

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

Carlos Alberto Gregori Paveck Bomfim

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO
OPERACIONAL EM UMA MICROEMPRESA**

**Porto Alegre
2007**

Carlos Alberto Gregori Paveck Bomfim

PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL EM UMA MICROEMPRESA

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

Orientador: Roberto Lamb

**Porto Alegre
2007**

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de de

Professor Orientador:

Disciplina: Estágio Final (011989)

Área de Concentração:

Disciplina:

DEDICATÓRIA

Ao meu Pai e a minha Mãe por todo amor e carinho que recebi durante toda a minha vida.

"Não nascemos com mapas. Temos que desenhá-los, e esse desenho requer esforço. Quanto mais esforço fizermos para apreciar e perceber a realidade, maiores e mais detalhados serão nossos mapas. Mas muitos não querem fazer esse esforço. Seus mapas são pequenos e incompletos, suas visões do mundo, estreitas e ilusórias"

Scott Peck

RESUMO

A proposta do Trabalho foi desenvolver um planejamento financeiro apoiado e um orçamento operacional em uma microempresa que opera uma franquia de ensino de línguas estrangeiras. São abordadas ainda propostas de cortes de custos, melhoria da rentabilidade do negócio e uma simulação dos resultados da organização sob premissas alternativas. Durante as etapas buscou-se conciliar a teoria aprendida na universidade com a realidade de uma microempresa em desenvolvimento. Dessa forma, criamos um planejamento prático para a organização, permitindo aos administradores um maior controle e uma visão mais ampla do negócio para o ano de 2008.

Palavras-chaves: Orçamento operacional, planejamento financeiro, microempresa, escola de idiomas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Orçamento de receitas.....	34
Tabela 2 – Controle de receitas.....	35
Tabela 3 – Orçamento de prestação de serviços.....	36
Tabela 4 – Orçamento de pessoal.....	37
Tabela 5 – Orçamento de despesas indiretas.....	38
Tabela 6 – Orçamento de despesas operacionais.....	39
Tabela 7 – Orçamento de despesas administrativas.....	40
Tabela 8 – Orçamento de despesas tributárias.....	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 A EMPRESA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
2 OBJETIVOS.....	14
2.1 OBJETIVO GERAL.....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3 REVISÃO TEÓRICA	15
3.1 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO.....	15
3.1.1 CDG , NCG e tesouraria.....	15
3.1.2 efeito tesoura.....	16
3.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	18
3.2.1 Planejamento financeiro de curto e longo prazo.....	19
3.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	21
3.3.1 Orçamento de vendas.....	22
3.3.1.1 Objetivos.....	22
3.3.1.2 Métodos de elaboração.....	22
3.3.2 Orçamento de produção.....	23
3.3.2.1 Orçamento de matérias-prima.....	23
3.3.2.2 Orçamento de mão-de-obra direta.....	24
3.3.2.3 Orçamento das despesas indiretas de fabricação.....	24
3.3.2.4 Orçamento dos custos derivados da produção.....	24
3.3.2.5 Orçamento dos custos dos produtos vendidos.....	24
3.3.3 Orçamento de despesas operacionais.....	25
3.3.3.1 Orçamento das despesas administrativas.....	25
3.3.3.2 Orçamento das despesas com vendas.....	25
3.3.3.3 Orçamento das despesas tributárias.....	26
3.3.3.4 Orçamento das despesas financeiras.....	26
3.3.4 Orçamento de caixa.....	26
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
5 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO FINANCEIRO.....	31
5.1 PLANO FINANCEIRO.....	31
5.2 ORÇAMENTO DE RECEITAS.....	34
5.3 ORÇAMENTO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	36
5.3.1 Orçamento de material.....	36
5.3.2 Orçamento de pessoal.....	37
5.3.3 Orçamento de despesas indiretas.....	37
5.4 ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS.....	39
5.4.1 Orçamento de despesas administrativas.....	39

5.4.2 Orçamento de despesas financeiras.....	40
5.4.3 Orçamento de despesas com vendas.....	40
5.4.4 Orçamento de despesas tributárias.....	41
6 CONCLUSÃO.....	43
7 BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXO A – ORÇAMENTO DE RECEITAS.....	48
ANEXO B – CONTROLE DE ORÇAMENTO DE RECEITAS.....	48
ANEXO C – ORÇAMENTO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	49
ANEXO D – ORÇAMENTO DE MATERIAL.....	49
ANEXO E – ORÇAMENTO DE DESPESAS INDIRETAS.....	50
ANEXO F – ORÇAMENTO DE PESSOAL.....	50
ANEXO G – ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS.....	51
ANEXO H – ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS.....	51
ANEXO I – ORÇAMENTO DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS.....	52
ANEXO J – ORÇAMENTO DE DESPESAS FINANCEIRAS.....	52
ANEXO K – ORÇAMENTO DE DESPESAS COM VENDAS.....	52
ANEXO L – TABELA COMPARATIVA.....	53

1 INTRODUÇÃO

De forma ampla, o cenário brasileiro é pouco favorável para a micro e a pequena empresa. Uma carga tributária que é notoriamente pesada, competição direta com as grandes empresas, relações econômicas em constante transformação e o alto encargo trabalhista são alguns dos obstáculos enfrentados. Nesse cenário, as micros e pequenas empresas estão ficando cada vez mais vulneráveis a problemas externos e gerenciais.

Um dos reflexos desse cenário negativo aparece nas altas taxas de mortalidade das microempresas. Segundo pesquisa feita pelo SEBRAE¹, a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos de existência foi de 49,4%. O principal motivo para o encerramento das atividades, segundo as opiniões espontâneas dos proprietários, foi a falta de capital de giro, com 42% das respostas. De acordo com o mesmo estudo, a falha gerencial financeira é a terceira maior razão para o encerramento das atividades da empresa.

Pelos números da pesquisa do SEBRAE, pode-se inferir que as microempresas não fazem uso dos instrumentos de planejamento financeiro e orçamento operacional, ou simplesmente o fazem à base da improvisação. Hoje, com todas as barreiras existentes e dificuldades que as pequenas empresas enfrentam, não existe mais a possibilidade delas serem geridas à base da improvisação ou intuição.

Esse contexto representa, para as microempresas, mais um desafio ao seu desenvolvimento. A falta de planejamento passa a se tornar um problema significativo para empresa, impedindo que ela se desenvolva e que possa gerar resultado. Todo esforço para evitar desgastes representa agora um passo importante para o seu crescimento e sua sobrevivência no mercado.

¹ SEBRAE. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*. São Paulo, 2004, p. 14.

O custo gerado pela falta de planejamento financeiro para as pequenas empresas passar a ser altíssimo. A importância do planejamento financeiro, assim como o orçamento operacional, passa a ser, então, fundamental para o negócio da microempresa. O impacto de um planejamento financeiro e um orçamento operacional significa, para qualquer tipo de empresa, uma nova e mais clara visão dos negócios da própria empresa.

Uma correta e eficiente gestão financeira, com planejamento e sistema orçamentário, é a alternativa proposta para ajudar as micro e pequenas empresas a alcançar seus objetivos e metas. Com essa proposta será possível gerar previamente um caminho a ser seguindo com todas as atividades que serão desenvolvidas no período que foi projetado.

1.2 A EMPRESA

A Wizard é a maior rede de franquias do Brasil em seu segmento. A rede atende cerca de meio milhão de alunos por ano. Possui quase 20 anos de atuação no mercado e mais de 1220 escolas espalhadas pelo Brasil e pelo mundo. Em outubro de 2003 a escola estudada nesse trabalho começou suas atividades na cidade de Sapucaia do Sul. Antes, porém, foi feito um estudo para averiguar as condições da cidade para comportar uma franquia da Wizard, a avaliação foi feita pela própria franqueadora.

