

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

Daniela Lunardi

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO:

Eco Piso Pré-Moldados

Porto Alegre

2012

Daniela Lunardi

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO:

Eco Piso Pré-Moldados

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

Orientador: Prof. Roberto Lamb

**Porto Alegre
2012**

Daniela Lunardi

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO:

Eco Piso Pré-Moldados

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

Orientador: Prof. Roberto Lamb

Conceito Final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Roberto Lamb – UFRGS

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo a apresentação de uma proposta orçamentária para o planejamento financeiro da empresa Lunardi Indústria de Revestimentos Ltda, que tem por nome fantasia Eco Piso e vem passando por dificuldades financeiras resultantes da falta de planejamento. O trabalho tem como base as técnicas e os métodos aprendidos ao longo do curso somados à bibliografia reconhecida. O estudo consiste na estruturação da área financeira da empresa estudada através de um levantamento de dados econômico-financeiros, no desenvolvimento dos principais registros contábeis, na proposição de um Orçamento Operacional para o primeiro semestre de 2013 e na avaliação dos impactos dessa proposta através de uma análise por meio de indicadores econômico-financeiros. Apresenta-se, ao final, um modelo de controle a ser utilizado durante o período projetado, comparando os valores estimados e os realizados.

Palavras-chave: planejamento financeiro, orçamento, controle, dados econômico-financeiros.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Sistema Orçamentário Global	21
Figura 2 -	Sistema Orçamentário Global	22
Figura 3 -	Estrutura de um Orçamento Geral	23
Quadro 1 -	Planilha de Gastos Eco Piso (em R\$)	41
Quadro 2 -	PLANILHA FATURAMENTO ECO PISO (em R\$).....	43
Quadro 3 -	PLANILHA FUNCIONÁRIOS ECO PISO.....	44
Quadro 4 -	DRE ECO PISO (em R\$)	45
Quadro 5 -	BALANÇO PATRIMONIAL ECO PISO (valores em R\$)	47
Quadro 6 -	Projeção de preços unitários de venda	60
Quadro 7 -	Vendas por produto (em R\$)	61
Quadro 8 -	Orçamento de Produção (1/2).....	63
Quadro 9 -	Orçamento de Produção (2/2).....	64
Quadro 10 -	Resumo de Matérias-primas a consumir (em quantidades).....	66
Quadro 11 -	Matérias-primas a comprar (em quantidades).....	67
Quadro 12 -	Resumo de movimentações de matérias-primas.....	68
Quadro 13 -	Projeção do custo por hora de mão-de-obra direta.....	68
Quadro 14 -	Custo total de horas a trabalhar	69
Quadro 15 -	Projeção dos CIFs (em R\$)	70
Quadro 16 -	Resumo dos custos indiretos de fabricação (em R\$)	70
Quadro 17 -	Orçamento de despesas operacionais (em R\$).....	71
Quadro 18 -	Programação de recebimentos para a Eco Piso (em R\$).....	71
Quadro 19 -	Programação de pagamentos para a Eco Piso (em R\$).....	72
Quadro 20 -	Orçamento de Caixa da Eco Piso (em R\$).....	72
Quadro 21 -	Projeção das demonstr de resultado para o 1º sem de 2013 (em R\$).....	73
Quadro 22 -	Projeção dos balanços patrimoniais para o 1º sem de 2013 (em R\$)	74
Quadro 23 -	Índices Econômico-Financeiros Projetados.....	76

Quadro 24 -	Planilha de Controle do Orçamento de Caixa	79
Quadro 25 -	Planilha de Controle dos Resultados do Exercício	80
Quadro 26 -	Matérias-primas a consumir (em quantidades).....	87
Quadro 27 -	Matérias-primas a consumir (em quantidades) (2)	88
Quadro 28 -	Movimentações de matérias-primas (1/8).....	89
Quadro 29 -	Movimentações de matérias-primas (2/8).....	90
Quadro 30 -	Movimentações de matérias-primas (3/8).....	91
Quadro 31 -	Movimentações de matérias-primas (4/8).....	92
Quadro 32 -	Movimentações de matérias-primas (5/8).....	93
Quadro 33 -	Movimentações de matérias-primas (6/8).....	94
Quadro 34 -	Movimentações de matérias-primas (7/8).....	95
Quadro 35 -	Movimentações de matérias-primas (8/8).....	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	ÍNDICES DE LIQUIDEZ - Situação atual	49
Tabela 2 -	Estrutura de Capital – Situação Atual	50
Tabela 3 -	Rentabilidade – Situação Atual	52
Tabela 4 -	Atividade – Situação Atual	53
Tabela 5 -	Capital de Giro – Situação Atual.....	54
Tabela 6 -	Projeção das variações de índices econômicos	59
Tabela 7 -	Projeção de inflatores	59
Tabela 8 -	Política de estoques finais de produtos acabados	62
Tabela 9 -	Consumo de materiais.....	65
Tabela 10 -	Projeção de estoques finais de matérias-primas em 31/12/2012	66
Tabela 11 -	Horas-padrão, trabalhadores e quantidade fabricada.....	68

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
3. JUSTIFICATIVAS.....	15
3.1 Oportunidade.....	15
3.2 Viabilidade.....	15
3.3 Importância.....	16
4. REVISÃO TEÓRICA.....	17
4.1 Administração Financeira.....	17
4.2 O Administrador Financeiro.....	18
4.3 Planejamento e Controle Financeiros.....	18
4.4 Planejamento Financeiro.....	19
4.5 Sistema Orçamentário Global.....	20
4.5.1 ORÇAMENTO DE VENDAS.....	23
4.5.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO.....	24
4.5.2.1 ORÇAMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS.....	24
4.5.2.2 ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA DIRETA.....	24
4.5.2.3 ORÇAMENTO DE CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO.....	25
4.5.3 ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS.....	25
4.5.4 ORÇAMENTO DE CAIXA E DEMONSTR FINANC PROJETADAS.....	25
4.5.4.1 A DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO.....	25
4.5.4.2 O BALANÇO PATRIMONIAL.....	26
4.5.4.3 ORÇAMENTO DE CAIXA.....	28
4.6 Controle Orçamentário.....	29
4.7 Análise dos Demonstrativos Contábeis.....	29
4.7.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	29
4.7.2 INDICADORES DE ESTRUTURA DE CAPITAIS.....	31
4.7.3 INDICADORES DE RENTABILIDADE.....	33

4.7.4	INDICADORES DE ATIVIDADE	34
4.8	Análise do Capital de Giro	35
4.8.1	NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG)	35
4.8.2	CAPITAL DE GIRO (CDG)	37
	CDG = (PASSIVO NÃO CIRCULANTE + PATRIMÔNIO LÍQUIDO) – ATIVO NÃO CIRCULANTE	37
4.8.3	TESOURARIA (T)	37
5.	OBJETIVOS.....	38
5.1	Objetivo Geral	38
5.2	Objetivos Específicos	38
6.	METODOLOGIA	39
7.	ESTUDO DE CASO.....	40
7.1.1	DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO	42
7.1.2	BALANÇO PATRIMONIAL	46
7.2.1	ANÁLISE DA LIQUIDEZ.....	49
7.2.2	ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CAPITAL.....	50
7.2.3	ANÁLISE DA RENTABILIDADE.....	52
7.2.4	ANÁLISE DA ATIVIDADE	53
7.2.5	ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO.....	54
8.	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	55
8.1	Diretrizes do Planejamento Financeiro	55
8.2	Premissas.....	56
8.3	Objetivos	57
8.4	Metas e Estratégias	58
8.5	Proposta Orçamentária.....	59
8.5.1	CENÁRIO DE MERCADO	59
8.5.1.1	ORÇAMENTO DE VENDAS.....	59
8.5.1.2	ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO	62

8.5.1.3	ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS	70
8.5.1.4	ORÇAMENTO DE CAIXA	71
8.5.1.5	DRE PROJETADA.....	72
8.5.1.6	BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO.....	73
8.5.1.7	ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA SITUAÇÃO PROJETADA	75
8.5.1.8	CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	78
9.	CONCLUSÕES	81
10.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
11.	ANEXOS	87

1. INTRODUÇÃO

Na maioria das empresas de micro e pequeno porte, independente do setor de atuação, os controles de caixa, de bancos, de contas a pagar, de contas a receber e controles de estoques não são realizados. Mesmo sabendo disso, muitas dessas empresas continuam sem ter estes tipos de controle por falta de tempo de seus sócios, uma vez que são eles, na maioria das vezes, os responsáveis tanto pelas atividades ligadas à operação das empresas quanto pelas atividades de planejamento e controle da organização.

Normalmente, quando essa situação ocorre, as atividades de planejamento e controle são deixadas de lado porque as atividades operacionais são consideradas mais importantes por serem o dia-a-dia das empresas e tomarem mais tempo. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo propor um Planejamento Financeiro através de um modelo de Orçamento Operacional para o primeiro semestre de 2013. A empresa estudada é a Lunardi Indústria de Revestimentos Ltda, que tem como nome fantasia Eco Piso, uma microempresa que fabrica e comercializa produtos cimentícios.

A empresa está localizada em Canoas, região metropolitana de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Ela atua desde 2007 neste mercado, mas em maio de 2011 foi comprada pelos atuais proprietários. Foi com a nova direção que sentiu-se a necessidade de se fazer uma mudança organizacional. A empresa vem enfrentando dificuldades financeiras, resultantes da ausência de um plano financeiro que mostre aos proprietários as previsões de receitas e desembolsos e permita a análise da viabilidade de se manter no mercado.

A Eco Piso também enfrenta problemas de sazonalidade, fazendo com que em meses mais próximos ao verão seu faturamento seja alto e durante os demais períodos, as vendas sejam mais baixas. Nos meses de janeiro a agosto de 2012 a empresa apresentou prejuízo. Para que a empresa consiga prever tais situações, o presente trabalho foi proposto e tem por objetivo reestruturar financeiramente a organização, preparando-a para que consiga crescer de forma planejada no futuro.

Portanto, primeiramente, no capítulo dois, apresenta-se uma síntese do problema encontrado na organização. No terceiro capítulo, as justificativas da escolha da empresa para o trabalho, observando-se oportunidade, importância e viabilidade de realização são expostas.

No quarto capítulo, é apresentada a revisão teórica do trabalho, ou seja, a literatura na qual o presente estudo baseou-se ao longo de sua execução, partindo de conceitos amplos como a Administração Financeira e o Administrador Financeiro para conceitos mais específicos como o Planejamento Financeiro em si. Os objetivos e a metodologia vêm logo a seguir, nos capítulos 5 e 6, respectivamente.

No sétimo capítulo é caracterizada a organização estudada, trazendo histórico, perspectiva, missão, clientes e principais serviços e produtos vendidos. Neste mesmo capítulo é realizada uma análise da situação atual da empresa, tendo como foco o cálculo dos índices econômico-financeiros para elaboração de um diagnóstico do contexto encontrado. No capítulo seguinte apresenta-se o planejamento financeiro elaborado, compreendido pela proposta orçamentária para o primeiro semestre de 2013 e, ao final, uma análise comparativa da situação projetada com a situação descrita no capítulo anterior.

Por fim, apresentam-se as conclusões, destacando-se a potencial contribuição do presente estudo para o negócio e os fatores-chave para que a organização desfrute dos benefícios decorrentes da proposta orçamentária desenvolvida e da realização do planejamento financeiro ao longo do tempo. Além de tudo, são citadas sugestões que tem como objetivo aprofundar e aperfeiçoar os processos de planejamento e controle financeiro do negócio.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% são de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais (SEBRAE, 2011). Mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil são gerados pelas micro e pequenas empresas. Portanto, para o desenvolvimento do país, elas são indispensáveis. De acordo com estudos realizados pelo SEBRAE (BIBLIOTECA SEBRAE, 2011) durante os últimos quinze anos, as taxas de sobrevivência de novos empreendimentos vem aumentando. A pesquisa realizada em 2011 mostrou que 73% dos empreendimentos criados sobrevivem aos primeiros dois anos de funcionamento.

Conforme o estudo, as micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades em quase sua totalidade de áreas e processos, tais como: marketing, vendas, produção, pessoal e financeira. Dentre estas áreas, a que apresenta a maior dificuldade é a financeira. Isto se deve ao fato de que a maioria destas empresas não possui um planejamento e controle financeiros adequados.

No setor da construção civil, que é onde a empresa foco do trabalho está inserida, nota-se um aumento constante nos números. O faturamento da venda de materiais de construção em março de 2012 teve alta de 13% em relação ao mês anterior, segundo dados divulgados pela ABRAMAT (Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção) em abril de 2012 (ABRAMAT, 2012). Este crescimento se manteve na comparação com o mesmo período de 2011, quando uma alta de 7% pode ser observada. No período entre abril de 2011 a março de 2012, outra elevação foi registrada, de 3,2%, na comparação com os 12 meses anteriores (abril de 2010 a março de 2011).

Para o ano de 2012, a projeção de crescimento do faturamento do setor foi revisada, no dia 05 de junho de 2012, pela Abrammat, para 3,4%, abaixo dos 4,5% previstos anteriormente (ABRAMAT, 2012). A piora nos números se deveu à queda das vendas para o varejo e pelo fato da comercialização para o setor ter ficado abaixo do previsto. Esta redução nas vendas para o varejo foi consequência da postergação de compras por parte do consumidor final, devido à expectativa da queda da taxa de juros. (ABRAMAT, 2012)

A Lunardi Indústria de Revestimentos Ltda, que será referida como Eco Piso ao longo deste trabalho, é uma microempresa fabricante de pisos e revestimentos cimentícios atérmicos. Foi fundada em setembro de 2007 atuando na produção de pisos atérmicos, exclusivamente. Através da demanda dos clientes, novos produtos e serviços foram surgindo. Os pisos atérmicos são pisos que não aquecem, sendo muito indicados para áreas externas, principalmente ao redor de piscinas. Por este motivo, o produto acaba apresentando certa sazonalidade.

A organização passa por momentos de dificuldades financeiras quando se depara com épocas de pouco faturamento, verificadas nos meses de janeiro a setembro. Como os produtos da empresa são destinados a clientes das classes A e B, nos meses de janeiro, fevereiro e março as vendas são muito fracas porque seus potenciais clientes estão de férias e viajando. A partir do mês de abril as vendas continuam baixas porque entramos no inverno e, para o comércio de materiais de construção, em geral, são meses fracos para as vendas.

Nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2012 praticamente não houve faturamento, mas as despesas continuaram. No final do mês de março, a fábrica ainda passou por uma mudança de endereço para um terreno maior da família. Com esta mudança, a fábrica parou de pagar aluguel, mas houve um elevado investimento no terreno para que o mesmo estivesse preparado para receber a fábrica e os escritórios para os diretores e vendedores. Após este investimento, o caixa da empresa zerou. Nestes meses de poucas vendas, as despesas foram maiores que o faturamento da empresa, deixando a organização com dificuldades de pagar suas obrigações. Como os sócios são avessos a empréstimos bancários, a alternativa encontrada para superar esta fase foi contar com empréstimos da família.

A fábrica conta, no momento, com nove colaboradores. Cinco são funcionários do setor produtivo, um do setor administrativo, uma gerente de vendas, além dos dois sócios que exercem atividades diversas como controle da produção, marketing, finanças, logística e comercial.

A empresa está inserida no contexto de microempresa com dificuldades na área financeira. Hoje, ela não possui uma situação financeira adequada por insuficiência de recursos próprios para capital de giro. Assim como a maioria das empresas, ela tem um sistema de previsões e programações financeiras ainda precário, o que torna quase impossível

a administração de seu fluxo de caixa, de suas contas a pagar e a receber e de sua necessidade de capital de giro, por exemplo.

Ao se analisar o setor financeiro da empresa, verifica-se que a organização possui diversas planilhas em Excel, mas elas não são atualizadas corretamente, principalmente por falta de tempo dos sócios. Também se observa que a empresa não possui planejamento de caixa, o que pode trazer problemas sérios para suportar períodos de baixa no faturamento ou eventos inesperados, quando houver falta de reservas. Esta falta de um plano financeiro impacta diretamente em seu crescimento.

Por este motivo, o objetivo deste trabalho de conclusão de curso é apresentar à empresa estudada a resposta para a seguinte pergunta: Como um planejamento da área financeira poderá ajudar a empresa a ter um controle e uma adequada gestão de suas finanças?

Com isto, pretende-se que ela seja capaz de analisar diferentes cenários, visualizar oportunidades de desenvolvimento, desenvolver planos de ação de curto prazo, tomar decisões mais acuradas e poder saber quanto e quando investir quando houver possibilidade.

3. JUSTIFICATIVAS

3.1 Oportunidade

Normalmente, as micro e pequena empresas não utilizam em seu dia-a-dia um planejamento e um controle de caixa. Isto se justifica, em alguns casos, por falta de conhecimento sobre o assunto ou falta de profissionalismo, caso os gestores pensem que isto não é necessário para o crescimento da empresa.

Este pode ser um dos motivos pelos quais temos tantas notícias a respeito da extinção de empresas com menos de cinco anos de funcionamento. Com a concorrência cada vez mais acirrada no mercado, as empresas que não estão preparadas para diferentes cenários podem desaparecer. As empresas que não possuem planejamento de entradas e saídas de caixa têm grandes chances de falir, isto porque, a empresa que não projeta suas receitas e despesas pode enfrentar dificuldades quando não possuir capital de giro suficiente.

Como a empresa em questão não possui um planejamento e controle de um fluxo de caixa, o presente trabalho irá desenvolver um planejamento e acompanhamento das entradas e saídas de recursos do caixa, o que irá constituir em uma oportunidade para que ela melhore seu desempenho e possa partir para uma etapa de crescimento sustentável, estruturando-se de forma organizada para o futuro.

3.2 Viabilidade

A empresa Eco Piso foi escolhida como objeto de estudo do presente trabalho devido ao fato de que a autora é também uma das proprietárias da empresa, em sociedade com sua mãe.

Além do acesso aos dados para o presente trabalho, a empresa está passando por um processo de intensa reestruturação interna. A autora é sócia da empresa desde maio de 2011, quando seu pai comprou a fábrica que já existia desde setembro de 2007. Em maio de 2012

completou um ano desde que a administração passou para os novos proprietários, que neste tempo já puderam conhecer os métodos de administração que antes eram utilizados e perceberam que precisam ser modificados e aprimorados. Esse processo de reestruturação interna tem por objetivo alcançar uma estabilidade financeira e ampliar a participação de mercado da empresa, para que fatores como a rentabilidade do negócio também sejam melhorados.

3.3 Importância

O presente estudo será importante para a organização analisada porque procura criar um planejamento financeiro adequado. Hoje, a empresa não possui instrumentos de controle completos e que sejam merecedores de utilização. Através deste planejamento, pretende-se que ela possa contar com ferramentas de gestão que façam com que seu futuro seja menos incerto. A partir deste estudo, a empresa poderá agir ativamente e deixar de apenas reagir às incertezas diárias.

4. REVISÃO TEÓRICA

4.1 Administração Financeira

A conjuntura econômica atual mostra que é indispensável para as empresas, gerenciar com competência todos os recursos financeiros disponíveis. Percebe-se que a sobrevivência das empresas depende cada vez mais do grau de acerto da gestão financeira.

Conforme Zdanowicz (1998, p.19), “é imperioso que todo numerário disponível ou a receber seja bem empregado e sem perda de tempo”. Esta deve ser uma preocupação constante das empresas brasileiras. A administração financeira, de acordo com Gitman (1978), precisa existir, de alguma forma, para fornecer técnicas e habilidades necessárias que possibilitem à empresa maximizar seus retornos.

“A administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas que propõe a direção.” (ZDANOWICZ, 1998, p.22) Zdanowicz (1998) ainda afirma que o princípio da administração financeira é cuidar em dispor do numerário necessário para saldar, em tempo hábil, os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros.

A gestão financeira tem basicamente as funções de (ROSSETTI et al, 2008):

- Elaborar o planejamento financeiro para evidenciar as necessidades tanto de financiamento como de investimentos;
- Cuidar dos investimentos para obter o melhor resultado considerando o risco e o retorno;
- Verificar a melhor estrutura de capital para minimizar o custo dos financiamentos;
- Decidir sobre como distribuir o lucro líquido entre dividendos e reinvestimentos;

Acima de tudo, a administração financeira deve se preocupar com os acionistas, porque eles ficam mais satisfeitos quando o valor de suas ações é aumentado em decorrência de decisões da empresa.

4.2 O Administrador Financeiro

De acordo com Zdanowicz (1998, p. 29), o administrador financeiro deve ter como meta: liquidez versus rentabilidade. Ele precisa conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, para que a mesma consiga honrar com suas obrigações na data do vencimento e maximizar os lucros sobre os investimentos realizados pelos proprietários.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2009, p. 26), “a tarefa mais importante de um administrador financeiro é criar valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da empresa”. Esses autores perguntam e respondem: “[...]como os administradores financeiros criam valor? Fazendo com que a empresa gere mais caixa do que consome[...]” (ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 2009, p.26)

Zdanowicz (1998, p. 29) cita diversas funções dos administradores financeiros nas empresas: Manter a empresa em permanente situação de liquidez; Maximizar o retorno sobre o investimento realizado; Administrar o capital de giro da empresa; Avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente; Estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados; Analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa; Informar à alta administração sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa; Interpretar as demonstrações financeiras da empresa; Manter-se atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

O autor ainda afirma que “o bom administrador financeiro deve, periodicamente, conferir e avaliar os resultados de suas políticas, para que possa efetuar as correções que se façam necessárias”.

4.3 Planejamento e Controle Financeiros

Diversos autores acreditam na importância de as empresas terem um planejamento financeiro. Zdanowicz (1998, p. 28), por exemplo, afirma que “os erros e os problemas decorrentes da não utilização do planejamento são, provavelmente, maiores do que os resultantes das estimativas realizadas previamente pela empresa em seu plano geral de operações”.

Toda organização necessita de um planejamento financeiro caso queira alcançar seus resultados financeiros desejados. O planejamento financeiro servirá como condição necessária para se alcançar o sucesso empresarial. Ele irá fornecer uma espécie de roteiro para a empresa, orientando a direção da empresa no processo de tomada de decisão.

