

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

Douglas Paveck Bomfim

**Desenvolvimento de um Orçamento de Caixa para
uma Microempresa de Confecção**

**Porto Alegre
2006**

DOUGLAS PAVECK BOMFIM

**DESENVOLVIMENTO DE UM ORÇAMENTO DE CAIXA PARA UMA
MICROEMPRESA DE CONFECÇÃO**

**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: Professora Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre

2006

Conceito final

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Prof. Gilberto de Oliveira Kloeckner

Tânia Davids Sussella – Hainat Indústria e Comércio de confecção

DEDICATÓRIA

A minha família e mulher por todo o seu apoio, carinho, compreensão e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha professora orientadora Marisa Ignez dos Santos Rhoden por toda atenção prestada.

Agradeço a todos os professores da Escola de Administração da UFRGS pelos ensinamentos.

Agradeço aos amigos e às proprietárias da Rouparia, Tânia e Naira, por permitirem a realização deste trabalho em sua empresa e pelas informações cedidas para tal.

Aos meus colegas de faculdade que mais do que simples companheiros de sala de aula, foram amigos para todas as horas.

Aos meus amigos pela compreensão, que na minha ausência durante as provas, trabalhos e realização do presente trabalho sempre me apoiaram e incentivaram.

Especialmente agradeço ao meu Tio Patrício Virgilli Paveck, graças ao seu apoio estou realizando o meu sonho.

RESUMO

O trabalho teve por objetivo principal o desenvolvimento de um planejamento de caixa para a empresa de confecção Hainat indústria e comércio Ltda. Dessa forma, organizou-se um fluxo de caixa histórico para o ano de 2006, uma previsão de caixa para 2007. Além disso, efetuou-se uma análise dos custos de produção dos itens mais vendidos pela empresa, chegando-se assim a lucratividade por produto, buscou-se criar controles financeiros para auxiliar as sócias no planejamento da organização.

Palavras-chaves: Fluxo de Caixa, planejamento financeiro, microempresa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Comparativo de competitividade.....	40
Figura 2 – Taxa de variação da produção física, pessoal ocupado, produtividade e folha de pagamento na indústria de transformação do RS.....	41
Gráfico 2 – Proporção dos custos na produção da coleção Kit	48
Gráfico 3 - Participação dos custos na elaboração de um rolo de apoio Fustão Piquet.....	49
Gráfico 4 - Participação dos custos na elaboração de uma toalha fralda....	50
Gráfico 5 - Participação dos custos na elaboração de um babero Piquet..	50
Gráfico 6 – Custos com Fornecedores ao longo do ano.....	52
Gráfico 7 – Evolução das receitas x despesas durante o ano.....	58
Gráfico 8 – Evolução dos recebimentos à vista durante o ano.....	59
Gráfico 9 – Recebimentos a prazo.....	60
Gráfico 10 – Orçamento de caixa 2007.....	62
Gráfico 11 – Evolução das despesas operacionais durante o ano.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo dos Índices.....	32
Tabela 2 – Expectativa do mercado.....	39
Tabela 3 - Previsão IPEA bens não duráveis.....	42
Tabela 4 – Custos e lucratividade dos produtos mais vendidos.....	48
Tabela 5 - Custos com mão-de-obra.....	51
Tabela 6 – Planilha de custos com fornecedores.....	51
Tabela 7 – Planilha de controle sobre as vendas.....	54
Tabela 8 – Planilha auxiliar para recebimentos a prazo.....	55
Tabela 9 - Planilha de controle de compras.....	56
Tabela 10 - Planilha auxiliar de pagamento a prazo.....	56

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.2. A EMPRESA.....	12
1.3. O PROBLEMA.....	13
1.4. OBJETIVOS.....	15
1.4.1 GERAL.....	15
1.4.2 ESPECÍFICOS.....	15
2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	16
2.1 CONCEITOS.....	16
2.1.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO.....	19
2.1.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO.....	19
2.2 PLANEJAMENTO DE CAIXA.....	20
2.3.1 ORÇAMENTO.....	22
2.3.2 ORÇAMENTO DE VENDAS.....	25
2.3.3 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO.....	26
2.3.4 ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS.....	27
2.3.5 ORÇAMENTO DE CAIXA.....	28
2.4 DEMOSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO.....	29
2.5 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL.....	30
2.5.1 ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES.....	31
2.5.1.2 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL.....	32
3. MÉTODO.....	34

