

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

Karina Vanzin Machado

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA PEQUENA
EMPRESA DE MÓVEIS**

Porto Alegre

2008

Karina Vanzin Machado

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA PEQUENA EMPRESA DE MÓVEIS

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre

2008

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

KARINA VANZIN MACHADO

Planejamento Financeiro de uma Pequena Empresa de Móveis

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.

Conceito Final.....

Aprovado em..... dede

BANCA EXAMINADORA

Orientadora – Prof.^a Marisa Ignez dos Santos Rhoden

*Dedico esse trabalho a minha irmã, que é um
grande exemplo para mim.*

AGRADECIMENTOS

A professora Marisa Ignez dos Santos Rhoden por ter se disponibilizado a orientar este trabalho.

Aos meus pais por terem me ensinado que a vida é um aprendizado constante.

Aos inúmeros amigos que encontrei na faculdade e que tornaram inesquecíveis estes anos.

E a todos que de alguma maneira colaboraram na elaboração deste trabalho e na minha edificação pessoal.

RESUMO

Este trabalho apresenta um planejamento financeiro para uma pequena empresa de móveis. É estudo de caso realizado através da coleta e análise de informações financeiras. Foi possível, então, analisar o passado, para posteriormente, trabalharem-se as projeções futuras. O trabalho foi fundamentado em conceitos obtidos em obras ligadas à Administração Financeira, tais como: planejamento financeiro e fluxo de caixa. Como resultado, foi elaborado o planejamento financeiro para o segundo semestre de 2008 através da projeção dos fluxos de caixa. Assim, pretende-se que a empresa venha a aproveitar as vantagens constadas nos dados projetados e, dessa forma, evitar ou minimizar as desvantagens encontradas na análise.

Palavras-chave: fluxo de caixa, pequena empresa, planejamento financeiro.

LISTA DE TABELAS

Figura 1: Classificação de Empresas por Números de Empregados	12
Figura 2 - Balanço Patrimonial 2006.....	37
Figura 3 - DRE 2006	37
Figura 4 – Gráfico da Estrutura do Passivo 2006.....	38
Figura 5 - Gráfico da Estrutura do Ativo 2006.....	38
Figura 6 - Balanço Patrimonial 2007.....	38
Figura 7 – DRE 2007.....	39
Figura 8 – Gráfico da Estrutura do Passivo 2007.....	39
Figura 9 – Gráfico da Estrutura do Ativo 2007.....	39
Figura 10 – Projeção da Variação Mensal das Vendas	43
Figura 11 – Projeção dos Recebimentos	44
Figura 12 - Projeção Mensal das Compras.....	45
Figura 13 - Faixas de Contribuição do SIMPLES.....	46
Figura 14 - Alíquotas do SIMPLES para o Setor do Comércio	47
Figura 15 – Gráfico com a Estrutura das Despesas Operacionais de 2006.....	48
Figura 16 – Gráfico com a Estrutura das Despesas Operacionais de 2007.....	48
Figura 17 – Gráfico com a Projeção das Despesas Operacionais de 2008.....	49
Figura 18 – Projeção do Fluxo de Caixa de Julho a Setembro de 2008.....	51
Figura 19 - Projeção do Fluxo de Caixa de Outubro a Dezembro de 2008.....	52
Figura 20 – Projeção do Orçamento de Caixa de Julho a Setembro de 2008.....	53
Figura 21 – Projeção do Orçamento de Caixa de Outubro a Dezembro de 2008.....	54

Figura 22 – Projeção do DRE 2008.....	55
Figura 23 - Projeção do Balanço Patrimonial 2008.....	56
Figura 24 – Índices de Rentabilidade 2006-2008.....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Definição do Problema	11
1.2 Justificativa.....	13
1.3 Objetivos.....	15
2 A EMPRESA.....	17
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	19
3.1 Princípios Fundamentais da Administração Financeira	19
3.1.1 O Princípio do Investimento.....	20
3.1.2 O Princípio do Financiamento.....	21
3.1.3 O Princípio dos Dividendos.....	21
3.2 Planejamento	22
3.2.1 Planejamento Financeiro	23
3.2.2 Planejamento Financeiro de Longo Prazo.....	25
3.2.3 Planejamento Financeiro de Curto Prazo	27
3.3 Modelos de Planejamento Financeiro.....	28
3.4 Técnicas de Planejamento Financeiro	29
3.4.1 Planejamento de Caixa – Orçamento de Caixa	29

3.4.2 Fluxo de Caixa.....	30
3.4.3 Demonstrações Contábeis Projetadas.....	32
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
4.1 Técnicas de Coletas de Dados	34
4.2 Técnicas de Análise de Dados	35
5 ANÁLISE FINANCEIRA	36
6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	42
6.1 Projeção das Entradas de Caixa.....	42
6.1.1 Previsão de Vendas.....	42
6.1.2 Projeção de Recebimentos.....	43
6.2 Projeção das Saídas de Caixa	44
6.2.1 Projeção de Compras	44
6.2.2 Projeção de Despesas com Impostos	45
6.2.3 Projeção de Despesas Operacionais	48
6.3 Controle do Fluxo de Caixa.....	49
6.3.1 Projeção do Fluxo de Caixa.....	50
7 ORÇAMENTO DE CAIXA.....	53
8 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS.....	55
8.1 Projeção do DRE	55
8.2 Projeção do Balanço Patrimonial	56

9 ANÁLISE DE RENTABILIDADE	57
10 CONCLUSÕES.....	59
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	61

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) exercem um papel muito importante na economia do país e esse segmento está crescendo ainda mais. Independente do porte ou setor de atuação da empresa, as oportunidades e ameaças se farão presentes e o planejamento se caracterizará como um dos fatores de sucesso ou fracasso.

Em geral, as MPEs, apresentam um quadro crítico, devido ao fato de possuírem baixo conhecimento de técnicas administrativas, associado aos problemas de falta de capital de giro e dificuldade para conseguir financiamentos, segundo o Sebrae (2007). Para não se tornarem vítima desta nova realidade, as MPEs devem buscar um sistema de gerenciamento que lhes permitam administrações adaptáveis às dificuldades impostas por esta nova era.

O presente trabalho será apresentado em seis partes conforme apresentadas abaixo:

No *primeiro capítulo* encontra-se a parte introdutória deste trabalho juntamente com a caracterização do problema e definição dos objetivos, apresentados de forma geral e específica.

No *segundo capítulo* consta uma breve apresentação da organização objeto de estudo deste trabalho.

O *terceiro capítulo* contém a revisão de literatura referente ao assunto abordado, o que permitirá uma melhor compreensão dos conceitos sob a perspectiva de diferentes autores.

No *quarto capítulo* está descrito o método de desenvolvimento da pesquisa para elaboração do planejamento financeiro conforme teorias existentes.

No *quinto capítulo* são apresentados dados coletados junto à organização e uma breve análise dos mesmos.

No *sexto capítulo*, *sétimo capítulo* e *oitavo capítulo* são apresentadas às projeções para a realização do planejamento financeiro proposto para a pequena empresa estudada.

O *nono capítulo* é destinado a realizar uma análise da rentabilidade da empresa.

No *décimo e último capítulo* consta às conclusões obtidas com a realização do presente trabalho.

1.1 Definição do Problema

As MPEs representam uma fatia significativa do mercado brasileiro nos dias atuais. Segundo dados do Sebrae (2007), as MPEs representam um total de 99,2% das empresas brasileiras, dos quais 93,9% são micro empresas e 5,3% pequenas empresas. Elas surgiram inicialmente em ambientes familiares, mas com o crescimento econômico, o desenvolvimento do país e a alta do desemprego, elas cresceram no comércio, na indústria e também no setor de serviços.

Considera-se microempresa (ME) a pessoa jurídica que tiver auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), e a empresa de pequeno porte (EPP) que tenha auferido, no ano calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00, conforme Lei Complementar n° 123 de 14/12/2006.

O Sebrae apresenta também a classificação das empresas pelo número de funcionários.

Figura 1: Classificação de Empresas por Números de Empregados

Classificação	Setor Industrial	Setor de Serviços
Micro-empresa (ME)	Até 19 empregados	Até 09 empregados
Pequena Empresa (PE)	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média Empresa (MDE)	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande Empresa (GE)	Acima de 499 empregados	Mais de 99 empregados

Fonte: SEBRAE, 2007

Devido a fatores como concorrência, crescimento da economia do país e mudanças tecnológicas, é fundamental para essas empresas terem planejamento financeiro e controle de rotinas, definidos sob estratégias que contemplem o longo prazo, com o objetivo de crescimento e maiores lucros para essas empresas. Para obter os dados de um planejamento completo e eficaz, os fatores internos da organização, assim como o ambiente externo, devem ser minuciosamente analisados.