No início de suas atividades a escola passou por dificuldades, a principal foi informar a população da cidade de que uma nova escola de idiomas estava abrindo. No primeiro semestre de atividade a escola terminou com apenas 45 alunos matriculados, já em março de 2004 esse número saltou para 150 alunos.

Hoje a organização conta com 222 alunos matriculados. Oferece aos seus alunos cursos de inglês, espanhol e alemão. Possui 10 funcionários e conta com 6 salas de aula.

1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar do planejamento financeiro e orçamento ser uma realidade nas grandes empresas, não é fácil encontrá-lo nas ações dos administradores de pequenas empresas. O planejamento financeiro e orçamento podem ser visto por alguns como um tema complexo, de difícil entendimento. Um pequeno empresário, às vezes com poucos anos de escolaridade ou com pessoal carente de capacitação, pode encontrar muitas dificuldades em estudar essa matéria.

Outro motivo pelo qual as microempresas não dispõem de um planejamento financeiro e orçamento se dá pela falta de profissionalismo dos administradores do negócio. É notório que as microempresas se compõem, na sua grande maioria, por familiares, o que, às vezes, traz uma série de desvantagens. Algumas desvantagens comumente encontradas são: excessiva informalidade, indisciplina gerencial e a resistência ao planejamento. Esse último ponto, no nosso entendimento, gera o principal entrave ao desenvolvimento das microempresas.

Esses obstáculos, alusão a uma complexidade do tema e falta de profissionalismo, despontam como os principais motivos para a necessidade da microempresa dispor de um planejamento financeiro e um sistema orçamentário. A microempresa deve passar a tomar uma postura menos empirista e mais profissional.

O planejamento financeiro, como todo planejamento, é um processo gerencial permitindo que se estabeleça um direcionamento a ser seguido pela empresa. Sendo o principal objetivo se obter uma otimização na relação entre a empresa e suas atividades, gerando benefícios de curto e longo prazo.

Como esse trabalho sobre planejamento e orçamento operacional é focado exclusivamente em uma microempresa, será possível reduzir o universo de estudo e conseguir resultados mais específicos. O conhecimento gerado será, pois, de acordo com a realidade das numerosas pequenas empresas brasileiras.

As dificuldades das microempresas em sobreviver no mercado podem ser atenuadas com um correto sistema orçamentário. É com esse propósito que o trabalho será desenvolvido. O gerenciamento e a comparação das atividades com o que foi antecipadamente planejado cria um ganho em relação aos seus concorrentes. Não é compensador o fato de a empresa apresentar um grande potencial, se pode ficar comprometida por uma falha gerencial, o que a prejudicará enormemente.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano financeiro para uma microempresa, de acordo com suas peculiaridades, para o ano de 2008.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Agregar os dados financeiros da empresa selecionada;
- b) Elaborar um sistema orçamentário funcional e prático para a microempresa;
- c) Criar um plano financeiro na microempresa para o ano de 2008;
- d) Criar controles financeiros para a microempresa.

3 REVISÃO TEÓRICA

A partir da revisão bibliográfica busca-se encontrar os fundamentos teóricos sobre os assuntos abordados neste trabalho. Esse referencial teórico será utilizado como embasamento para a análise da situação econômico-financeira e para o planejamento financeiro da empresa.

3.1 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

A administração do capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afetam a sua rentabilidade.

As concordatas e falências geralmente constituem o desfecho natural para as soluções inadequadas dos problemas de gestão do capital de giro. Muitas vezes ouvimos dizer que determinada empresa tornou-se insolvente devido ao excesso de imobilizações. Em geral isso significa que foram desviados para outra finalidade recursos que deveriam estar financiando o capital de giro ou, então, que os planos de expansão não levaram na devida conta as necessidades adicionais de recursos para financiar o giro das operações. (BRAGA, 1995, p. 81).

3.1.1 CDG, NCG e tesouraria

Com base no novo modelo proposto por Fleuriet podem-se identificar algumas variáveis necessárias para uma análise dinâmica do balanço patrimonial. Essas variáveis são: Necessidade de Capital de Giro (NCG), Capital de Giro (CDG) Saldo de Tesouraria (ST).

A necessidade de capital de giro NCG pode ser mensurada em termos de dias ou em termos monetários através da diferença entre o ativo circulante operacional e passivo circulante operacional. O conceito de Necessidade de Capital de Giro decorre da necessidade de caixa, no momento em que, no ciclo financeiro, as saídas de ocorrem antes das entradas.

Capital de Giro (CDG) obtido através da diferença entre passivo não circulante e ativo não circulante ao contrário da visão tradicional denominada de capital circulante líquido CCL definido pela diferença entre ativo e passivo circulante. Quando o CDG for negativo significa que há recursos de curto prazo financiando ativos não circulantes, quando o CDG for positivo mostra que os recursos de longo prazo além de financiar ativo não circulante financiam também ativo circulante.

O Saldo de Tesouraria (ST) é obtido através da diferença entre ativo circulante financeiro e passivo circulante financeiro ou, pela diferença entre o CDG e NCG e revela (evidencia) a margem de segurança financeira.

3.1.2 Efeito tesoura

O efeito tesoura ou *overtrade* acontece quando uma empresa expande significativamente o nível de operações e vendas, sem o devido suporte de recursos para financiar o decorrente aumento da necessidade do capital de giro.

Empresas que têm tesouraria negativa necessitam tomar recursos a curto prazo no sistema financeiro nacional, onde as taxas de juros são proibitivas. O resultado é um aumento insuportável de despesas financeiras, que poderá comprometer toda a organização e levar a um estado préfalimentar ou mesmo a um fechamento, se a situação não for entendida e replanejada.

O valor da necessidade de capital de giro é função numérica do ciclo operacional em dias. Ou seja, quando a empresa dilata o prazo dado aos clientes, quando aumenta seus estoques, ou quando não consegue manter prazos de compras junto aos seus fornecedores, aumenta também a necessidade de capital

de giro, e este fenômeno dentro da empresa tende a causar problemas na rentabilidade.

Recomenda-se, para evitar essa situação, que todos os gestores da empresa estejam comprometidos com a tomada de decisões que reduzam o seu ciclo operacional em dias. Esse conceito é conhecido como “just in time financeiro”. (RASOTO, 2003)

3.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é a forma pela qual a empresa estabelece, antecipadamente, as ações necessárias e o modo de agir para alcançar seus objetivos e metas estratégicas.

Podemos definir planejamento como a tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária. Planejar significa traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-los, a fim de atingir certos objetivos.

Na palavra de Chiavenato (1999): As empresas não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para atingi-los da melhor maneira possível.

Planejamento para Braga (1989) é conceituado como: definir antecipadamente os objetivos (o que se deseja alcançar); a forma pela qual as ações serão resolvidas as ações serão desenvolvidas (como será feito); os meios e os recursos necessários (com que e por quanto será feito); os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa (quando será feito); e os responsáveis pela execução das etapas do plano (por quem será feito).

Já Zdanowicz (2001, p. 13) ensina: “O processo de planejamento financeiro decorre da necessidade da empresa em crescer, de forma ordenada, tendo em vista à implantação e à adequação de padrões, princípios, métodos através de processos racionais, práticos e competitivos no tempo. [...]. O sistema de planejamento financeiro e orçamento buscam antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, que deverão ser alcançados no período, considerando os aspectos relevantes de produtividade, qualidade e

competitividade, que o mercado está a exigir das empresas, cada vez mais, nos dias de hoje. Por outro lado, o planejamento em seu detalhamento poderá variar de empresa para empresa”.