4. CENÁRIOS.....	38
4.1.1 CENÁRIO MACROECONOMICO.....	37
4.1.2 CENÁRIO MICROECONOMICO.....	40
4.2 QUESTÕES ADMINISTRATIVO-FINANCEIRAS.....	43
4.3. ANÁLISES DO CUSTO DE PRODUÇÃO.....	47
4.4 CONTROLES PROPOSTOS.....	53
4.5. PLANO DE CAIXA.....	57
4.6 DESPESAS OPERACIONAIS.....	62
5. CONCLUSÃO.....	65
6.BIBLIOGRAFIA.....	67
ANEXO A – PLANILHA DE PRODUTOS VENDIDOS MÊS À MÊS.....	69
ANEXO B – FLUXO DE CAIXA 2006.....	77
ANEXO C – PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTOS A PRAZO 2006.....	78
ANEXO D – GRÁFICO DOS RECEBIMENTOS A PRAZO	
2006.....	78
ANEXO E – DESPESAS OPERACIONAIS 2006.....	79
ANEXO F – PLANILHAS DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO.....	80
ANEXO G – FLUXO DE CAIXA PREVISTO 2007.....	83
ANEXO H – PREVISÃO RECEITAS X DESPESAS 2007.....	84

1. INTRODUÇÃO

Atualmente no Brasil, o setor de confecção têxtil é um dos mais importantes setores da economia. Segundo a Abit, Associação Brasileira de Indústria Têxtil, o setor de confecção produziu cerca de 1.683,8 toneladas de produtos no ano de 1999. O Ministério do Planejamento informou (pesquisa realizada em 1996) que o setor possuía 18.036 empresas, com um preço médio, em dólar americano, de U\$ 4,38 por peça de roupa e empregava 1.337 milhões de pessoas.

O setor de confecção é extremamente competitivo, pulverizado entre micros e pequenas empresas. Essas além de competirem entre si, sofrem com a presença cada vez maior de produtos importados.

Nesse cenário turbulento é extremamente necessário que os recursos financeiros sejam muito bem empregados, otimizando-se os recursos disponíveis. Com base nestas observações, pode-se afirmar que administração financeira, visando à rentabilidade e à liquidez, é fundamental na organização do negócio, através dos seus controles e dos seus indicadores.

Um planejamento financeiro bem desenvolvido pode proporcionar vantagem competitiva para a empresa. Através deste mecanismo determina-se o montante de recursos necessários para execução das atividades operacionais, e podem-se empregar da maneira mais adequada os recursos disponíveis, analisando as fontes de crédito mais vantajosas para a organização e tendo melhores condições de se saldar as obrigações da empresa em dia.

1.2 EMPRESA

A Rouparia está no mercado já há cinco anos, conta com três colaboradoras e possui duas sócias. A empresa possui representantes comerciais em quatro estados da federação e atende mais de quarenta lojas de roupas para recém-nascidos em todo o Brasil.

As proprietárias trabalharam por muitos anos no setor de confecção, como costureiras de artigos para mulher e para o lar, adquirindo larga experiência neste ramo, deixando de ser costureiras para montar o próprio negócio no ano de 2001.

A empresa foi criada para suprir as necessidades de produtos que a loja de roupas de um parente de uma das sócias possuía. A loja em questão estava crescendo e necessitava de mais produtos para ofertar. As sócias já possuíam duas máquinas de costura usadas e, desse modo, deixaram os antigos empregos e partirão para a criação da Rouparia Ltda. O começo do trabalho foi apenas para abastecer a loja de toda variedade de produtos.

Nessa fase a demanda era suficiente para manter a empresa; entretanto, por se tratar dos mais variados pedidos possíveis - desde artigos para cozinha, como toalhas e jogos de mesa, até itens para bebês - as proprietárias acabavam por perder muito tempo no desenvolvimento dos produtos, sem cobrar o suficiente pela exclusividade de tempo e de projeto.

Com o passar do tempo, a fragilidade estratégica de ter apenas um cliente fixo, começou a ser notada pelas proprietárias, o sentimento de não estar se desenvolvendo, de trabalho excessivo, sem a devida contrapartida financeira, começou a ser uma constante. Para completar o quadro, o cliente passou a atrasar pagamentos, o que impactou significativamente no andamento financeiro da organização.

A consequência desse quadro foi a busca de novos mercados e novos clientes. Por contar com uma boa capacidade criativa e qualificada mão-de-obra, em pouco tempo conseguiu-se atingir tal objetivo. Foi nessa época que a empresa começou a especializar-se em artigos para recém nascidos.

Assim, após uma análise das contas, decidiram se fixar apenas na área de confecção para recém nascidos. Alguns dos motivos que as levaram a essa escolha foi a margem de lucro proveniente da venda deste produto, o grande número de pedidos, a larga experiência na produção desse tipo de artigo e a falta de sazonalidade da demanda.

Desse modo, o de 2005 foi utilizado pela microempresa para começar a virada de rumo na direção da especialização da produção em artigos para bebês. Nesse ano, elas conseguiram trabalhar quase que exclusivamente com essa linha de produto. A consequência dessa guinada foi um crescimento acentuado no lucro em relação aos anos anteriores.