Tendo em vista a necessidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na Universidade na análise e solução de problemas das organizações e a profunda falta de preparo dos pequenos empresários no que diz respeito ao planejamento financeiro de suas empresas, segundo pesquisa Vox Populi de 2005, este trabalho baseando-se em teorias e nas ferramentas administrativas existentes pretende através da realização de um planejamento financeiro de curto prazo numa pequena empresa mostrar a importância do controle financeiro para a organização com a finalidade de gerar melhores resultados e evitar a falência da empresa.

Para o presente trabalho foi realizada uma análise numa pequena empresa e, a partir desta, foi verificado que existe uma falta de planejamento e também de estruturação dos controles globais da organização. Atualmente as futuras entradas e saídas de caixa não estão sendo previstas, o controle existente sobre as finanças é feito de maneira precária e está sujeito a falhas que poderiam gerar inúmeros prejuízos à empresa. Logo, fica evidente que a mesma se mostra desamparada quando é necessário decidir sobre projetos mais elaborados e de maior vulto, sendo necessário que se estruture a gestão financeira da empresa, e com esta finalidade utilizados alguns métodos de previsão de caixa e de orçamento projetado.

1.2 Justificativa

De acordo com pesquisas preliminares realizadas para realização desse trabalho, entre elas conversas com alguns proprietários de micro e pequenas empresas, leitura de livros e artigos da Internet, ficou evidenciado que os proprietários dessas empresas não têm conhecimentos elementares da importância do planejamento financeiro para que suas empresas possam ser bem sucedidas e não venham a encerrar as atividades nos primeiros anos, considerados os mais críticos.

O estudo deste tema justifica-se pelas seguintes razões:

- Pouca bibliografia pertinente ao assunto;
- A falta de conhecimento do assunto pelos micro e pequenos empresários brasileiros;
- A importância do entendimento de conceitos acadêmicos pelos micro e pequenos empresários, visto que de acordo com a pesquisa Sebrae, 2007 e Vox Populi, 2005 apenas 37% apresentam diploma de nível superior.
- Especificamente para a pequena empresa de móveis representará numa importante ferramenta de decisão, através da melhor compreensão dos resultados, apesar de o conhecimento dos indicadores financeiros não ser suficiente para retratar a situação de uma organização na sua totalidade.

Há uma carência das pequenas empresas no que se refere aos elementos mais básicos de gestão, como por exemplo: sistema orçamentário, gestão de valores a pagar e a receber, planejamento a curto e longo prazo, fluxo de caixa, capital de giro, etc. O Sebrae realizou uma pesquisa sobre os fatores condicionantes da mortalidade de empresas no Brasil e na opinião dos empresários que foram entrevistados e que encerraram as atividades, encontra-se em primeiro lugar entre as causas do fracasso questões relacionadas às falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas nas razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais.

Em segundo lugar, predominam as causas econômicas conjunturais, como falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no País, sendo que o fator “falta de clientes” pressupõe, também, falhas no planejamento inicial da empresa. Outra causa indicada, com 14% de citações, refere-se à falta de crédito bancário.

Grande parte das empresas que encerraram suas atividades tiveram problemas nas atividades financeiras da empresa, o que evidencia a necessidade de trabalhos que mostrem a importância das técnicas de planejamento financeiro. A melhor compreensão da situação financeira da pequena empresa, objeto de estudo deste trabalho, possibilitará que a empresa invista melhor seus recursos, talvez na ampliação de seus investimentos, uma vez que terá um maior conhecimento sobre suas receitas e despesas.

A qualquer momento podem ocorrer mudanças no contexto econômico e político do país fazendo com que a empresa saia da harmonia e viva momentos de angústia e esses fatores dependem das decisões estratégicas que a empresa terá que tomar nos próximos anos e se ela não tiver um planejamento financeiro eficaz não terá como se manter no mercado.

1.3 Objetivos

Este trabalho tem por objetivo geral elaborar planejamento financeiro de curto prazo para numa pequena empresa do comércio de móveis.

Para atingir esse objetivo geral definem-se os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma análise da situação financeira da pequena empresa;
- Elaborar uma projeção das entradas e saídas de caixa;
- Desenvolver a partir da teoria planejamento um financeiro de curto prazo para a pequena empresa.

2 A EMPRESA

A empresa estudada por este trabalho foi fundada em 19 de abril de 2005, trata-se uma organização de pequeno porte sob o regime de uma sociedade limitada cuja finalidade é a comercialização de mobiliário em ferro e madeiras rústicas. Sua sede se localiza na zona norte de Porto Alegre, esta conta com uma estrutura com três espaços: um destinado a atendimento de clientes, outro onde está localizado o escritório da administração e um centro de pintura.

Inicialmente o quadro funcional era constituído apenas pelos dois proprietários, que eram responsáveis por todas as atividades de empresa e um pintor. Em pouco tempo a procura dos clientes obrigou a firma a contratar uma estagiária em arquitetura responsável pelo desenho de peças fabricadas de acordo com as especificações do cliente (designer) e outra estagiária responsável por auxiliar o setor financeiro. Hoje o quadro funcional não sofreu grandes alterações contando com outro estagiário de arquitetura que foi contratado recentemente para ajudar na parte de criação de peças em ferro e madeiras rústicas.

O processo de crescimento da empresa aconteceu apenas com a mudança de sede ocorrida no ano passado, pois a anterior não contava com centro de pintura próprio, não ocorrendo mudanças no quadro funcional que continuou inalterado. Essa mudança aconteceu sem nenhum tipo de planejamento específico, conforme a procura dos clientes pela organização aumentava houve a necessidade de um espaço físico maior. O que ocorre é que como o negócio é pequeno, mesmo sem o uso de ferramentas financeiras era possível ter uma boa noção do que realmente acontecia, mas com o aumento do número de clientes isso se tornou mais complicado e o uso de ferramentas financeiras se tornou uma necessidade.

Os maiores diferenciais competitivos ressaltados pelos gestores são: o atendimento, o preço e a diferenciação das peças fabricadas; estes, entre outros fatores, seriam os responsáveis pela difusão do nome da empresa dentre os potenciais clientes. Não existe na concorrência nenhum nome que possa ser destacado como maior competidor, havendo um grande número de estabelecimentos de pequeno e médio porte que atuam no setor.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo destina-se a fazer uma breve apresentação da literatura básica sobre o assunto, empregando idéias de diversos autores, as quais sustentarão o entendimento do assunto em questão.

3.1 Princípios Fundamentais da Administração Financeira

Toda a disciplina tem seus princípios fundamentais que norteiam o que é elaborado nela. Segundo Damodaran (2002), o corpo teórico das finanças corporativas baseia-se em três princípios: o Princípio do Investimento, o Princípio do Financiamento e o dos Dividendos.

Conforme Neves (1996) o gestor, independente das atividades da empresa decide em torno de dois grandes grupos de decisões: as estratégicas e as operacionais. As decisões estratégicas constituem as decisões de médio e longo prazo e englobam as decisões de investimento, financiamento e dividendos, que devem ser consideradas de forma independente. Já as decisões operacionais fazem parte da gestão corrente da empresa compreendendo as decisões do ativo circulante, decisões do conjunto de produtos ou serviços, decisões de fabricar ou comprar e decisões de preços.

3.1.1 O Princípio do Investimento

Segundo Damodaran (2002), o princípio do investimento consiste em investir em ativos e projetos que ofereçam um retorno maior que a taxa mínima de atratividade, sendo maior para projetos que ofereçam maior risco e que reflitam o mix de financiamento utilizado.

A taxa de retorno sobre os investimentos deverá ser superior ao custo do capital. O mix de financiamento representa o montante de capital próprio e de terceiros utilizados para financiar o projeto. Quando o custo médio ponderado do capital próprio e de terceiros for inferior ao retorno do projeto, significa que este contribui para a maximização do valor da empresa.

Damodaran (2002) diz também que o retorno dos projetos deverá ser mensurado com base na capacidade de geração dos fluxos de caixas futuros, considerando também os efeitos colaterais negativos e positivos desses projetos. Como efeitos colaterais negativos entendem-se os custos provocados por interesses alheios ao objetivo social da organização, como os conflitos provocados por divergências de interesses entre administradores e acionistas, assim como divergências de interesses entre acionistas e financiadores externos, sendo que o primeiro preza pela geração da riqueza dos acionistas e o segundo pela geração de riqueza da empresa, garantindo o pagamento das dívidas. Já efeitos colaterais positivos de um projeto ocorrem na forma de fluxo de caixa para outros projetos que a empresa possa obter, gerando sinergias entre projetos.