De acordo com Zdanowicz (1998), somente com um planejamento financeiro as empresas conseguem ter uma indicação antecipada de suas necessidades de numerário para atender os compromissos assumidos, considerando os prazos a serem saldados. Com esta ferramenta funcionando adequadamente, o administrador financeiro estará apto a planejar com antecedência quaisquer problemas de caixa que poderão surgir, seja por reduções de receitas ou por aumento no volume de despesas.

Mesmo com a importância do planejamento financeiro evidente, não se deve esquecer que o controle também é imprescindível. Ele serve para avaliar os resultados obtidos, confrontando com as estimativas elaboradas e indicando ações corretivas necessárias. É com este monitoramento que “o administrador financeiro deverá estar preparado para rever seus planos, caso algum problema econômico-financeiro imprevisto vier perturbá-lo”. (ZDANOWICZ, 1998, p. 28)

4.4 Planejamento Financeiro

Uma das principais funções dos administradores financeiros é o planejamento. Em Júnior, Rigo e Cherobim (2002), lê-se que o planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. Este planejamento vai estabelecer o alicerce para as subsequentes funções de organizar, liderar e controlar, e por este motivo deve ser considerado uma função fundamental do administrador.

Verificada a importância do planejamento para a condução das atividades de uma empresa, considera-se a importância do planejamento financeiro mais especificamente. Para Ross, Westerfield e Jaffe (2009, p.589), ele estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. O plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito num período futuro.

Para Gitman (2002, p.588), o planejamento financeiro é um instrumento utilizado pelas empresas para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a

longo prazo. O autor ainda explica que o processo de planejamento financeiro fornece roteiros para a empresa dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. O produto deste processo traz dois elementos essenciais: o planejamento de caixa, que envolve a preparação do orçamento de caixa da empresa, e o planejamento de lucros, que compreende a elaboração dos demonstrativos financeiros projetados.

Além disso, Gitman (2002, p.588) explica que o processo de planejamento financeira começa com planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais a curto prazo. No presente estudo, serão elaboradas as linhas gerais do planejamento financeiro organizacional, abordadas essencialmente sob a perspectiva de curto prazo, uma vez que a maior dificuldade encontrada pela empresa está no planejamento e controle das atividades diárias.

4.5 Sistema Orçamentário Global

Um dos instrumentos mais importantes utilizados em tomadas de decisões financeiras, de acordo com Hoji (2006, p.383), é o orçamento empresarial, que é representado pelo orçamento geral que, por sua vez, é composto pelos orçamentos específicos. Zdanowicz (2000, p.21) conceitua orçamento como “o instrumento utilizado para elaborar, de forma eficaz e eficiente, o planejamento e o controle financeiros das atividades operacionais e de capital da empresa[...]”

Hoji (2006) explica que o orçamento geral é um conjunto de planos, expressos em resultados financeiros, que permite à administração da empresa conhecer os resultados operacionais da empresa e, em seguida ela poderá executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados. Ele retrata a estratégia da empresa.

O orçamento é, portanto, de acordo com Zdanowicz (2000), “o instrumento que descreve o plano geral de operações e/ou de capital orientado por objetivos e metas propostos pela direção da empresa para um determinado período”. A elaboração do sistema orçamentário global envolve uma série de etapas que devem ser observadas. A seguir encontra-se um fluxograma do processo de elaboração.

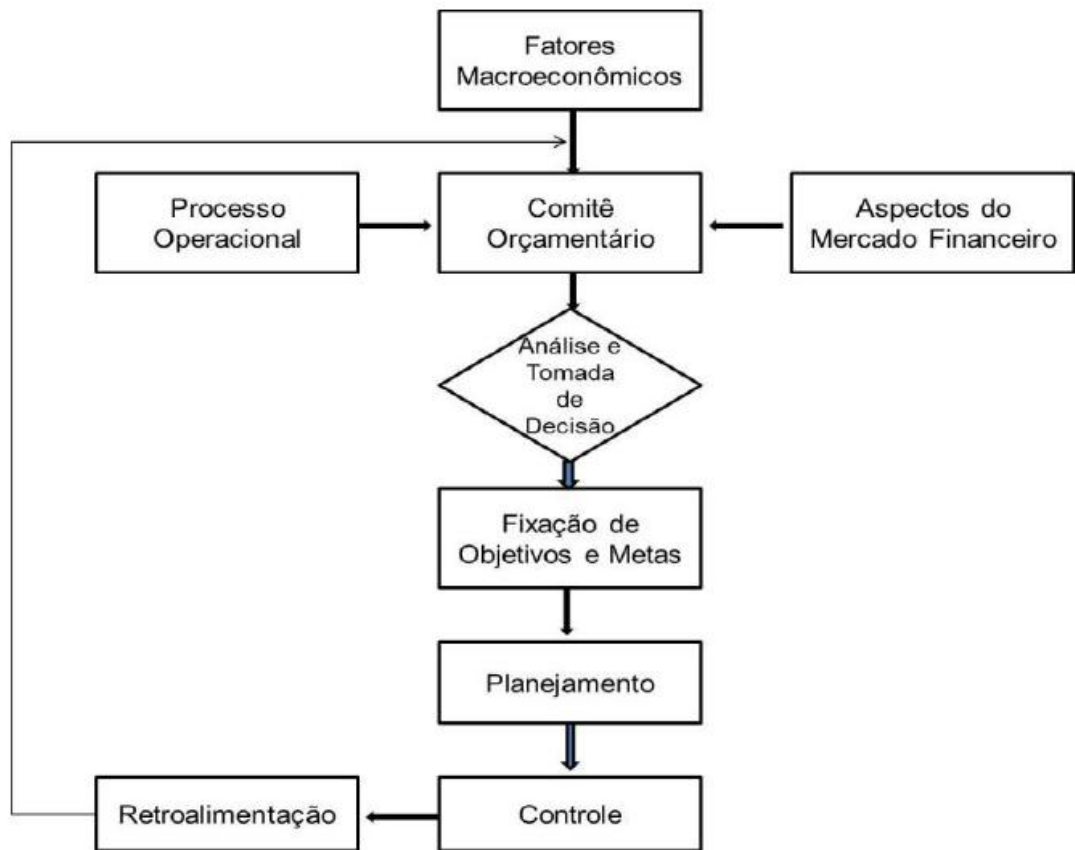


Figura 1 - Sistema Orçamentário Global
 Fonte: adaptado de Zdanowicz (2000, p. 27)

A Figura 1 representa o fato de que fatores externos e internos influenciam o comitê orçamentário no processo de análise e tomada de decisão. Este comitê gerará a fixação dos objetivos e metas e o planejamento para determinado período que será controlado. Através do confronto entre o que foi projetado e o realizado, medidas corretivas podem ser tomadas.

Para Gitman (2002), os planos financeiros de curto prazo, também chamados de operacionais, precisam de insumos importantes para serem desenvolvidos, tais como a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros. Ao mesmo tempo, os resultados que serão apresentados são inúmeros orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas, conforme fluxograma apresentado na Figura 2.

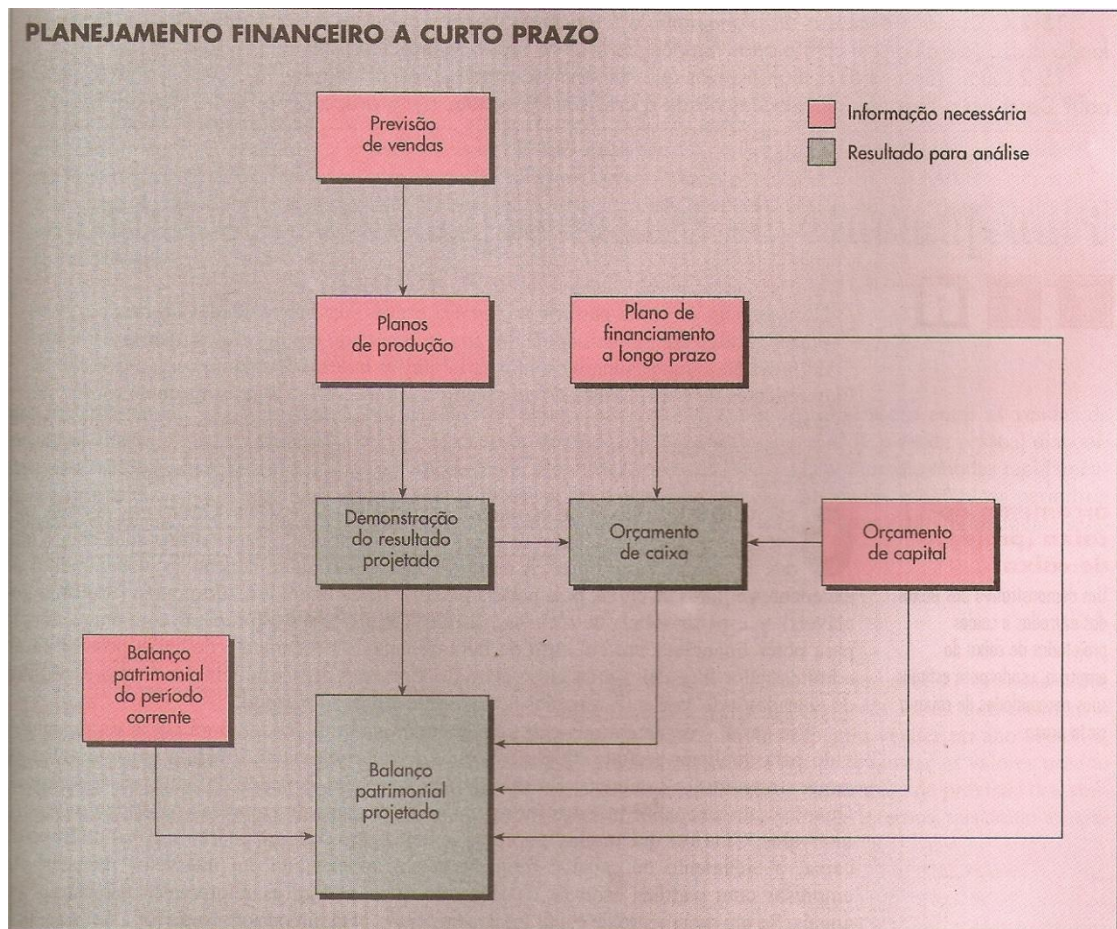


Figura 2 - Sistema Orçamentário Global
 Fonte: Gitman (2002, p. 589)

Quanto menor for o horizonte de tempo no qual se projetam as vendas e os custos, melhor para a empresa, porque maior será a precisão das previsões. Muitos autores indicam a realização de uma proposta orçamentária para um período de um ano o controle deve ser feito mensalmente.

Conforme a Figura 3 apresentada a seguir, a primeira etapa da construção do orçamento geral é a elaboração do orçamento de vendas, do orçamento de produção e do orçamento de despesas operacionais. Estes três orçamentos, de acordo com Zdanowicz (2000, p.28), são considerados instrumentos de apoio, enquanto o orçamento de caixa, o DRE e o Balanço Patrimonial projetados serão as peças essenciais.

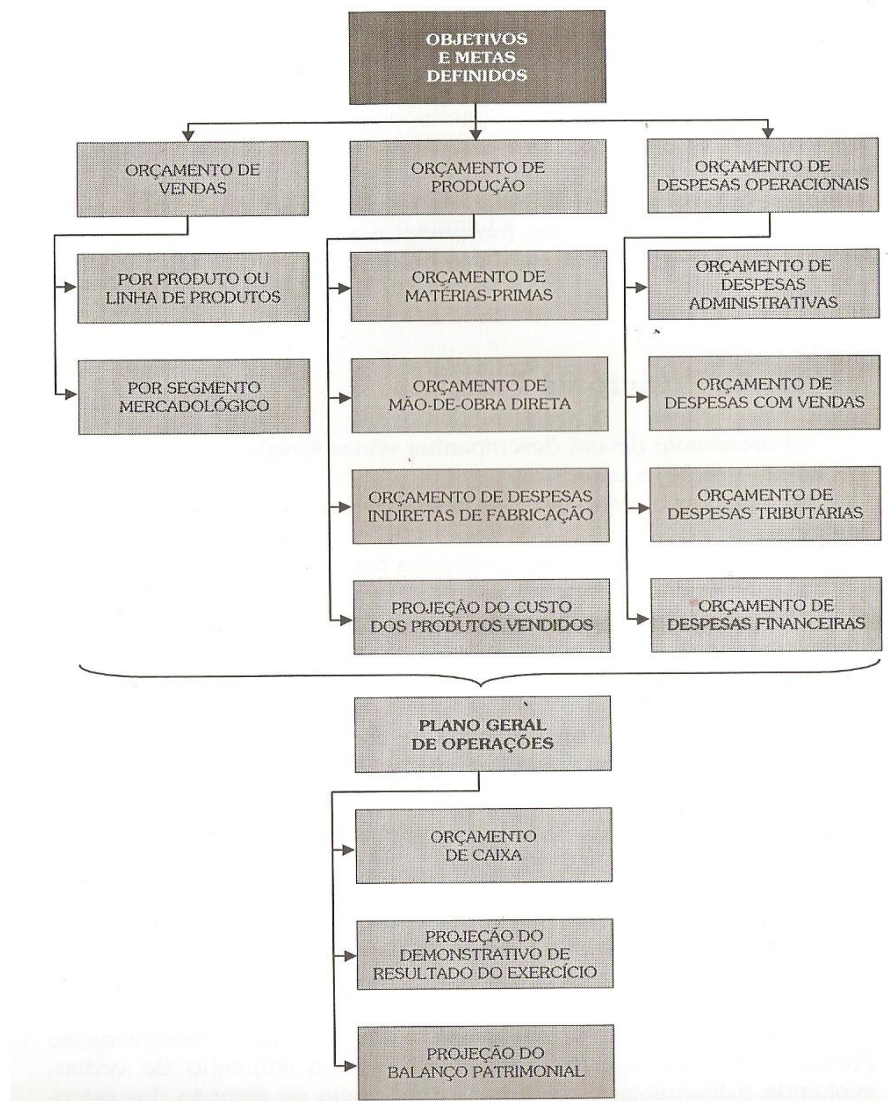


Figura 3 - Estrutura de um Orçamento Geral

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 29)

4.5.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

O orçamento de vendas, de acordo com Zdanowicz (2000, p.33), é uma das peças mais importantes da empresa. A principal informação de base para o processo de planejamento financeiro é a projeção das vendas. Esta projeção precisa ser realista, ou seja, deverá conter um desafio em sua proposta, mas sem exageros e levará em conta tanto fatores externos à organização quanto previsões internas.

A finalidade do orçamento de vendas, para Hoji (2006, p.399), é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, por isso ele é o marco inicial do processo de elaboração do sistema orçamentário global da empresa. A elaboração deste orçamento pressupõe conhecimento sobre o potencial de mercado, o nível de demanda futura, a pesquisa de mercado, a concorrência, o nível de preços, as condições econômicas do país, entre outros.

4.5.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

Hoji (2006, p.401) afirma que “o orçamento de produção tem como finalidade determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando-se as políticas de estoques de produtos acabados.” Portanto, ele será elaborado com base em informações e dados extraídos do orçamento de vendas.

O orçamento de produção poderá ser decomposto nos seguintes itens, de acordo com Zdanowicz (2000, p.55):

- Orçamento de matérias-primas;
- Orçamento de mão-de-obra direta;
- Orçamento de custos indiretos de fabricação.

4.5.2.1 ORÇAMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS

O Orçamento de matérias-primas determina a quantidade e o valor de matérias-primas a consumir e a comprar.

4.5.2.2 ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA DIRETA

“ A finalidade do Orçamento de Mão-de-obra Direta é determinar a quantidade e o valor total de horas de mão-de-obra diretamente aplicados na produção” (HOJI, 2006, p. 409) Para iniciar este orçamento, de acordo com Zdanowicz (2000), deve-se, primeiramente, estimar o quanto de hora-padrão é necessário para produzir uma unidade de produto.

Definido o total de horas-padrão necessárias para se fabricar o número de unidades a serem produzidas pela empresa, deve-se projetar o valor do salário médio de remuneração, mais os encargos sociais.

4.5.2.3 ORÇAMENTO DE CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO

“O Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação tem a finalidade de apurar o montante de custos que participam indiretamente na fabricação de produtos.” (HOJI, 2006, p.412) Alguns custos indiretos de fabricação variam de acordo com o nível de produção, são os custos indiretos variáveis. Outros existirão mesmo que não haja produção, é o caso dos custos indiretos fixos.

4.5.3 ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS

O Orçamento de Despesas Operacionais é constituído, conforme Zdanowicz (2000, p.71), por todos os gastos que irão incorrer no período projetado, exceto os custos de produção. Ou seja, ele será constituído por todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos e/ou serviços aos clientes.

4.5.4 ORÇAMENTO DE CAIXA E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PROJETADAS

4.5.4.1 A DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO

A Demonstração dos Resultados do Exercício mede o desempenho da empresa e é considerada um resumo das receitas e despesas da empresa em um determinado período. Segundo Rossetti et al (2008, p. 61), a DRE trata de resultados, portanto, ela é “um relatório

com função econômica, ou seja, através dela podem-se extrair informações e elaborar análises tendo em vista os resultados (lucro ou prejuízo) e não a situação financeira da empresa.”

A definição contábil de lucro, para Ross, Westerfield e Jaffe (2009), é:

$$\text{Receita} - \text{Despesas} = \text{Lucro}$$

De acordo com sua estrutura, a DRE geralmente inclui diversas seções e as contas que as compõe são chamadas “contas de resultado”. A seção operacional apresenta as receitas e despesas associadas às principais operações da empresa. Para Rossetti et al. (2008, p. 62),

Consideram-se como receitas de uma empresa as operações relacionadas à venda de bens e produtos, à prestação de serviços e, ainda, ao resultado de aplicações financeiras ou relativas à cobrança de juros de mora sobre contas em atraso de clientes.

A receita bruta é o faturamento proveniente das operações de vendas sem descontar os impostos, devoluções e abatimentos sobre as vendas. A receita líquida é a receita efetiva, após os descontos citados. O custo das mercadorias e serviços vendidos representa o custo de aquisição dos produtos, compreende todos os custos diretos de produção, como mão-de-obra, matérias-primas, embalagens, entre outros.

A seção não operacional inclui todos os custos de financiamento, como despesas com juros, por exemplo. O lucro líquido é o último item da DRE. Ao se elaborar esta demonstração, segundo Zdanowicz (2000), a finalidade será descrever a formação dos ganhos gerados no exercício, especificando as receitas, custos e despesas até a obtenção do resultado final. “A análise prospectiva irá sinalizar a tendência do possível resultado a ser auferido pela empresa, ou seja, se ela apresentará uma situação econômica de crescimento favorável ou não às futuras pretensões[...]” (ZDANOWICZ, 2000, p. 107)

4.5.4.2 O BALANÇO PATRIMONIAL

Após certo tempo de operação, torna-se necessário, para os investidores e outros interessados, conhecer o montante de captações e aplicações de recursos da empresa e qual o retorno obtido, mensurando a eficiência dos investimentos. Para isso, a contabilidade disponibiliza um demonstrativo chamado de Balanço Patrimonial. Segundo Ross, Westerfield

e Jaffe (2009, p.39), este demonstrativo é “um instantâneo feito pelo contador do valor contábil da empresa numa data específica, como se a empresa permanecesse estática por um momento.”

No Balanço Patrimonial são relacionadas, para uma determinada data, todas as aplicações, bens e direitos (ativos) da empresa e todas as origens (passivos) de recursos, explicitando quais são recursos próprios e quais são de terceiros (dívidas). No lado esquerdo do balanço ficam os ativos e no lado direito os passivos e o patrimônio dos acionistas. O patrimônio dos acionistas, de acordo com Matarazzo (2007, p.41) é o “capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente”.

Em resumo, o Balanço Patrimonial “é uma demonstração contábil que tem por objetivo mostrar onde e em que condições a empresa está captando recursos” (ROSSETTI et al, 2008, p. 56). Ou seja, verificar a capacidade financeira da empresa em honrar compromissos com terceiros e mostrar o que a empresa possui e como é financiada.

Ross, Westerfield e Jaffe (2009) ainda mostram uma definição contábil subjacente ao balanço e o que o descreve como:

$$\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio dos acionistas}$$

A partir desta operação, chega-se ao significado de que o patrimônio dos acionistas é a diferença entre os ativos e os passivos da empresa. Em um primeiro momento, este patrimônio é o que ficaria com os acionistas após a liquidação de todas as obrigações da empresa.

No desenho do Balanço Patrimonial, os ativos são colocados conforme o prazo com que serão utilizados pela empresa para convertê-los em dinheiro. Ou seja, aquelas contas que são mais facilmente convertidas em caixa ficarão mais acima na lista dos ativos. Os passivos e o patrimônio dos acionistas são apresentados de acordo com a ordem que devem ser pagos.

Para a projeção do Balanço Patrimonial, Gitman (2002) afirma que esta técnica envolve estimar certas contas e calcular o valor de outras. O autor também ensina que a conta de financiamentos serve como conta de ajuste.

4.5.4.3 ORÇAMENTO DE CAIXA

O Orçamento de Caixa, segundo Zdanowicz (2000), permite à empresa estimar, antecipadamente, o saldo necessário entre entradas e saídas financeiras, evitando assim possíveis embaraços na hora de cumprir os compromissos futuros da empresa. O Orçamento de Caixa é a ferramenta financeira que vai projetar as entradas, as saídas e o nível desejado de caixa para o período considerado.

O Orçamento de caixa, de acordo com Gitman (2000), possibilita ao administrador financeiro uma visão clara do momento de ocorrência dos fluxos esperados de entradas e de saídas de recursos ao longo de um dado período. Ele também pode servir para acompanhamento entre o que foi projetado e o que está sendo realizado, servindo de base para medidas corretivas.