Já o ano de 2006 marca a organização na medida em que é o primeiro ano em que elas estão trabalhando somente com a linha bebê. Para isso, a empresa produz vários itens destinados à estética e conforto dos bebês, como, por exemplo, toalhas, babadores, mosquiteiros e roupas em geral. Os produtos fabricados são de uma qualidade superior e se destinam ao mercado com maior poder aquisitivo, essa qualidade diferenciada se deve ao material utilizado e ao acabamento das peças.

1.3 O PROBLEMA

O principal problema encontrado na empresa é a falta de um planejamento financeiro apropriado. Não existe uma programação de desembolsos e recebimentos, uma análise criteriosa dos custos envolvidos na operação da fábrica, um exame do ponto de equilíbrio do negócio, etc.

Para que se tenha uma idéia de onde se está e aonde se quer chegar é necessário contar com dados para a realização de análises comparativas e, desse modo, chegar-se a uma conclusão. Entretanto, na empresa não existe nenhum tipo de controle mais apurado para auxiliá-las na tomada de decisão. Os problemas são resolvidos na medida em que vão aparecendo. Tudo isso faz com que as sócias percam muito tempo com problemas operacionais da fábrica, quando na verdade deveriam estar desenvolvendo o seu diferencial: a capacidade criativa e a flexibilidade.

Além disso, a organização está enfrentando a sua primeira grande crise. Essa crise tem tornando a situação da empresa bem delicada em comparação o mesmo período dos anos anteriores. O número de pedidos caiu bastante em relação aos outros anos, em torno de 30% , principalmente a partir de maio.

Outros problemas enfrentados nesse ano foram a falta de capital de giro, a falta de tempo para organizar a empresa, a necessidade de novas fronteiras comerciais e o aumento das vendas. Algumas dessas dificuldades são inerentes a nova especialização, como por exemplo, a necessidade de se conseguir novos e competentes representantes comerciais. Outros advêm da falta de controles administrativos adequados e da queda do mercado como um todo.

Através desse cenário, pode-se visualizar uma organização jovem, ainda se firmando no mercado, com alguns problemas estruturais. Pode-se dizer que antes mesmo do aumento nas vendas é necessário estabelecer controles administrativos eficientes e de fácil utilização, que garantam, da melhor maneira possível, o planejamento da empresa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GERAL

O objetivo do presente trabalho é elaborar um plano financeiro para a microempresa que seja de simples aplicabilidade e, ao mesmo tempo, sirva de ferramenta de planejamento e de controle para a organização.

1.4.2 ESPECÍFICOS

a) Reunir dados financeiros que estão dispersos na empresa e agrupá-los para utilização e visualização da situação da empresa;

b) Analisar os dados financeiros obtidos;

c) Planejar o caixa da organização para o ano de 2007, com base nas informações coletadas na empresa e no mercado;

d) Criar controles financeiros para organização.

2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Através da revisão bibliográfica buscam-se os fundamentos teóricos sobre os assuntos abordados neste projeto. Esse referencial teórico será utilizado como embasamento para a análise da situação econômico-financeira e para o planejamento geral das operações da empresa.

2.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é de extrema importância para as empresas nos dias de hoje, pois é através deste instrumento que se estabelecem os diferentes cenários para as organizações, possibilitando que o tomador de decisões posicione-se da melhor maneira possível, frente aos possíveis problemas e oportunidades.

A utilização do planejamento financeiro além de permitir que se mantenham informações extremamente importantes para a empresa, ao longo do tempo, pode ser utilizada como ferramenta de planejamento.

Relevante é, antes de se falar em planejamento financeiro, conceituar planejamento. Planejar é a capacidade de se preparar para eventos futuros, estimando possibilidades, recursos e tempo.

Planejamento, para Braga (1995), é conceituado através da definição antecipada dos objetivos e das ações preestabelecidas (O QUE se deseja alcançar); da forma pela quais as ações serão desenvolvidas (COMO será feito); dos meios físicos, tecnológicos, humanos e dos recursos financeiros necessários

(COM QUE e POR QUANTO será feito); dos prazos de execução e das épocas de conclusão de cada etapa do plano (QUANDO será feito) e dos responsáveis pela execução das etapas do plano (POR QUEM será feito).

Quando se analisa planejamento de uma forma mais específica pode-se explicar planejamento financeiro através do conceito de Brealy e Myers (1998):

“O planejamento financeiro é um processo de:

- análise das opções de financiamento e de investimento de que a empresa dispõe;
- projeção das conseqüências futuras das decisões presentes, de modo a evitar surpresas e a compreender a ligação entre as decisões de hoje e amanhã;
- decisão sobre quais alternativas a adotar;
- avaliação do desempenho subsequente, face aos objetivos fixados no plano financeiro”.