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa. Com relação ao crescimento da empresa, ele está diretamente ligado à política financeira adotada pela empresa. Assim, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados; é, portanto, um plano para o futuro. O planejamento auxilia ainda na implantação de projetos que exijam análises com antecedência de todas as variáveis a serem analisadas e a situação de incerteza. (TELÓ, 2001).

Existem basicamente dois tipos de planejamento indispensáveis na área financeira: o orçamento de capital e o planejamento financeiro referente às operações previstas da empresa. Os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa.

3.2.1 Planejamento financeiro de curto e longo prazo

O processo de planejamento financeiro inicia-se com a elaboração dos planos financeiros a longo prazo que ditam os parâmetros gerais refletidos nos planos e orçamentos a curto prazo. Em geral, os planos e orçamentos a curto prazo são guias operacionais para atingir os objetivos a longo prazo da empresa.

Os planos financeiros a longo prazo em geral refletem o impacto antecipado da implementação de ações planejadas sobre a situação financeira da empresa. Tais planos tendem a cobrir períodos que vão de dois e dez anos; é bastante comum o emprego de planos quinquenais, que são continuamente revistos à chegada de novas informações. Geralmente tais empresas, sujeitas a elevados graus de incerteza operacional ou ciclos de produção relativamente curtos, ou ambos, tenderão a empregar horizontes de planejamento mais curtos. Os planos financeiros a longo prazo tendem a focalizar a implementação de dispêndios de

capital propostos, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e relacionadas com o desenvolvimento de produtos, e importantes fontes de financiamento.

O processo de planejamento financeiro de curto prazo reflete os resultados esperados de ações a curto prazo. Os principais insumos incluem a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros.

Usando a previsão de vendas como insumo básico, desenvolve-se um plano de produção que leva em conta o tempo necessário para converter matéria prima em produto acabado. Os tipos e quantidades de matéria prima necessárias durante o período de previsão podem ser estimados a partir do plano de produção. Com base nestas estimativas de consumo de matéria prima, pode-se programar quando e quanto comprar de matéria prima. Pode-se estimar o montante de mão de obra necessária, seja em homens-horas ou em dinheiro. Os custos indiretos de fabricação podem ser estimados, e finalmente as despesas operacionais, especificamente as despesas com vendas e administrativas, podem ser estimadas com base no nível de operações necessário para sustentar as vendas previstas. (GITMAN, 1984).

3.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O sistema orçamentário nada mais é do que a operacionalização das atividades e ações projetadas no planejamento financeiro. O sistema orçamentário traduz, em quantidades físicas e valores monetários, o desenvolvimento e os resultados de todos os planos das unidades operacionais e administrativas da empresa.

O sistema orçamentário global, na concepção de Zdanowicz (2003, p.135) corresponde à projeção e à operacionalização das ações descritas nas etapas de planejamento financeiro, [...]. A proposta orçamentária deve contemplar as estimativas de receitas, custos, despesas e investimentos necessários para a consecução das atividades econômicas projetadas, a partir da definição dos objetivos, das metas e das estratégias da empresa.

O orçamento é instrumento integrante do processo de planejamento e controle operacionais de qualquer empresa, independente do porte ou da atividade econômica. Em geral, as empresas procuram planejar e controlar suas atividades operacionais através da técnica orçamentária. As tarefas são formalizadas e sistematizadas para que possam ser executadas normalmente, durante o processo de implementação.

Portanto, o orçamento fundamenta-se na elaboração de um plano geral de ação da empresa, de acordo com os objetivos, as metas e as políticas de ação a curto e longo prazos. O sistema orçamentário fornece à direção as instruções para a execução de planos, enquanto a avaliação e o controle permitem a comparação dos valores realizados pela empresa, aos projetados para o período. (ZDANOWICZ, 2003)

3.3.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas constitui um plano das vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo.

Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidades e quando, e conta-se com as informações principais para a determinação dos recursos necessários para o atendimento dessas vendas em quantidade, qualidade e por período de tempo.

Na elaboração do orçamento de vendas são consideradas variáveis de mercado consumidor, variáveis de produção, variáveis de mercado fornecedor e de trabalho e variáveis de recursos financeiros. (SANVICENTE, 1989, p. 43).

3.3.1.1 Objetivos

Na lição de Zdanowicz (2003): O objetivo máximo de qualquer empresa é ser rentável, necessitando para isso vender produtos e/ou serviços nos mercados. Neste contexto, o orçamento de vendas deve ser fundamental, para assegurar ao cliente o produto certo, a qualidade certa, no tempo certo e o preço certo.

Outro objetivo do orçamento de vendas é apresentar uma visão da área mercadológica, em termos de propaganda, publicidade e comercialização de produtos e/ou serviços, atendendo, assim, de forma qualificada, rentável e eficaz aos seus clientes, suprimindo suas necessidades por inteiro.

3.3.1.2 Métodos de elaboração

Na bibliografia são nos apresentados diversos métodos de elaboração do orçamento de vendas. Sanvicente segue a orientação de Kotler que agrupa os métodos em três bases de informação: *o que se diz, o que se faz e o que se fez*.

Os métodos baseados no que se diz buscam informações com os próprios consumidores ou com pessoas que estejam em contato direto com esses consumidores, como os vendedores e representantes, ou ainda com especialistas. Estes métodos têm como instrumentos básicos os questionários e as entrevistas.

Os métodos baseados no que se faz são utilizados para novos produtos, e envolvem um teste de mercado para estimar as reações futuras dos consumidores.

Os métodos baseados no que se fez envolvem a análise de informações de períodos passados por meio de técnicas de matemática e estatística.

3.3.2 Orçamento de produção

O orçamento de produção determina as quantidades de produtos que deverão ser fabricados, levando em conta o volume de vendas projetado e a política de estoques, projetando os custos e as despesas envolvidas no processo produtivo.

3.3.2.1 Orçamento de matérias-prima

O orçamento de matérias-prima está relacionado diretamente com a logística da empresa. É o orçamento que determina as quantidades previstas de cada matéria-prima para o que foi planejado.

A preocupação fundamental no momento da compra da matéria-prima, adverte Zdanowicz (2003), diz respeito à qualidade, à entrega e aos custos da mesma, de forma que não ocorra descontinuidade do processo produtivo e a imagem da empresa não saia deturpada, além da necessidade da manutenção dos preços competitivos.

3.3.2.2 Orçamento de mão-de-obra direta

A elaboração do orçamento de mão-de-obra direta leva em conta os custos com salários e os encargos sociais relacionados diretamente com o as atividades específicas da empresa, isto é, o processo produtivo da empresa.

3.3.2.3 Orçamento das despesas indiretas de fabricação

As despesas indiretas de fabricação são também denominadas por custos indiretos de fabricação e abrangem todos os itens de produção, que não foram classificados como matéria-prima ou mão-de-obra direta, mas que irão ocorrer em nível de departamentos industriais, como um todo.

O orçamento dos custos indiretos de produção consiste na projeção das despesas por período e agrupadas por responsabilidade. Este pode ser um dos orçamentos complexos, dependendo da indústria, dada a heterogeneidade dos itens envolvidos e, às vezes, a dificuldade para correlacionar o total dos custos aos volumes de produção da empresa. (ZADNOWICZ, 2003)

3.3.2.4 Orçamento dos custos derivados da produção

O orçamento dos custos derivados da produção projetados também é denominado de custos de produção. É composto pelos orçamentos de matérias-prima, mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação.