Conforme Gitman (2000) observa, os componentes do orçamento de caixa são:

- **Recebimentos:** Inclui todas as entradas de caixa em um dado período financeiro. Os componentes mais comuns são as vendas, as receitas financeiras e a venda de imobilizado.
- **Desembolsos:** São todas as saídas de caixa em um dado período financeiro. Os desembolsos mais comuns são as compras, alugueis, salários, impostos, pagamentos de empréstimos.
- **Fluxo de Caixa Líquido:** Acha-se subtraindo os desembolsos dos recebimentos em cada período. Se for positivo, a empresa gerou caixa durante o período. Se for negativo, a empresa consumiu caixa.

Somando-se o saldo inicial de caixa ao fluxo de caixa líquido, chega-se ao saldo final de caixa para cada período. O autor também observa que é recomendável que se estabeleça um caixa mínimo para manter as operações. Então, subtraindo do saldo final de caixa o saldo mínimo de caixa, chega-se a conclusão que se o saldo final de caixa for menor que o saldo mínimo, requer-se um financiamento. Se o saldo final de caixa for superior ao saldo mínimo de caixa, existe um saldo excedente de caixa.

4.6 Controle Orçamentário

O controle orçamentário, para Zdanowicz (2000, p. 115), “é a técnica que procurará acompanhar, avaliar e analisar o planejamento financeiro em suas várias etapas, verificando as defasagens entre os valores orçados e realizados[...]”. Assim, a empresa conseguirá, em tempo hábil, determinar as medidas preventivas e corretivas que deverão ser implantadas na empresa, caso seja necessário.

A função de controle orçamentário é tão importante quanto a de planejamento orçamentário à empresa. O controle é fundamental para alcançar-se o sucesso da empresa, porque para tudo que for planejado, devem haver regras de medição.

Neste presente estudo, uma vez apresentada a proposta orçamentária, serão apresentados modelos de planilhas de acompanhamento, possibilitando o controle por parte dos gestores da empresa.

4.7 Análise dos Demonstrativos Contábeis

“As informações contidas nos demonstrativos contábeis podem tornar-se valiosos instrumentos de avaliação da situação econômico-financeira de uma empresa”. (ROSSETTI et al., 2008, p. 65) A análise destes demonstrativos contábeis dedica-se ao cálculo de índices. De acordo com Gitman (1978), a análise de índices é a forma mais comum de análise financeira porque ela fornece medidas relativas do desempenho da empresa.

A análise dos demonstrativos contábeis é feita através de indicadores que podem ser agrupados em três áreas: de liquidez, de estrutura de capital e de rentabilidade.

4.7.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Os indicadores de liquidez demonstram a capacidade da empresa em pagar suas obrigações financeiras, a curto prazo, na data de vencimento. Para Gitman (1978, p. 47), “A liquidez não se refere só às finanças totais da empresa, mas também à sua capacidade de converter certos ativos e passivos circulantes em caixa.”

Ross, Westerfield e Jaffe (2009, p.46) complementam que, na medida em que uma empresa tende a ser capaz de cumprir com suas obrigações financeiras, significa que ela será uma empresa com alta capacidade de liquidez, ou solvência.

Os indicadores de liquidez mais utilizados são os seguintes:

*Índice de Liquidez Corrente (LC): Mostra a capacidade que a empresa tem em pagar suas dívidas de curto prazo. “Este quociente relaciona quantos reais temos, imediatamente disponíveis e conversíveis em curto prazo em dinheiro, com relação às dívidas de curto prazo.” (IUDÍCIBUS, 2009, p.94) Este índice é representado pela seguinte fórmula:

$$LC = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

Em geral, índices com valor maior que um são bons. Assim, “quem concede créditos à empresa se sente mais seguro para fazê-lo, considerando as possibilidades de retorno dos seus créditos.” (ROSSETTI et al., 2008, p. 70).

* Índice de Liquidez Seca (LS): É semelhante ao índice de liquidez corrente, com a única diferença que exclui os estoques dos ativos circulantes da empresa. Exclui-se este item porque, como os estoques precisam passar por dois estágios operacionais - venda e recebimento - eles são, de acordo com Ross (2009), “os ativos circulantes de menor liquidez”. Portanto, eliminando-se os estoques do cálculo, estamos eliminando uma fonte de incerteza.

Portanto, o índice de liquidez seca mostra a capacidade da empresa em quitar seus compromissos de curto prazo sem considerar os estoques. Com um índice igual ou maior que um, a empresa pode ser considerada capaz de pagar suas contas de curto prazo em dia.

$$LS = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUES}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

*Índice de Liquidez Geral (LG): Este indicador serve para detectar a liquidez de longo prazo da empresa. “Mostra o quanto a empresa mantém aplicado, em relação ao que ela tem

de financiamentos a serem quitados, no mesmo prazo. Em termos de liquidez, quanto maior o índice, melhor.” (ROSSETTI et al., 2008, p. 70)

$$LG = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REALIZÁVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO NÃO CIRCULANTE}}$$

*Índice de Liquidez Imediata (LI): Este índice apresenta o quanto a empresa tem, naquele momento, para saldar suas dívidas de curto prazo.

$$LI = \frac{\text{DISPONIBILIDADES (caixa + bancos + aplicações de curto prazo)}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

4.7.2 INDICADORES DE ESTRUTURA DE CAPITAIS

Os indicadores de estrutura de capitais tem como principal objetivo medir as decisões de financiamento e sua relação com as decisões de investimento. Em outras palavras, estes indicadores podem determinar a probabilidade de que a empresa consiga ou não saldar as dívidas contraídas. Estes indicadores “indicam a relação de dependência da empresa com relação a capital de terceiros.” (IUDÍCIBUS, 2009, p.97)

Os índices de estrutura de capital mais comuns são:

*Índice de Participação de Capitais de Terceiros: Tem por objetivo medir o percentual do ativo total (origens) que provêm de recursos externos à organização em relação ao capital investido pelos sócios.

$$\text{PARTICIPAÇÃO DE CAPITAIS DE TERCEIROS} = \left(\frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PNC}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}} \right) \times 100$$

*Índice de Solvência (IS): O Índice de Solvência é, para Zdanowicz (2007, p.65), “ a medida de avaliação da capacidade financeira de longo prazo para satisfazer os compromissos assumidos perante terceiros.” Para Iudícibus (2009), quanto maior for este índice, melhor para a empresa, porque mais solvente ela será, ou seja, está em condições de fazer frente a suas

obrigações correntes. Qualquer valor menor que um indica um Patrimônio Líquido negativo, ou seja, a empresa tem mais dívidas que investimentos, tornando maior o risco de insolvência.

$$IS = \frac{ATIVO}{PASSIVO CIRCULANTE + PNC}$$

*Índice de Endividamento: De acordo com Hoji (2006, p.415), “o índice de endividamento indica que porcentagem dos ativos totais é financiada por capital de terceiros.” Quanto maior for esse índice, de acordo com Gitman (2002, p.117), maior será o montante do capital de terceiros que vem sendo utilizado para gerar lucros. O índice é calculado a partir da fórmula:

$$\text{ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO} = \left(\frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PNC}}{\text{ATIVO TOTAL}} \right) \times 100$$

*Composição do Endividamento: “O índice de Composição do endividamento indica quanto da dívida total vence no curto prazo.” (HOJI, 2006, p. 283) Para Matarazzo (2007), quanto maior for o volume de dívidas a longo prazo, mais tempo a organização tem para gerar recursos suficientes na operação para quitar essas obrigações, diminuindo o risco operacional no curto prazo.

$$\text{COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO} = \left(\frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PNC}} \right) \times 100$$

*Imobilização do Patrimônio Líquido: Hoji (2006) explica que este índice indica a parcela dos recursos próprios investidos no Ativo Imobilizado. Matarazzo (2007) afirma que para valores menores que cem por cento, existem sobras de Capital Próprio que financiam as operações da empresa. Quanto menor for a Imobilização do Patrimônio Líquido, mais recursos próprios são empregados na organização, e conseqüentemente, melhor será a situação financeira da empresa.

$$\text{IMOBILIZAÇÃO DO PL} = \left(\frac{\text{ATIVO IMOBILIZADO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}} \right) \times 100$$

*Imobilização dos Recursos Não-Correntes: Segundo Matarazzo (2007), a Imobilização dos Recursos Não-Correntes complementa o cálculo do índice anterior. “Este índice informa quanto dos recursos permanentes e de longo prazo está investido no Ativo Permanente. (HOJI, 2006, p. 284) Este índice não deve ser maior que cem por cento, o que indicaria que recursos de Curto Prazo financiam investimentos de Longo Prazo da organização, gerando um desencaixe nos prazos de financiamento e investimentos e aumentando o risco operacional.

$$\text{IMOBILIZAÇÃO DOS RECURSOS NÃO – CORRENTES} = \left(\frac{\text{ATIVO IMOBILIZADO}}{\text{PL} + \text{PNC}} \right) \times 100$$

4.7.3 INDICADORES DE RENTABILIDADE

“Os indicadores de rentabilidade demonstram a relação entre o resultado líquido da empresa num determinado período e o capital investido.” (ROSSETTI et al., 2008, p. 74) Para Hayes (2010), eles associam a quantidade de renda obtida aos recursos usados para gerá-la. O ideal é que a empresa produza o máximo de renda possível a partir de uma determinada quantidade de recursos. Os principais indicadores de rentabilidade são:

*Giro do Ativo: Ele mede o volume de vendas da empresa em relação ao capital total investido. Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2009, p. 47), se o índice for elevado, a empresa está usando eficazmente seus ativos em termo de geração de vendas.

$$\text{GIRO DO ATIVO TOTAL} = \left(\frac{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}{\text{ATIVO TOTAL}} \right) \times 100$$

*Margem Líquida: Este índice compara os lucros com as vendas líquidas. A margem líquida mostra qual o ganho ou perda da empresa no período, em comparação com sua receita líquida. Portanto, quanto maior for o índice, melhor será para o empreendimento.

$$\text{MARGEM LÍQUIDA} = \left(\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{VENDAS LÍQUIDAS}} \right) \times 100$$

*Retorno sobre o ativos (ROA): É um índice muito útil como uma medida do potencial de geração de lucro da parte da empresa. De acordo com Rossetti et al.(2008), quanto maior o resultado, melhor, ou seja, mais a empresa está recuperando seu capital investido, em menor tempo.

$$ROA = \left(\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO TOTAL}} \right) \times 100$$

*Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RPL): “É uma medida do grau de eficiência com que os recursos dos acionistas são usados na empresa.” (HAYES, 2010, p.40) Este índice mostra a rentabilidade do capital próprio num determinado período. Em outras palavras, ele mostra quanto há de retorno para cada R\$ 1,00 investido pelos proprietários.

$$RPL = \left(\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}} \right) \times 100$$

4.7.4 INDICADORES DE ATIVIDADE

Os indicadores de atividade são utilizados para representar a velocidade com que elementos patrimoniais se renovam durante determinado período de tempo. Sua análise tem por objetivo a determinação dos ciclos operacional e financeiro do negócio.

*Prazo Médio de Estoques (PME): De acordo com Gropelli e Nikbakht(1998), o Prazo Médio de Estoques é uma das maneiras que a empresa tem de analisar sua capacidade de converter os estoques em caixa. Iudícibus (2009) alega que quanto maior a rotatividade, melhor.

$$PMRE = \frac{\text{SALDO MÉDIO DOS ESTOQUES}}{\text{CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS}/365 \text{ DIAS}}$$

*Prazo Médio de Pagamento (PMP): Esse resultado só é significativo quando comparado ao próximo indicador, o Prazo Médio de Recebimento, porque “se uma empresa demora muito mais para receber suas vendas a prazo do que para pagar suas compras a prazo,

irá necessitar mais capital de giro adicional para sustentar suas vendas.” (IUDÍCIBUS, 2009, p.103)

$$PMP = \frac{\text{CONTAS A PAGAR}}{\text{COMPRAS ANUAIS} / 360}$$

*Prazo Médio de Recebimento (PMR): Calcula-se pela fórmula:

$$PMR = \frac{\text{CONTAS A RECEBER}}{\text{VENDAS ANUAIS} / 360}$$

Este indicador mostra quantos dias a empresa deverá esperar para receber antes que seus recebíveis se transformem em caixa. É preciso agir fortemente sobre os fatores que a empresa pode influenciar, a fim de encurtar o máximo possível tal prazo.

4.8 Análise do Capital de Giro

Administrar o capital de giro da empresa é essencial para manter a saúde financeira da mesma. Os principais indicadores da situação financeira da empresa são o Capital de Giro (CDG), a Necessidade de Capital de Giro (NCG) e o Saldo de Tesouraria (T). Eles indicam a necessidade de recursos e o quanto a empresa dispõe para fazer frente a essa necessidade.

4.8.1 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG)

“A Necessidade de Capital de Giro é a chave para a administração financeira de uma empresa.” (MATARAZZO, 1995, p. 343) Essa importância dada à Necessidade de Capital de Giro se deve ao fato de que a NCG não é apenas um conceito fundamental para a análise da empresa do ponto de vista financeiro, mas também de estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade.

A Necessidade de Capital de Giro de uma empresa é proveniente das aplicações nas contas do Ativo Circulante Operacional (ACO), como clientes e estoques, menos as origens derivadas do Passivo Circulante Operacional (PCO), como fornecedores, por exemplo. A NCG pode ser financiada através do capital próprio ou de terceiros.

$$NCG = ACO - PCO$$

Onde o Ativo Circulante Operacional (ACO) é o investimento operacional em giro, ou seja, é o investimento que decorre automaticamente das atividades de compra/produção/estocagem/venda. Já o Passivo Circulante Operacional (PCO) é o financiamento que decorre dessas atividades. “A diferença entre esses investimentos (ACO) e financiamentos (PCO) é quanto a empresa necessita de capital para financiar o giro, ou seja, a NCG.” (MATARAZZO, 1995, p. 344)

O ACO, à medida que vai sendo realizado, é substituído por outro ativo de mesma natureza, para manter o nível das atividades de operações. O PCO, à medida que vai sendo liquidado, também é substituído por outro passivo de mesma natureza. Por este motivo, explica Hoji (2006), as contas do ACO e do PCO são chamadas de *contas cíclicas*. O ACO representa a aplicação natural de capital de giro, e o PCO representa a fonte natural de capital de giro, ambos existentes em função dos negócios.

A NCG pode variar por diversos motivos, tais como alterações dos preços dos estoques, aumentos ou diminuições dos níveis da atividade econômica, mudanças nos prazos dos pagamentos de fornecedores e recebimentos de clientes, por exemplo. Quando ocorre aumento na NCG, a empresa deve preparar-se para financiá-la.

De acordo com MATARAZZO (1995), existem três situações por qual uma empresa pode passar:

1) Quando $ACO > PCO$ = É a situação normal na maioria das empresas. Há uma NCG para a qual a empresa deve encontrar fontes adequadas de financiamento, ou seja, a empresa necessita de recursos de natureza financeira para financiar o giro dos negócios.

2) Quando $ACO = PCO$ = Neste caso a NCG é igual a zero e a empresa não tem necessidade de financiamento para o giro. Existe equilíbrio entre o capital de giro e as fontes naturais de financiamento do negócio.

3) Quando $ACO < PCO$ = A empresa tem mais financiamentos operacionais do que investimentos operacionais. Sobram recursos das atividades operacionais, os quais poderão ser usados para aplicação no mercado financeiro ou para expansão da planta fixa.

O mais comum é a empresa ter o ACO maior do que o PCO, e portanto necessitar de capital de giro. Quando acontece o contrário, ou seja, o PCO é maior do que o ACO, a empresa tem uma necessidade negativa de capital de giro, havendo uma disponibilidade de recursos que pode ser aplicada em outras atividades.

4.8.2 CAPITAL DE GIRO (CDG)

$$CDG = (PASSIVO NÃO CIRCULANTE + PATRIMÔNIO LÍQUIDO) - ATIVO NÃO CIRCULANTE$$

O Capital de Giro (CDG) representa o quanto em recursos de longo prazo (capital próprio e empréstimos de longo prazo) a empresa dispõe para financiar as suas atividades operacionais, em outras palavras, o quanto ela dispõe para financiar sua NCG. É a parte dos recursos de longo prazo que não está aplicada no Ativo Imobilizado, e portanto está disponível para financiar a Necessidade de Capital de Giro.

4.8.3 TESOURARIA (T)

A Tesouraria é a liquidez que a empresa possui para fazer frente às outras necessidades que ela possui. Calcula-se subtraindo o CDG pela NCG.

$$T = CDG - NCG$$

Saldo de Tesouraria positivo ($T > 0$) significa que a empresa tem disponibilidade de recursos que poderão ficar aplicados no mercado financeiro e utilizados a qualquer momento. De acordo com Assaf Neto e Silva (2002, p.65), este saldo representa “uma reserva financeira da empresa para fazer frente a eventuais expansões da necessidade de investimento operacional em giro, principalmente aquelas de natureza sazonal.”

Se for negativo, ($T < 0$), demonstra a dependência de fontes onerosas de recursos de curto prazo, ou seja, representa a insuficiência de capital de giro que necessita de cobertura por empréstimos.

A condição fundamental para que a empresa esteja em equilíbrio financeiro é que seu saldo de tesouraria não aumente em valor negativo em proporção mais rápida que o crescimento de vendas.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de planejamento financeiro para a microempresa Eco Piso Pré Moldados.

5.2 Objetivos Específicos

Como forma de atingir o objetivo geral, os objetivos específicos do trabalho são:

- 1) Levantar dados econômico-financeiros da empresa e revisar os processos internos;
- 2) Oferecer aos sócios ferramentas necessárias e adequadas para controle do patrimônio e gestão dos negócios;
- 3) Estruturar e organizar os principais registros contábeis;
- 4) Fazer a análise de indicadores econômico-financeiros da empresa;
- 5) Definir as diretrizes para o planejamento financeiro;
- 6) Estabelecer os objetivos e metas da empresa para o primeiro semestre de 2013 e calcular os impactos financeiros dos objetivos e metas estabelecidas;
- 7) Projetar o Demonstrativo de Resultados do Exercício e o Balanço Patrimonial para um período de seis meses a partir do segundo semestre de 2012.

6. METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso, cuja principal finalidade é desenvolver uma proposta de planejamento financeiro para a empresa Eco Piso Pré-Moldados. Este planejamento englobará a análise e utilização dos demonstrativos contábeis da empresa, a projeção de entradas e saídas de caixa e a análise dos indicadores econômicos e financeiros.

O presente trabalho foi realizado através do método de pesquisa qualitativa. De acordo com ROESCH (2005, p. 156), a pesquisa qualitativa é “apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar programas, planos, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos.”

A coleta de dados foi baseada na vivência da autora na empresa, foi realizada a análise de documentos e tabelas internas da empresa com base nas recomendações obtidas por meio de pesquisa bibliográfica na área da Administração Financeira. A empresa em questão é de pequeno porte, com poucos funcionários e, até o momento da realização do trabalho, com poucas informações gerenciais registradas, por este motivo, foi de extrema importância a realização de entrevistas com os demais proprietários e funcionários da empresa.

Primeiramente foram realizadas entrevistas com os demais proprietários da Eco Piso Pré-Moldados com o objetivo de estabelecer as expectativas quanto à forma de trabalho e de organização da empresa, seu histórico, características, ferramentas utilizadas para controle e gestão financeira, estratégias e objetivos. Além da análise de tabelas utilizadas pelos funcionários da empresa, foi necessário entrevistar a pessoa encarregada do escritório de contabilidade da empresa, que é terceirizado.

Após obter os dados necessários, foi, então, realizada a análise das informações e a elaboração da proposta de planejamento financeiro.

7. ESTUDO DE CASO

7.1 Situação da Empresa

A empresa estudada deixa de lado as atividades de planejamento e controle da área financeira porque está focada nas atividades operacionais. A Eco Piso foi comprada pelos atuais proprietários em maio de 2011. Até aquela data, nenhum registro contábil era feito e a empresa não possuía controle de gastos, custos e lucratividade. Resumidamente, a empresa não possuía nenhum demonstrativo que auxiliasse a antiga proprietária nas tomadas de decisão. A ausência destes registros impossibilita, portanto, uma análise da situação econômico-financeira da empresa do período em que foi fundada até a sua venda.

Ao trabalhar diretamente na administração da empresa, a autora do presente trabalho percebeu a necessidade de desenvolver os demonstrativos financeiros básicos como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício, assim como efetuar o planejamento financeiro, mais especificamente projetar o orçamento de caixa da empresa. Desde que a empresa está sob a administração dos novos proprietários, planilhas feitas no Excel contendo os gastos e as vendas mensais foram desenvolvidas, conforme o Quadro 1, mas nenhum controle mais complexo estava sendo realizado. Estas planilhas ajudaram os proprietários no início das atividades, mas com dados precários, não representam a situação financeira da empresa.

