modificações podem gerar uma diferença significativa no retorno financeiro. Isso comprova que o planejamento financeiro é ferramenta extremamente necessária para o crescimento da empresa, pois lhe permite adotar medidas antecipadas visando melhorar o desempenho geral do negócio.

Este trabalho apresenta que não existe espaço para o improviso no mercado atual. Cada vez mais a concorrência aumenta trazendo para o empresário a necessidade de adequar sua produção ao que precisa alcançar para honrar seus compromissos, manter-se funcionando e gerar lucro.

O proprietário demonstra possuir bastante experiência no mercado, visto que já abriu outros dois estabelecimentos. Sendo que sua ideia, fazer um *upgrade* nos botecos popularmente chamados de “pé sujo”, já despertou interesse da concorrência, basta verificar a quantidade de estabelecimentos que abriram suas portas nos últimos anos copiando o modelo.

Por isso é importante estar atento às variações econômicas e políticas, enxergando oportunidades, prevendo dificuldades, formulando estratégias para driblar a concorrência, fidelizar a clientela e principalmente, fazer com que o estabelecimento cresça.

A vida financeira da empresa sempre estará exposta a acontecimentos futuros incertos. Ao fazer o planejamento, se visualizam as situações favoráveis e as não-favoráveis para minimizar possíveis prejuízos nas eventuais situações não favoráveis. Por fim, dificuldades sempre existirão dentro e fora das organizações,

contudo o que não pode acontecer é que sejam de caráter permanente, porque se assim o forem, acarretarão falência.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: 2008. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socieconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráfi cos]. -- Brasília, DF : DIEESE, 2008.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL. Decreto n.º 37.699, de 26 de agosto de 1997. Aprova o Regulamento do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (RICMS). **Estado do Rio Grande do Sul. Secretaria da Fazenda.** Disponível em: <http://www.legislacao.sefaz.rs.gov.br/Site/Document.aspx?inpKey=109362>. Acesso em: 24 out. 2009. Texto compilado.

_____. Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Ministério da Fazenda. Receita Federal. Diário Oficial da União de 15.12.2006.** Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>. Acesso em: 28/ ago.2009. Texto compilado.

_____. Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. **Ministério da Fazenda. Receita Federal.** Disponível em: < http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Leis/Ant2001/lei924995.htm>. Acesso em: 22 out. 2009. Texto Compilado.

_____. Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências. **Ministério da Fazenda. Receita Federal. Diário Oficial da União de 06.12.1996.** Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/Ant2001/lei931796.htm>. Acesso em: 28 ago. 2009. Texto Compilado.

_____. Lei n.º 9.430, de 27 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências. **Presidência da República.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L9430.htm>. Acesso em: 22 out. 2009. Texto compilado.

_____. Lei n.º 10.637, de 30 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a não-cumulatividade na cobrança da contribuição para os Programas de Integração Social (PIS) e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), nos casos que especifica; sobre o pagamento e o parcelamento de débitos tributários federais, a compensação de créditos fiscais, a declaração de inaptidão de inscrição de pessoas

jurídicas, a legislação aduaneira, e dá outras providências. **Ministério da Fazenda. Receita Federal. Diário Oficial da União de 31.12.2002.** Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Leis/2002/lei10637.htm>. Acesso em: 22 out. 2009. Texto compilado.

_____. Lei n.º 10.684, de 30 de maio de 2003. Altera a legislação tributária, dispõe sobre parcelamento de débitos junto à Secretaria da Receita Federal, à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e ao Instituto Nacional do Seguro Social e dá outras providências. **Presidência da República.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.684.htm>. Acesso em: 22 out. 2009. Texto compilado.

_____. Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003. Altera a Legislação Tributária Federal e dá outras providências. **Ministério da Fazenda. Receita Federal. Diário Oficial da União de 30.12.2003.** Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2003/lei10833.htm>. Acesso em: 22 out. 2009. Texto compilado.

FREZATTI, Fabio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negocio. São Paulo: Atlas, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

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

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

SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas.** Brasília, 2005. Observatório Sebrae: 1º semestre. Disponível em: <http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2009.

WESTON, J. Fred. BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

_____. **Criando valor através do orçamento**: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

_____. **Planejamento Financeiro e orçamento**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.