3.3.2.5 Orçamento dos custos dos produtos vendidos

O orçamento dos custos dos produtos vendidos é elaborado levando em conta o orçamento de custos derivados de produção e as variações estimadas nos estoques de produtos em elaboração e de produtos prontos.

Vê-se que o orçamento de produção é fundamental para a competitividade da empresa no mercado, pois se relaciona diretamente com o negócio desenvolvido pela empresa.

3.3.3 Orçamento de despesas operacionais

O orçamento de despesas operacionais compreende os gastos de administração, despesas comerciais para realizar as vendas, custos financeiros decorrentes de empréstimos e financiamento e as despesas tributárias exigidas pelo Estado.

A empresa atinge seu objetivo em relação às despesas operacionais, segundo Zdanowicz (2003), a partir do momento que diminui o valor das despesas operacionais, ou seja, aquelas não relacionadas diretamente com atividade financeira, chegando a um aumento de resultado, fazendo com que a empresa a empresa possa continuar operando no mercado no mercado.

No entanto, deve-se advertir que o orçamento de despesas operacionais deve ser elaborado e reduzido a níveis realistas, pois um exagero pode afetar estruturalmente o negócio.

3.3.3.1 Orçamento das despesas administrativas

O orçamento das despesas administrativas compreende as atividades de apoio. São as despesas para gerir a empresa, como as despesas com viagens, matérias de escritório, pessoal, seguros, etc.

É bom destacar que as despesas administrativas são, geralmente, classificadas como custo fixo, pois não variam significativamente com a produção.

3.3.3.2 Orçamento das despesas com vendas

O orçamento de despesas com vendas é o instrumento que ira relacionar os itens a serem desembolsados, vinculados à comercialização de produtos e/ou

serviços da empresa no período projetado, tendo como objetivo classificar corretamente os gastos da área comercial. (ZADNOWICZ, 2003).

3.3.3.3 Orçamento das despesas tributárias

O orçamento das despesas tributárias ocorre em função da incidência de impostos, taxas e contribuição de melhoria. As três espécies do gênero tributo. Através desse orçamento é possível ver a participação de cada tributo na organização.

3.3.3.4 Orçamento das despesas financeiras

O orçamento das despesas financeiras relaciona os desembolsos referentes aos encargos financeiros para a obtenção de recursos de terceiros. Zadnowicz (2003 : p. 167) diz que o principal objetivo do orçamento das despesas financeiras será projetar os pagamentos dos recursos de terceiros, captados ou a captar pela empresa. As principais despesas financeiras são os juros, a TAC (taxa de abertura de crédito), comissões etc.

3.3.4 orçamento de caixa

O orçamento de caixa é uma ferramenta importantíssima para o administrador financeiro. É através dele que se consegue estabelecer um equilíbrio financeiro entre entradas e saídas financeiras.

O orçamento de caixa possibilita ao administrador, segundo Gitman (1984, p253) planejar suas necessidades de caixa a curto prazo. Geralmente, dá-se atenção ao planejamento dos excessos e faltas de caixa. Uma empresa que espera um excesso de caixa pode planejar aplicações a curto prazo, enquanto que outra com déficit de caixa deve providenciar financiamento a curto prazo. O orçamento de caixa dá ao administrador financeiro um visão clara da época em

que ocorrerão recebimentos e pagamentos previstos durante um determinado período.

Em geral, o orçamento de caixa cobre um ano, embora possa ser desenvolvido para qualquer período. O período coberto normalmente é subdividido em intervalos. O número e o tipo de intervalos vão depender da natureza do negócio.

A elaboração do orçamento de caixa é tarefa fundamental, e o grau de complexidade varia de acordo com a estrutura de negócios da organização. Explica, Zdanowicz (2001): Na elaboração do orçamento de caixa serão utilizados as projeções de vendas, produção e despesas operacionais, considerando os prazos médios de vendas e compras com as prováveis datas de recebimentos e pagamentos no período orçado, bem como as futuras aquisições de itens do ativo imobilizado, os aumentos de capital social da empresa e as participações em empresas coligadas e/ou controladas.

O principal objetivo, esclarece Zdanowicz (2001), do orçamento de caixa será a projeção da disponibilidade necessária de recursos financeiros para a execução do plano geral de operações, bem como estabelecer o nível geral de caixa. Nestes termos, o objetivo do orçamento de caixa será dispor dos recursos financeiros necessários para que a empresa possa continuar funcionando normalmente, além de viabilizar o que foi planejado no plano geral de operações e/ou investimentos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposição de plano desse trabalho é criar uma proposta de planejamento financeiro. Criando um orçamento global para a microempresa Wizard, de acordo com suas peculiaridades, sendo prático e útil nas tomadas de decisões dos administradores.

O tamanho da organização é o principal aspecto que caracteriza este trabalho. Para alcançar os objetivos propostos é necessário estudar profundamente a microempresa dentro de seu contexto.

O estudo de caso é o método indicado para essas situações, pois permite uma imersão dentro da empresa. A empresa Wizard, possui uma organização financeira simples e prática, que não está ainda completamente desenvolvida.

Roesch (2005) considera que alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos que explora fenômenos com base em vários ângulos.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, (YIN,2001, p. 19).

Foram as características da empresa, portanto, que decidiram pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa e não o contrário.

Como técnica de coleta de dados utilizou-se as pesquisas quantitativas e qualitativas. Buscando assim uma maior cobertura de dados, pois nem sempre é possível encontrar todos os dados relevantes em microempresas. Essa, aliás, é uma das diferenças pontuais entre as grandes e pequenas empresas, a disponibilidade de dados.

Os primeiros dados serão coletados através de entrevistas com os sócios da empresa. A fim de se compreender todos os processos e rotinas da empresa. Na entrevista se buscará ainda conhecer as relações da empresa com os fornecedores e clientes. Os outros dados serão obtidos através de documentos acessíveis na empresa. São dados quantitativos como planilhas, notas fiscais, fichas sobre a produção e demais documentos existentes.

Para montar o sistema orçamentário na empresa é necessário criar primeiramente o orçamento de vendas. Esse orçamento será criado a partir de uma reunião com os donos da empresa, de acordo com o que se espera para o ano de 2008. Será possível questionar qual produto é o mais vendido, qual é o mais lucrativo e qual será a estratégia de vendas. Assim o planejamento financeiro estará de acordo com a visão e os anseios dos sócios.

Visando à praticidade os orçamentos serão criados através de planilhas eletrônicas. Como o orçamento operacional exige uma grande quantidade de dados, pois cobre quase todos os processos da empresa, a fase de coleta e agrupamento de dados será de extrema importância.

A análise de dados será feita através de *Análise de Conteúdo*. Roesch (2005) observa que a maioria das tentativas procura seguir os padrões de análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se apóia em modelos conceituais definidos *a priori*. Costuma-se denominar o conjunto destas técnicas de *Análise de Conteúdo*.

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para validar inferências de dados de um contexto que envolve procedimentos especializados para processamentos de dados de forma científica. O objetivo da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção com ajuda de indicadores. Os fatos, deduzidos logicamente a partir de indicadores, permitem tirar conclusões, obter novas informações ou complementar conhecimentos através do exame detalhado dos dados. (FREITAS, 2000). Com a participação dos sócios, o planejamento financeiro e os orçamentos projetados será possível ter

uma visão produtiva e financeira do funcionamento da empresa para o ano de 2008.