GASTOS ECO PISO JULHO 2012							
SALÁRIOS		PRODUÇÃO		ADMINISTRATIVO		VENDAS	
Descrição	Valor	Descrição	Valor	Descrição	Valor	Cliente	Vendas
Adri	810	Formas	925	FGTS	459	Tecniagua	8.806
Deise	313	Compensados	100	Qbert	161	Goldsztein	2.042
Eloir	480	Balde	9	Terra	88	Chico Piscinas	125
José	345	Espátulas	10	Farmácia	161	Chico Piscinas	73
Dani	1.020	Entulho	80	Golden Cross	762	Arq. Letícia	1.892
Leonardo	432	Frete C Branco	120	GVT	128	Goldsztein	1.236
Com. Adri	826	Granitina	1.170	AES SUL	342	Marcelo	89
RT Marileuza	125	Taqi (6/12) VISA	31	CORSAN	105	Irmã Marli	90
FGTS Luis	1.278	Fachi (5/10) VISA	25	Aprocont	402	Maria Cleci	212
Adri	310	Cia da Constr.	20	Gasolina	110	André	3.100
Deise	255	Cia da Constr.	20	Claro	468	Margareth Spier	17
Eloir	340	(5/6) MC	55	Cartucho	15	Valéria grelhas	71
José	167	Gesso	28	Cartório	12	Tecniagua	592
Daniel	227	Lima+cabo	11	Passagens	300	Goldsztein	402
Leonardo	264	Graxa	11	GPS ECO	603		
Dani	39	Calcáreo	32	Simples	635		
Lúcio	265	Calcáreo	132	Prefeitura	9		
		M Silva	802	Sesmat	63		
		Toigo (1/2)	52	Aluguel Tazay	1.151		
		Comfibras	335	Casa Cor	670		
		Toigo (2/2)	52	C Digital	160		
		Votorantim	2.853	Bradesco	70		
		Gás	37	Laboratório	16		
		Diesel	100	GVT Sul	232		
		Funilaria	250	Alvará	102		
		Aq. (1/3) MC	20	Farmácia	27		
		Taqi (1/9) VISA	31	C Básicas	189		
TOTAL	7.496	TOTAL	7.309	TOTAL	7.438		
				TOTAL	22.243	TOTAL	18.747

Quadro 1 - Planilha de Gastos Eco Piso (em R\$)
 FONTE: ECO PISO

Primeiramente aprimorou-se a planilha existente, de forma a tornar mais simples sua utilização e atualização para que ela possa ser conectada a outras planilhas que possibilitem a obtenção dos dados necessários a confecção das Demonstrações Financeiras.

Para que os dados pudessem ser exportados para as Demonstrações, foi necessária a criação de planilhas auxiliares, separadas por natureza dos custos e receitas para a melhor visualização dos dados.

Uma vez feito este aperfeiçoamento da planilha de custos existente, foram criadas as Demonstrações Financeiras para os meses de julho, agosto e setembro de 2012. A seguir são apresentadas as Demonstrações Financeiras para os meses citados e uma análise da situação atual da empresa.

7.1.1 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO

A avaliação da situação atual da empresa estudada iniciou com a criação das Demonstrações dos Resultados do Exercício (DRE) para os meses de julho, agosto e setembro de 2012. Este período será denominado como terceiro trimestre de 2012. A partir da criação dos demonstrativos para este período, eles servirão de base para a elaboração da proposta orçamentária para o primeiro semestre de 2013. A DRE para os meses de julho, agosto e setembro de 2012 foi elaborada levando em consideração as receitas e despesas observadas nas planilhas em Excel existentes na empresa.

A Eco Piso é optante do Simples Nacional e este foi um dos motivos pelos quais nenhum registro contábil foi encontrado na empresa. As empresas optantes por esse regime não possuem obrigatoriedade de organizar informações contábeis para cálculo dos tributos. O Simples Nacional é um regime de tributação aplicado às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte que abrange os seguintes impostos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica. Apesar de o regime tributário do Simples Nacional não exigir a apresentação de demonstrações financeira e contábeis para fins tributários, é muito importante as empresas manterem controles e demonstrativos gerenciais, para ter controle do negócio.

Por não possuírem a obrigatoriedade de organizar as informações contábeis, os empresários não mantinham registros contábeis e assim não tinham como obter um parâmetro da situação atual do negócio e seu patrimônio. Uma empresa que mantém um Balanço

Patrimonial e uma Demonstração dos Resultados do Exercício, mesmo que simplificados, consegue obter informações gerenciais mais acuradas e rapidamente.

Antes da venda da fábrica, as finanças pessoais dos proprietários misturavam-se às da empresa. Como medida prioritária, com a entrada dos novos proprietários, isto foi corrigido e um valor de pró-labore foi definido.

A empresa também não contava com um registro histórico do faturamento desde sua fundação. Através da análise de pastas com registros que se encontravam na empresa, foi possível desenvolver a planilha apresentada no Quadro 2, que apresenta o total em vendas mensais anotadas nos registros encontrados. Os valores até setembro de 2012 são os reais, após esse mês os valores foram projetados com base nos valores dos anos anteriores.

MÊS/ANO	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (Real)	2012 (Proj)
Jan	-	9.341	11.471	41.947	19.557	22.459	-
Fev	-	825	27.880	25.254	16.754	12.689	-
Mar	-	12.962	12.290	15.984	44.419	11.095	-
Abr	-	15.507	13.571	55.650	25.596	12.705	-
Mai	-	1.685	15.455	30.437	9.927	17.397	-
Jun	-	3.160	29.722	59.267	8.171	36.376	-
Jul	-	5.919	7.509	15.770	13.752	18.746	-
Ago	-	13.559	15.422	24.606	25.277	28.230	-
Set	-	16.819	11.189	40.476	23.025	44.561	-
Out	2.517	19.286	53.562	40.060	35.099	-	30.000
Nov	31.304	30.310	47.050	82.486	58.409	-	50.000
Dez	22.890	45.629	15.446	53.254	40.206	-	40.000
TOTAL	56.711	175.002	260.567	485.191	320.192	204.258	120.000

Quadro 2 - PLANILHA FATURAMENTO ECO PISO (em R\$)

Fonte: Desenvolvido pela autora

A empresa apresenta sazonalidade. Nos meses quentes, mais próximos do verão (de setembro a dezembro), o faturamento da empresa aumenta com relação aos meses de inverno, salvo algumas exceções quando compras grandes são feitas por construtoras em meses atípicos.

De acordo com a tabela representada pelo Quadro 3, que foi fornecida pela empresa de contabilidade contratada pela fábrica, o número de funcionários vêm se mantendo constante.

Nº FUNCIONÁRIOS		
ANO	MÊS	QUANTIDADE
2011	SETEMBRO	5
2011	OUTUBRO	8
2011	NOVEMBRO	9
2011	DEZEMBRO	8
2012	JANEIRO	10
2012	FEVEREIRO	9
2012	MARÇO	8
2012	ABRIL	8
2012	MAIO	8
2012	JUNHO	6
2012	JULHO	8
2012	AGOSTO	8
2012	SETEMBRO	7

Quadro 3 - PLANILHA FUNCIONÁRIOS ECO PISO
 FONTE: EMPRESA CONTADORIA

Os atuais sócios tem a preocupação de cumprir pontualmente com suas obrigações. Por não existirem planilhas com controle de gastos e custos antes de maio de 2011, optou-se por analisar os meses de julho, agosto e setembro de 2012 para fins de desenvolvimento do Balanço Patrimonial mensal da empresa e a Demonstração do Resultado do Exercício, também feita mensalmente.

Verificados estes pontos importantes, apresenta-se a seguir a Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE) para o trimestre citado. Como já citado anteriormente, a empresa opta por utilizar-se do SIMPLES como regime tributário, desta forma, através da alíquota de 4,11% sobre o faturamento, a empresa quita todas as obrigações com os impostos municipais, estaduais e federais. Por não realizarem distribuição de participações entre os sócios, uma vez que as retiradas são feitas através de pró-labore, o Resultado Líquido do Exercício é sempre igual ao Resultado Antes do IRPJ e CSLL.

DRE - ECO PISO PRÉ MOLDADOS - ANO 2012	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	18.746,86	28.230,01	44.561,46
(-) DEDUÇÕES SOBRE RECEITA BRUTA (SIMPLES)	634,67	800,58	1.141,29
(=) RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	18.112,19	27.429,43	43.420,17
(-) CUSTO PRODUTOS VENDIDOS	12.485,77	13.139,37	11.981,92
Salários Produção	2.520,07	4.474,65	3.970,00
Contribuição sindical	0	0	63,52
FGTS	1.595,98	340,36	403,01
Água e luz	446,77	850,36	886,64
INSS	602,56	846,62	674,97
Farmácia	133,52	99,55	101,6
Combustíveis e lubrificantes	100	0	115,01
Despesas com passagens	300	460	440
Saúde	173,88	422,67	170,59
Aluguéis e condomínios	1.151,00	1.151,00	0
Despesas diversas	0	1.118,00	126,23
Custo de compras de materia prima e componentes	5.461,99	3.376,16	5.030,35
(=) LUCRO BRUTO	5.626,42	14.290,06	31.438,25
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	9.121,28	14.048,58	7.176,81
DESPESAS COM VENDAS	3.089,21	7.276,98	3.782,86
DESPESAS COM PESSOAL	2.299,21	3.247,62	2.878,86
Salários	1.120,00	1.175,00	1.305,18
Comissões a vendedores	950,5	1.582,04	1.197,50
FGTS	72	72	72
Saúde	46,71	37,82	31,18
Combustíveis e lubrificantes	110	380,76	273
DESPESAS DE PUBLICIDADE	670	670	904
DESPESAS GERAIS	120	3.359,36	0
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	4.302,81	2.948,62	1.833,75
PRO LABORE	1.820,52	1.816,52	801,52
DESPESAS COM PESSOAL ADMINISTRATIVO	736,12	762,3	777,34
Salários	567,9	623,3	582,43
FGTS	68	68	68
Farmácia	62,49	42,16	104,71
Despesas de alimentação para empregados	37,73	28,84	22,2
DESPESAS DE CONSUMO	1.675,77	217,51	171,2
Material de expediente	1.376,52	217,51	171,2
Despesas de consumo diversos	299,25	0	0
DESPESAS FINANCEIRAS	70,4	152,29	83,69
Comissões e despesas bancárias	70,4	152,29	83,69
DESPESAS GERAIS	1.567,96	1.870,35	1.398,90
Internet	88,12	73,46	69,81
Contador	402	402	482
Honorários pagos a profissionais contratados	250	550	0
Telefone	827,84	844,89	847,09
DESPESAS TRIBUTARIAS	0	1.791,33	0
DESPES. CONSERVACAO E MANUT.	161,3	161,3	161,3
(=) LUCRO LÍQUIDO	-3.494,86	241,48	24.261,44

Quadro 4 - DRE ECO PISO (em R\$)

Fonte: Desenvolvido pela autora

Analisando os valores apresentados no Quadro 4, percebe-se que a empresa conseguiu nos meses de agosto e setembro, reverter o prejuízo observado no mês de julho de 2012.

Comparando os meses de setembro e julho de 2012, pode-se justificar esta melhora na situação da empresa através de dois fatores-chave: aumento da receita bruta de vendas em quase 138%, somado a uma diminuição dos custos dos produtos vendidos que se traduz em um aumento da margem bruta dos serviços prestados - representada pela razão entre o Lucro Bruto e a Receita Operacional Líquida - e a redução significativa das despesas operacionais em mais de 21%. A Margem Líquida da Eco Piso também apresentou melhoras. Em julho de 2012 ela foi de 18,64% negativa e passou para 54,44% positiva em setembro de 2012.

7.1.2 BALANÇO PATRIMONIAL

Após levantamento de dados com a ajuda do contador e das tabelas montadas pelas atuais proprietárias, foi elaborado o Balanço Patrimonial iniciando por julho de 2012.

BALANÇO PATRIMONIAL - ECO PISO PRÉ MOLDADOS						
DESCRIÇÃO DA CONTA	jul/12	A.V.	ago/12	A.V.	set/12	A.V.
Ativo	171.898	100%	173.307	100%	196.729	100%
Circulante	45.606	27%	48.285	28%	72.979	37%
Disponível	6.187	4%	10.387	6%	3.434	2%
Caixa	50	0%	0	0%	19	0%
Bancos	6.137	4%	10.387	6%	3.415	2%
Aplicações financ	0	0%	0	0%	0	0%
Contas a receber	25.683	15%	21.641	12%	53.522	27%
Estoques	13.737	8%	16.257	9%	16.023	8%
Matéria prima	1.579	1%	2.854	2%	2.059	1%
Produtos acabados	12.157	7%	13.403	8%	13.964	7%
Ativo Não Circulante	126.292	73%	125.022	72%	123.750	63%
Imobilizado	200.000	116%	200.000	115%	200.000	102%
Equip de informática	2.500	1%	2.500	1%	2.500	1%
Máquinas e equip	147.500	86%	147.500	85%	147.500	75%
Marcas	50.000	29%	50.000	29%	50.000	25%
Depreciação	(73.708)	-43%	(74.978)	-43%	(76.250)	-39%
Equip de informática	(2.417)	-1%	(2.458)	-1%	(2.500)	-1%
Máquinas e equip	(71.291)	-41%	(72.520)	-42%	(73.750)	-37%
Progr de comput	0	0%	0	0%	0	0%
DESCRIÇÃO DA CONTA	jul/12	A.V.	ago/12	A.V.	set/12	A.V.
Passivo + PL	171.898	100%	173.306	100%	196.729	100%
Passivo Circulante	19.138	11%	20.969	12%	14.132	7%
Fornecedores	9.311	5%	10.909	6%	4.413	2%
Obrigações Sociais Trab.	9.027	5%	8.918	5%	8.855	5%
Salários	6.700	4%	6.700	4%	6.700	3%
Pró Labore	1.000	1%	1.000	1%	1.000	1%
INSS	847	0%	675	0%	630	0%
FGTS	480	0%	543	0%	498	0%
Contribuições sindicais	0	0%	0	0%	26	0%
Obrigações Tributárias	801	0%	1.141	1%	865	0%
Passivo Não Circulante	0	0%	0	0%	0	0%
Patrimônio Líquido	152.760	89%	152.337	88%	182.597	93%
Capital integralizado	200.000	116%	200.000	115%	200.000	102%
Lucros/Prej acumulados	(43.745)	-25%	(47.904)	-28%	(41.664)	-21%
Lucros/Prej do período	(3.495)	-2%	241	0%	24.261	12%

Quadro 5 - BALANÇO PATRIMONIAL ECO PISO (valores em R\$)

Fonte: Desenvolvido pela autora

Pode-se observar, através do Balanço Patrimonial apresentado, que o ativo circulante teve um aumento significativo no mês de setembro de 2012. Isto ocorre porque as contas a receber cresceram substancialmente. Este aumento também se justificou pelo crescimento das vendas no mesmo mês.

A maior disponibilidade da empresa está na conta Bancos, uma vez que trabalha muito com transferências bancárias e boletos. No mês de setembro, a conta Contas a receber representa quase que a totalidade do ativo circulante, cerca de 73%. Ainda tem grande participação a conta estoques, com 8% sobre o total do ativo.

Quando a fábrica foi adquirida, ela estava sediada em Nova Santa Rita e pagava aluguel. A partir de abril de 2012, a empresa se mudou para o novo endereço em Canoas. Este novo prédio e terreno já pertenciam ao atual proprietário da empresa. Nota-se, porém, que até agosto de 2012 a Eco Piso ainda estava pagando um valor de aluguel, isto porque havia feito um acordo com o novo inquilino do prédio de Nova Santa Rita para que, até a mudança para Canoas estar concluída, pudesse deixar um estoque no antigo terreno. Como uma forma de ajudar a empresa, o atual proprietário e dono do terreno onde a fábrica está sediada não está cobrando aluguel, mas pretende, em seguida, começar a cobrar.

7.2 Análise dos Demonstrativos Contábeis

Neste item será apresentada a análise de alguns índices financeiros e econômicos relevantes à situação da empresa atualmente, para que possamos, em um segundo momento, comparar com o que será projetado.

7.2.1 ANÁLISE DA LIQUIDEZ

Os índices desse grupo mostram a base da situação financeira da empresa, ou seja, procuram medir quão sólida é esta base e se a empresa tem boa capacidade de pagar suas dívidas.

Tabela 1 - ÍNDICES DE LIQUIDEZ - Situação atual

INDICADORES 2012		JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
LIQUIDEZ	Liquidez Corrente	2,38	2,30	5,16
	Liquidez Seca	1,67	1,53	4,03
	Liquidez Geral	2,38	2,30	5,16
	Liquidez Imediata	0,32	0,50	0,24

Fonte: Desenvolvido pela autora

Analisando estes índices, percebe-se que os números de Liquidez Imediata são baixos, o que indica que a empresa dispõe de poucos recursos imediatos para saldar suas dívidas de curto prazo. Com o desenvolvimento do mercado de crédito, o índice de Liquidez Imediata passou a ter pouca relevância para a maior parte das empresas. Não se pode esquecer que disponível ocioso perde valor em períodos de inflação, por exemplo.

Em relação à Liquidez Corrente, pode-se concluir que a Eco Piso possui ótima capacidade de pagamento de suas obrigações a curto prazo. Este resultado de 5,16 em setembro, por exemplo, indica que para cada R\$ 1,00 que a empresa possui de dívidas de curto prazo, ela possui R\$ 5,16 de recursos a curto prazo para saldá-las.

Se quisermos analisar a situação de liquidez da Eco Piso de uma forma mais conservadora, devemos olhar para o Índice de Liquidez Seca. Este índice elimina os estoques de seu cálculo, uma vez que os mesmos podem levar certo tempo até serem vendidos e

transformados em dinheiro. No caso da empresa estudada, este índice indica que a empresa realmente possui ótima capacidade de saldar suas dívidas de curto prazo com recursos de curto prazo. Isto porque os valores não se alteram de forma drástica. A partir desta análise, fica claro que a empresa administra de forma eficaz seus estoques, visto que eles não tem uma participação muito decisiva em seu Ativo Circulante.

Por seu Passivo Não Circulante ser igual a zero, o índice de Liquidez Geral da Eco Piso ficou igual ao índice de Liquidez Corrente, o que indica que, em relação à situação de longo prazo da empresa, em setembro sua situação era muito boa, especialmente quando comparada ao índice de julho. O resultado igual a 5,16 em setembro indica que para cada R\$ 1,00 de dívida, a empresa tinha R\$ 5,16 de investimentos realizáveis a curto prazo.

A partir do cálculo dos índices de liquidez para estes três meses, observa-se que quase todos cresceram de julho a setembro, resultado do aumento nas vendas durante o período. Outro ponto a observar é o fato de que a maioria dos índices é maior que 1, indicando que a empresa está com boa capacidade de pagar suas dívidas.

7.2.2 ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CAPITAL

Os índices de estrutura de capital indicam a relação de dependência da empresa com relação a capital de terceiros. Ou melhor, eles retratam a posição relativa do capital próprio com relação ao capital de terceiros.

Tabela 2 - Estrutura de Capital – Situação Atual

INDICADORES 2012		JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
ESTRUTURA DE CAPITAL	Participação de Capitais de Terceiros	13%	14%	8%
	Índice de Solvência	8,98	8,27	13,92
	Índice de Endividamento	11%	12%	7%
	Composição do Endividamento	100%	100%	100%
	Imobilização do Patrimônio Líquido	131%	131%	110%
	Imobilização dos Recursos Não-Correntes	131%	131%	110%

Fonte: Desenvolvido pela autora

Analisando o índice de Participação de Capital de Terceiros, percebe-se que a empresa tem 13%, 14% e 8%, respectivamente, de seu ativo financiado com recursos de terceiros. De acordo com as porcentagens demonstradas, o índice vem melhorando porque, neste caso, quanto menor ele for, melhor. Em uma visão de longo prazo, a porcentagem de capitais de terceiros sobre os fundos totais não pode ser muito grande, porque isto aumenta, progressivamente, as despesas financeiras, o que deteriora a posição de rentabilidade da empresa.

No caso do índice de Solvência, verifica-se que a empresa possui, para cada R\$ 1,00 de obrigações com terceiros, R\$ 13,92 de ativos no final de setembro, valor que era R\$ 8,98 no final de julho. No caso da Eco Piso, este índice está satisfatório porque vem aumentando e de acordo com Iudícibus (2009), quanto maior for este índice, melhor para a empresa, porque mais solvente ela será.

A composição do endividamento mostra qual o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais. Como a empresa não possui Passivo Não Circulante, este valor fica, para todos os meses analisados, em 100%. Interpretando estes resultados, pode-se concluir que a empresa tinha 100% de suas dívidas com vencimento a curto prazo. Quanto menor for este índice, melhor, porque assim a empresa dispõe de tempo para gerar os recursos necessários para pagar estas dívidas.

Em relação ao Índice de Endividamento, que mede a porcentagem dos ativos totais que é financiada por capitais de terceiros, pode-se constatar que o financiamento do ativo era feito em 11% através de endividamento em julho e passou para 7% em setembro. A empresa, portanto, também vem apresentando melhora neste índice, uma vez que quanto menor for esta porcentagem, menor será a quantidade de capital de terceiros utilizado para gerar lucro.

Pode-se concluir, até o momento, que a empresa estudada apresenta quase todos os índices de estrutura de capital convergindo para uma queda na dependência de recursos de terceiros. Através da análise da Imobilização do Patrimônio Líquido, que, de acordo com Hoji (2006), indica a parcela dos recursos próprios investidos no Ativo Imobilizado, pode-se concluir que 131% dos recursos próprios, em julho de 2012, estão investidos no Ativo Imobilizado, e que em setembro este percentual cai para 110%.

Os resultados da Imobilização dos Recursos Não Correntes ficam iguais à Imobilização do Patrimônio Líquido porque a empresa possui valor zerado para o Passivo Não Circulante.

7.2.3 ANÁLISE DA RENTABILIDADE

Tabela 3 - Rentabilidade – Situação Atual

INDICADORES 2012		JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
RENTABILIDADE	Giro do Ativo Total	10,54%	15,83%	22,07%
	Margem Líquida	-19,30%	0,88%	55,88%
	Retorno sobre o Ativo	-2,03%	0,14%	12,33%
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	-2,29%	0,16%	13,29%

Fonte: Desenvolvido pela autora

No mês de julho de 2012, a Eco Piso apresentou prejuízo em seu DRE. Por este motivo, três, dos quatro índices de rentabilidade apresentam-se negativos para este período. Como podemos observar, houve considerável aumento na margem de lucro da empresa. O valor absoluto do lucro líquido também teve crescimento significativo, assim como o valor absoluto das vendas. O índice de Margem Líquida representa que, para cada R\$ 100 vendidos, a Eco Piso obteve R\$ 0,88 de lucro em agosto e R\$ 55,88 em setembro.

O Giro do Ativo mede o volume de vendas da empresa em relação ao capital total investido. A Eco Piso vendeu, em julho, R\$ 10,54 para cada R\$ 100,00 investidos, ou seja, o volume de vendas atingiu 0,10 vezes o volume de investimentos. É óbvio o fato de que este número estava muito baixo. Para o índice do Giro do Ativo, quanto maior for o resultado, melhor para a empresa. Em setembro, pode-se observar que houve uma melhora neste índice. Para cada R\$ 100,00 investidos a empresa vendeu R\$ 22,07, o que significa que a empresa passou a vender muito mais para cada real investido em setembro, comparativamente a julho.