3.1.2 O Princípio do Financiamento

Conforme Damoradan (2002) o princípio do financiamento consiste em escolher um mix de financiamento que maximize o valor dos investimentos feitos e que entre em conformidade com o financiamento dos ativos financiados. A escolha do mix consiste em compor uma estrutura de capital de forma equilibrada, que permita a maximização do valor das ações e a geração de riqueza da empresa. Uma empresa pode obter fundos de apenas duas fontes de financiamentos, as quais são provenientes de Dívida (capital de terceiros) e Patrimônio Líquido (capital próprio), representado pelas ações ordinárias e os lucros retidos.

3.1.3 O Princípio dos Dividendos

Segundo Damodaran (2002) o princípio dos dividendos se dá quando a empresa possui oportunidades de investimento que geram resultados que superam suas taxas de corte. Como consequência, muitas delas possuem um fluxo de caixa gerado pelos investimentos existentes, maior que os recursos necessários para fazer bons investimentos. . Neste ponto, elas buscam formas de devolver as sobras de caixa aos proprietários.

Em empresas de capital fechado, isto significa na maioria das vezes apenas a retirada por parte dos proprietários de uma parcela de seus recursos da empresa. Em empresas de capital aberto, isto envolverá o pagamento de dividendos ou recompra de ações.

3.2 Planejamento

Na definição de Braga (1995, p. 228):

O planejamento significa definir antecipadamente:

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

Ainda na concepção de Braga (1995, p.228) “o planejamento empresarial constitui um processo sistemático e contínuo de tomada de decisão no presente com vistas à consecução de objetivos no futuro”. Braga (1995 p.128) faz uma análise do planejamento de Weston (1969), abrindo o processo em dez etapas:

- Identificar o planejamento como processo;
- Definir objetivos;
- Definir políticas de atuação;
- Definir o papel da sociedade;
- Identificar onde o meio atuará;
- Identificar as condições necessárias ao sucesso;
- Determinar as estratégias para atingir os objetivos a longo prazo;
- Formular planos operacionais;
- Implantar um sistema de informações;
- Implantar ações corretivas.

Para o autor acima citado, estabelecer dez etapas, no processo de planejamento empresarial, permite antever a função financeira, apesar de esta função administrativa específica conter importantes responsabilidades no

desempenho adequado das funções administrativas genéricas (planejamento, organização, direção e controle).

Já Hoji (1999) conceitua o planejamento como o estabelecimento de ações a serem executadas dentro de determinadas condições e em cenários pré-formulados, com a finalidade de estimar a quantidade de recursos financeiros necessários à empresa, assim como atribuir responsabilidades a quem couber, para atingir os objetivos organizacionais fixados. Conforme o autor, o planejamento pode ser classificado em três tipos:

- a) Planejamento Estratégico: é de responsabilidade da alta gerência, pois envolve a tomada de decisões complexas que afetarão a empresa a longo prazo. Como exemplo, cita-se a compra de uma fábrica, a reestruturação de uma empresa ou o lançamento de novos produtos;
- b) Planejamento Tático: é um planejamento a médio prazo, com a finalidade de otimizar aquilo que foi planejado estrategicamente. Exemplificando, considera-se a elaboração de uma nova campanha publicitária;
- c) Planejamento Operacional: consiste em um planejamento de curto prazo (de seis meses a três anos) e tem como propósito maximizar os recursos da empresa a serem aplicados em determinado período. Envolve decisões descentralizadas e repetitivas.

3.2.1 Planejamento Financeiro

No caso do planejamento financeiro, ele visa atingir os objetivos traçados pelas empresas realizados através de históricos, aplicação de métodos e ferramentas.

Do ponto de vista de Gitman (2004, p. 92), o planejamento financeiro “oferece orientação para a direção, a coordenação, e o controle de providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos”.

Segundo Bodie e Merton (1999, p. 416), “o planejamento financeiro é um processo dinâmico que percorre um ciclo de montagem de planos, sua implementação e revisão à luz dos resultados reais”. O planejamento estratégico é o ponto de partida de qualquer planejamento financeiro, visto que, é o responsável pelas diretrizes de desenvolvimento e crescimento.

Brealey e Myers (1998) apresentam um conceito em que o planejamento financeiro é visto como um processo de:

- a) Análise das opções de financiamento e de investimento de que a empresa dispõe;
- b) Projeção das conseqüências das decisões presentes, de modo a evitar surpresas e a compreender a ligação entre as decisões presentes e futuras;
- c) Decisão sobre quais as alternativas a adotar (estas decisões estão incorporadas no plano financeiro final);
- d) Avaliação do desempenho subsequente face aos objetivos estabelecidos no plano financeiro.

Gitman (2004, p. 92) destaca dois pontos essenciais do planejamento financeiro, que são o planejamento de caixa e planejamento de resultados:

“O primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa. O segundo exige a elaboração de demonstrações projetadas. Tanto o orçamento de caixa quanto as demonstrações projetadas são úteis para fins de planejamento financeiro interno, também são comumente requisitados por fornecedores atuais e futuros de recursos financeiros”.

Complementando as conceituações acima, Braga (1995) apresenta os seguintes passos para o planejamento financeiro:

- a) Projetar os recursos que se fazem necessários na execução de planos operacionais;
- b) Definir o montante que poderá ser adquirido internamente e quanto será necessário se captar de recursos externos;
- c) Quando for preciso, ter discernimento para avaliar o que pode ser considerado como melhor meio e fonte na captação de recursos adicionais;
- d) Determinar o melhor método de emprego dos recursos obtidos interna e externamente para pôr em prática os planos operacionais.

3.2.2 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Para Gitman (2004, p.588):

“Os planos financeiros a longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas”.

Os planos financeiros de longo prazo são um modo organizado e sistemático, pelo qual vê-se as necessidades de capital ou financiamento para transformar as aspirações da empresa em realidade. O planejamento financeiro de longo prazo auxilia a ordenar as alternativas, priorizar objetivos e dar uma direção à empresa.

Conforme Ross, Westerfield e Jaffe (1998) o objetivo do planejamento financeiro de longo prazo é estabelecer diretrizes para mudanças na empresa e essas diretrizes devem incluir três pressupostos:

- a) Identificação das metas financeiras da empresa;
- b) Análise entre as metas e a situação corrente da empresa;
- c) Um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras.

Planos de longo prazo segundo Gitman (2004, p.588) “focalizam os dispêndios de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de desenvolvimentos de produtos, estrutura de capitais e importantes fontes de financiamentos”.

A maioria das empresas tem como componente básico de seu planejamento financeiro de longo prazo uma taxa de crescimento global e explícita. Portanto, há

uma interação direta entre a taxa de crescimento e sua política financeira, Ross (1998, p.589).

A falta de um planejamento financeiro a longo prazo é o principal motivo de ocorrência de dificuldades e falências de empresas. Planos financeiros a longo prazo possuem a tendência a serem baseados por planos financeiros a curto prazo e estão ligados ao planejamento estratégico da organização.

3.2.3 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Segundo Gitman (2004, p.588) “os planos financeiros de curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros”.

Para Brealey (1998, p.839):

“O planejamento financeiro de curto prazo preocupa-se com gestão do ativo a curto prazo, ou circulante, e do passivo de curto prazo da empresa. Os elementos mais importantes do ativo circulante são as disponibilidades, os títulos negociáveis, as exigências e as contas a receber. Os elementos mais importantes do passivo de curto prazo são empréstimos bancários e as contas a pagar”.

Segundo Ross (1998, p. 607), dentre as políticas de financiamento a curto prazo, devem-se observar fatores como:

- a) Reservas de Caixa: a estratégia flexível de financiamento implica a existência de superávits de caixa e praticamente nenhuma necessidade de captação a curto prazo, reduzindo a probabilidade de dificuldades financeiras para a empresa;

- b) Casamento de Prazos de Vencimento: muitas empresas financiam estoques com empréstimos bancários a curto prazo e os ativos imobilizados com recursos a longo prazo. Procura-se evitar o financiamento de ativos de longa duração com recursos de curto prazo;
- c) Estrutura Temporal de Juros: as taxas de juros a curto prazo normalmente são inferiores às taxas a longo prazo.