Para realizar um planejamento financeiro que realmente seja uma ferramenta valiosa para empresa, devem-se seguir alguns princípios, como por exemplo, o de ser exequível, ou seja, a meta proposta deve ser viável; atingível, além de estar de acordo com a realidade do mercado.

Deve-se buscar um planejamento financeiro objetivo e quantificável. As informações que serão a base de dados para todo o planejamento têm de ser reais, sem dados hipotéticos ou arbitrários, tratadas com ferramentas estatísticas. A quantificação permite que se vislumbre de maneira clara a situação financeira da empresa no mercado.

Outro fator importante é a flexibilidade. Quando se monta um plano é necessário trabalhar com margens de segurança. Essas margens são importantes na medida em que o mercado está cada vez volátil e globalizado.

Para finalizar, o planejamento financeiro deve possuir unidade, ou seja, cada parte da empresa realizará sua contribuição para o estabelecimento do plano e toda a empresa deve segui-lo. Como o plano transpassa diversas áreas dentro da empresa, é importante que se mantenha único nas suas metas e objetivos onde cada área contribui.

2.1.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO

Gitman (1987) afirma que o planejamento financeiro de longo prazo, em geral, reflete o impacto antecipado das implementações das ações planejadas sobre a situação financeira das empresas. Normalmente tais planos abrangem períodos que vão de dois a dez anos.

O Planejamento Estratégico está intimamente ligado ao Planejamento Financeiro de Longo Prazo, não somente pelo segundo abranger um período longo de tempo, mas também por refletir os objetivos e as diretrizes do Planejamento Estratégico.

A base de informações para os planos financeiros de longo prazo são os dados coletados dos orçamentos e dos planos de lucros anuais.

2.1.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

Ross (1995) assegura que as finanças de curto prazo envolvem uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes e freqüentemente exercem impacto sobre a empresa dentro de um prazo de um ano.

Para Gitman (1987) os principais insumos incluem a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros. Os principais resultados incluem inúmeros orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas.

É através da previsão de vendas que todo o processo começa, pois através desta ferramenta consegue-se projetar um plano de produção. Com base nesse plano tem-se uma estimativa de compra de matérias-primas, dos

custos indiretos de fabricação e das despesas operacionais. Com estas estimativas pode-se desenvolver a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) projetado e orçamento de caixa em períodos mensais ou trimestrais de recebimentos e pagamentos.

2.2 PLANEJAMENTO DE CAIXA

O fluxo de caixa utilizado como planejamento pela organização tem por objetivo primordial as projeções das entradas e das saídas financeiras para um determinado período de tempo. Através dele pode-se implantar um mecanismo, ao mesmo tempo, simples e seguro que demonstre a necessidade, ou sobra de caixa para períodos projetados.

O Fluxo de Caixa projetado constitui instrumento de fundamental importância para a boa administração das organizações. Através da sua adoção conseguimos uma ferramenta que possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez. O que, sem dúvida, representam sérias ameaças à continuidade das organizações.

Utilizando-se do fluxo de caixa pode-se visualizar o grau de independência financeira da organização. Essa independência vai se traduzir no seu potencial para geração de disponibilidades no futuro e na capacidade para saldar seus compromissos.

Segundo Zdanowicz (2000), outros objetivos também podem ser alcançados ao se elaborar um fluxo de caixa na empresa. A seguir, arrolam-se os principais:

- Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações, bem como na realização das transações econômico-financeiras da empresa;
- Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas

operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;

- Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- Evitar desembolsos vultosos pela empresa, em época de baixo encaixe.

O fluxo de caixa projetado pode ser expresso através dessa fórmula genérica:

$$\mathbf{SFC = SIC + I - D}$$

ONDE:

SFC = SALDO FINAL DE CAIXA;

SIC = SALDO INICIAL DE CAIXA;

I = INGRESSOS;

D = DESEMBOLSOS.

Dessa forma, é utilizado para observar se o saldo inicial de caixa mais os ingressos do período, menos os desembolsos vão representar excedente ou escassez de recursos financeiros.

Caso haja previsão de escassez de recursos, o administrador terá tempo hábil para estudar a melhor forma de financiar o déficit, e em contrapartida, se houver excedente de caixa, qual a melhor maneira de investir.

O fluxo de caixa projetado é mecanismo ideal para ser utilizado em microempresas. Esse tipo de organização se caracteriza pela baixa complexibilidade de operações, pelo pequeno número de funcionários e por ser mais sensível a falta de recursos financeiros.

A sensibilidade à falta de disponibilidades é um dos maiores entraves às micro e pequenas empresas no país. Isso ocorre por uma série de fatores, como por exemplo, a dificuldade desse tipo de organização de conseguirem linhas de crédito, ou quando conseguem, o crédito ter um juro muito elevado, inviabilizando o negócio.