O índice de Retorno sobre o Ativo mede a capacidade da empresa em gerar lucro líquido e poder capitalizar-se. Para cada R\$ 100 investidos, a empresa ganhou R\$ 0,14 em agosto e R\$ 12,33 em setembro. Houve, portanto, um aumento acentuado na rentabilidade do investimento realizado de um mês para o outro.

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido mostra que, para cada R\$ 100 de Capital Próprio investido, a empresa conseguiu R\$ 13,29 de lucro em setembro. A situação para os proprietários da empresa está, portanto, melhor, uma vez que este índice foi aumentando mês a mês.

7.2.4 ANÁLISE DA ATIVIDADE

Os índices de atividade representam a velocidade com que os elementos patrimoniais se renovam durante determinado período de tempo.

Tabela 4 - Atividade – Situação Atual

INDICADORES 2012		JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
ATIVIDADE	Prazo Médio de Estoques	33	37	40
	Prazo Médio de Pagamento	51	97	26
	Prazo Médio de Recebimento	41	23	36

Fonte: Desenvolvido pela autora

O Prazo Médio de Estoques, em empresas industriais representa o tempo médio de produção e estocagem. Na empresa estudada, o prazo em julho de 2012 era de 33 dias, passou para 37 dias em agosto e para 40 dias em setembro.

O Prazo Médio de Recebimento indica quanto tempo a empresa deverá esperar antes de receber suas vendas a prazo. Ele expressa o tempo decorrido entre a venda e o recebimento. Como os cálculos estão baseados em vendas ocorridas durante um mês, chegamos ao indicador que em julho a empresa demorou, em média, 41 dias para receber suas vendas a prazo. Em agosto, este prazo ficou em 23 dias e em setembro, 36 dias.

O Prazo Médio de Pagamento é análogo ao prazo anterior. Este prazo revela quanto tempo a empresa espera, em média, para pagar suas contas a prazo. Em julho este prazo foi de 51 dias, seguido de 97 dias em agosto e 26 dias em setembro.

7.2.5 ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO

Tabela 5 - Capital de Giro – Situação Atual

INDICADORES 2012		JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
CAPITAL DE GIRO	Necessidade de Capital de Giro	20.281	16.929	55.413
	Capital de Giro	26.468	27.316	58.847
	Tesouraria	6.187	10.387	3.434

Fonte: Desenvolvido pela autora

“A Necessidade de Capital de Giro é a chave para a administração financeira de uma empresa” (MATARAZZO, 2003, P. 337). Ela vai indicar quanto a empresa precisa de capital para financiar o seu giro. No caso da Eco Piso, a NCG manteve-se positiva nos três meses analisados, o que indica que o ativo circulante operacional é maior que o passivo circulante operacional. Neste caso, a empresa deve encontrar fontes adequadas de financiamento.

A NCG positiva com aumento significativo do mês de julho para setembro de 2012 pode ser em parte justificada pelo aumento nas vendas, o que constitui aplicações operacionais, resultando em uma queda no Saldo de Tesouraria.

São positivos o Capital de Giro e o saldo de Tesouraria, indicando que a empresa possui recursos de longo prazo para financiar as atividades operacionais e também possui disponíveis recursos que podem ficar aplicados no mercado financeiro e podem ser utilizados a qualquer momento.

8. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Nesta seção será apresentada a proposta de planejamento financeiro para a empresa Eco Piso, baseada nos aspectos citados na revisão da literatura. O capítulo terá início com os elementos estratégicos do planejamento financeiro e terminará com as propostas de Orçamento Operacional para o primeiro semestre de 2013, considerando três cenários elaborados a partir de aspectos macro e microeconômicos observados no setor da construção civil.

8.1 Diretrizes do Planejamento Financeiro

A partir das análises feitas na seção anterior, pode-se concluir que a empresa estudada teve melhoras em sua liquidez, analisando o período de julho de 2012 a setembro de 2012. Infelizmente este prazo de análise é curto e por este motivo pode ser muito suscetível a erros. Apesar disto, como primeira diretriz do planejamento financeiro para a Eco Piso pode-se considerar manter os índices de liquidez apresentados em setembro. Com esta determinação, a empresa terá capacidade de pagar suas obrigações a curto prazo.

Observando a estrutura de capital da empresa, percebe-se que ela está convergindo para uma queda na dependência de recursos de terceiros. Este dado também precisa ser mantido pela Eco Piso, porque assim ela vai apresentar sua estrutura de capital mais equilibrada, reduzindo o risco operacional e, como consequência, sobrevivendo ao mercado.

De acordo com os índices de rentabilidade apresentados na seção anterior, fica claro que a empresa apresentou prejuízo em seu DRE no mês em que as vendas foram mais baixas. Assim que a empresa apresentou uma recuperação em seu faturamento, os índices melhoraram. Portanto, há uma necessidade da empresa em criar valor, através da geração de lucros. Para que esse aumento nas vendas seja constatado em todos os meses, faz-se necessário o aumento da produtividade dos colaboradores, visando o crescimento nas receitas em maior proporção que o custo dos produtos vendidos.

Em resumo, as diretrizes que a Eco Piso deve ter em seu Planejamento Financeiro são: Manter sua capacidade de pagamento e liquidez; manter a queda na dependência de recursos de terceiros; aumentar o faturamento e dar lucro e melhorar a rentabilidade do negócio.

8.2 Premissas

Após uma década de crescimento econômico, a América Latina como um todo enfrenta uma desaceleração econômica. De acordo com o site da BBC Brasil (disponível em < http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/11/121116_crescimento_america_latina_ru.shtml>), para esta região continuar crescendo, é preciso haver mais coordenação nas políticas para as pequenas e médias empresas, com uma melhoria nas condições de financiamento e mais apoio para a formação de mão de obra para essas empresas. O site também informa que o Brasil cresceu, nos dois primeiros semestre do ano de 2012, 0,8% e 0,5%.

Apesar de o mundo estar vivendo uma crise, no Brasil, ela foi menos dura. O Banco Central brasileiro teve uma atuação muito mais severa e precavida do que os bancos europeus, por exemplo. O país vive um cenário de estabilização econômica, o real está fortalecido e a inflação vem sendo controlada.

De acordo com projeções do relatório Focus de 16 de novembro de 2012, elaborado pelo Banco Central, a inflação oficial, medida pelo IPCA, deve ficar em 5,39% em 2013 e a taxa SELIC, que é a taxa de juros básica da economia, em 7,25%. O PIB brasileiro também deverá apresentar crescimento em 2013. De acordo com o relatório, esse crescimento deve ser de 3,96%, maior do que o esperado para o PIB mundial, que é de 3,1%.

Os clientes da empresa foco deste trabalho são, em sua maioria, clientes com poder aquisitivo alto e, por este motivo, a Eco Piso pode ser classificada como uma empresa que atua no ramo de luxo da construção civil. Apesar de contraditório, o conceito de luxo na construção civil vem ganhando cada vez mais espaço entre incorporadoras que procuram diferenciais para competir no setor imobiliário. As pessoas também estão mais preocupadas com a qualidade do que com a quantidade em suas residências.

Para Daniela Almeida, da revista Época (disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2012/08/do-interior-ao-norte-e-nordeste-o-luxo-redescobre-o-brasil.html>), o dinheiro está mudando de mãos no Brasil. Ele não está apenas no bolso de famílias tradicionais das capitais, milhões de pessoas entraram na chamada classe média na última década

De acordo com reportagem do site Valor, (disponível em < <http://www.valor.com.br/brasil/2880512/melhora-expectativa-da-construcao-civil-para-os>

proximos-meses>), o setor da construção civil apresentou alta em seu otimismo na passagem de setembro para outubro de 2012. A construção civil, em 2012, segue em ritmo moderado e deve manter-se dessa forma até o final do ano.

O vice-presidente da área imobiliária do Sindicato da Indústria da Construção Civil (Sinduscon) Fernando Fabian acredita que as projeções do governo para retomar o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) podem resultar em uma melhora no mercado imobiliário para 2013. Segundo Fabian, 2013 poderá ter um crescimento de 5%, enquanto em 2012 ficará entre 2% a 4%.

Considerando que a empresa estudada está inserida no mercado da construção civil de luxo, ela espera crescer acima do observado no mercado em 2013, apresentando uma evolução das receitas de maneira acentuada.

8.3 Objetivos

Como objetivos para o período do Planejamento Financeiro, a empresa pretende melhorar sua situação financeira e se preparar para períodos em que as vendas não são muito boas, visando um crescimento, já mencionado no item anterior. Para que a empresa consiga se preparar para as épocas em que o faturamento cai, precisa-se estabelecer um nível mínimo de caixa. Este nível precisa ser um valor suficiente para que a Eco Piso possa cumprir com suas obrigações e estar preparada para eventuais gastos não planejados.

Para que os índices encontrados em setembro de 2012 se mantenham ou melhorem, as vendas precisam ter continuidade, tentando diminuir a sazonalidade encontrada hoje. Um controle de custos também precisa ser feito diariamente para que os gastos com pessoal, manutenção e material de expediente sejam otimizados.

A Eco Piso ainda não apresentou lucros que pudessem ser distribuídos, mas a partir do orçamento que será proposto, isso possivelmente acontecerá. Portanto, a empresa precisa estabelecer um padrão para a destinação dos lucros, criando reservas e possivelmente distribuindo um valor anual entre os sócios e colaboradores.

8.4 Metas e Estratégias

Observando os registros feitos em planilhas do Excel pelos atuais proprietários, identifica-se que os desembolsos mensais da empresa ficam em torno de R\$ 23.500,00. A partir da análise dos prazos médios de estoques, de pagamento e de recebimento, os proprietários chegaram a um consenso de que o caixa mínimo necessário para a empresa é de R\$ 10.000,00. Portanto, a partir de janeiro de 2013 a Eco Piso já possui uma meta: manter um caixa mínimo de R\$ 10.000,00.

Como a empresa não possui empréstimos e/ou financiamentos bancários, ela não precisa se preocupar em renegociar dívidas. Os empréstimos apresentados no Balanço Patrimonial são os valores que o proprietário precisou depositar na conta da empresa para que ela cumprisse com suas obrigações. Todos os proprietários e sócios concordaram em devolver esta quantia quando fosse possível. Aos poucos esse valor será devolvido, quitando qualquer obrigação que a empresa possua que venha de fora dos valores por ela gerados.

O controle de gastos será aprofundado, uma vez que já vem sendo implementado, assim a empresa conseguirá fazer com que o crescimento do faturamento previsto não seja acompanhado na mesma proporção por um crescimento de custos.

No que se refere aos lucros, foi definido que, após o pagamento do empréstimo concedido pelo proprietário for pago, 50% dos lucros ficarão retidos na empresa e os outros 50% serão distribuídos entre os sócios, sempre no final do ano.

Portanto, para o primeiro semestre de 2013 as metas da empresa Eco Piso ficam determinadas como: Implantação e manutenção de um nível mínimo de caixa de R\$ 10.000,00; pagar o empréstimo concedido pelo proprietário da empresa; aprofundamento do controle de gastos; definição do que será feito com os lucros em 50% retido na empresa e 50% distribuído entre os sócios.

As estratégias definidas para que as metas sejam alcançadas serão: aumento do comprometimento dos colaboradores; manter um controle de custos eficiente; identificação e corte dos gastos que não contribuem ou não dão suporte ao negócio final.

8.5 Proposta Orçamentária

Nesta seção será apresentada a Proposta Orçamentária para o segundo semestre de 2013.

8.5.1 CENÁRIO DE MERCADO

Os cenários macroeconômicos já foram citados em seções anteriores e serão utilizados para a elaboração do cenário de mercado, assim como as premissas desenvolvidas pelos proprietários.

8.5.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

Para projetar-se o orçamento de vendas, a empresa precisa analisar as projeções econômicas, principalmente a da variação de índices de preços e taxa de câmbio. De acordo com o relatório Focus, criado pelo Banco Central do Brasil em 16 de novembro de 2012, as projeções das variações de índices econômicos são as seguintes:

Tabela 6 - Projeção das variações de índices econômicos

ITEM	Taxa de Crescimento
Inflação Geral	5,39% ao ano
Preço do atacado	10% ao ano
Aumento Salarial	5,5%
Variação Cambial	2,02%

FONTE: Relatório Focus (<http://www4.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20121116.pdf>)

Com base nos dados apresentados na tabela 6, projetam-se os respectivos inflatores. O período-base inicia-se com o número 1.

Tabela 7 - Projeção de inflatores

ITEM/ANO	Base: 2012	2013
Inflação Geral	1	1,0539
Preço do atacado	1	1,1000
Aumento Salarial	1	1,0550
Variação Cambial	1	1,0202

Fonte: Desenvolvido pela autora

Os preços unitários projetados para 2013 dos produtos que serão apresentados no Quadro 6 são calculados multiplicando o preço unitário no ano base (2012) pelo inflator do ano, que, neste caso será o preço do atacado.

PRODUTO	Base: 2012	2013
Placa Reta 50x50	R\$ 14,50	R\$ 15,95
Placa Reta 100x100	R\$ 78,90	R\$ 79,90
Placa Boleada Reta 50x50	R\$ 19,95	R\$ 21,05
Placa Boleada Curva 50x50	R\$ 33,90	R\$ 37,29
Placa Degrau Reto 50x50	R\$ 27,70	R\$ 30,47
Réplica de Madeira 150x020	R\$ 46,10	R\$ 50,71
Réplica de Madeira 100x020	R\$ 39,90	R\$ 43,89
Concregrama	R\$ 11,20	R\$ 12,32
Revestimento de Parede	R\$ 104,20	R\$ 114,62
Rejunte	R\$ 3,40	R\$ 3,74
Impermeabilização	R\$ 6,60	R\$ 7,26
Impermeabilização p/ rejunte	R\$ 38,00	R\$ 41,80

Quadro 6 - Projeção de preços unitários de venda

Fonte: Desenvolvido pela autora

A Eco Piso fabrica diversos tipos de pisos e revestimentos cimentícios, e sua unidade de vendas é na mesma localidade da fábrica. A empresa conta com uma extensa variedade de produtos, cada produto pode ser fabricado em seis cores diferentes para o cliente escolher, portanto, no orçamento de vendas, apenas os produtos mais vendidos aparecerão, agrupados por tipo, sem discriminar a cor.

Considerando a expectativa de crescimento de 5% para o mercado da construção civil e os novos preços que serão praticados em 2013, o orçamento de vendas foi desenvolvido e é apresentado no Quadro 7.

PROJEÇÃO 1º SEMESTRE 2013	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Produto: Placa Reto 50x50						
Quantidade	478,00	600,00	625,00	660,00	542,00	897,00
Preço unitário de venda	15,95	15,95	15,95	15,95	15,95	15,95
Valor de Venda	7624,10	9570,00	9968,75	10527,00	8644,90	14307,15
Produto: Placa Reto 100x100						
Quantidade	2,00	20,00	30,00	22,00	3,00	0,00
Preço unitário de venda	79,90	79,90	79,90	79,90	79,90	79,90
Valor de Venda	159,80	1598,00	2397,00	1757,80	239,70	0,00
Produto: Placa Boleada Reto 50x50						
Quantidade	88,00	107,00	110,00	80,00	55,00	167,00
Preço unitário de venda	21,05	21,05	21,05	21,05	21,05	21,05
Valor de Venda	1852,40	2252,35	2315,50	1684,00	1157,75	3514,30
Produto: Placa Boleada Curva 50x50						
Quantidade	65,00	70,00	75,00	80,00	80,00	62,00
Preço unitário de venda	37,29	37,29	37,29	37,29	37,29	37,29
Valor de Venda	2423,85	2610,30	2796,75	2983,20	2983,20	2311,98
Produto: Placa Degrau Reto 50x50						
Quantidade	160,00	60,00	60,00	70,00	50,00	160,00
Preço unitário de venda	30,47	30,47	30,47	30,47	30,47	30,47
Valor de Venda	4875,20	1828,20	1828,20	2132,90	1523,50	4875,20
Produto: Réplica de Madeira 150x020						
Quantidade	34,00	50,00	50,00	50,00	142,00	74,00
Preço unitário de venda	50,71	50,71	50,71	50,71	50,71	50,71
Valor de Venda	1724,14	2535,50	2535,50	2535,50	7200,82	3752,54
Produto: Réplica de Madeira 100x020						
Quantidade	6,00	20,00	20,00	21,00	20,00	22,00
Preço unitário de venda	43,89	43,89	43,89	43,89	43,89	43,89
Valor de Venda	263,34	877,80	877,80	921,69	877,80	965,58
Produto: Concregrama						
Quantidade	295,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preço unitário de venda	12,32	12,32	12,32	12,32	12,32	12,32
Valor de Venda	3634,40	369,60	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto: Revestimento de Parede						
Quantidade	6,00	6,00	0,00	2,00	0,00	42,00
Preço unitário de venda	114,62	114,62	114,62	114,62	114,62	114,62
Valor de Venda	687,72	687,72	0,00	229,24	0,00	4814,04
Produto: Rejunte						
Quantidade	178,00	220,00	260,00	300,00	350,00	375,00
Preço unitário de venda	3,74	3,74	3,74	3,74	3,74	3,74
Valor de Venda	665,72	822,80	972,40	1122,00	1309,00	1402,50
Produto: Impermeabilização						
Quantidade	173,00	250,00	250,00	300,00	350,00	388,00
Preço unitário de venda	7,26	7,26	7,26	7,26	7,26	7,26
Valor de Venda	1255,98	1815,00	1815,00	2178,00	2541,00	2816,88
Produto: Impermeabilização p/ rejunte						
Quantidade	8,00	25,00	25,00	25,00	25,00	19,00
Preço unitário de venda	41,85	41,85	41,85	41,85	41,85	41,85
Valor de Venda	334,80	1046,25	1046,25	1046,25	1046,25	795,15
TOTAL DAS VENDAS	25.501,45	26.013,52	26.553,15	27.117,58	27.523,92	39.555,32

Quadro 7 - Vendas por produto (em R\$)

Fonte: Desenvolvido pela autora

Pode-se observar que os gestores optaram por uma política de vendas agressiva, apresentando aumento no faturamento em todos os meses e quase dobrando as vendas do mês de janeiro para o mês de junho de 2013. Esse crescimento encontra base no aumento de vendedores e representantes do produto, além da agregação de novos produtos ao portfólio da empresa. Esses novos produtos que a empresa pretende vender seriam produtos não fabricados pela Eco Piso, a empresa seria apenas uma revendedora de outras marcas.

8.5.1.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

O Orçamento de Produção tem como finalidade determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função do que foi definido no orçamento de vendas, considerando a política de estoque dos produtos acabados. A política de estoques varia em função do produto. Os gestores da Eco Piso determinaram que os estoques finais de produtos acabados devem ser:

Tabela 8 - Política de estoques finais de produtos acabados (Expresso em porcentagem sobre as vendas previstas do mês seguinte)

Produto	Estoque final de produtos acabados
Placa Reta 50x50	60%
Placa Reta 100x100	0%
Placa Boleada Reta 50x50	40%
Placa Boleada Curva 50x50	0%
Placa Degrau Reto 50x50	20%
Réplica de Madeira 150x020	50%
Réplica de Madeira 100x020	10%
Concregrama	0%
Revestimento de Parede	0%
Rejunte	10%
Impermeabilização	50%
Impermeabilização p/ rejunte	50%

Fonte: Desenvolvido pela autora

Alguns produtos apresentam estoque final 0%, isto porque apenas são produzidos sob encomenda. Estes produtos serão desconsiderados nos próximos orçamentos. Estima-se, também, que 5% dos produtos ficam de um mês para o outro. A fórmula básica da movimentação de estoques, segundo Hoji (2006), é dada pela equação:

$$\text{Estoque final} = \text{Estoque inicial} + \text{Entradas} - \text{Saídas}$$

As Entradas correspondem à produção e as Saídas a vendas ou consumo. Com base nessa equação, é possível calcular o Orçamento de Produção, que foi dividido em dois Quadros.