5 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO FINANCEIRO

A competitividade entre as escolas de idiomas impõe uma administração financeira ágil e eficaz. Se é verdade que a demanda por cursos de idiomas é crescente, as exigências dos alunos cresce igualmente. As escolas devem dispor, então, de tempo e comprometimento para elaborar um plano financeiro condizente com a visão do empreendedor, os objetivos da empresa e as necessidades dos clientes.

Com respeito à orientação estratégica, preferimos manter a visão do líder da organização, isto é, uma estratégia empreendedora, sem um plano esquematizado e formal. Diversos fatores levaram a essa escolha, podemos citar: tamanho da empresa, manter a visão estratégica maleável e um mercado com mudanças rápidas.

5.1 PLANO FINANCEIRO

O planejamento financeiro da escola foi criado junto com os sócios da empresa a partir de adaptações de modelos teóricos. Uma das principais funções do plano financeiro é servir na elaboração e avaliação do orçamento operacional. Contribuindo também na definição de novas perspectivas financeiras e servindo de base para a tomada de decisões.

A teoria nos fornece os seguintes elementos para o processo de planejamento financeiro da empresa:

Diretrizes

São as linhas nas quais se traçam o desenho do planejamento. As diretrizes fornecem as idéias gerais para iniciar o plano, por isso devem ser

básicas, genéricas e permanentes. Os sócios definiram como diretrizes para o planejamento financeiro e orçamento operacional:

Foco no aluno
Excelência no ensino
Crescimento com segurança

Essas três diretrizes deverão sustentar os demais níveis de planejamento financeiro. O foco no aluno e a excelência no ensino visam a destacar a empresa no mercado. O crescimento, na visão do empreendedor, está diretamente ligado com a sua visão estratégica.

Premissas

São hipóteses ou eventos futuros que podem afetar a implementação do plano financeiro e do orçamento. Os principais fatores que poderão influir financeiramente são:

Alíquotas e enquadramento no SIMPLES
Rotação dos empregados
Aumento da concorrência.

Objetivos

Já estabelecidas as diretrizes e as premissas, projetam-se os objetivos, os quais representam os resultados que a empresa espera alcançar. O objetivos para o ano que vem são:

Diminuir despesas, sem afetar a qualidade do curso.
Expandir o número de alunos matriculados, através de uma campanha de marketing, e os cursos oferecidos pela escola.

Alocar receitas para áreas que afetam sensivelmente a qualidade do serviço.

Esses objetivos vão refletir diretamente em quase todos os orçamentos.

Metas

Metas são os objetivos quantificados. Optou-se por dividir as metas para o ano de 2008 em dois períodos.

1º Semestre

Diminuir a cada mês as despesas operacionais em torno de 2%, exceto as despesas com vendas.

Aumentar para 300 o número de alunos matriculados em março.

2º Semestre

Investir na construção de 1 sala de aula nova.

Aumentar para 324 alunos em agosto e 350 em novembro.

5.2 ORÇAMENTO DE RECEITAS

O orçamento de receitas tem um papel fundamental em todo o desenvolvimento do sistema orçamentário. Todos os outros orçamentos dependem das estimativas das receitas recebidas pela empresa. Na elaboração do orçamento foram considerados os valores históricos e a opinião dos sócios quanto a demanda no ano de 2008. Na fundamentação teórica foi alertada a importância de elaborar um orçamento de forma prática e realista.

Meses	Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Maio			Junho		
Cursos	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT
Espanhol	11	110	1210	11	110	1210	18	110	1980	18	110	1980	18	110	1980	18	110	1980
Alemão	1	110	110	1	110	110	5	110	550	5	110	550	5	110	550	5	110	550
Inglês	210	110	23100	210	110	23100	277	110	30470	277	110	30470	277	110	30470	277	110	30470
TOTAL	222		24420	222		24420	300		33000	300		33000	300		33000	300		33000

Meses	Julho			Agosto			Setembro			Outubro			Novembro			Dezembro			TOTAL
Cursos	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	TOTAL
Espanhol	18	110	1980	24	110	2640	24	119	2856	30	119	3570	30	119	3570	30	119	3570	28526
Alemão	5	110	550	5	110	550	5	119	595	5	119	595	5	119	595	5	119	595	5900
Inglês	277	110	30470	295	110	32450	295	119	35105	315	119	37485	315	119	37485	315	119	37485	378560
TOTAL	300		33000	324		35640	324		38556	350		41650	350		41650	350		41650	412986

Tabela 1 – Orçamento de receitas.

O método de projeção utilizado foi a união das opiniões dos sócios sobre as intenções dos consumidores e uma análise do comportamento histórico das matrículas na escola. Esse método é baseado no que se diz e no que se fez.

A origem das receitas foi separada conforme os cursos oferecidos: Inglês, atualmente com 210 alunos; Espanhol, com 11 alunos; e Alemão com apenas um aluno. Existem recursos físicos e humanos para aumento de alunos, principalmente para os cursos de Espanhol e Alemão.

Para o primeiro semestre de 2008 a principal meta é ter 300 alunos matriculados em março. Um aumento de 35%, isto é de 128 alunos. De acordo com os sócios e funcionários essa meta é plenamente alcançável visto uma demanda latente percebida, há ainda uma capacidade não aproveitada na escola. Haverá também mais investimentos em propaganda, esse ponto é tratado especificamente no orçamento de vendas. O aumento de 128 alunos ocorrerá aos poucos em períodos pontuais durante o ano de 2008.

Em relação ao valor das mensalidades optou-se por manter o valor de 2007, um aumento poderia acarretar um entrave ao principal objetivo de aumento de alunos matriculados. Preço da mensalidade é um pouco superior que o preço da principal concorrente, no entanto os funcionários responsáveis pelas vendas ressaltaram que há inclusive alunos saindo da concorrente e indo para a escola devido a qualidade superior da Wizard.

Para alcançar as metas do segundo semestre, chegar a 350 alunos matriculados será necessário, além de um plano de vendas, construir uma sala a mais na escola. Esse ano já foi construída uma nova sala de aula na escola, a operação mostrou-se bastante positiva, visto o custo baixo e o retorno quase imediato. A construção da nova sala de aula começará em agosto.

O controle do orçamento de receitas será feito a partir da análise do orçado com o realizado. Caberá aos gestores a avaliação das variações na planilha.

Cursos Meses	QUANTIDADE DE ALUNOS			VALORES MONETÁRIOS		
	PROJETADO	REALIZADO	Δ %	PROJETADO	REALIZADO	Δ %
Janeiro	222			24420		
Fevereiro	222			24420		
Março	300			33000		
Abril	300			33000		
Mai	300			33000		
Junho	300			33000		
Julho	300			33000		
Agosto	324			35640		
Setembro	324			38556		
Outubro	350			41650		
Novembro	350			41650		
Dezembro	350			41650		
TOTAL			0	412986		0

Tabela 2 – Controle de receitas.

5.3 ORÇAMENTO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A elaboração do orçamento de prestação de serviços ocorrerá a partir de informações e dados fixados no orçamento de receitas da organização. A estrutura funcional da escola de idiomas é composta pelos custos de material, de pessoal (mão-de-obra direta) e despesas indiretas de prestação de serviços.

O orçamento de prestação de serviços projetado para o ano de 2008 para a escola Wizard é mostrado na tabela abaixo.