Dessa forma, o fluxo de caixa é a ferramenta administrativa que se foca justamente no ponto mais crítico da organização, a gestão das disponibilidades.

“Entende-se como Fluxo de Caixa o registro e controle sobre a movimentação do caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo”. (CAMPOS FILHO, 1997).

Por isso é tão importante que toda micro e pequena empresa desenvolva o seu fluxo de caixa da melhor maneira possível. Não somente como fonte de informações do passado, mas também como ferramenta de planejamento do futuro. Além do auxílio que representará para a organização, poderá ser o primeiro passo para uma administração de longo prazo.

2.3 ORÇAMENTO

“O sistema orçamentário traduz, em quantidades físicas e valores monetários, o desenvolvimento e os resultados de todos os planos das unidades operacionais e órgãos administrativos da empresa.” (BRAGA, 1995, p.230).

Ainda, segundo Braga (1995), o panorama econômico, político e social tem um grande valor para confecção do Orçamento, tanto que esse cenário deve servir como uma espécie de pano de fundo para o orçamento empresarial. Isso porque cada alteração de cenário afeta a empresa de uma maneira diferente e o tomador de decisão deve estar preparado para enfrentar diferentes situações.

O que se busca com o orçamento é a ação sinérgica do planejamento com um plano de ação. Através do planejamento é possível visualizar um objetivo futuro para empresa, por meio de informações gerenciais atuais (de suma importância, pois mostram a situação presente da empresa) e na elaboração de cenários econômicos os mais reais possíveis. Para o plano de ação é de vital importância a participação, o empenho, e a colaboração de todos, num esforço que deve permear todos os setores da organização.

O orçamento deve ser uma meta real a ser objetivada pela empresa, e não, simplesmente, um cenário montado. Além disso, o orçamento deve programar as atividades a serem desenvolvidas na empresa para alcançar os objetivos almejados. São necessários controles eficientes ao longo do plano de ação para auxiliar os administradores a visualizarem a situação atual da empresa em relação ao anteriormente planejado.

Segundo Braga (1995) o sistema orçamentário permite:

- definir claramente as metas específicas de cada unidade operacional ou órgão administrativo e os responsáveis pelo seu cumprimento;
- equacionar as múltiplas atividades envolvidas em um plano global;
- conciliar as atividades e as metas de todas as áreas com os objetivos globais da empresa; e
- controlar desempenhos.

Para Welsch (1996), têm-se os seguintes princípios para elaboração orçamentária:

Envolvimento administrativo - subentende apoio, confiança, participação e orientação da administração, isto é, comprometimento de todos no processo de planejamento;

Adaptação organizacional – deve-se apoiar numa sólida estrutura organizacional e num conjunto bem definido de linhas de autoridade e responsabilidades;

Contabilidade por áreas de responsabilidades - deve-se ter um sistema adaptado primordialmente às responsabilidades organizacionais para utilizar-se o planejamento e o controle de resultados. Ou seja, o sistema de informação dos dados orçados e dos realizados deve ser estruturado por áreas de responsabilidade, para que planos sejam elaborados e aprovados pelos responsáveis de cada área;

Orientação para objetivos – considera a aceitação por parte da administração de que o futuro da empresa ao longo prazo tenderá a ser favorecido pelo estabelecimento de objetivos, sub-objetivos e padrões de desempenho para a empresa como um todo e para cada uma das suas principais subdivisões;

Comunicação integral – diz que é preciso um fornecimento de informações completas de todas as áreas de responsabilidade, assim garante

um grau de entendimento maior, o que se reflete na noção de responsabilidades e objetivos;

Expectativas realistas – a administração deve evitar tanto um conservadorismo exagerado quanto um otimismo irracional, o sucesso futuro do programa de planejamento e controle de resultados depende do grau de realismo do planejamento;

Oportunidade - segundo esse princípio, deve haver um calendário definido para o planejamento formal, os relatórios de desempenho e outras atividades correlatas;

Aplicação flexível - refere-se a um programa de planejamento e controle de resultados flexível, que permite o aproveitamento de oportunidades favoráveis, mesmo que não estejam previstas no orçamento;

Reconhecimento dos esforços individuais e de grupos – as realizações individuais, tanto positivas quanto negativas, devem ser identificadas e levadas em conta no processo de administração. Assim, as técnicas de planejamento e controle de resultados oferecem bases sólidas para obter-se alguma precisão na avaliação do desempenho do administrador.

Acompanhamento - afirma que tanto o desempenho favorável quanto o desempenho desfavorável devem ser cuidadosamente analisados, para que (1) caso ocorra um desempenho inferior se possa dar início a ações corretivas de sentido construtivo; (2) no caso de desempenho favorável, para reconhecê-lo e possivelmente permitir a transferência de conhecimento a áreas semelhantes, e (3) criar condições de melhor planejamento e controle no futuro.