Produto/Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Produto: Placa Reta 50x50						
Produtos acabados						
Vendas Orçadas	478	600	625	660	542	897
(-) Estoque inicial	286	360	375	396	325	538
(+) Estoque final	360	375	396	325	538	600
(=) Quantidade a acabar	552	615	646	589	755	959
Produtos em elaboração						
(-) Estoque inicial	30	28	31	32	29	38
(+) Estoque final	28	31	32	29	38	22
(=) Quantidade a iniciar	550	618	647	586	763	943
Quantidade iniciada e acabada	522	587	615	557	725	921
Produto: Placa Boleada Reta 50x50						
Produtos acabados						
Vendas Orçadas	88	107	110	80	55	167
(-) Estoque inicial	35	43	44	32	22	67
(+) Estoque final	43	44	32	22	67	50
(=) Quantidade a acabar	96	108	98	70	100	150
Produtos em elaboração						
(-) Estoque inicial	5	5	5	5	4	5
(+) Estoque final	5	5	5	4	5	5
(=) Quantidade a iniciar	96	108	98	69	102	150
Quantidade iniciada e acabada	91	103	93	65	97	145
Produto: Placa Degrau Reto 50x50						
Produtos acabados						
Vendas Orçadas	160	60	60	70	50	160
(-) Estoque inicial	32	12	12	14	10	32
(+) Estoque final	12	12	14	10	32	20
(=) Quantidade a acabar	140	60	62	66	72	148
Produtos em elaboração						
(-) Estoque inicial	1	7	3	3	3	4
(+) Estoque final	7	3	3	3	4	3
(=) Quantidade a iniciar	146	56	62	66	73	147
Quantidade iniciada e acabada	139	53	59	63	69	144
Produto: Réplica de Madeira 150x020						
Produtos acabados						
Vendas Orçadas	34	50	50	50	142	74
(-) Estoque inicial	17	25	25	25	71	37
(+) Estoque final	25	25	25	71	37	25
(=) Quantidade a acabar	42	50	50	96	108	62
Produtos em elaboração						
(-) Estoque inicial	1	2	3	3	5	5
(+) Estoque final	2	3	3	5	5	3
(=) Quantidade a iniciar	43	51	51	99	108	60
Quantidade iniciada e acabada	41	48	48	94	103	57

Quadro 8 - Orçamento de Produção (1/2)

Fonte: Desenvolvido pela autora

Produto/Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Produto: Réplica de Madeira 100x020						
Produtos acabados						
Vendas Orçadas	6	20	20	21	20	22
(-) Estoque inicial	1	2	2	2	2	2
(+) Estoque final	2	2	2	2	2	2
(=) Quantidade a acabar	7	20	20	21	20	22
Produtos em elaboração						
(-) Estoque inicial	1	0	1	1	1	1
(+) Estoque final	0	1	1	1	1	1
(=) Quantidade a iniciar	6	21	20	21	20	22
Quantidade iniciada e acabada	6	20	19	20	19	21
Produto: Rejunte						
Produtos acabados						
Vendas Orçadas	178	220	260	300	350	375
(-) Estoque inicial	18	22	26	30	35	38
(+) Estoque final	22	26	30	35	38	30
(=) Quantidade a acabar	182	224	264	305	353	368
Produtos em elaboração						
(-) Estoque inicial	50	9	11	13	15	18
(+) Estoque final	9	11	13	15	18	15
(=) Quantidade a iniciar	141	226	266	307	356	365
Quantidade iniciada e acabada	132	215	253	292	338	350
Produto: Impermeabilização						
Produtos acabados						
Vendas Orçadas	173	250	250	300	350	388
(-) Estoque inicial	87	125	125	150	175	194
(+) Estoque final	125	125	150	175	194	125
(=) Quantidade a acabar	211	250	275	325	369	319
Produtos em elaboração						
(-) Estoque inicial	40	11	13	14	16	18
(+) Estoque final	11	13	14	16	18	10
(=) Quantidade a iniciar	182	252	277	327	371	311
Quantidade iniciada e acabada	171	239	263	311	353	301
Produto: Impermeabilização p/ rejunte						
Produtos acabados						
Vendas Orçadas	8	25	25	25	25	19
(-) Estoque inicial	4	13	13	13	13	10
(+) Estoque final	13	13	13	13	10	12
(=) Quantidade a acabar	17	26	26	26	23	22
Produtos em elaboração						
(-) Estoque inicial	10	1	1	1	1	1
(+) Estoque final	1	1	1	1	1	1
(=) Quantidade a iniciar	8	26	25	25	22	21
Quantidade iniciada e acabada	7	25	24	24	21	20

Quadro 9 - Orçamento de Produção (2/2)

Fonte: Desenvolvido pela autora

8.5.1.2.1 ORÇAMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS

Os quadros do Orçamento de Matérias-Primas determinam a quantidade e o valor de matérias-primas a consumir e a comprar. Para a produção dos produtos Placa Reta 50x50, Placa Boleada Reta 50x50 e Placa Degrau Reto 50x50, as matérias-primas utilizadas e suas quantidades serão as mesmas, o que varia é a quantidade de pedras que são produzidas com estas quantidades. O impermeabilizante e o impermeabilizante para rejunte são produtos revendidos pela fábrica, portanto não entram no orçamento como consumidores de materiais.

As matérias-primas são consumidas em cada categoria de produto, portanto, na seguinte proporção:

Tabela 9 - Consumo de materiais

PRODUTO	CONSUMO DE MATERIAIS (Valores em kg)								Quantidade por betoneira
	Granitina	Cimento Branco	Areia	Brita	Cimento Cinza	Pigmento	Calcáreo	Ferro (m)	
Placa Reta 50x50	225	50	170	85	50	0,6	0	0	40 pedras
Placa Boleada Reta 50x50									30 pedras
Placa Degrau 50x50									25 pedras
Réplica de Madeira 150x20	225	50	170	85	50	0,75	45	3	30 pedras
Réplica de Madeira 100x20								2	45 pedras
Rejunte	0	25	0	0	0	0,6	75	0	100 kg

Fonte: Desenvolvido pela autora

A política de estoques de matérias-primas foi definida em manter uma quantidade correspondente a 10% do consumo do mês seguinte, no mínimo. Os estoques finais de matérias-primas projetados para 31/12/2012 são os seguintes:

Tabela 10 - Projeção de estoques finais de matérias-primas em 31/12/2012

MATÉRIA-PRIMA	Quantidade	Valor
Granitina	548 kg	R\$ 59,88
Cimento Branco	125,3 kg	R\$ 116,10
Areia	414 kg	R\$ 12,00
Brita	207 kg	R\$ 5,00
Cimento Cinza	121,8 kg	R\$ 54,05
Pigmento	1,6 kg	R\$ 19,60
Calcáreo	17,6 kg	R\$ 132,35
Ferro	14,1 m	R\$ 4,40

Fonte: Desenvolvido pela autora

Assim como o preço unitário de venda dos produtos foi reajustado, os valores encontrados na tabela 10 já estão com o reajuste aplicado, isto porque os fornecedores já fizeram este acréscimo nos valores ou informaram os gestores de que os valores não sofrerão reajustes no primeiro semestre de 2013.

Os Quadros 26 e 27, apresentados nos anexo, têm a finalidade de apurar as quantidades de matérias-primas a consumir. No Quadro 10, apresentado a seguir, está um resumo destes dois quadros citados.

RESUMO DE MATÉRIAS-PRIMAS A CONSUMIR	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Granitina	5.480	5.278	5.415	5.255	6.624	8.312
Cimento Branco	1.253	1.229	1.270	1.245	1.561	1.938
Areia	4.141	3.988	4.091	3.971	5.005	6.280
Brita	2.070	1.994	2.046	1.985	2.502	3.140
Cimento Cinza	1.218	1.173	1.203	1.168	1.472	1.847
Pigmento	16	16	16	16	20	25
Calcáreo	176	267	296	400	449	386
Ferro	141	195	193	339	364	224

Quadro 10 - Resumo de Matérias-primas a consumir (em quantidades)

Fonte: Desenvolvido pela autora

O Quadro 11 tem a finalidade de apurar as quantidades de matérias-primas a comprar.

MATÉRIA-PRIMA: Granitina	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1. Consumo	5.480	5.278	5.415	5.255	6.624	8.312
2. (+) Estoque final	528	541	526	662	831	618
3. (-) Estoque inicial	548	528	541	526	662	831
4. (=) Quantidade a comprar	5.460	5.291	5.399	5.392	6.793	8.099
MATÉRIA-PRIMA: Cimento Branco						
1. Consumo	1.253	1.229	1.270	1.245	1.561	1.938
2. (+) Estoque final	122,9	127	124	156	194	145
3. (-) Estoque inicial	125,3	123	127	124	156	194
4. (=) Quantidade a comprar	1.251	1.233	1.267	1.276	1.599	1.890
MATÉRIA-PRIMA: Areia						
1. Consumo	4.141	3.988	4.091	3.971	5.005	6.280
2. (+) Estoque final	398,8	409	397	500	628	467
3. (-) Estoque inicial	414,1	399	409	397	500	628
4. (=) Quantidade a comprar	4.125	3.998	4.079	4.074	5.132	6.119
MATÉRIA-PRIMA: Brita						
1. Consumo	2.070	1.994	2.046	1.985	2.502	3.140
2. (+) Estoque final	199,4	205	199	250	314	233
3. (-) Estoque inicial	207	199	205	199	250	314
4. (=) Quantidade a comprar	2.063	1.999	2.040	2.037	2.566	3.059
MATÉRIA-PRIMA: Cimento Cinza						
1. Consumo	1.218	1.173	1.203	1.168	1.472	1.847
2. (+) Estoque final	117,3	120	117	147	185	137
3. (-) Estoque inicial	121,8	117	120	117	147	185
4. (=) Quantidade a comprar	1.213	1.176	1.200	1.198	1.509	1.799
MATÉRIA-PRIMA: Pigmento						
1. Consumo	16	16	16	16	20	25
2. (+) Estoque final	1,576	1,64	1,64	2,04	2,47	1,87
3. (-) Estoque inicial	1,6	1,58	1,64	1,64	2,04	2,47
4. (=) Quantidade a comprar	16	16	16	17	21	24
MATÉRIA-PRIMA: Calcáreo						
1. Consumo	176	267	296	400	449	386
2. (+) Estoque final	26,7	29,6	40	44,9	38,6	35,9
3. (-) Estoque inicial	17,6	26,7	29,6	40	44,9	38,6
4. (=) Quantidade a comprar	185	270	306	405	443	383
MATÉRIA-PRIMA: Ferro						
1. Consumo	141	195	193	339	364	224
2. (+) Estoque final	19,5	19,3	33,9	36,4	22,4	26,3
3. (-) Estoque inicial	14,1	19,5	19,3	33,9	36,4	22,4
4. (=) Quantidade a comprar	146	195	208	342	350	228

Quadro 11 - Matérias-primas a comprar (em quantidades)

Fonte: Desenvolvido pela autora

Para conseguir elaborar um orçamento de matérias-primas, é necessário saber o consumo mensal de cada produto. Estes dados estão apresentados nos Quadros 28 a 35, em anexo.

Após a apresentação de todos estes quadros intermediários, tem-se, no Quadro 12, um resumo das movimentações monetárias de matérias-primas.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1. Estoque inicial	R\$ 277,17	R\$ 273,52	R\$ 281,86	R\$ 282,19	R\$ 351,61	R\$ 427,66
2. (+) Compras	R\$ 2.763,98	R\$ 2.743,57	R\$ 2.818,93	R\$ 2.891,35	R\$ 3.592,12	R\$ 4.172,34
3. (=) Soma	R\$ 3.041,15	R\$ 3.017,09	R\$ 3.100,79	R\$ 3.173,55	R\$ 3.943,72	R\$ 4.600,01
4. (-) Estoque final	R\$ 273,14	R\$ 281,86	R\$ 282,19	R\$ 351,61	R\$ 427,66	R\$ 323,36
5. (=) Consumo	R\$ 2.768,01	R\$ 2.735,23	R\$ 2.818,60	R\$ 2.821,94	R\$ 3.516,06	R\$ 4.276,64

Quadro 12 - Resumo de movimentações de matérias-primas

Fonte: Desenvolvido pela autora

8.5.1.2.2 ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA DIRETA

“A finalidade do Orçamento de Mão-de-obra Direta é determinar a quantidade e o valor total de horas de mão-de-obra diretamente aplicados na produção.” (HOJI, 2006, p.409)

Os gestores da Eco Piso, com ajuda do chefe de produção da empresa, estimaram as horas-padrão e a quantidade de homens trabalhando no único departamento da fábrica – produção – para fabricar cada produto na seguinte proporção:

Tabela 11 - Horas-padrão, trabalhadores e quantidade fabricada

Produto	Utilização de horas Produção		
	Horas	Homens	Quantidade fabricada
Placa Reta 50x50	3	2	40
Placa Boleada Reta 50x50	3	2	30
Placa Degrau Reto 50x50	3	2	25
Réplica de Madeira 150x020	2	4	30
Réplica de Madeira 100x020	2	4	45
Rejunte	0,5	1	100

Fonte: Desenvolvido pela autora

O custo da mão-de-obra (MDO) deve incluir os encargos sociais. Com base na Tabela 11, o custo por hora de mão-de-obra direta, em 2013 deve ficar de acordo com o quadro 13:

	Base: Dez/2012	2013
Produção	R\$ 3,50	R\$ 3,75

Quadro 13 - Projeção do custo por hora de mão-de-obra direta

Fonte: Desenvolvido pela autora

O Quadro 14 representa o Orçamento de Mão-de-obra Direta.

Produto: Placa Reta 50x50	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1. Quantidade a produzir	550	618	647	586	763	943
2. Mão-de-obra por unidade de produto	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
3. Total de Horas	83	93	97	88	114	141
4. Custo por hora da MDO (em R\$)	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75
5. Custo total da MDO(em R\$)	309,38	347,63	363,94	329,63	429,19	530,44
Produto: Placa Boleada Reta 50x50	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1. Quantidade a produzir	96	108	98	69	102	150
2. Mão-de-obra por produto	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
3. Total de Horas	19	22	20	14	20	30
4. Custo por hora da MDO (em R\$)	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75
5. Custo total da MDO (em R\$)	72,00	81,00	73,50	51,75	76,50	112,50
Produto: Placa Degrau Reto 50x50	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1. Quantidade a produzir	146	56	62	66	73	147
2. Mão-de-obra por produto	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
3. Total de Horas	35	13	15	16	18	35
4. Custo por hora da MDO (em R\$)	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75
5. Custo total da MDO (em R\$)	131,40	50,40	55,80	59,40	65,70	132,30
Produto: Réplica de Madeira 150x20	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1. Quantidade a produzir	43	51	51	99	108	60
2. Mão-de-obra por produto	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27
3. Total de Horas	11,47	13,6	13,6	26,4	28,8	16
4. Custo por hora da MDO (em R\$)	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75
5. Custo total da MDO (em R\$)	43,00	51,00	51,00	99,00	108,00	60,00
Produto: Réplica de Madeira 100x20	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1. Quantidade a produzir	6	21	20	21	20	22
2. Mão-de-obra por produto	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
3. Total de Horas	1,07	3,73	3,56	3,73	3,56	3,91
4. Custo por hora da MDO (em R\$)	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75
5. Custo total da MDO (em R\$)	4,00	14,00	13,33	14,00	13,33	14,67
Produto: Rejunte	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1. Quantidade a produzir	141	226	266	307	356	365
2. Mão-de-obra por produto	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005
3. Total de Horas	0,71	1,13	1,33	1,54	1,78	1,83
4. Custo por hora da MDO (em R\$)	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75
5. Custo total da MDO (em R\$)	2,64	4,24	4,99	5,76	6,68	6,84
RESUMO DE HORAS A TRABALHAR	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Produção	149,98	146,20	150,02	149,21	186,51	228,47

Quadro 14 - Custo total de horas a trabalhar

Fonte: Desenvolvido pela autora

8.5.1.2.3 ORÇAMENTO DE CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO

Existem dois tipos de custos indiretos de fabricação (CIFs), os que variam de acordo com o nível de produção e por isso são chamados de variáveis e os que existirão mesmo que

não haja produção, que são os fixos. Os custos variáveis da Eco Piso basicamente água e luz. Os custos fixos são: custos com mão-de-obra indireta, encargos sociais, serviços de terceiros, publicidade, despesas de consumo e outros custos. Levando em consideração a média dos custos nos meses analisados no Balanço Patrimonial e na Demonstração dos Resultados do Exercício e o reajuste nos preços dos serviços, a previsão de custos para os primeiros seis meses de 2013 são apresentados no Quadro 15:

VARIÁVEIS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Água e Luz	765	780	795	810	825	1200
FIXOS						
Mão-de-obra Indireta	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660
Encargos Sociais	307	307	307	307	307	307
Serviços de Terceiros	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Publicidade	700	700	700	700	700	700
Despesas de Consumo	500	500	500	500	500	500
Outros Custos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
TOTAL	8.532	8.547	8.562	8.577	8.592	8.967

Quadro 15 - Projeção dos CIFs (em R\$)

Fonte: Desenvolvido pela autora

A partir do Quadro 16, para melhor visualização, é possível desenvolver um resumo dos custos indiretos de fabricação:

SOMA DE CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1. Total de custos variáveis	765	780	795	810	825	1.200
2. Total de custos fixos	7.767	7.767	7.767	7.767	7.767	7.767
3. Total geral	8.532	8.547	8.562	8.577	8.592	8.967

Quadro 16 - Resumo dos custos indiretos de fabricação (em R\$)

Fonte: Desenvolvido pela autora

8.5.1.3 ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS

O Orçamento de despesas operacionais será constituído por algumas despesas administrativas, despesas com vendas e despesas financeiras, ou seja, todos os gastos que irão incorrer no período projetado, com exceção daqueles já citados nos orçamentos anteriores.

Dessa forma, apresenta-se a seguir o Orçamento de despesas operacionais:

ITEM/MÊS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Viagens	36	37	40	42	45	50
Combustíveis	250	268	274	288	300	350
Fretes	1.000	1.200	1.420	1.530	1.210	1.140
Pró-Labore	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Despesas Financeiras	40	55	68	79	85	150
TOTAL	3.326	3.560	3.802	3.939	3.640	3.690

Quadro 17 - Orçamento de despesas operacionais (em R\$)

Fonte: Desenvolvido pela autora

8.5.1.4 ORÇAMENTO DE CAIXA

A partir dos orçamentos intermediários feitos até aqui, são obtidos os dados necessários à elaboração do Orçamento de Caixa. Vale ressaltar que, além dos dados apresentados, foi estimado, de acordo com as projeções de vendas feitas para novembro e dezembro de 2013, um valor de R\$ x que a empresa possuirá em janeiro e fevereiro de 2013 em contas a receber. No Quadro 18 está representada a programação dos recebimentos para a Eco Piso:

PREVISÃO DE VENDAS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
	25.501,45	26.013,52	26.553,15	27.117,58	27.523,92	39.555,32
VENDAS À VISTA (30%)	7.650,44	7.804,06	7.965,95	8.135,27	8.257,18	11.866,60
COBRANÇAS						
Após um mês (40%)	16.000,00	10.200,58	10.405,41	10.621,26	10.847,03	11.009,57
Após dois meses (30%)	15.000,00	12.000,00	7.650,44	7.804,06	7.965,95	8.135,27
OUTROS RECEBIMENTOS						
TOTAL DE RECEBIMENTOS	38.650,44	30.004,64	26.021,79	26.560,59	27.070,15	31.011,44

Quadro 18 - Programação de recebimentos para a Eco Piso (em R\$)

Fonte: Desenvolvido pela autora

A política de financiamento de compras de matérias-primas da Eco Piso é de 20% à vista, 50% em um mês e 30% em dois meses e o saldo projetado para 31/12/2012 vence integralmente no mês de janeiro. No Quadro 19 está representada a programação dos pagamentos da Eco Piso:

ITENS/MESES	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
	2.763,98	2.743,57	2.818,93	2.891,35	3.592,12	4.172,34
COMPRAS À VISTA (20%)	553	549	564	578	718	834
PAGAMENTOS						
Após um mês (50%)	-	1.382	1.372	1.409	1.446	1.796
Após dois meses (30%)	-	-	829	823	846	867
Mão-de-obra indireta	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660
Mão-de-obra direta	562	548	563	560	699	857
Água e Luz	765	780	795	810	825	1.200
Encargos sociais	307	307	307	307	307	307
Serviços de Terceiros	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Publicidade	700	700	700	700	700	700
Despesas de Consumo	500	500	500	500	500	500
Viagens	36	37	40	42	45	50
Combustíveis	250	268	274	288	300	350
Fretes	1.000	1.200	1.420	1.530	1.210	1.140
Pró-Labore	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Despesas Financeiras	40	55	68	79	85	150
Outros Custos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
TOTAL DE PAGAMENTOS	12.973	14.586	15.691	15.886	15.941	17.012

Quadro 19 - Programação de pagamentos para a Eco Piso (em R\$)

Fonte: Desenvolvido pela autora

O nível mínimo de caixa da Eco Piso ficou fixado em R\$10.000,00 conforme meta estabelecida pelos gestores. Portanto, o Orçamento de Caixa está apresentado através do Quadro 20.

ITENS/MESES	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Total de Recebimentos	38.650	30.005	26.022	26.561	27.070	31.011
(-) Total de Pagamentos	12.973	14.586	15.691	15.886	15.941	17.012
(=) Diferença do Período	25.677	15.419	10.330	10.674	11.129	14.000
(+) Saldo inicial de Caixa	0	25.677	41.096	51.426	62.101	73.230
(=) Saldo Final de caixa	25.677	41.096	51.426	62.101	73.230	87.229

Quadro 20 - Orçamento de Caixa da Eco Piso (em R\$)

Fonte: Desenvolvido pela autora

Percebe-se, então, que há uma tendência de acumulação de recursos ao longo do tempo, o que fará com que a empresa continue gerando recursos suficientes para pagar suas obrigações e gerar sobras.

8.5.1.5 DRE PROJETADA

Nas seções anteriores foram apresentados os resultados para o primeiro semestre de 2013 da empresa estudada, sob o regime de caixa. A seguir serão apresentadas as Demonstrações dos Resultados do Exercício projetadas para o mesmo período analisado,

trazendo a análise para o regime de competência. Através deste regime, pode-se analisar se a empresa criará valor ou não.

Como nem todos os produtos da Eco Piso foram considerados na a elaboração dos Orçamentos intermediários, para a projeção da DRE, foi utilizado o método em que algumas contas como salários da produção, INSS, despesas com passagens e saúde são expressas em termos de porcentagens, em relação às vendas previstas ou aos salários. As porcentagens utilizadas serão as mesmas que os itens atingiram no ano de 2012.

DRE - ECO PISO PRÉ MOLDADOS - ANO 2013	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	25.501	26.014	26.553	27.118	27.524	39.555
(-) DEDUÇÕES SOBRE RECEITA BRUTA (SIMPLES)	1.048	1.069	1.091	1.115	1.131	1.626
(=) RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	24.453	24.944	25.462	26.003	26.393	37.930
(-) CUSTO PRODUTOS VENDIDOS	8.104	8.190	8.378	8.566	9.355	12.469
Salários Produção	3.315	3.382	3.452	3.525	3.578	5.142
Água e luz	765	780	795	810	825	1.200
INSS	663	676	690	705	716	1.028
Despesas com passagens	365	372	380	388	394	566
Saúde	232	237	242	247	250	360
Custo de compras de materia prima e componentes	2.764	2.744	2.819	2.891	3.592	4.172
(=) LUCRO BRUTO	16.349	16.754	17.084	17.437	17.038	25.461
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	11.093	11.327	11.569	11.706	11.407	11.457
(=) LUCRO LÍQUIDO	5.256	5.427	5.515	5.731	5.631	14.004

Quadro 21 - Projeção das demonstrações de resultado para o 1º semestre de 2013 (em R\$)

Fonte: Desenvolvido pela autora

Analisando a linha do Lucro Líquido da DRE projetada, pode-se verificar que a empresa apresenta uma tendência de crescimento ao longo dos meses analisados. Portanto, nestes primeiros seis meses do ano de 2013 a empresa continuará a criar valor para os seus sócios e gerando excedentes de caixa em todos os meses.