Meses	Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Maio			Junho			
Orçamentos	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	
Material	40			40			40			40			40			40			
Pessoal	4500			4500			5870			5870			5870			5870			
Indiretas	8559			8559			12459			10559			10559			10559			
TOTAL	13099			13099			18369			16469			16469			16469			
Meses	Julho			Agosto			Setembro			Outubro			Novembro			Dezembro			TOTAL
Material	40			45			45			45			45			45			505
Pessoal	5870			6320			6320			6320			6780			14580			78670
Indiretas	10559			10602			10602			10602			10602			10602			124823
TOTAL	16469			16967			16967			16967			17427			25227			203998

Tabela 3 – Orçamento de prestação de serviços.

5.3.1 Orçamento de material

O orçamento de material é o menos representativo dos três. Além do fato de ser uma prestadora de serviço a escola busca nas aulas mais a conversação do que aulas expositivas; reduzindo, assim, o custo com materiais nas aulas. Os livros didáticos são negociados entre os alunos e a rede Wizard sem custos ou receitas para a franquia.

5.3.2 Orçamento de pessoal

A escola possui um quadro de funcionários composto por 7 professores de inglês, 1 professor de alemão, 1 professor de espanhol, 1 coordenador pedagógico e 1 vigia. Toda a parte administrativa fica com os dois sócios.

No primeiro semestre do ano de 2008, em março, a meta é ter um aumento de 80 alunos, a princípio será necessário contratar apenas mais um professor, pois os professores são horistas e poderão aumentar a sua carga horária. No entanto, a partir de agosto com uma expectativa total de 324 alunos será necessário contratar pelo menos 2 professores.

Durante o próximo ano haverá, portanto, mais três estagiários atuando como professores. Isso evita aumentar ainda mais o encargos com pessoal da escola. A previsão é que os gastos com INSS, vale-transporte e FGTS se mantenham constantes.

PERÍODO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
ITENS													
Salários	3900	3900	5270	5270	5270	5270	5270	5690	5690	5690	6150	6150	63520
FGTS	170	170	170	170	170	170	170	200	200	200	200	200	2190
INSS	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
13º salário	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	3900
Indenizações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Férias	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	3900
Alimentação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vale transporte	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1560
TOTAL	5150	5150	6520	6520	6520	6520	6520	6970	6970	6970	7430	7430	78670

Tabela 4 – Orçamento de pessoal.

5.3.3 Orçamento de despesas indiretas

A projeção das despesas indiretas de prestação de serviço abrange as despesas relacionadas indiretamente com as aulas oferecidas. Apesar da variação no volume de alunos matriculados, essas despesas tendem a se manterem

constantes. Despesas como aluguel, material de limpeza, energia elétrica, água e esgoto se manterão em um nível estável.

Sem dúvida o peso desse grupo de despesas é bastante alto, apesar da pouca variação no período. A nossa proposta é diminuir o impacto dessas despesas durante todo o ano de 2008. Essa medida deve ser feita com cautela para não afetar a qualidade ou a procura pelo o curso.

O serviço terceirizado é prestado por um motorista que faz o transporte dos alunos. O custo para os alunos é zero, isso reflete em um custo para a escola de 30% das despesas indiretas. Uma solução para diminuir essa despesa seria uma participação do aluno, mesmo que parcial, nos gastos com esse serviço. Diminuir o trajeto, passar apenas por ruas principais, por exemplo, também pode ajudar a controlar mais racionalmente esse custo.

A franquia paga à rede Wizard também é uma despesa relevante. O interessante aqui é que não importa a quantidade de alunos a despesa com a franquia continua a mesma. A resposta lógica é aumentar o número de alunos como forma de diminuir o impacto da franquia.

PERÍODO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
ITENS													
Água/Esgoto	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
Energia Elétrica	252	252	252	252	252	252	252	290	290	290	290	290	3214
Conservação	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Aluguel a Pagar	2238	2238	2238	2238	2238	2238	2238	2238	2238	2238	2238	2238	26856
Franquia	5753	5753	5753	5753	5753	5753	5753	5753	5753	5753	5753	5753	69036
Material de Limpeza	40	40	40	40	40	40	40	45	45	45	45	45	505
Serviço Terceirizado	0	0	3900	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	21900
													0
TOTAL	8559	8559	12459	10559	10559	10559	10559	10602	10602	10602	10602	10602	124823

Tabela 5 – Orçamento de despesas indiretas.

5.4 ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS

O orçamento despesas operacionais é composto pelas despesas administrativas, financeiras, com vendas e tributárias. É através do orçamento de despesas que os administradores poderão projetar as atividades-meio para o melhor desempenho da escola.

Como o objetivo maior da escola para o próximo ano é o aumento de alunos, toda as atividades-meio deverão dar apoio e segurança para que a organização consiga alcançar aquele objetivo. Nossa proposta é focar em ações que dêem suporte a entrada de novos alunos.

Meses	Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Maio			Junho			
	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	
Despesas																			
Administrativas	3835			3775			3715			3645			3820			3765			
Financeiras	4060			4060			4060			4060			4060			4060			
Vendas	300			300			300			300			300			300			
Tributárias	1879			1879			1879			1879			1879			1879			
TOTAL	10074			10014			9954			9884			10059			10004			
Meses	Julho			Agosto			Setembro			Outubro			Novembro			Dezembro			TOTAL
	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	
Cursos																			
Administrativas	3700			3420			3370			3320			3270			3210		42845	
Financeiras	4060			4060			4060			4060			4060			4060		48720	
Vendas	300			300			300			300			300			300		3600	
Tributárias	1919			1919			1919			1919			1919			1919		22788	
TOTAL	9979			9699			9649			9599			9549			9489		117953	

Tabela 6 – Orçamento de despesas operacionais.

5.4.1 Orçamento de despesas administrativas

As despesas administrativas são identificadas como gastos de apoio nas atividades de controle e supervisão. Esse orçamento tem a característica de ser formado, em sua maioria, por custos fixos. Ele quase não varia, pois não está relacionado diretamente com a prestação das aulas. A nossa proposta de orçamento de despesas administrativas está na tabela abaixo.

PERÍODO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
ITENS													
Pró-Labore	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	21600
Material de expediente	130	120	110	100	95	90	90	90	90	90	90	90	1185
Telefone, FAX e Internet	1600	1550	1500	1450	1400	1350	1300	1250	1200	1150	1100	1050	15900
Manutenção Predial	250	250	250	240	240	240	230	230	230	230	230	230	2850
													0
													0
Fotocópias	15	15	15	15	15	15	10	10	10	10	10	0	140
Jornal e Revista	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Seguro	0	0	0	0	230	230	230	0	0	0	0	0	690
TOTAL	3835	3775	3715	3645	3820	3765	3700	3420	3370	3320	3270	3210	42845

Tabela 7 – Orçamento de despesas administrativas.

Esses custos estão muito altos e deverão reduzidos. Propomos, primeiramente, observar, juntamente com os empregados responsáveis, quais são as causas e buscar corrigi-las. Depois, manter, através de pequenas metas internas, uma redução gradual e contínua nas principais contas.

5.4.2 Orçamento de despesas financeiras

O orçamento de despesas financeiras representa os gastos com a obtenção de crédito e pagamentos de empréstimos. Durante todo o ano de 2008 haverá pagamento de um empréstimo referente a reforma na escola e a franquia. Não há previsão de obtenção de novos empréstimos no período projetado.

5.4.3 Orçamento de despesas com vendas

Através do orçamento de despesas com vendas será possível prever todos os gastos com a área comercial. Esse orçamento, conforme a estratégia dos sócios, será de grande importância para alcançar os objetivos do ano de 2008.