“As principais metas do planejamento de curto prazo é a previsão de vendas juntamente com os dados operacionais e financeiros. Como resultado da análise do planejamento de curto prazo tem-se como mais importantes os orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas”, Gitman (2004, p.588).

3.3 Modelos de Planejamento Financeiro

A partir da teoria podem surgir diversos modelos de planejamento financeiro e, para sua aplicação, esses modelos deverão adaptar-se às peculiaridades, considerando fatores como: segmento de mercado, fatores econômicos, características regionais, etc.

Para Brealey e Myers (2003) os modelos de planejamento financeiro geralmente variam desde os mais genéricos, que possuem apenas as diretrizes básicas do planejamento, até os mais sofisticados, que contêm centenas de equações e de variáveis interdependentes.

As empresas podem, inclusive, usar mais de um modelo: um detalhado, que integre orçamentos e o planejamento operacional e outro modelo mais simples, centrado no impacto global da estratégia de financiamento.

3.4 Técnicas de Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro envolve a realização de projeções e para a avaliação dos projetos são utilizadas técnicas que tem por objetivo avaliar se devem ou não ser aceitos para a inclusão no orçamento de capital.

3.4.1 Planejamento de Caixa – Orçamento de Caixa

Segundo Gitman (2004), o orçamento de caixa consiste em projetar os valores correspondentes aos recebimentos e pagamentos durante um determinado período, podendo este período ser por um mês, seis meses, um ano ou qualquer outro espaço de tempo.

Zdanowicz (2000) considera o orçamento de caixa como o instrumento mais importante que a empresa pode utilizar para alcançar o equilíbrio financeiro durante o período de projeção orçamentária. O autor propõe três métodos para elaboração desse orçamento:

- a) Direto: esse método é baseado no lançamento de todos os ingressos e desembolsos projetados para o período e em um terceiro momento são

definidas as políticas de caixa da empresa, como nível desejado de caixa, amortizações e desembolsos a realizar;

- b) Lucro Ajustado: também denominado de lucro direto, esse método é baseado nas projeções de elementos patrimoniais para o período orçado pela empresa e resulta da diferença entre as receitas e custos estimados para o período. A base para início do orçamento é o lucro líquido operacional ou prejuízo operacional;
- c) Diferença de Capital de Giro: constitui-se de duas etapas, na primeira é calculado o capital circulante líquido da empresa entre os exercícios realizados e projetados, relacionando-se as variações que ocorrerão em itens de longo prazo decorrentes do DRE e Balanços Projetados e na segunda etapa são relacionados os itens que representam ingressos ou desembolsos decorrentes de resultados patrimoniais ou de longo prazo.

Para se fazer o orçamento de caixa será necessário que seja definido o valor das vendas e suas condições, fixado o valor das compras e suas condições, estimado o valor das despesas operacionais a serem desembolsadas no período e relacionadas outras entradas e saídas de caixa orçadas. (Zdanowics, 2000).

3.4.2 Fluxo de Caixa

A abrangência do planejamento do fluxo de caixa depende do tamanho e do ramo de atividade da empresa. Empresas nas quais as atividades estão sujeitas a grandes oscilações à tendência é para estimativas com prazos curtos, diário, semanal ou mensal, enquanto nas empresas com volume de vendas estável a preferência se dá por projeções em períodos mais longos como mensal, trimestral ou

semestral. É importante que a empresa trabalhe com um planejamento mínimo de um trimestre, onde o fluxo de caixa mensal deverá posteriormente se transformar em semanal, e este em diário (Zdanowicz, 2004).

A implantação do fluxo de caixa consiste essencialmente em estruturar as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos, que poderão ser subdivididos em fluxo operacional e fluxo extra-operacional.

O fluxo de caixa operacional compõe-se de itens estritamente decorrentes da atividade fim da empresa. As principais modalidades de ingressos operacionais são: vendas à vista, descontos e cauções de duplicatas e cobrança simples. Já os principais desembolsos operacionais são: matérias-primas, salários mais encargos sociais, despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais (administrativas, vendas, tributárias e financeiras).

O fluxo de caixa extra-operacional compreende os ingressos e os desembolsos de itens não relacionados à atividade principal da empresa, como: imobilizações, vendas de itens do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou de financiamentos, pagamentos de contraprestações (leasing).

Para Zdanowicz (2004, p.177):

“A abrangência do fluxo de caixa é que determinará como será feito seu controle, se for de curto prazo o controle mais detalhado será das entradas e saídas de caixa do período projetado, já no longo prazo a atenção deve se voltar às vendas de bens e serviços e das saídas por custos operacionais e de capital, além de projetos de expansão, novas instalações ou mesmo de realocização”.

O controle do fluxo de caixa deve ser feito regularmente, pois isto diminui a probabilidade de erros e permite que as correções sejam feitas mais rapidamente.

3.4.3 Demonstrações Contábeis Projetadas

As demonstrações contábeis e financeiras estão previstas na Lei 6404/1976 e compreendem o Balanço Patrimonial, Demonstração do resultado do Exercício, Demonstração das Mutações patrimoniais podendo ser substituída pela Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

Qualquer projeção de necessidade financeira envolve determinar quanto dinheiro a empresa necessitará em um dado período e o quanto à empresa gerará de recursos através das operações nesse mesmo período e subtrair os recursos gerados dos recursos exigidos para determinar necessidades financeiras externas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método trata do conjunto dos processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos. São regras elaboradas nos seus mais diferentes aspectos por muitos pensadores, cientistas e estudiosos da metodologia científica ao longo dos séculos (Oliveira, 2004).

Segundo Oliveira (2004), o problema é uma indagação, conforme o exposto, cujas respostas ou explicações só serão possíveis através da pesquisa e experimentação. O bom andamento da pesquisa dependerá exclusivamente do método e das técnicas a serem utilizadas.

De acordo com Yin (2001), existem três aspectos básicos que estão diretamente relacionados à decisão sobre a estratégia de pesquisa a utilizar, no campo das ciências sociais.

- O tipo de questão de pesquisa proposta;
- A extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais e
- O grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos.

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

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

Segundo Carmo-Neto(1996), o uso de casos concretos, ao invés de casos hipotéticos, tem a finalidade de permitir que, através da maior convivência com a sintomatologia dos problemas e dificuldades inerentes ao caso, o estudante aprenda a diagnosticar e prognosticar a situação e, sob orientação indicar a terapia e os medicamentos que lhe parecem mais adequados, para que ao se tornar um profissional, domine com eficiência, destreza, sabedoria e perícia os conhecimentos e os instrumentos que aprendeu no período acadêmico.

4.1 Técnicas de Coletas de Dados

As fontes de evidências são: a documentação, os registros em arquivos, as reuniões, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. As várias fontes são altamente complementares, e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes (YIN, 2001).

A coleta de dados se dará principalmente através de dados primários e secundários, no que se referem aos dados secundários, estes serão coletados por meio de documentos impressos e eletrônicos. Conforme Gil (1994) os documentos podem conter vários dados importantes, o que proporciona ao pesquisador não perder seu tempo com levantamentos em campos. A coleta de dados documentais se dará principalmente em documentos eletrônicos, já que a empresa objeto de estudo deste trabalho armazena os dados de períodos anteriores e do atual através de planilhas eletrônicas.

No entanto neste trabalho, não se dispensará o levantamento em campo. Este será realizado através da observação participante, uma vez que esse método é considerado como fundamental para a validação dos dados documentais. A observação participante consiste na participação do observador junto à determinada situação, o pesquisador nesse caso, deixa de ser observador e passa a fazer parte do grupo (GIL, 1994).

A observação participante está sendo efetuada mediante estágio realizado na organização, o que permite uma confiança entre os proprietários e funcionários e a pesquisadora. Através desse método torna-se possível validar as informações obtidas através de documentos e receber sugestões de pessoas que desenvolvem as atividades diariamente.

4.2 Técnicas de Análise de Dados

Para Yin (2001), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo.

Os dados levantados através das observações, documentos e informações pessoais serão organizados para posterior análise e interpretação dos dados, uma vez que a partir desses se terá condições de elaborar um planejamento financeiro para a empresa. As informações coletadas nesta pesquisa serão analisadas à luz do referencial teórico no qual se baseia este trabalho, sempre buscando identificar as fontes relevantes para o desenvolvimento do objetivo principal deste.

5 ANÁLISE FINANCEIRA

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

A empresa de móveis possui uma estrutura organizacional bastante simplificada, não contando com um departamento financeiro para dar suporte às tomadas de decisões, possui apenas uma auxiliar financeira cuja principal atribuição é fiscalizar as entradas de valores e o pagamento dos títulos, não trazendo contribuição estratégica para a organização. Com isso, há um excesso de trabalho para os sócios que são os responsáveis por todas as resoluções acerca dos rumos da organização.