8.5.1.6 BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO

Com base no balanço patrimonial dos meses de julho, agosto e setembro de 2012 e orçamentos referentes ao primeiro semestre de 2013, projeta-se o balanço patrimonial para os seis primeiros meses de 2013. Para a elaboração deste Balanço Patrimonial projetado foi utilizada a técnica criteriosa que envolve estimar certas contas e calcular o valor de outras.

Quando essa técnica é empregada, o financiamento externo necessário serve para fazer o balanço “fechar”.

BALANÇO PATRIMONIAL - ECO PISO PRÉ MOLDADOS						
Descrição da Conta	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Ativo	225.359	225.720	226.009	226.435	226.485	234.323
Circulante	104.025	105.616	107.134	108.789	110.068	119.135
Disponível	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	35.000
Caixa	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Bancos	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	15.000
Aplicações financ	0	0	0	0	0	0
Contas a receber	60.602	61.216	61.864	62.541	63.029	62.466
Estoques	13.423	14.400	15.270	16.248	17.039	21.669
Matéria prima	672	1.393	1.993	2.689	3.277	1.891
Produtos acabados	12.751	13.007	13.277	13.559	13.762	19.778
Ativo Não Circulante	121.334	120.104	118.875	117.646	116.417	115.188
Imobilizado	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Equip de informática	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Máquinas e equip	147.500	147.500	147.500	147.500	147.500	147.500
Marcas	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Depreciação	(78.666)	(79.896)	(81.125)	(82.354)	(83.583)	(84.812)
Equip de informática	0	0	0	0	0	0
Máquinas e equip	(78.666)	(79.896)	(81.125)	(82.354)	(83.583)	(84.812)
Descrição da Conta	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Passivo + PL	225.359	225.720	226.009	226.435	226.485	234.323
Passivo Circulante	20.103	20.293	20.494	20.704	20.854	20.319
Fornecedores	8.415	8.584	8.763	8.949	9.083	8.053
Obrigações Sociais Trab.	10.640	10.640	10.640	10.640	10.640	10.640
Salários	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Pró Labore	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Encargos Sociais	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Obrigações Tributárias	1.048	1.069	1.091	1.115	1.131	1.626
Passivo Não Circulante	0	0	0	0	0	0
Patrimônio Líquido	205.256	205.427	205.515	205.731	205.631	214.004
Capital integralizado	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Lucros/Prej projetado	5.256	5.427	5.515	5.731	5.631	14.004

Quadro 22 - Projeção dos balanços patrimoniais para o 1º semestre de 2013 (em R\$)

Fonte: Desenvolvido pela autora

Tem-se, no Quadro 22, o balanço patrimonial projetado da Eco Piso. Para que o balanço “fechasse”, uma vez que o financiamento externo necessário ficou negativo indicando excesso de recursos, o valor desta diferença foi dividido entre as contas de caixa, contas a receber e estoques.

Como tendência do ativo, percebe-se um aumento da participação do circulante, baseado no estabelecimento do nível mínimo de caixa e deste financiamento externo necessário negativo. Além disso, há um aumento na conta contas a receber, resultado do aumento do faturamento observado ao longo do período. No Patrimônio Líquido, observa-se um crescimento mês a mês, decorrente dos lucros dos períodos.

8.5.1.7 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA SITUAÇÃO PROJETADA

Nesta seção serão analisados os índices econômico-financeiros calculados para o primeiro semestre de 2013, que são apresentados no Quadro 23.

INDICADORES 2012		ANO 2013					
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
LIQUIDEZ	Liquidez Corrente	5,17	5,20	5,23	5,25	5,28	4,90
	Liquidez Seca	4,51	4,49	4,48	4,47	4,46	4,05
	Liquidez Geral	5,17	5,20	5,23	5,25	5,28	4,90
	Liquidez Imediata	1,49	1,48	1,46	1,45	1,44	1,58
ESTRUTURA DE CAPITAL	Participação de Capitais de Terceiros	9,79%	9,88%	9,97%	10,06%	10,14%	11,83%
	Índice de Solvência	11,21	11,12	11,03	10,94	10,86	9,45
	Índice de Endividamento	8,92%	8,99%	9,07%	9,14%	9,21%	10,58%
	Composição do Endividamento	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Imobilização do Patrimônio Líquido	97,44%	97,36%	97,32%	97,21%	97,26%	93,46%
	Imobilização dos Recursos Não-Correntes	97,44%	97,36%	97,32%	97,21%	97,26%	93,46%
RENTABILIDADE	Giro do Ativo Total	10,85%	11,05%	11,27%	11,48%	11,65%	15,85%
	Margem Líquida	21,50%	21,76%	21,66%	22,04%	21,33%	36,92%
	Retorno sobre o Ativo	2,33%	2,40%	2,44%	2,53%	2,49%	6,11%
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	2,56%	2,64%	2,68%	2,79%	2,74%	6,54%
ATIVIDADE	Prazo Médio de Estoques	50	53	55	57	55	52
	Prazo Médio de Pagamento	91	94	93	93	76	94
	Prazo Médio de Recebimento	71	71	70	69	69	47
CAPITAL DE GIRO	Necessidade de Capital de Giro	53.992	55.323	56.640	58.085	59.214	58.816
	Capital de Giro	83.922	85.323	86.640	88.085	89.214	98.816
	Tesouraria	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	40.000

Quadro 23 - Índices Econômico-Financeiros Projetados

Fonte: Desenvolvido pela autora

Analisando a Liquidez Corrente e a Liquidez Seca, percebe-se que a empresa vem apresentando um leve aumento nestes índices nos primeiros meses do ano, e apresenta uma queda no mês de junho de 2013. Este crescimento pode parecer pequeno, mas se mantém constante e maior que um, indicando uma estrutura de capital mais equilibrada do ponto de vista dos prazos. A Liquidez Geral se mantém exatamente igual à Liquidez Corrente pelo fato de a empresa não possuir Passivo Não Circulante. Para o período de 2013, o Índice, portanto, se mantém constante, com uma queda em junho deste ano. Este índice de 4,90 em junho indica que para cada R\$ 1,00 de dívida, a empresa terá R\$ 4,90 de investimentos realizáveis a curto prazo. Examinando a Liquidez Imediata, percebe-se que o estabelecimento de um nível mínimo de caixa proporcionará à empresa um aumento da capacidade de pagamentos de obrigações que vençam imediatamente, quando comparado ao período analisado em 2012.

Deve-se levar em consideração, entretanto, que este índice vem diminuindo, o que pode ser preocupante em algum momento futuro. A empresa deverá ficar atenta e acompanhar este índice.

Em relação à estrutura de capital, observa-se que o Índice de Solvência vem apresentando leve piora no período projetado. A empresa também deverá ficar atenta a este índice e nunca deixar ele ficar próximo ou menor que um. Quanto maior é o índice de Solvência, mais solvente a empresa é. Uma piora também pode ser percebida no Índice de Endividamento e na Participação de Capitais de Terceiros.

Interpretando os resultados do índice de composição do endividamento, pode-se concluir que em todos os meses projetados, a empresa terá 100% de suas dívidas com vencimento a curto prazo, porque a empresa projetou valor zerado para o Passivo Não Circulante.

As relações de imobilização apresentam comportamentos idênticos. Tanto a Imobilização do Patrimônio Líquido quanto a Imobilização dos Recursos Não Correntes seguem tendência de queda no período projetado. Esta diminuição nos valores dos índices faz com que os prazos da dívida da empresa se alonguem e, ao final do semestre projetado, apresentará a relação de 93,46% de recursos permanentes e de longo prazo imobilizados.

No que diz respeito à análise de rentabilidade do negócio, observa-se um aumento significativo no Giro do Ativo, o que significa que a empresa vem aumentando o seu volume de vendas em relação ao capital investido, durante os meses projetados. A Margem Líquida também apresenta este aumento significativo, em junho de 2013, por exemplo, para cada R\$ 100 vendidos, a Eco Piso obteve R\$ 36,92 de lucro. Os índices de Retorno sobre o Ativo e Retorno sobre o Patrimônio Líquido seguem esta mesma tendência de crescimento, significando um aumento acentuado na rentabilidade do investimento realizado durante os meses.

O Prazo Médio de Estoques teve crescimento moderado, assim como o Prazo Médio de Pagamento. Já o Prazo Médio de Recebimento apresentou uma queda considerável durante o primeiro semestre de 2013.

A Necessidade de Capital de Giro da Eco Piso manteve-se positiva nos seis meses analisados e crescendo, ou seja, a empresa vai precisar de mais capital para financiar o seu giro comparando os meses de janeiro a junho de 2013. Os Índice de Capital de Giro e o saldo de Tesouraria continuam positivos indicando que a empresa continua sem a necessidade de financiamento do Ativo Imobilizado com recursos de curto prazo.

8.5.1.8 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Para a execução do acompanhamento do orçamento proposto, que tem por objetivo a realização de controle sobre os dados realizados, comparando ao que foi projetado, foram elaboradas duas planilhas: uma para acompanhamento de caixa e outra para o controle dos resultados. A primeira tem por objetivo confrontar cada valor recebido e gasto com a quantidade projetada, dividida em períodos mensais. A segunda também será dividida mensalmente e tem por objetivo verificar se os resultados obtidos são compatíveis com as projeções realizadas. Caso algum dado das planilhas apresentar variação significativa entre os valores projetados e os realizados, será necessária análise por parte dos gestores das causas dessa discrepância e tomada de medidas corretivas.

ANO 2013	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN	
	Proj.	Real	Proj.	Real	Proj.	Real.	Proj.	Real.	Proj.	Real.	Proj.	Real.
1. Vendas												
Total das Vendas	25.501		26.014		26.553		27.118		27.524		39.555	
2. Recebimentos												
Vendas à vista	7.650		7.804		7.966		8.135		8.257		11.867	
Recebimentos em 1 mês	16.000		10.201		10.405		10.621		10.847		11.010	
Recebimentos em 2 meses	15.000		12.000		7.650		7.804		7.966		8.135	
3. Desembolsos												
Mão-de-obra Direta	562		548		563		560		699		857	
Mão-de-obra indireta	3.660		3.660		3.660		3.660		3.660		3.660	
Água e Luz	765		780		795		810		825		1.200	
Encargos sociais	307		307		307		307		307		307	
Serviços de Terceiros	1.600		1.600		1.600		1.600		1.600		1.600	
Publicidade	700		700		700		700		700		700	
Despesas de Consumo	500		500		500		500		500		500	
Viagens	36		37		40		42		45		50	
Combustíveis	250		268		274		288		300		350	
Fretes	1.000		1.200		1.420		1.530		1.210		1.140	
Pró-Labore	2.000		2.000		2.000		2.000		2.000		2.000	
Despesas Financeiras	40		55		68		79		85		150	
Outros Custos	1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000	

Quadro 24 - Planilha de Controle do Orçamento de Caixa

Fonte: Desenvolvido pela autora

ANO 2013	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN	
	Proj.	Real.	Proj.	Real.	Proj.	Real.	Proj.	Real.	Proj.	Real.	Proj.	Real.
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	25.501		26.014		26.553		27.118		27.524		39.555	
(-) DEDUÇÕES SOBRE RECEITA BRUTA	1.048		1.069		1.091		1.115		1.131		1.626	
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	24.453		24.944		25.462		26.003		26.393		37.930	
(-) CUSTO PRODUTOS VENDIDOS	8.104		8.190		8.378		8.566		9.355		12.469	
Salários Produção	3.315		3.382		3.452		3.525		3.578		5.142	
Água e luz	765		780		795		810		825		1.200	
INSS	663		676		690		705		716		1.028	
Despesas com passagens	365		372		380		388		394		566	
Saúde	232		237		242		247		250		360	
Custo de compras de mat. prima e comp.	2.764		2.744		2.819		2.891		3.592		4.172	
(=) LUCRO BRUTO	16.349		16.754		17.084		17.437		17.038		25.461	
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	11.093		11.327		11.569		11.706		11.407		11.457	
(=) LUCRO LÍQUIDO	5.256		5.427		5.515		5.731		5.631		14.004	

Quadro 25 - Planilha de Controle dos Resultados do Exercício

Fonte: Desenvolvido pela autora

9. CONCLUSÕES

O presente trabalho constituiu na elaboração de uma proposta orçamentária para a empresa Eco Piso, que tem por razão social o nome Lunardi Indústria de Revestimentos Ltda visando o primeiro semestre de 2013. A empresa em questão é uma microempresa de cunho familiar, por estes motivos e também pela falta de tempo dos proprietários, a estrutura de planejamento e controle financeiros praticamente não existia, e a gestão tratava de cuidar dos assuntos gerais da empresa e problemas diários do negócio, esquecendo-se, assim, das decisões financeiras a serem tomadas, principalmente sob uma perspectiva de longo prazo.

Como barreira inicial para a execução do trabalho, surgiu o fato de que, para o levantamento da situação financeira da empresa não foi possível apenas coletar os dados na empresa, visto que não existiam dados prontos para coleta. Contudo, a atual proprietária, sentindo a necessidade de criar este levantamento, desenvolveu planilhas simples no Excel que estruturavam os gastos mensais da empresa e o faturamento. A partir daí, foi necessária uma pesquisa aprofundada nas despesas mensais dos meses de julho, agosto e setembro de 2012 com o intuito de elaborar as Demonstrações Financeiras que serviram de base para a proposta orçamentária apresentada.

A partir do levantamento de dados econômico-financeiros da empresa e da revisão dos processos internos foi possível a elaboração dos principais registros contábeis e a análise dos indicadores econômico-financeiros da empresa. Analisando as demonstrações financeiras elaboradas, foi possível criar os orçamentos intermediários para chegar ao resultado final. Já se sabia, pelo dia a dia da empresa que havia um desequilíbrio no faturamento, uma vez que os produtos vendidos pela Eco Piso apresentam sazonalidade. Assim, mais do que uma avaliação financeira, o presente trabalho teve como objetivo reestruturar a organização como um todo, de forma a garantir a sobrevivência das operações para todos os meses, inclusive aqueles com baixo faturamento.

Foram definidas as diretrizes para o planejamento financeiro, as premissas, os objetivos, as metas e as estratégias para o primeiro semestre de 2013, com base em conversas com os gestores e a partir da análise dos demonstrativos contábeis e dos indicadores econômico-financeiros.

O presente trabalho procurou, desta forma, não apenas resolver a situação da empresa a curto prazo, mas sim a longo prazo, apresentando uma proposta coerente de crescimento para a empresa, dadas as condições atuais da organização e as possibilidades vislumbradas pelos gestores, a partir da projeção do Demonstrativo de Resultados e do Balanço Patrimonial para um período de seis meses a contar do segundo semestre de 2012. Por isso foi criada uma base para que os gestores consigam continuar realizando o processo de planejamento financeiro do negócio também no futuro.

Percebeu-se, com este trabalho, que a empresa estudada está inserida em um mercado que apresenta altas taxas de crescimento e que, com um planejamento do crescimento e um controle orçamentário rigoroso, com definição de metas de vendas e de custos, ela é uma ótima opção de investimento tanto no curto prazo como no longo prazo. Assim, espera-se que a presente proposta, elaborada através do estudo das perspectivas internas e externas, seja efetivamente utilizada como guia e que possa mostrar aos gestores que a empresa é merecedora de investimentos e dedicação por parte deles.

Os benefícios deste trabalho já foram percebidos pelos proprietários e, caso consigam cumprir com as metas propostas, a empresa não precisará mais se preocupar com prejuízos, como foi constatado no mês de julho de 2012. Anteriormente ao desenvolvimento deste trabalho, não havia o cargo de gerente financeira da empresa. Durante o desenvolvimento do mesmo, a autora, formanda em Administração com ênfase em finanças e sócia da empresa propõe-se a gerir, manter e controlar a proposta orçamentária desenvolvida e os demonstrativos contábeis projetados.

Ainda, durante a realização do presente estudo verificou-se a necessidade de ampliar o portfólio de produtos oferecidos pela empresa. Os gestores se comprometeram em analisar opções de produtos que possam ser incorporados ao leque oferecido atualmente, fazendo com que os resultados da empresa possam ser cada vez melhores.

Enfim, acredita-se que o presente estudo, se aplicado corretamente, será de grande utilização, contribuindo tanto para reverter resultados negativos quanto para criar uma cultura interna de organização da área financeira, permitindo a estruturação das Demonstrações Financeiras em períodos seguintes e o desenvolvimento de orçamentos operacionais para exercícios futuros. Foi oferecido aos sócios, as ferramentas necessárias para o controle do

patrimônio e a gestão dos negócios, tornando a empresa mais preparada para os próximos anos.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMAT - Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção. Disponível em: <http://www.abramat.org.br/site/lista.php?secao=8> – Acesso em 23 de outubro de 2012.

ASSAF NETO, A; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BIBLIOTECA SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf) - Acesso em 06 de abril de 2012.

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

GALVÃO, A. **Finanças corporativas: teoria e prática empresarial no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 604 p.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1978. 580 p.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPELLI, A. A; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 3. Ed. São Paulo:Saraiva, 1998.

HAYES, S. L. **Finanças para Gerentes**. Rio de Janeiro: Record, 2010. 251 p.

HOJI, M. **Administração Financeira: Uma abordagem prática**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

INFOMONEY. **Vendas da indústria de material de construção aumentam 13% em um mês**. Disponível em: <http://www.revistafundacoes.com.br/noticias/vendas-da-industria-de-material-construcao-aumentam-13-porcent-em-um-mes/> - Acesso em 28 de maio de 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JOHNSON, R. W. **Administração Financeira**. São Paulo: Pioneira, 1973. 403 p.

JÚNIOR, A. B. L.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 698 p.

LIMA, J. G. **Organização e administração de pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 1974. 263 p.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 1995. 210 p.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. Ed. 7. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007. 459 p.

RECEITA FEDERAL – **Simples Nacional**. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/SobreSimples.aspx> - Acesso em 23 de outubro de 2012.

RECEITA FEDERAL – **Leis Complementares** – Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/simplesNacional.htm#LeisComplementares> – Acesso em 23 de outubro de 2012.

RECEITA FEDERAL – **Lei 123** – Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm> - Acesso em 23 de outubro de 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 778 p.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000. 525 p.

SEBRAE. **Gestão da Micro e Pequena Empresa.** São Paulo. Disponível em <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/o-que-e-e-como-calculiar-o-ponto-de-equilibrio-da-minha-empresa/> Acesso em 13 de novembro de 2012.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da Administração Financeira.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros.** 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998. 335p.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa para as pequenas empresas.** Porto Alegre: SEBRAE, 1997.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento.** 3. Ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Manual de Finanças para cooperativas e demais sociedades.** Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

11. ANEXOS

ANEXO A – Matérias-primas a consumir

PRODUTO	Consumo por unidade (kg)	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Placa Reta 50x50							
1.Quantidade a iniciar		550	618	647	586	763	943
Matérias-primas a consumir:							
2. Granitina	225	3.094	3.476	3.639	3.296	4.292	5.304
3.Cimento Branco	50	688	773	809	733	954	1.179
4.Areia	170	2.338	2.627	2.750	2.491	3.243	4.008
5. Brita	85	1.169	1.313	1.375	1.245	1.621	2.004
6. Cimento Cinza	50	688	773	809	733	954	1.179
7. Pigmento	0,6	8	9	10	9	11	14
Placa Boleada Reta 50x50							
1.Quantidade a iniciar		96	108	98	69	102	150
Matérias-primas a consumir:							
2. Granitina	225	720	810	735	518	765	1.125
3.Cimento Branco	50	160	180	163	115	170	250
4.Areia	170	544	612	555	391	578	850
5. Brita	85	272	306	278	196	289	425
6. Cimento Cinza	50	160	180	163	115	170	250
7. Pigmento	0,6	2	2	2	1	2	3
Placa Degrau 50x50							
1.Quantidade a iniciar		146	56	62	66	73	147
Matérias-primas a consumir:							
2. Granitina	225	1.314	504	558	594	657	1.323
3.Cimento Branco	50	292	112	124	132	146	294
4.Areia	170	993	381	422	449	496	1.000
5. Brita	85	496	190	211	224	248	500
6. Cimento Cinza	50	292	112	124	132	146	294
7. Pigmento	0,6	4	1	1	2	2	4

Quadro 26 - Matérias-primas a consumir (em quantidades)

FONTE:Elaborado pela autora

PRODUTO	Consumo por unidade (kg)	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Réplica de Madeira 150x20							
1.Quantidade a iniciar		43	51	51	99	108	60
Matérias-primas a consumir:							
2. Granitina	225	323	383	383	743	810	450
3.Cimento Branco	50	72	85	85	165	180	100
4.Areia	170	244	289	289	561	612	340
5. Brita	85	122	145	145	281	306	170
6. Cimento Cinza	50	72	85	85	165	180	100
7. Pigmento	0,75	1	1	1	2	3	2
8. Calcáreo	45	65	77	77	149	162	90
9. Ferro	3	129	153	153	297	324	180
Réplica de Madeira 100x20							
1.Quantidade a iniciar		6	21	20	21	20	22
Matérias-primas a consumir:							
2. Granitina	225	30	105	100	105	100	110
3.Cimento Branco	50	7	23	22	23	22	24
4.Areia	170	23	79	76	79	76	83
5. Brita	85	11	40	38	40	38	42
6. Cimento Cinza	50	7	23	22	23	22	24
7. Pigmento	0,75	0	0	0	0	0	0
8. Calcáreo	45	6	21	20	21	20	22
9. Ferro	2	12	42	40	42	40	44
Rejunte							
1.Quantidade a iniciar		141	226	266	307	356	365
Matérias-primas a consumir:							
2.Cimento Branco	25	35	57	67	77	89	91
3. Pigmento	0,6	1	1	2	2	2	2
4. Calcáreo	75	106	170	200	230	267	274