2.3.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

O orçamento de vendas tem um papel fundamental dentro do planejamento financeiro. Graças a sua interdependência com as outras áreas da empresa, é utilizado para elaboração do nível de atividades futuras da organização. É com base no nível de atividades futuras da empresa que se obtêm outras peças orçamentárias e, por fim, o orçamento global. Por isso, pode-se dizer que o orçamento de vendas não é apenas uma estimativa de vendas, e sim, um retrato o mais fiel possível da realidade enfrentada pela organização.

Zdanowicz (2000) conceitua o orçamento de vendas como sendo o instrumento que relacionará os produtos e/ou serviços a serem vendidos pela empresa, em vários segmentos mercadológicos, em unidades físicas e monetárias, no período projetado.

BRAGA(1996) afirma que a projeção das vendas deve ser determinada em função do mercado e da capacidade de produção, as quantidades de vendas devem ser detalhadas por zona ou região do mercado inteiro, por país quando houver exportações, por tipo de clientes e por produto.

Já para Welsch (1996) o objetivo primordial de um plano de vendas é expressar o julgamento da administração em relação às receitas futuras de vendas, com base no conhecimento das condições atuais da empresa; no meio externo, no impacto dos objetivos sobre a própria empresa e nas estratégias da administração tanto em longo prazo quanto em curto prazo.

Segundo Zdanowicz (2000), dentre as principais características que o orçamento de vendas deverá apresentar, citam-se algumas, tais como:

- a elaboração deverá ser em unidades físicas e monetárias, mas, se for impraticável, a estimativa das quantidades se restringirá ao aspecto monetário;
- mercado em que o produto e/ou serviço deverá ser comercializado;

- preço de vendas unitário, que será praticado em cada mercado;
- receita estimada por produto e/ou serviço, por linha de produtos ou por filial de vendas.

2.3.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

A base para o orçamento de produção é o orçamento de vendas. É através deste instrumento que se conseguem as informações necessárias para o planejamento da produção. O orçamento de produção se relaciona com as políticas de níveis de produção, com a utilização da capacidade de produção e com os níveis de estoques (tanto produtos acabados quanto produtos em elaboração).

“Envolvem diversos orçamentos elaborados pelas fábricas, complementados por outros preparados por órgãos da administração central. Partindo de dados físicos mensais, são calculados, por centro de custos, os valores agregados aos produtos, até se chegar à movimentação contábil dos estoques de produtos acabados”. (BRAGA, 1995, p.236).

Welsch (1996) diz que o orçamento de produção é uma estimativa da quantidade de bens que devem ser fabricados durante o exercício orçamentário.

Quando se fala em planejamento da produção refere-se ao arranjo ótimo entre três itens: vendas, estoques e produção. A busca por uma relação ideal entre esses três fatores é de suma importância para uma produção equilibrada.

Para Zdanowicz (2000), o orçamento de produção visa atender vários objetivos, mas destaca entre eles alguns, tais como:

- a. estabelecer políticas de estoques aos níveis de matérias-primas e produtos prontos e em processamento;
- b. estabilizar a produção da empresa, que implicará na redução dos custos, e dar maior qualidade na execução das tarefas, bem como facilidades nos planejamentos e controles financeiros;

- c. planejar a qualidade e a quantidade de cada produto que deverá ser fabricado, visando atender às exigências de vendas, sem descuidar-se das políticas de estoques fixadas pela empresa;
- d. programar ou escalonar a produção para períodos intermediários de tempo, quando o produto depender de safra ou de moda (sazonalidades);
- e. racionalizar os custos e melhorar a qualidade do produto, sem risco de parar o processo produtivo.

Como abordado acima, o orçamento de produção abarca vários itens importantes. Dessa forma um planejamento bem detalhado contribui para revelar anomalias e prováveis problemas que a empresa possa enfrentar.

2.3.3 ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS

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

Zdanowicz (2000) conceitua orçamento de despesas operacionais como sendo o processo que projetará as despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras, considerando as estimativas de gastos com pessoal de escritório, material de expediente, comunicações, promoções, propaganda, publicidade, encargos fiscais e financeiros para o período orçado.

A maior parte dos autores divide as despesas operacionais em despesas administrativas e despesas de vendas. Destacam-se, a seguir, alguns pontos interessantes sobre os dois temas:

Orçamento de Despesas Administrativas: está relacionado à gestão da empresa e, normalmente, são despesas fixas. Elas permeiam a organização, beneficiando vários departamentos, gerências e setores. Como exemplos, têm-se as despesas com aluguéis, salários, gratificação natalina, material de expediente, água, luz, etc.

Orçamento de Despesas com Vendas: relaciona-se com os gastos efetuados para comercialização e distribuição dos produtos elaborados pela empresa. Como exemplos de despesas com vendas têm-se os aluguéis de escritórios de representação, os anúncios em publicidade, as comissões, as promoções, as propagandas, etc.