Com a ausência de indicadores, os sócios têm dificuldades de visualizar o crescimento de suas atividades, a utilização dos recursos disponíveis, os custos envolvidos e o melhor aproveitamento da capacidade operacional. O maior objetivo é o de sanar os problemas que vão surgindo no dia a dia, sem poder pensar a médio ou longo prazo.

Os dados a seguir relacionados têm por finalidade mostrar o porte da empresa, ao mesmo tempo apresentar a situação patrimonial e poder auxiliar na tomada de decisões.

Figura 2 - Balanço Patrimonial 2006

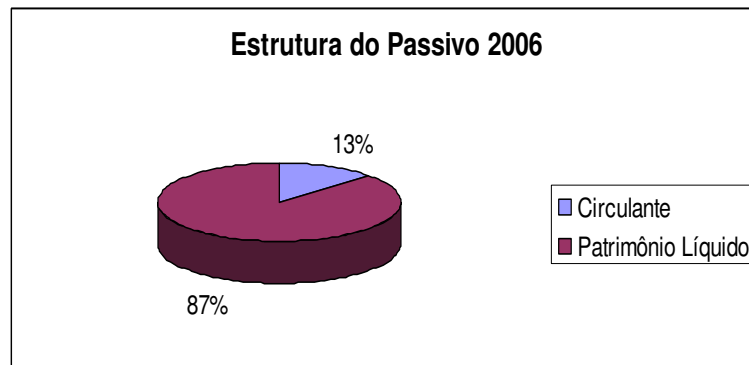
ATIVO		PASSIVO	
<u>CIRCULANTE</u>	173.838,00	<u>CIRCULANTE</u>	62.436,90
Caixa	47.755,30	Fornecedores	12.431,90
Bancos	26.082,70	Aluguéis	15.000,00
Estoques	100.000,00	Salários	35.005,00
<u>REALIZÁVEL DE LONGO PRAZO</u>	0,00	<u>EXIGÍVEL DE LONGO PRAZO</u>	0,00
<u>IMOBILIZADO</u>	110.000,00	<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>	221.401,10
Móveis e Utensílios	40.000,00	Capital Social	100.000,00
Equipamentos de Informática	70.000,00	Lucro Período	225.405,10
		Prejuízo Acumulado	(104.004,00)
TOTAL	283.838,00	TOTAL	283.838,00

Fonte: Elaborada pela autora

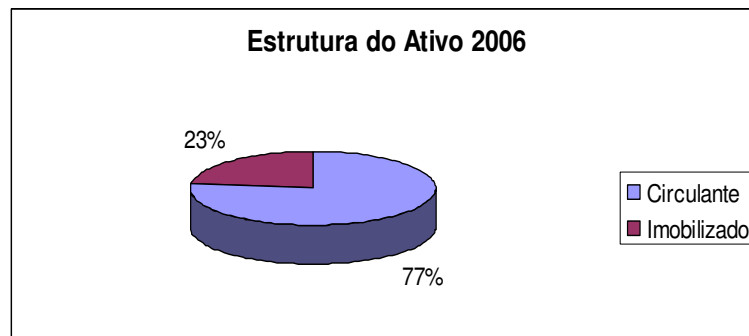
Figura 3 - DRE 2006

Vendas	643.676,00
ICMS	(29.747,00)
Devoluções e Abatimentos	0,00
Simplex	(11.175,30)
Resultado Operacional Líquido	602.753,70
CMV	(152.676,30)
Lucro Operacional Bruto	450.077,40
Despesas Operacionais	(224.672,30)
Despesas Financeiras	0,00
Lucro Líquido Operacional	225.405,10
Resultado Não Operacional	0,00
Lucro Líquido	225.405,10

Fonte: Elaborada pela autora

Figura 4 – Gráfico da Estrutura do Passivo 2006

Fonte: Elaborada pela autora

Figura 5 - Gráfico da Estrutura do Ativo 2006

Fonte: Elaborada pela autora

Figura 6 - Balanço Patrimonial 2007

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	372.474,20	CIRCULANTE	161.699,40
Caixa	94.388,00	Fornecedores	57.431,90
Bancos	123.086,20	Aluguéis	58.260,00
Estoques	155.000,00	Salários	46.007,50
REALIZÁVEL DE LONGO PRAZO	0,00	EXIGÍVEL DE LONGO PRAZO	0,00
IMOBILIZADO	140.000,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	350.774,80
Móveis e Utensílios	40.000,00	Capital Social	100.000,00
Equipamentos de Informática	100.000,00	Lucro Período	250.774,80
TOTAL	512.474,20	TOTAL	512.474,20

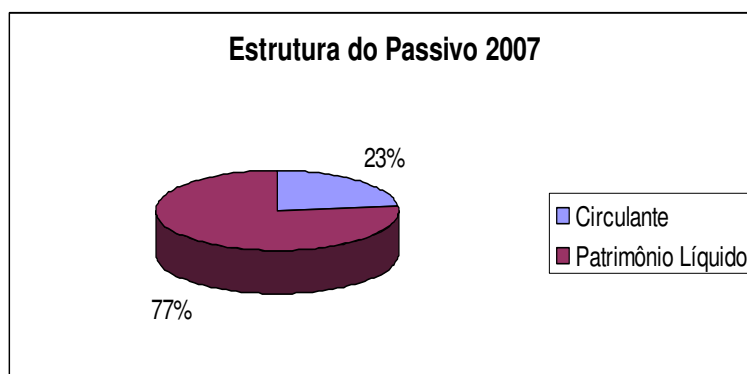
Fonte: Elaborada pela autora

Figura 7 – DRE 2007

Vendas	721.999,20
ICMS	(33.572,90)
Devoluções e Abatimentos	0,00
Simplex	(13.562,80)
Resultado Operacional Líquido	674.863,50
CMV	(176.980,30)
Lucro Operacional Bruto	497.883,20
Despesas Operacionais	(247.108,40)
Despesas Financeiras	0,00
Lucro Líquido Operacional	250.774,80
Resultado Não Operacional	0,00
Lucro Líquido	250.774,80

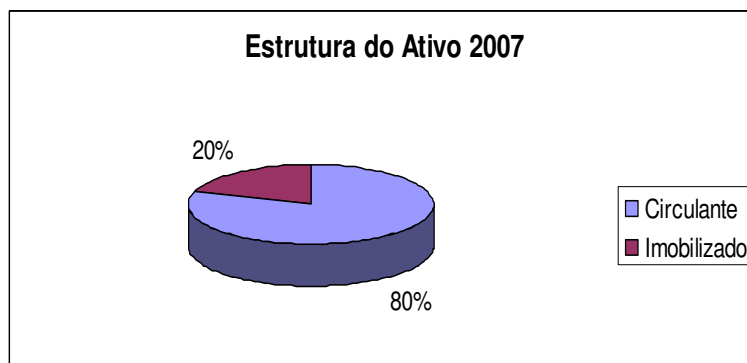
Fonte: Elaborada pela autora

Figura 8 – Gráfico da Estrutura do Passivo 2007



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 9 – Gráfico da Estrutura do Ativo 2007



Fonte: Elaborada pela autora

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

- A pequena empresa nos dois anos observados apresentou um aumento significativo de seu passivo, passando dos R\$ 62.436,90 em 2006 para R\$ 162.399,40 em 2007, representando o momento em que foi efetuada a troca de sede da empresa e em virtude disso, a organização por obrigações contratuais tinha que pagar os aluguéis da antiga sede;
- Percebe-se facilmente um aumento significativo nos recursos disponíveis em caixa do ano de 2006 para 2007, conforme informações dos sócios, neste período não houve nenhum tipo de promoção para atração de novos clientes, no entanto, no final de 2006, houve a mudança de sede da empresa, que proporcionou um aumento no número de peças fabricadas e também com a câmara de pintura própria, houve uma diminuição no pagamento de fornecedores;
- As despesas da empresa de móveis são originárias principalmente de gastos com fornecedores, apesar de terem diminuído com a mudança de sede e com o centro de pintura passaram de R\$ 12.431,90 no ano de 2006 para R\$ 57.431,90 no ano de 2007, o que representa um aumento de quase 500%;
- A folha de pagamento da empresa representa menos de 10% da receita de vendas, pois a mesma apresenta um quadro de pessoal enxuto (composto de três estagiários e um pintor);
- A empresa não possui exigível de longo prazo, pois o maior prazo para recebimento dos clientes é o parcelamento do pedido em quatro vezes

e também não existindo realizável de longo prazo, em virtude de não haver despesas com períodos superiores há doze meses.