A área comercial da escola nunca recebeu muito investimento. Os gastos nessa área se resumiam em anúncios no jornal da cidade. Buscando divulgar o nome da escola e, sobretudo, aumentar o número de alunos matriculados se adotará algumas medidas mais efetivas para a divulgação da escola. Nas visitas a

escola percebemos que existe procura pelos cursos, a campanha de marketing, se for bem conduzida, trará bons resultados.

A escola possui apenas uma concorrente. A posição da Wizard nesse ponto é mais confortável. De acordo com as entrevistas, há alunos que saíram da concorrente e foram para a Wizard por causa da qualidade superior da escola.

A projeção é de triplicar os gastos mensais nesse orçamento. Nesse campo, recomenda-se a presença de um profissional da área do marketing para a se ter uma melhor condução, evitando assim desperdícios. As ações inicialmente planejadas são: distribuição de brindes e panfletos nas saídas das escolas e outdoors mostrando que Sapucaia do Sul tem uma escola de idiomas com qualidade. Talvez a medida mais importante seja o patrocínio de eventos nas escolas da região. Pode ser o patrocínio de eventos culturais, excursões ou mesmo gincanas que as escolas desenvolvem. É uma medida simples, pouco onerosa para a escola, mas de grande impacto, pois atinge diretamente o público alvo.

5.4.4 Orçamento de despesas tributárias

A Wizard, no que diz respeito ao recolhimento dos impostos e contribuições, utiliza o SIMPLES Nacional, um tratamento diferenciado e favorecido dispensado às micro e pequenas empresas.

O valor a ser pago no SIMPLES é calculado pelo faturamento mensal de acordo com a tabela aplicada sobre a receita bruta.

Atualmente a escola se encontra na faixa três de contribuição, empresas que possuem uma receita bruta de 240.000,01 a 360.000,00, a alíquota nessa faixa é de 7,70%. Com o crescimento de alunos no ano que vem, o faturamento da empresa irá aumentar o suficiente para que ela mude de faixa de contribuição, sua alíquota será de 8,49%.

Os tributos pagos pela escola são: o DARF (documento de Arrecadação de receitas federais), pagamento unificado, pelo SIMPLES nacional, dos seguintes

impostos IRPJ, PIS/PASEP, CSLL, COFINS e o IPI, alíquota esperada no ano que será de 8,49; o ISSQN (imposto sobre serviços de qualquer natureza), imposto municipal, devendo ser pago até o dia 20 de cada mês, a alíquota é de 3,5% da receita bruta; GPS (Guia da Previdência Social), documento simplificado de recolhimento das contribuições sociais, não há previsão de aumentar o quadro social da empresa; CPMF (Contribuição Provisória sobre a Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira), sua alíquota atualmente está em 0,38%, como o destino desse tributo está indefinido, manteve-se a mesma média mensal do ano passado.

A previsão dos desembolsos com tributos, aplicando o aumento nas receitas esperadas nos índices históricos, é mostrada na tabela abaixo.

PERÍODO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
ITENS													
DARF	404	404	404	525	525	525	525	525	567	567	613	613	6198
ISSQN	655	655	655	852	852	852	852	852	920	920	993	993	10048
													0
													0
Multas/Mora	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
CPMF	110	110	110	110	110	110	150	150	150	150	150	150	1560
GPS	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	3720
TOTAL	1679	1679	1679	1997	1997	1997	2037	2037	2147	2147	2266	2266	23926

Tabela 8 – Orçamento de despesas tributárias.

6 CONCLUSÃO

Todo o processo de planejamento financeiro e orçamento operacional leva a um melhor conhecimento da empresa. Cada orçamento contribui para gerar novos questionamentos relativos a cada setor do negócio. O orçamento de vendas fornece um panorama das reais possibilidades para o próximo ano, permitindo assim uma visão maior a longo prazo. O orçamento de prestação de serviços nos revela que a escola possui muitos gastos em pontos não essenciais para o negócio, como, por exemplo, despesas com telefone. Para um melhor desempenho financeiro será necessário repensar algumas atividades ou a forma pela qual elas são implementadas, destaco no trabalho o serviço terceirizado. O orçamento de despesas operacionais nos diz os gastos das operações meio, mostrando o quanto se precisa para manter a estrutura do negócio funcionando.

Através do orçamento pode se perceber com maior clareza a importância do aumento do número de alunos. A escola sabe que possui reais possibilidades de crescimento. Pela análise dos números descobrimos que a escola está trabalhando abaixo de um ponto ótimo. O alto valor cobrado pela franquia exige que a escola busque um maior retorno, com poucos alunos a atividade não demonstra ser rentável. Um esforço visando diminuir continuamente algumas despesas e a busca de atingir as metas estabelecidas neste trabalho possivelmente ajudará a empresa a alcançar um melhor patamar no próximo ano.

Um dos principais resultados alcançados pelo trabalho foi organizar as contas da empresa. A etapa de agregar os dados financeiros mostrou-se desafiadora. Não há, como na maioria das microempresas, um setor financeiro que controle e administre diretamente esses dados. Muitos dados não estavam documentados, o trabalho conseguiu reunir e registrar esses dados a partir de reuniões com os funcionários e observações dos processos da escola.

A estratégia adotada pelos sócios se apresenta como a melhor para se tomar neste estágio de desenvolvimento da organização. Toda micro e pequena

empresa tende a buscar o crescimento como meta principal. Os motivos para essa postura ficam evidentes em toda a análise feita no trabalho, a realidade é que não existe melhor opção para uma microempresa que não seja expandir seus negócios, do contrário acabará sufocada pelos custos de produção, pelos impostos ou pela concorrência. Esse é um ponto delicado, um crescimento sem rentabilidade, pode levar a empresa a uma situação insustentável.

O controle orçamentário é de responsabilidade dos sócios. As planilhas elaboradas possuem o campo do que foi projetado e o do que foi realizado no período, a planilha informa depois qual foi a variação percentual dos dois valores.

A projeção financeira que formulamos mostrou um equilíbrio entre as receitas e despesas, mantendo durante todo o ano um nível de receitas superior ao de despesas. No entanto, a empresa pode correr grandes riscos se levar sua estratégia de crescimento sem os devidos cuidados.

No anexo L comparamos duas situações para próximo ano. Na primeira situação utilizamos a proposta orçamentária do trabalho e na segunda situação mantivemos a proporção dos gastos feitos no ano passado. A receita e algumas despesas para as duas situações acima é a mesma esperada para 2008. Com essa comparação fica claro que a empresa não pode manter o mesmo ritmo de gastos que vinha tendo. Contas administrativas e despesas com o serviço terceirizado, por exemplo, sufocam os resultados da empresa. O início das atividades na situação dois, isto é, a situação sem adotar controles de despesas, já começaria deficitário.

Advertimos, no início do trabalho, sobre os riscos do efeito tesoura, isto é, sobre o risco que a empresa corre ao expandir o seu nível de operações, sem o suporte de recursos para financiar o aumento do capital de giro. Algumas despesas necessariamente deverão diminuir seus gastos apesar do aumento das atividades, sobre o risco da empresa ficar insolvente.

7 BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro, Campus, 1999

BRAGA, Roberto. *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*. São Paulo, Atlas, 1989.

BRASIL. *Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. DOU de 15.12.2006.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. *Análise léxica e análise de conteúdo : técnicas complementares, seqüências e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre : Sagra Luzzatto, 2000.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 3 ed. São Paulo, Harper & Row, 1984.