2.3.4 ORÇAMENTO DE CAIXA

O orçamento de caixa é o elo que liga as receitas projetadas com os custos projetados. Ele se relaciona com as projeções de ingressos e de saídas de recursos financeiros, das necessidades de financiamento e de controle financeiro. Dessa forma pode-se dizer que representa o equilíbrio financeiro dentro da empresa.

Um orçamento de caixa bem detalhado possibilita à empresa antever possíveis problemas, auxiliando a organização a evitar estrangulamentos financeiros.

BRAGA (1995) diz que o orçamento de caixa evidencia, mês a mês, os recebimentos e os pagamentos detalhados por natureza e os déficits e superávits de correntes.

Segundo WELSCH (1996), as principais finalidades do orçamento de disponibilidades podem ser assim esquematizadas:

- Indicar a posição financeira provável em resultados das operações planejadas;
- Indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades;
- Indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários;
- Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a capital de giro total, vendas, investimentos e capital de terceiros.
- Estabelecer bases sólidas para a política de crédito;
- Estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

2.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO

O demonstrativo de resultado do exercício projetado é realizado com base nos orçamentos auxiliares (orçamento de vendas, produção e orçamento de despesas operacionais) e constitui-se em uma das peças orçamentárias mais importantes, pois permite toda a visualização da situação econômico-financeiro da empresa.

Para Braga (1989) o DRE projetado corresponde à consolidação dos orçamentos de resultados, incluindo os orçamentos de despesas operacionais dos órgãos administrativos que não geram receitas operacionais; orçamentos de despesas e receitas financeiras calculadas a partir do orçamento de caixa e de outros saldos patrimoniais projetados e o orçamento de resultados não operacionais compreendendo previsões de ganhos e perdas de capital.

De acordo com Zdanowicz (2000) o DRE projetado deve ser elaborado, observando-se, no mínimo, os seguintes aspectos:

- receita operacional projetada, considerando-se as vendas de produtos ou mercadorias à vista e a prazo, bem como a prestação de serviços pela empresa no período orçado;

- custo projetado dos produtos vendidos ou das mercadorias vendidas, fundamentando-se em custo-padrão atuais e futuros da empresa, constituídos pelos custos de matérias-primas (compras de mercadorias), mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação;
- despesas operacionais resultantes do somatório de todos os gastos que irão incorrer na empresa no período projetado, ou seja, despesas administrativas, despesas em vendas, despesas tributárias e despesas financeiras;
- lucro líquido operacional ou prejuízo operacional, que é obtido pela diferença positiva ou negativa entre a receita operacional e o custo dos produtos vendidos, ou das mercadorias vendidas mais as despesas operacionais projetados, no período considerado.

Pode-se dar um ajuste maior ao DRE projetado comparando os valores do DRE estimado ao do realizado, assim conseguem-se analisar possíveis erros de previsão e possíveis distorções de valores.

2.5 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL

A projeção do balanço patrimonial mostra as mutações das situações financeiras e patrimoniais da empresa para o período projetado. Através do balanço patrimonial projetado podem-se comparar os saldos das principais contas integrantes.

“O orçamento empresarial deve ser aprovado antes do encerramento do exercício que antecede ao período orçamentário. Desse modo, é necessário projetar os saldos de balanço do exercício em curso para obter os saldos iniciais de todas as contas ativas e passivas. Adicionando-se ao saldo inicial projetado de cada conta a movimentação orçada, são obtidos os saldos mensais, semestrais e do final do próximo ano. Assim, monta-se o Balanço Patrimonial projetado. Convém ressaltar que durante todo o desenvolvimento do orçamento não há necessidade de realizar lançamentos contábeis na forma convencional, bastando apenas computar os valores a serem adicionados e subtraídos em cada conta”. (BRAGA, 1995, p.238)

Zdanowicz (2000) destaca os principais objetivos da elaboração do Balanço Patrimonial projetado:

- a. analisar a liquidez da empresa para o período orçado,
- b. avaliar a capacidade financeira da empresa para o período projetado,
- c. dispor de informações sobre a estrutura patrimonial da empresa em termos de bens, direitos e obrigações.
- d. realizar comparações das situações financeira e patrimonial da empresa no período considerado.

Para projetar o balanço patrimonial é necessário que se tenham os orçamentos de vendas, de despesas operacionais e de caixa para determinação do saldo das contas que integram, principalmente, o ativo e o passivo circulante da empresa para o período projetado. É imperativo, também, realizar o DRE projetado para período, a fim de integrar futuros lucros ou prejuízos.

2.5.1 ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES

Segundo Matarazzo (1998), a análise através de índices são relações entre contas ou grupo de contas das demonstrações financeiras, que visam evidenciar determinado aspecto de situação econômica ou financeira de uma empresa. Evidencia-se no quadro abaixo os índices mais utilizados para análise de desempenho.