6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O sistema de planejamento financeiro é uma das condições integrantes do sucesso das organizações, pois a entidade deverá estruturar suas atividades operacionais de maneira lógica com a finalidade de evitar futuras distorções que possam surgir. O sistema tem, por característica, utilizar a técnica de projeções que procurará orientar a direção da entidade no processo de tomada de decisões. É através dele que poderão visualizar as medidas que deverão ser postas em prática para o crescimento da empresa de forma equilibrada.

6.1 Projeção das Entradas de Caixa

Esta seção destina-se a projetar as entradas de receita que advém das vendas e a forma como esses recursos serão recebidos.

6.1.1 Previsão de Vendas

Começaremos a projetar as entradas de caixa a partir da previsão das vendas a serem realizadas no período. A partir dos dados passados de vendas foi realizada uma média da variação das mesmas em relação ao mês anterior, tomando como base o último período realizado, abril de 2008, o que resultou na seguinte evolução mensal de vendas.

Figura 10 – Projeção da Variação Mensal das Vendas

Projetado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Base												
Dez	-4%											
Jan		-13%										
Fev			22%									
Mar				88%								
Abr					30%							
Mai						-48%						
Jun							19%					
Jul								17%				
Ago									-54%			
Set										-19%		
Out											4%	
Nov												17%

Fonte: Elaborada pela autora

6.1.2 Projeção de Recebimentos

A próxima etapa da projeção será definir a forma como serão estipulados os recebimentos das vendas a prazo, os atrasos e a inadimplência decorrentes destas vendas.

A empresa oferece como forma de pagamento a seus clientes o pagamento em dinheiro, cheques à vista e cheques a prazo. Após uma análise histórica dos prazos médios das vendas a prazo, dos atrasos nos pagamentos e da inadimplência chegamos aos seguintes números:

Figura 11 – Projeção dos Recebimentos

Recebimentos à Vista	70%
Recebimentos a 30d	15%
Recebimentos a 60d	9%
Recebimentos a 90d	4%
Recebimentos a 120d	2%
Atrasos e Inadimplência	3%

Fonte: Elaborada pela autora

6.2 Projeção das Saídas de Caixa

Esta seção destina-se a projetar as despesas apresentadas que são compostas por quatro grupos principais: despesa com compras, despesa com impostos e despesas operacionais.

6.2.1 Projeção de Compras

As compras de fornecedores são realizadas e pagas preferencialmente à vista, somente são pagas a prazo quando o fornecedor não concede descontos para pagamento à vista, o que ocorre em poucas ocasiões. Para que a projeção dos pagamentos fosse feita da forma mais correta possível, buscou-se os pequenos prazos dados pelos fornecedores, onde foi descoberto que 75% das compras são realizadas a vista ou no mesmo mês de compra da mercadoria, 15% em 30 dias e 5% em 60 dias e 5% em 90 dias.

Foi verificado, a partir de dados passados, um nível de compras médio em torno de 60% das vendas do mês seguinte, este nível de compras varia de acordo com as peças a serem produzidas e sofre grandes variações durante o ano. Apresentando a seguinte variação mensal em relação às vendas do mês seguinte.

Figura 12 - Projeção Mensal das Compras

Compras/ Vendas do Mês Seguinte (%)											
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
59,13	42,56	51,49	73,36	61,95	68,95	47,15	37,8	65,84	73,21	64,58	74,62

Fonte: Elaborada pela autora

6.2.2 Projeção de Despesas com Impostos

A pequena empresa paga seus impostos sob o regime do SIMPLES, no qual se enquadra como uma empresa de pequeno porte (EPP). As empresas que estão enquadradas nesse regime pagam mediante documento único de arrecadação os seguintes impostos e contribuições:

I – Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ;

II – Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;

III – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;

IV – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS;

V – Contribuição para o PIS/Pasep;

VI - Contribuição para a Seguridade Social;

VII – Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;

VIII – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS.

Em 14 de dezembro de 2006, foi publicada a Lei Complementar 123/06, que estabelece as normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte. As alíquotas sobre a receita bruta das empresas comerciais, industriais e de serviços passam a ser as seguintes:

Figura 13 - Faixas de Contribuição do SIMPLES

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	IRPJ, PIS/PASEP, COFINS E CSLL
Até 120.000,00	4,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	4,48%
De 240.000,01 a 360.000,00	4,96%
De 360.000,01 a 480.000,00	5,44%
De 480.000,01 a 600.000,00	5,92%
De 600.000,01 a 720.000,00	6,40%
De 720.000,01 a 840.000,00	6,88%
De 840.000,01 a 960.000,00	7,36%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	7,84%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	8,32%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	8,80%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	9,28%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	9,76%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,24%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,72%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,20%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,68%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	12,16%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	12,64%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	13,50%

Fonte: Lei Complementar 123/06

A partilha das alíquotas do SIMPLES do setor de comércio tem como base a tabela a seguir:

Figura 14 - Alíquotas do SIMPLES para o Setor do Comércio

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

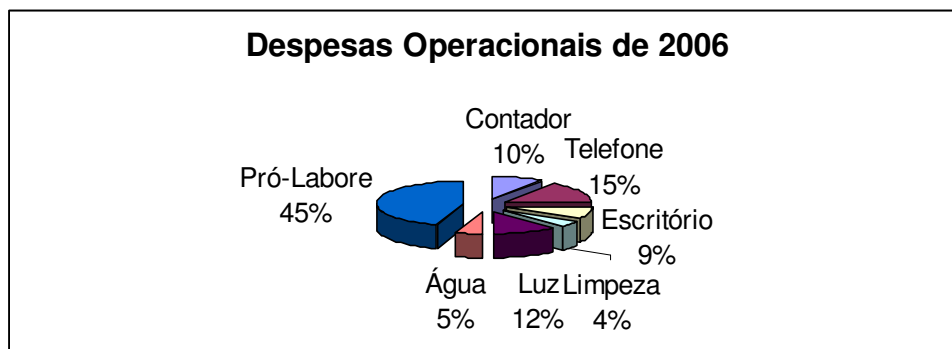
Fonte: Lei Complementar 123/06

Com base nos valores definidos pelo governo foram projetadas as despesas com impostos, SIMPLES e ICMS.

6.2.3 Projeção de Despesas Operacionais

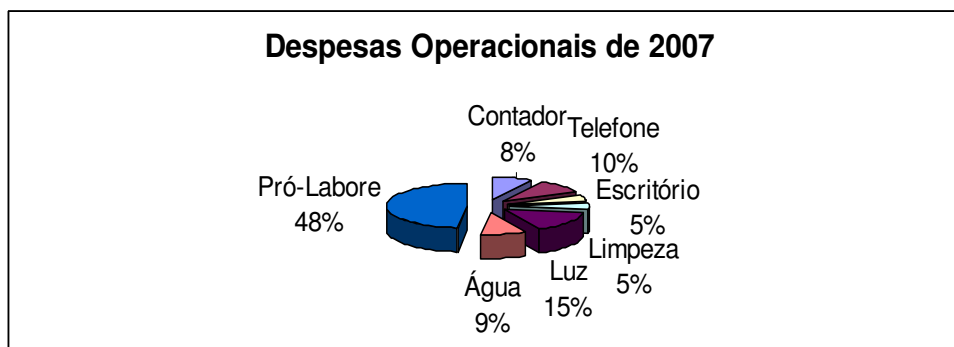
Nesse grupo das despesas operacionais estão alocadas todas as despesas necessárias ao funcionamento da empresa. Abrangendo água, luz, telefone, serviço contabilidade, despesas com materiais de escritório, serviços de limpeza e também o pró-labore dos sócios. Após análise do histórico dos gastos gerais da empresa fez-se a projeção dos gastos futuros, que foram projetados percentualmente.