Quadro 27 - Matérias-primas a consumir (em quantidades) (2)

FONTE:Elaborado pela autora

ANEXO B – Movimentações de matérias-primas

MATÉRIA-PRIMA: Granitina	Quant.	Valor	Custo Unitário
Janeiro: Estoque inicial	548,00	R\$ 59,88	
(+) Compras	5.460,03	R\$ 596,62	R\$ 0,11
(-) Estoque final	527,78	R\$ 57,67	
(=) Consumo	5.480,25	R\$ 598,83	
Fevereiro: Estoque inicial	527,78	R\$ 58,06	
(+) Compras	5.291,46	R\$ 582,06	R\$ 0,11
(-) Estoque final	541,49	R\$ 59,56	
(=) Consumo	5.277,75	R\$ 580,55	
Março: Estoque inicial	541,49	R\$ 59,56	
(+) Compras	5.398,91	R\$ 593,88	R\$ 0,11
(-) Estoque final	525,53	R\$ 57,81	
(=) Consumo	5.414,88	R\$ 595,64	
Abril: Estoque inicial	525,53	R\$ 57,81	
(+) Compras	5.392,11	R\$ 593,13	R\$ 0,11
(-) Estoque final	662,39	R\$ 72,86	
(=) Consumo	5.255,25	R\$ 578,08	
Maió: Estoque inicial	662,39	R\$ 72,86	
(+) Compras	6.792,73	R\$ 747,20	R\$ 0,11
(-) Estoque final	831,24	R\$ 91,44	
(=) Consumo	6.623,88	R\$ 728,63	
Junho: Estoque inicial	831,24	R\$ 91,44	
(+) Compras	8.099,14	R\$ 890,91	R\$ 0,11
(-) Estoque final	618,00	R\$ 67,98	
(=) Consumo	8.312,38	R\$ 914,36	

Quadro 28 - Movimentações de matérias-primas (1/8)

FONTE:Elaborado pela autora

MATÉRIA-PRIMA: Cimento Branco	Quant.	Valor	Custo Unitário
Janeiro: Estoque inicial	125,30	R\$ 116,53	
(+) Compras	1.250,72	R\$ 1.163,17	R\$ 0,93
(-) Estoque final	122,93	R\$ 114,33	
(=) Consumo	1.253,08	R\$ 1.165,37	
Fevereiro: Estoque inicial	122,93	R\$ 114,33	
(+) Compras	1.233,38	R\$ 1.147,04	R\$ 0,93
(-) Estoque final	126,98	R\$ 118,09	
(=) Consumo	1.229,33	R\$ 1.143,28	
Março: Estoque inicial	126,98	R\$ 118,09	
(+) Compras	1.267,28	R\$ 1.178,57	R\$ 0,93
(-) Estoque final	124,46	R\$ 115,75	
(=) Consumo	1.269,81	R\$ 1.180,92	
Abril: Estoque inicial	124,46	R\$ 115,75	
(+) Compras	1.276,22	R\$ 1.186,89	R\$ 0,93
(-) Estoque final	156,10	R\$ 145,17	
(=) Consumo	1.244,58	R\$ 1.157,46	
Maiço: Estoque inicial	156,10	R\$ 145,17	
(+) Compras	1.598,72	R\$ 1.486,81	R\$ 0,93
(-) Estoque final	193,84	R\$ 180,28	
(=) Consumo	1.560,97	R\$ 1.451,70	
Junho: Estoque inicial	193,84	R\$ 180,28	
(+) Compras	1.889,60	R\$ 1.757,33	R\$ 0,93
(-) Estoque final	145,00	R\$ 134,85	
(=) Consumo	1.938,44	R\$ 1.802,75	

Quadro 29 - Movimentações de matérias-primas (2/8)

FONTE:Elaborado pela autora

MATÉRIA-PRIMA: Areia	Quant.	Valor	Custo Unitário
Janeiro: Estoque inicial	414,10	R\$ 12,42	
(+) Compras	4.125,30	R\$ 123,76	R\$ 0,03
(-) Estoque final	398,76	R\$ 11,96	
(=) Consumo	4.140,63	R\$ 124,22	
Fevereiro: Estoque inicial	398,76	R\$ 11,96	
(+) Compras	3.997,99	R\$ 119,94	R\$ 0,03
(-) Estoque final	409,12	R\$ 12,27	
(=) Consumo	3.987,63	R\$ 119,63	
Março: Estoque inicial	409,12	R\$ 12,27	
(+) Compras	4.079,18	R\$ 122,38	R\$ 0,03
(-) Estoque final	397,06	R\$ 11,91	
(=) Consumo	4.091,24	R\$ 122,74	
Abril: Estoque inicial	397,06	R\$ 11,91	
(+) Compras	4.074,04	R\$ 122,22	R\$ 0,03
(-) Estoque final	500,47	R\$ 15,01	
(=) Consumo	3.970,63	R\$ 119,12	
Maió: Estoque inicial	500,47	R\$ 15,01	
(+) Compras	5.132,28	R\$ 153,97	R\$ 0,03
(-) Estoque final	628,05	R\$ 18,84	
(=) Consumo	5.004,71	R\$ 150,14	
Junho: Estoque inicial	628,05	R\$ 18,84	
(+) Compras	6.119,42	R\$ 183,58	R\$ 0,03
(-) Estoque final	467,00	R\$ 14,01	
(=) Consumo	6.280,46	R\$ 188,41	

Quadro 30 - Movimentações de matérias-primas (3/8)

FONTE:Elaborado pela autora

MATÉRIA-PRIMA: Brita	Quant.	Valor	Custo Unitário
Janeiro: Estoque inicial	207,00	R\$ 6,21	
(+) Compras	2.062,70	R\$ 61,88	R\$ 0,03
(-) Estoque final	199,38	R\$ 5,98	
(=) Consumo	2.070,32	R\$ 62,11	
Fevereiro: Estoque inicial	199,38	R\$ 5,98	
(+) Compras	1.999,00	R\$ 59,97	R\$ 0,03
(-) Estoque final	204,56	R\$ 6,14	
(=) Consumo	1.993,82	R\$ 59,81	
Março: Estoque inicial	204,56	R\$ 6,14	
(+) Compras	2.039,59	R\$ 61,19	R\$ 0,03
(-) Estoque final	198,53	R\$ 5,96	
(=) Consumo	2.045,62	R\$ 61,37	
Abril: Estoque inicial	198,53	R\$ 5,96	
(+) Compras	2.037,02	R\$ 61,11	R\$ 0,03
(-) Estoque final	250,24	R\$ 7,51	
(=) Consumo	1.985,32	R\$ 59,56	
Maió: Estoque inicial	250,24	R\$ 7,51	
(+) Compras	2.566,14	R\$ 76,98	R\$ 0,03
(-) Estoque final	314,02	R\$ 9,42	
(=) Consumo	2.502,35	R\$ 75,07	
Junho: Estoque inicial	314,02	R\$ 9,42	
(+) Compras	3.059,21	R\$ 91,78	R\$ 0,03
(-) Estoque final	233,00	R\$ 6,99	
(=) Consumo	3.140,23	R\$ 94,21	

Quadro 31 - Movimentações de matérias-primas (4/8)

FONTE:Elaborado pela autora

MATÉRIA-PRIMA: Cimento Cinza	Quant.	Valor	Custo Unitário
Janeiro: Estoque inicial	121,80	R\$ 54,81	
(+) Compras	1.213,32	R\$ 545,99	R\$ 0,45
(-) Estoque final	117,28	R\$ 52,78	
(=) Consumo	1.217,83	R\$ 548,03	
Fevereiro: Estoque inicial	117,28	R\$ 52,78	
(+) Compras	1.175,88	R\$ 529,15	R\$ 0,45
(-) Estoque final	120,33	R\$ 54,15	
(=) Consumo	1.172,83	R\$ 527,78	
Março: Estoque inicial	120,33	R\$ 54,15	
(+) Compras	1.199,76	R\$ 539,89	R\$ 0,45
(-) Estoque final	116,78	R\$ 52,55	
(=) Consumo	1.203,31	R\$ 541,49	
Abril: Estoque inicial	116,78	R\$ 52,55	
(+) Compras	1.198,25	R\$ 539,21	R\$ 0,45
(-) Estoque final	147,20	R\$ 66,24	
(=) Consumo	1.167,83	R\$ 525,53	
Maior: Estoque inicial	147,20	R\$ 66,24	
(+) Compras	1.509,49	R\$ 679,27	R\$ 0,45
(-) Estoque final	184,72	R\$ 83,12	
(=) Consumo	1.471,97	R\$ 662,39	
Junho: Estoque inicial	184,72	R\$ 83,12	
(+) Compras	1.799,48	R\$ 809,76	R\$ 0,45
(-) Estoque final	137,00	R\$ 61,65	
(=) Consumo	1.847,19	R\$ 831,24	

Quadro 32 - Movimentações de matérias-primas (5/8)

FONTE:Elaborado pela autora

MATÉRIA-PRIMA: Pigmento	Quant.	Valor	Custo Unitário
Janeiro: Estoque inicial	1,60	R\$ 19,60	
(+) Compras	15,67	R\$ 191,96	R\$ 12,25
(-) Estoque final	1,58	R\$ 19,30	
(=) Consumo	15,70	R\$ 192,26	
Fevereiro: Estoque inicial	1,58	R\$ 19,30	
(+) Compras	15,82	R\$ 193,74	R\$ 12,25
(-) Estoque final	1,64	R\$ 20,04	
(=) Consumo	15,76	R\$ 193,00	
Março: Estoque inicial	1,64	R\$ 20,04	
(+) Compras	16,36	R\$ 200,46	R\$ 12,25
(-) Estoque final	1,64	R\$ 20,12	
(=) Consumo	16,36	R\$ 200,38	
Abril: Estoque inicial	1,64	R\$ 20,12	
(+) Compras	16,82	R\$ 206,04	R\$ 12,25
(-) Estoque final	2,04	R\$ 25,00	
(=) Consumo	16,42	R\$ 201,16	
Maió: Estoque inicial	2,04	R\$ 25,00	
(+) Compras	20,84	R\$ 255,27	R\$ 12,25
(-) Estoque final	2,47	R\$ 30,29	
(=) Consumo	20,41	R\$ 249,98	
Junho: Estoque inicial	2,47	R\$ 30,29	
(+) Compras	24,13	R\$ 295,55	R\$ 12,25
(-) Estoque final	1,87	R\$ 22,91	
(=) Consumo	24,73	R\$ 302,94	

Quadro 33 - Movimentações de matérias-primas (6/8)

FONTE:Elaborado pela autora

MATÉRIA-PRIMA: Calcáreo	Quant.	Valor	Custo Unitário
Janeiro: Estoque inicial	17,60	R\$ 3,34	
(+) Compras	185,35	R\$ 35,22	R\$ 0,19
(-) Estoque final	26,70	R\$ 5,07	
(=) Consumo	176,25	R\$ 33,49	
Fevereiro: Estoque inicial	26,70	R\$ 5,07	
(+) Compras	269,90	R\$ 51,28	R\$ 0,19
(-) Estoque final	29,60	R\$ 5,62	
(=) Consumo	267,00	R\$ 50,73	
Março: Estoque inicial	29,60	R\$ 5,62	
(+) Compras	306,38	R\$ 58,21	R\$ 0,19
(-) Estoque final	39,98	R\$ 7,60	
(=) Consumo	296,00	R\$ 56,24	
Abril: Estoque inicial	39,98	R\$ 7,60	
(+) Compras	404,68	R\$ 76,89	R\$ 0,19
(-) Estoque final	44,90	R\$ 8,53	
(=) Consumo	399,75	R\$ 75,95	
Maió: Estoque inicial	44,90	R\$ 8,53	
(+) Compras	442,68	R\$ 84,11	R\$ 0,19
(-) Estoque final	38,58	R\$ 7,33	
(=) Consumo	449,00	R\$ 85,31	
Junho: Estoque inicial	38,58	R\$ 7,33	
(+) Compras	383,08	R\$ 72,78	R\$ 0,19
(-) Estoque final	35,90	R\$ 6,82	
(=) Consumo	385,75	R\$ 73,29	

Quadro 34 - Movimentações de matérias-primas (7/8)

FONTE:Elaborado pela autora

MATÉRIA-PRIMA: Ferro	Quant.	Valor	Custo Unitário
Janeiro: Estoque inicial	14,10	R\$ 4,37	
(+) Compras	146,40	R\$ 45,38	R\$ 0,31
(-) Estoque final	19,50	R\$ 6,05	
(=) Consumo	141,00	R\$ 43,71	
Fevereiro: Estoque inicial	19,50	R\$ 6,05	
(+) Compras	194,80	R\$ 60,39	R\$ 0,31
(-) Estoque final	19,30	R\$ 5,98	
(=) Consumo	195,00	R\$ 60,45	
Março: Estoque inicial	19,30	R\$ 5,98	
(+) Compras	207,60	R\$ 64,36	R\$ 0,31
(-) Estoque final	33,90	R\$ 10,51	
(=) Consumo	193,00	R\$ 59,83	
Abril: Estoque inicial	33,90	R\$ 10,51	
(+) Compras	341,50	R\$ 105,87	R\$ 0,31
(-) Estoque final	36,40	R\$ 11,28	
(=) Consumo	339,00	R\$ 105,09	
Maió: Estoque inicial	36,40	R\$ 11,28	
(+) Compras	350,00	R\$ 108,50	R\$ 0,31
(-) Estoque final	22,40	R\$ 6,94	
(=) Consumo	364,00	R\$ 112,84	
Junho: Estoque inicial	22,40	R\$ 6,94	
(+) Compras	227,90	R\$ 70,65	R\$ 0,31
(-) Estoque final	26,30	R\$ 8,15	
(=) Consumo	224,00	R\$ 69,44	

Quadro 35 - Movimentações de matérias-primas (8/8)

FONTE:Elaborado pela autora

ANEXO C – CENÁRIO PESSIMISTA

Demonstração do Resultado do Exercício

DRE - ECO PISO PRÉ MOLDADOS - ANO 2013	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	20.000	16.700	19.000	24.000	14.500	27.000
(-) DEDUÇÕES SOBRE RECEITA BRUTA (SIMPLES)	822	686	781	986	596	1.110
(=) RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	19.178	16.014	18.219	23.014	13.904	25.890
(-) CUSTO PRODUTOS VENDIDOS	10.220	11.721	11.286	12.236	10.431	13.460
Salários Produção	5.000	7.200	6.400	6.400	6.400	4.800
Água e luz	800	668	760	960	580	1.080
INSS	720	648	576	576	576	580
Despesas com passagens	400	400	400	400	400	500
Saúde	300	300	300	300	300	500
Custo de compras de materia prima e componentes	3.000	2.505	2.850	3.600	2.175	6.000
(=) LUCRO BRUTO	8.958	4.293	6.933	10.778	3.473	12.430
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	12.000	10.020	11.400	14.400	8.700	16.200
(=) LUCRO LÍQUIDO	(3.042)	(5.727)	(4.467)	(3.622)	(5.227)	(3.770)

Balança Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL - ECO PISO PRÉ MOLDADOS						
Descrição da Conta	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Ativo	223.607	222.886	222.157	220.998	219.845	220.511
Circulante	102.273	102.782	103.282	103.352	103.428	105.323
Disponível	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Caixa	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Bancos	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Aplicações financ	0	0	0	0	0	0
Contas a receber	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Estoques	12.273	12.782	13.282	13.352	13.428	15.323
Matéria prima	273	282	282	352	428	323
Produtos acabados	12.000	12.500	13.000	13.000	13.000	15.000
Ativo Não Circulante	121.334	120.104	118.875	117.646	116.417	115.188
Imobilizado	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Equip de informática	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Máquinas e equip	147.500	147.500	147.500	147.500	147.500	147.500
Marcas	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Depreciação	(78.666)	(79.896)	(81.125)	(82.354)	(83.583)	(84.812)
Equip de informática	0	0	0	0	0	0
Máquinas e equip	(78.666)	(79.896)	(81.125)	(82.354)	(83.583)	(84.812)
Descrição da Conta	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Passivo + PL	223.607	222.886	222.158	220.997	219.845	220.512
Passivo Circulante	13.704	15.653	15.247	16.144	14.205	14.700
Fornecedores	1.587	1.767	1.799	1.904	1.534	1.693
Obrigações Sociais Trab.	11.500	13.200	12.750	13.500	12.075	12.350
Salários	8.000	9.700	9.250	10.000	8.575	8.850
Pró Labore	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Encargos Sociais	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Obrigações Tributárias	617	686	699	740	596	658
Patrimônio Líquido	192.164	194.273	193.695	190.864	194.773	186.122
Capital integralizado	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Lucros/Prej projetado	(7.837)	(5.727)	(6.305)	(9.136)	(5.227)	(13.878)
Financiamento Externo Necessário	17.740	12.960	13.215	13.989	10.867	19.689

Índices Econômico-Financeiros

INDICADORES 2012		ANO 2013					
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
LIQUIDEZ	Liquidez Corrente	7,46	6,57	6,77	6,40	7,28	7,16
	Liquidez Seca	6,57	5,75	5,90	5,57	6,34	6,12
	Liquidez Geral	3,25	3,59	3,63	3,43	4,13	3,06
	Liquidez Imediata	2,19	1,92	1,97	1,86	2,11	2,04
ESTRUTURA DE CAPITAL	Participação de Capitais de Terceiros	16,36%	14,73%	14,69%	15,79%	12,87%	18,48%
	Índice de Solvência	7,11	7,79	7,81	7,33	8,77	6,41
	Índice de Endividamento	14,06%	12,84%	12,81%	13,63%	11,40%	15,60%
	Composição do Endividamento	43,58%	54,71%	53,57%	53,58%	56,66%	42,75%
	Imobilização do Patrimônio Líquido	104,08%	102,95%	103,25%	104,79%	102,68%	107,46%
	Imobilização dos Recursos Não-Correntes	95,28%	96,51%	96,66%	97,63%	97,26%	97,18%
RENTABILIDADE	Giro do Ativo Total	6,43%	7,18%	7,34%	7,81%	6,32%	6,96%
	Margem Líquida	-54,48%	-35,77%	-38,68%	-52,93%	-37,59%	-90,45%
	Retorno sobre o Ativo	-3,50%	-2,57%	-2,84%	-4,13%	-2,38%	-6,29%
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	-4,08%	-2,95%	-3,25%	-4,79%	-2,68%	-7,46%
ATIVIDADE	Prazo Médio de Estoques	36	33	36	33	39	35
	Prazo Médio de Pagamento	16	21	19	16	21	8
	Prazo Médio de Recebimento	120	108	106	100	124	113
CAPITAL DE GIRO	Necessidade de Capital de Giro	58.570	57.128	58.034	57.208	59.223	60.623
	Capital de Giro	88.570	87.129	88.035	87.207	89.223	90.623
	Tesouraria	30.000	30.000	30.001	29.999	30.000	30.001

ANEXO D – CENÁRIO OTIMISTA

Demonstração do Resultado do Exercício

DRE - ECO PISO PRÉ MOLDADOS - ANO 2013	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	30.000	31.500	32.000	32.500	33.000	47.000
(-) DEDUÇÕES SOBRE RECEITA BRUTA (SIMPLES)	1.233	1.295	1.315	1.336	1.356	1.932
(=) RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	28.767	30.205	30.685	31.164	31.644	45.068
(-) CUSTO PRODUTOS VENDIDOS	7.050	7.050	7.050	7.320	7.870	10.150
Salários Produção	3.000	3.000	3.000	3.200	3.200	4.500
Água e luz	750	750	750	800	800	1.000
INSS	300	300	300	320	320	450
Despesas com passagens	300	300	300	300	350	400
Saúde	200	200	200	200	200	300
Custo de compras de materia prima e componentes	2.500	2.500	2.500	2.500	3.000	3.500
(=) LUCRO BRUTO	21.717	23.155	23.635	23.844	23.774	34.918
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	12.000	12.600	12.800	13.000	13.200	18.800
(=) LUCRO LÍQUIDO	9.717	10.555	10.835	10.844	10.574	16.118

Balança Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL - ECO PISO PRÉ MOLDADOS						
Descrição da Conta	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Ativo	220.450	221.425	221.750	221.805	221.580	228.400
Circulante	99.116	101.321	102.875	104.159	105.163	113.212
Disponível	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	37.000
Caixa	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	27.000
Bancos	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Aplicações financ	0	0	0	0	0	0
Contas a receber	33.300	34.965	35.520	36.075	36.630	52.170
Estoques	15.816	16.356	17.355	18.084	18.533	24.042
Matéria prima	816	606	1.355	1.834	2.033	542
Produtos acabados	15.000	15.750	16.000	16.250	16.500	23.500
Ativo Não Circulante	121.334	120.104	118.875	117.646	116.417	115.188
Imobilizado	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Equip de informática	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Máquinas e equip	147.500	147.500	147.500	147.500	147.500	147.500
Marcas	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Depreciação	(78.666)	(79.896)	(81.125)	(82.354)	(83.583)	(84.812)
Equip de informática	0	0	0	0	0	0
Máquinas e equip	(78.666)	(79.896)	(81.125)	(82.354)	(83.583)	(84.812)
Descrição da Conta	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Passivo + PL	220.450	221.425	221.750	221.805	221.580	228.400
Passivo Circulante	10.733	10.870	10.915	10.961	11.006	12.282
Fornecedores	1.500	1.575	1.600	1.625	1.650	2.350
Obrigações Sociais Trab.	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Salários	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Pró Labore	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Encargos Sociais	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Obrigações Tributárias	1.233	1.295	1.315	1.336	1.356	1.932
Patrimônio Líquido	209.717	210.555	210.835	210.844	210.574	216.118
Capital integralizado	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Lucros/Prej projetado	9.717	10.555	10.835	10.844	10.574	16.118