LOPES, António C. Vaz & MENEZES, Emilio A. *Gestão financeira das cooperativas: aplicação do modelo dinâmico*. In: Revista gestão industrial, v.02, n.02: p.143-152, 2006.

RASOTO, Armando. *A estratégia focada no resultado*. In: revista FAE BUSINESS, n.5, abr. 2003.

RHODEN, Marisa Ignez. *Planejamento Financeiro nas pequenas e médias empresas brasileiras*. In: Perspectiva Econômica. São Leopoldo vol. 28, n. 82 (jul./set.1993), p. 75-94.

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

SANVICENTE, Antonio Z. & SANTOS, Celso da C. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. São Paulo, Atlas, 1989.

SEBRAE. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*. São Paulo, 2004, p. 14.

TELÓ, Admir Roque. *Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares*. Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr. 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Planejamento Financeiro e orçamento*. 4 ed. Porto Alegre, Sagra Luzzatto, 2001.

_____. *Orçamento operacional: um abordagem prática*. 2.ed. Porto Alegre, Sagra, 1984.

_____. *Criando valor através do orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul*. 1. ed. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

ANEXOS

ANEXO A - ORÇAMENTO DE RECEITAS

Meses	Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Maio			Junho		
Cursos	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT
Espanhol	11	110	1210	11	110	1210	18	110	1980	18	110	1980	18	110	1980	18	110	1980
Alemão	1	110	110	1	110	110	5	110	550	5	110	550	5	110	550	5	110	550
Inglês	210	110	23100	210	110	23100	277	110	30470	277	110	30470	277	110	30470	277	110	30470
TOTAL	222	24420	222	24420	300	33000	300	33000	300	33000	300	33000	300	33000	300	33000	300	33000

Meses	Julho			Agosto			Setembro			Outubro			Novembro			Dezembro			TOTAL
Cursos	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	Q	Pvu	RT	TOTAL
Espanhol	18	110	1980	24	110	2640	24	119	2856	30	119	3570	30	119	3570	30	119	3570	28526
Alemão	5	110	550	5	110	550	5	119	595	5	119	595	5	119	595	5	119	595	5900
Inglês	277	110	30470	295	110	32450	295	119	35105	315	119	37485	315	119	37485	315	119	37485	378560
TOTAL	300	33000	324	35640	324	38556	350	41650	350	41650	350	41650	350	41650	350	41650	41650	412986	

ANEXO B – CONTROLE DE ORÇAMENTO DE RECEITAS

Cursos	QUANTIDADE DE ALUNOS			VALORES MONETÁRIOS			
	Meses	PROJETADO	REALIZADO	Δ %	PROJETADO	REALIZADO	Δ %
Janeiro		222			24420		
Fevereiro		222			24420		
Março		300			33000		
Abril		300			33000		
Maio		300			33000		
Junho		300			33000		
Julho		300			33000		
Agosto		324			35640		
Setembro		324			38556		
Outubro		350			41650		
Novembro		350			41650		
Dezembro		350			41650		
TOTAL			0		412986	0	

ANEXO E – ORÇAMENTO DE DESPESAS INDIRETAS

PERÍODO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
ITENS													
Água/Esgoto	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
Energia Elétrica	252	252	252	252	252	252	252	290	290	290	290	290	3214
Conservação	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Aluguel a Pagar	2238	2238	2238	2238	2238	2238	2238	2238	2238	2238	2238	2238	26856
Franquia	5753	5753	5753	5753	5753	5753	5753	5753	5753	5753	5753	5753	69036
Material de Limpeza	40	40	40	40	40	40	40	45	45	45	45	45	505
Serviço Terceirizado	0	0	3900	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	21900
													0
TOTAL	8559	8559	12459	10559	10559	10559	10559	10602	10602	10602	10602	10602	124823

ANEXO F – ORÇAMENTO DE PESSOAL

PERÍODO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
ITENS													
Salários	3900	3900	5270	5270	5270	5270	5270	5690	5690	5690	6150	6150	63520
FGTS	170	170	170	170	170	170	170	200	200	200	200	200	2190
INSS	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
13º salário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3900	3900
Indenizações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Férias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3900	3900
Alimentação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vale transporte	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1560
TOTAL	4500	4500	5870	5870	5870	5870	5870	6320	6320	6320	6780	14580	78670

ANEXO G – ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS

Meses	Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Maio			Junho			
	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	
Despesas																			
Administrativas	3835			3775			3715			3645			3820			3765			
Financeiras	4060			4060			4060			4060			4060			4060			
Vendas	300			300			300			300			300			300			
Tributárias	1879			1879			1879			1879			1879			1879			
TOTAL	10074			10014			9954			9884			10059			10004			
Meses	Julho			Agosto			Setembro			Outubro			Novembro			Dezembro			TOTAL
	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	Projetado	Realizado	Δ %	
Cursos																			
Administrativas	3700			3420			3370			3320			3270			3210			42845
Financeiras	4060			4060			4060			4060			4060			4060			48720
Vendas	300			300			300			300			300			300			3600
Tributárias	1919			1919			1919			1919			1919			1919			22788
TOTAL	9979			9699			9649			9599			9549			9489			117953

ANEXO H – ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS

ITENS	PERÍODO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
		Pró-Labore	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Material de expediente	130	120	110	100	95	90	90	90	90	90	90	90	90	1185
Telefone, FAX e Internet	1600	1550	1500	1450	1400	1350	1300	1250	1200	1150	1100	1050	1050	15900
Manutenção Predial	250	250	250	240	240	240	230	230	230	230	230	230	230	2850
Fotocópias		15	15	15	15	15	15	10	10	10	10	10	0	140
Jornal e Revista		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Seguro		0	0	0	0	230	230	230	0	0	0	0	0	690
TOTAL		3835	3775	3715	3645	3820	3765	3700	3420	3370	3320	3270	3210	42845

ANEXO L – TABELA COMPARATIVA

Meses	janeiro		fevereiro		março		abril		maio		junho	
	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
Receitas	24420	24420	24420	24420	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000
Administrativas	3835	3935	3775	4035	3715	4235	3645	4235	3820	4415	3765	4415
Tributárias	1679	1679	1679	1679	1679	1679	1997	1997	1997	1997	1997	1997
Financeiras	4060	4060	4060	4060	4060	4060	4060	4060	4060	4060	4060	4060
Vendas	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Material	40	60	40	60	40	60	40	60	40	60	40	60
Indiretas	8559	10619	8559	10619	12459	15519	10559	15519	10559	15519	10559	15519
Pessoal	5150	5150	5150	5150	6520	6520	6520	6520	6520	6520	6520	6520
Diferença	797	-1383	857	-1483	4227	627	5879	309	5704,3	129	5759	129
Meses	julho		agosto		setembro		outubro		novembro		dezembro	
	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
Receitas	33000	33000	35640	35640	35640	35640	38500	38500	38500	38500	38500	38500
Administrativas	3700	4415	3420	3970	3370	3870	3320	3870	3270	3870	3210	3870
Tributárias	2037	2037	2037	2137	2147	2147	2147	2147	2265,8	2266	2266	2266
Financeiras	4060	4060	4060	4060	4060	4060	4060	4060	4060	4060	4060	4060
Vendas	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Material	40	60	45	70	45	70	45	70	45	70	45	70
Indiretas	10559	15519	10602	16557	10602	16557	10602	16557	10602	16557	10602	16557
Pessoal	6520	6520	6970	6970	6970	6970	6970	6970	7430	7430	7430	7430
Diferença	5784	89	8206	1576	8146	1666	11056	4526	10527	3947	10587	3947