Figura 15 – Gráfico com a Estrutura das Despesas Operacionais de 2006



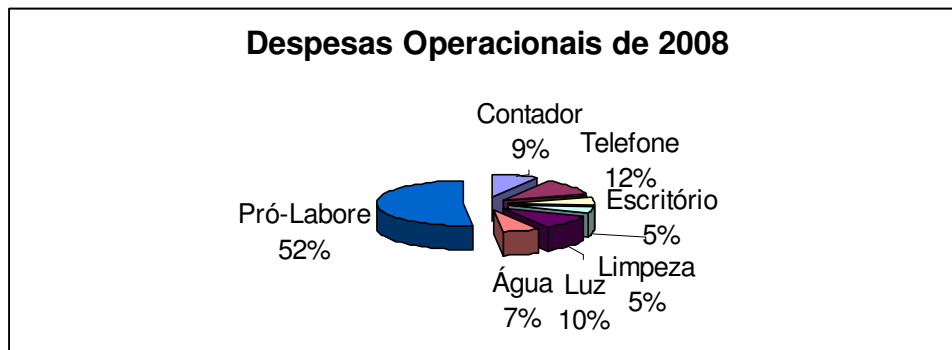
Fonte: Elaborada pela autora

Figura 16 – Gráfico com a Estrutura das Despesas Operacionais de 2007



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 17 – Gráfico com a Projeção das Despesas Operacionais de 2008



Fonte: Elaborada pela autora

As despesas com pró-labore dos sócios são as mais representativas do orçamento de Despesas Operacionais, representando em média 50% dessa despesa.

6.3 Controle do Fluxo de Caixa

Manter um fluxo de caixa estável é essencial para a sobrevivência e para o sucesso de qualquer empresa, além de refletir uma política de equilíbrio empresarial. Para obter a estabilidade financeira, é necessário envolver os responsáveis das diferentes áreas cujas decisões afetam o desempenho do caixa, ao mesmo tempo em que a função do administrador responsável pela gestão do caixa é garantir esse equilíbrio, assegurando a compatibilização entre as saídas de caixa para quitar as obrigações assumidas (contas a pagar) e a entrada de receitas (contas a receber).

A empresa de móveis não utiliza nenhuma ferramenta que ajude a prever os futuros ingressos e saídas de caixa, por isso motivo foi proposto que a empresa faça uso deste instrumento tão indispensável ao administrador moderno. Como se trata

de um planejamento financeiro de curto prazo foi concentrada maior atenção para as projeções de ingressos e saídas de caixa.

Devido a grande oscilação no mercado da empresa, foi realizada a opção por revisões mensais das previsões, pois os erros das projeções poderiam ser rapidamente corrigidos, tornando a tarefa de controlar as faltas ou sobras de caixa mais fáceis. Também é necessária uma comparação do que foi realizado e as projeções para que se descubram de forma rápida às falhas encontradas nas projeções.

6.3.1 Projeção do Fluxo de Caixa

Após fazer as projeções, foi possível visualizar o fluxo de caixa do segundo semestre de 2008. As projeções dos meses de junho a dezembro foram realizadas com base no fluxo de caixa do mês anterior.

Figura 18 – Projeção do Fluxo de Caixa de Julho a Setembro de 2008

Previsão de Vendas e Recebimentos				
	%	Jul	Ago	Set
Vendas	100%	30.086,07	29.439,58	11.594,46
Recebimentos à vista	70%	21.060,25	20.607,71	8.116,12
Recebimentos a 30 d	15%	4.512,91	4.415,94	1.739,17
Recebimentos a 60 d	9%	2.707,75	2.649,56	1.043,50
Recebimentos a 90 d	4%	1.203,44	1.177,58	463,78
Recebimentos a 120 d	2%	601,72	588,79	231,89
Inadimplência e atrasos	3%	(1.849,75)	(798,53)	(345,83)
Recuperação de atrasos s/ 30 dias	7%	235,98	105,69	89,56
Recuperação de atrasos s/ 60 dias	6,2%	224,56	104,56	86,15
Recuperação de atrasos s/ 90 dias	5,8%	60,15	98,67	46,15
Recuperação de atrasos s/ 120 dias	2,3%	30,98	29,15	28,78
Total das Entradas de Caixa Previstas		28.787,99	28.979,12	11.499,27
Previsão de Pagamentos				
	%	Jul	Ago	Set
Compras		3.198,71	2.456,32	1.234,46
Pagamentos em Dinheiro	5%	159,94	122,82	61,72
Pagamento a Vista (Cheque)	70%	2.239,10	1.719,42	864,12
Pagamento a 30 dias	15%	479,81	368,45	185,17
Pagamento a 60 dias	5%	159,94	122,82	61,72
Pagamento a 90 dias	5%	159,94	122,82	61,72
Aluguéis		2.539,16	2.539,16	2.539,16
Salários		1.650,00	1.650,00	1.650,00
Despesas Diversas		911,50	869,65	423,28
ICMS		317,56	256,89	153,25
SIMPLES		784,90	698,46	398,58
Total das Saídas de Caixa Previstas		12.600,56	10.926,80	7.633,19
Fluxo Líquido de Caixa do Mês		16.187,43	18.052,32	3.866,08

Fonte: Elaborada pela autora

Figura 19 - Projeção do Fluxo de Caixa de Outubro a Dezembro de 2008

Previsão de Vendas e Recebimentos				
	%	Out	Nov	Dez
Vendas	100%	20.482,30	26.239,90	29.587,36
Recebimentos à vista	70%	14.337,61	18.367,93	20.711,15
Recebimentos a 30 d	15%	3.072,35	3.935,99	4.438,10
Recebimentos a 60 d	9%	1.843,41	2.361,59	2.662,86
Recebimentos a 90 d	4%	819,20	1.049,60	1.183,49
Recebimentos a 120 d	2%	409,65	524,80	591,75
Inadimplência e atrasos	3%	(615,24)	(785,19)	(850,50)
Recuperação de atrasos s/ 30 dias	7%	95,46	101,20	130,58
Recuperação de atrasos s/ 60 dias	6,2%	94,83	99,45	126,56
Recuperação de atrasos s/ 90 dias	5,8%	85,74	78,23	105,49
Recuperação de atrasos s/ 120 dias	2,3%	50,69	58,21	76,58
Total das Entradas de Caixa Previstas		20.193,70	25.791,81	29.176,06
Previsão de Pagamentos				
	%	Out	Nov	Dez
Compras		2.786,54	3.270,00	3.525,86
Pagamentos em Dinheiro	5%	139,33	163,50	176,29
Pagamento a Vista (Cheque)	70%	1.950,28	2.289,00	2.468,10
Pagamento a 30 dias	15%	417,98	490,50	528,88
Pagamento a 60 dias	5%	139,33	163,50	151,29
Pagamento a 90 dias	5%	139,33	163,50	151,29
Aluguéis		2.539,16	2.539,16	2.539,16
Salários		1.650,00	1.650,00	1.650,00
Despesas Diversas		862,40	989,30	869,89
ICMS		217,38	256,30	269,47
SIMPLES		589,32	648,28	676,46
Total das Saídas de Caixa Previstas		8.111,95	9.079,16	9.540,87
Fluxo Líquido de Caixa do Mês		12.081,75	16.712,65	19.635,19

Fonte: Elaborada pela autora

7 ORÇAMENTO DE CAIXA

Para que seja feito o orçamento de caixa, é necessário ter estipulado os valores e prazos das vendas, as condições em que serão pagas as compras, além de prever os gastos da empresa de modo geral, sejam eles operacionais ou não. Através da projeção do fluxo de caixa, pode-se vislumbrar quais serão as prováveis entradas e prováveis saídas de caixa, o que nos permite chegar aos prováveis excedentes ou necessidades de recursos financeiros. A seguir, com base na projeção do fluxo de caixa do segundo semestre, foi feito o orçamento de caixa para este mesmo período.

Figura 20 – Projeção do Orçamento de Caixa de Julho a Setembro de 2008

	Jul	Ago	Set
Caixa mínimo para as operações do mês	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Saldo inicial de caixa	46.529,10	42.716,53	40.768,85
Total das entradas de caixa previstas	28.787,99	28.979,12	11.499,27
Total das saídas de caixa previstas	12.600,56	10.926,80	7.633,19
Fluxo líquido de caixa do mês	16.187,43	18.052,32	3.866,08
Saldo final de caixa	62.716,53	60.768,85	44.634,93
Necessidade de caixa mínimo para operações	(20.000,00)	(20.000,00)	(20.000,00)
Saldo de caixa (excedente/necessidade de financiamento)	42.716,53	40.768,85	24.634,93

Fonte: Elaborada pela autora

Figura 21 – Projeção do Orçamento de Caixa de Outubro a Dezembro de 2008

	Out	Nov	Dez
Caixa mínimo para as operações do mês	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Saldo inicial de caixa	24.634,93	16.716,68	13.429,33
Total das entradas de caixa previstas	20.193,70	25.791,81	29.176,06
Total das saídas de caixa previstas	8.111,95	9.079,16	9.540,87
Fluxo líquido de caixa do mês	12.081,75	16.712,65	19.635,19
Saldo final de caixa	36.716,68	33.429,33	33.064,52
Necessidade de caixa mínimo para operações	(20.000,00)	(20.000,00)	(20.000,00)
Saldo de caixa (excedente/necessidade de financiamento)	16.716,68	13.429,33	13.064,52

Fonte: Elaborada pela autora

Com base na análise do orçamento de caixa projetado para o segundo semestre de 2008 é possível observar que em todos os meses há excedente de caixa, valores estes que poderiam estar sendo aplicados de maneira mais conveniente pela empresa em vez de estar parados no cofre da mesma. O prazo das aplicações poderia ser definido com base nas projeções de orçamento de caixa.

8 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

Este capítulo destina-se a projetar os principais demonstrativos financeiros (DRE e o Balanço Patrimonial) da pequena empresa de móveis.

8.1 Projeção do DRE

Após as projeções realizadas, o próximo a ser projetado é o DRE, onde aparecerão outras informações de grande importância para o administrador da empresa. O demonstrativo financeiro onde realmente podemos visualizar o resultado do trabalho realizado no período. A elaboração desta projeção de DRE levou em consideração os dados de todo o ano de 2008.

Figura 22 – Projeção do DRE 2008

Vendas	667.284,50
ICMS	(30.028,70)
Devoluções e Abatimentos	0,00
Simplex	(11.544,80)
Resultado Operacional Líquido	625.711,00
CMV	(159.361,80)
Lucro Operacional Bruto	466.349,20
Despesas Operacionais	(270.748,20)
Despesas Financeiras	0,00
Lucro Líquido Operacional	195.601,00
Resultado Não Operacional	0,00
Lucro Líquido	195.601,00

Fonte: Elaborada pela autora

Com a projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício permite a visualização, de forma sintética, de todos os instrumentos auxiliares que

compuseram o planejamento econômico-financeiro, bem como o superávit ou déficit projetados. As informações nele contidas são importantes para que se possa analisar e avaliar se os resultados projetados são satisfatórios e atendem as metas estabelecidas pela pequena empresa de móveis.

8.2 Projeção do Balanço Patrimonial

Com base no fluxo de caixa projetado, é possível que também seja feita a projeção do Balanço Patrimonial da empresa. O balanço projetado é a demonstração de encerramento do plano geral de operações da instituição. Relaciona o conjunto de bens, direitos e obrigações para o período orçado. O balanço projetado permite uma avaliação antecipada sobre a capacidade financeira e patrimonial.

Para se projetar o Balanço Patrimonial de forma correta foi necessário levar em consideração o lucro obtido nos exercícios anteriores e também fazer um levantamento do ativo da empresa.

Figura 23 - Projeção do Balanço Patrimonial 2008

ATIVO		PASSIVO	
<u>CIRCULANTE</u>	324.478,70	<u>CIRCULANTE</u>	168.877,70
Caixa	130.645,20	Fornecedores	33.745,60
Bancos	98.833,50	Aluguéis	47.884,60
Estoques	95.000,00	Salários	87.247,50
<u>REALIZÁVEL DE LONGO PRAZO</u>	0,00	<u>EXIGÍVEL DE LONGO PRAZO</u>	0,00
<u>IMOBILIZADO</u>	140.000,00	<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>	295.601,00
Móveis e Utensílios	40.000,00	Capital Social	100.000,00
Equipamentos de Informática	100.000,00	Lucro Período	195.601,00
TOTAL	464.478,70	TOTAL	464.478,70

Fonte: Elaborada pela autora

9 ANÁLISE DE RENTABILIDADE

Para realizar uma análise da rentabilidade da pequena empresa de móveis e avaliar os retornos obtidos de forma correta foram utilizados os dados dos três anos da organização.

Figura 24 – Índices de Rentabilidade 2006-2008

	2006	2007	2008
MARGEM LÍQUIDA	37%	37%	32%
RETORNO SOBRE O ATIVO	79%	49%	42%

Fonte: Elaborada pela autora

Margem Líquida: como a empresa de móveis é uma empresa de pequeno porte, paga somente o SIMPLES ao governo federal, e a diferença de cálculo destes dois índices é apenas a inclusão das despesas de Imposto de Renda no segundo, imposto este já incluso no cálculo do SIMPLES. Partiram de 37 pontos percentuais no ano de 2006, e chegaram a 32% em 2008. Segundo o Sebrae o percentual de lucratividade esperado para pequenas empresas fica entre 5% e 10%, o que mostra que os números da empresa de móveis estão melhores que a média das pequenas empresas.

Retorno sobre o Ativo: mostra em sua média anual uma curva descendente, saindo de 79% em 2006 e chegando a 42% em 2008. Ou seja, no final do período de um ano, cada unidade monetária aplicada pelo acionista, no caso o proprietário, gerou um retorno de 42 unidades monetárias. Segundo o Sebrae o índice esperado de remuneração do capital investido em pequenas empresas é de 2% a 4% ao mês

sobre o investimento, demonstrando que os índices apresentados pela empresa estão em um bom nível.

10 CONCLUSÕES

O estudo teve como objetivo realizar um planejamento financeiro de curto prazo na pequena empresa de móveis, através da utilização de fluxos de caixa prováveis. A empresa não realiza nenhum trabalho de projeções, portanto esta análise é bastante nova e mostra a importância de se ter um controle do realizado x projetado, sempre com a intenção de melhor aproveitar os recursos.

O planejamento financeiro aparece então como uma ótima ferramenta de apoio aos administradores da pequena empresa de móveis, pois tendo uma idéia de como serão os futuros movimentos de capitais na empresa, eventuais faltas ou sobras, todas as decisões terão um embasamento mais consistente e estarão menos propensas a erros. Sem a utilização das previsões de caixa era praticamente impossível saber qual seria o nível de recursos em falta ou sobrando num determinado período futuro, e de posse destas projeções se torna possível planejar o nível de crescimento que a empresa é capaz de suportar, se é possível aplicar os recursos excedentes em outros negócios e o prazo destas aplicações, distribuir resultados aos sócios, negociar alongamento de prazos ou descontos com fornecedores, oferecer condições diferenciadas de pagamentos aos clientes, ou mesmo, buscar recursos junto a terceiros, tarefa que é facilitada quando o credor observa a capacidade de geração de caixa da empresa.

A elaboração dos demonstrativos financeiros é do mesmo modo importante para dar suporte às decisões gerenciais, pois são capazes de mostrar onde estão sendo aplicados os recursos da empresa, a capacidade da firma honrar seus compromissos, qual o real valor do negócio, se é realmente um bom investimento e qual é o retorno sobre o capital investido, além de permitir que se possa comparar o desempenho da empresa com os demais participantes do mesmo ramo de atuação.

Com a utilização dos instrumentos financeiros apresentados, as chances de sucesso da empresa aumentam de forma expressiva.

Os objetivos propostos foram atingidos. Disponibilizou-se para a organização um planejamento financeiro de curto prazo. Procurou-se, com as projeções realizadas dar a organização um instrumento que possa ajudar na avaliação se a situação está satisfatória ou não. As políticas adotadas pela empresa deixam de ser sustentadas apenas pela experiência do gestor, passando a ter um embasamento científico, o que aumenta as possibilidades de sucesso.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999. Tradução de: James Sudelland Cook.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BRASIL, Lei nº 9841 de 05 de outubro de 1999. **Estatuto da Micro e Pequena Empresa**. Diário Oficial da União, Brasília, 05.09.1999.
- BRASIL, Decreto nº 5028 de 31 de março de 2004. **Altera os limites fixados no Estatuto da Micro e Pequena Empresa**. Diário Oficial da União, Brasília, 05.09.1999.
- BRASIL, Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Diário Oficial da União, Brasília, 14.12.2006.
- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Princípios de Finanças Empresariais**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.
- DAMORADAN, Aswath. **Finanças Corporativas Aplicadas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAMORADAN, Aswath. **Finanças Corporativas Teoria e Prática**. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: Uma Abordagem Prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3º ed. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Método e Técnicas**. 3º ed. Re. Ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

POHREN, Dalva da Silva. **Planejamento Financeiro em Empresas de Pequeno e Médio Porte na Atividade de Comércio**. Porto Alegre, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresa no Brasil**. Disponível em http://www.sebrae.com.br/mortalidade_empresas. Acesso em: 22 de outubro de 2007.

TAKESHY, Tachizawa; FARIA, Marília de Santanna. **Criação de Novos Negócios: Gestão de Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WESTON, John Fred. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

ZDANOMICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 3^o ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.