Tabela 1 - Resumo dos Índices

SÍMBOLO	ÍNDICE	FÓRMULA	INDICA	INTERPRETAÇÃO
CT/PL	Estrutura de capital - Participação de capital de terceiros (Endividamento)	Capital de terceiros x 100 Patrimônio Líquido	-Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros p/cada \$ 100 de capital próprio.	-Quanto menor, melhor
PC/CT	-Composição do Endividamento	Passivo Circulante x 100 Capitais de Terceiros	-Qual o percentual das obrigações de curto prazo em relação as obrigações totais.	-Quanto menor, melhor
AP/PL	- Imobilização do Patrimônio líquido	Ativo Permanente x 100 Patrimônio Líquido	-Quanto a empresa aplicou no ativo permanente para cada \$ 100 do PL.	- Quanto menor, melhor.
AP/PL + ELP	- Imobilização dos Recursos não correntes	Ativo Permanente x 100 Patrimônio Líquido + ELP	-Que percentual dos recursos não correntes foi destinado ao ativo permanente	
LG	LIQUIDEZ -Liquidez Geral	Ativo Circulante + RLP Passivo + ELP	-Quanto a empresa possui de AC+RLP para cada \$1 da dívida total.	-Quanto maior, melhor.
LC	-Liquidez Corrente	Ativo Circulante Passivo Circulante	-Quanto a empresa possui de AC para cada \$1 de PC.	-Quanto maior, melhor.
V/AT	RENTABILIDADE -Giro do Ativo	Vendas Líquidas Ativo	-Quanto a empresa vendeu para cada \$1 da dívida total	-Quanto maior, melhor
LL/V	-Margem Líquida	Lucro Líquido x 100 Vendas líquidas	-Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 vendidos.	-Quanto maior, melhor
LL/AT	-Rentabilidade do Ativo	Lucro Líquido x 100 Ativo	-Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 de investimento total	-Quanto maior, melhor
LL/PL	-Rentabilidade do Patrimônio Líquido.	Lucro Líquido x 100 Patrimônio Líquido Médio	-Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 de capital próprio investido, em média, no exercício	

Fonte: Matarazzo (1998, pág.158).

2.5.1.2 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

A análise vertical é realizada sobre o balanço patrimonial, a demonstração de resultado do exercício e a demonstração das origens e aplicações de recursos (DOAR).

Segundo Braga (1989), no balanço patrimonial, a análise fornece indicadores que facilitam a avaliação da estrutura do ativo e das fontes de financiamento. Na análise de demonstração de resultado ela possibilita avaliar a participação de cada elemento na formação do lucro ou prejuízo do período – sendo a base para o cálculo o valor da receita operacional líquida – e, por fim, para o DOAR, toma-se como base 100% o valor total das fontes ou origens do capital circulante líquido para, a partir das porcentagens, poderem avaliar a composição dessas fontes e a participação das diversas destinações ou aplicações do capital circulante líquido (CCL).

Faz-se a análise horizontal através de um conjunto de balanços ou demonstrativos consecutivos. Utilizando o valor mais antigo como base, para a série, pode-se visualizar a evolução de cada item no período observado.

3. MÉTODO

Esse capítulo visa mostrar o método empregado no trabalho. Dessa forma, trazem-se o delineamento da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e as análises utilizadas.

Utilizou-se como técnica de coleta de dados as pesquisas quantitativas e qualitativas.

“A entrevista qualitativa em profundidade, semi ou não estruturada, é apropriada para entender as premissas que os entrevistados usam como base para opiniões sobre uma situação específica e quando o assunto em questão é altamente confidencial”. (ROESCH, 1999, p.301).

Empregou-se para a pesquisa desse trabalho o método do estudo de caso. Para Roesch (1999) esta é a estratégia mais adequada para estudo de processos, pois possibilita a análise do caso sobre vários ângulos e com maior profundidade.

O estudo de caso auxilia muito nessa situação, pois permite vislumbrar a empresa dentro de seu contexto. Nesse caso, uma microempresa, sem uma grande área administrativa e com uma organização baseada na simplicidade e na aplicabilidade. Ou seja, vê-se a organização com todas as suas interligações e as conseqüências práticas (financeiras, jurídicas, etc.) desses relacionamentos.

Para realização do trabalho buscou-se embasamento nos documentos disponíveis na organização. Para Roesch (1999), a análise de documentos da empresa, nesse caso as notas fiscais, permite conceituar a organização com

base em uma visão de dentro, em contraste com métodos que podem testar hipóteses, que partem de uma visão de fora, em que o pesquisador se distancia da realidade e passa a utilizar instrumentos teóricos. Para o fechamento do ano foram realizadas projeções com base no histórico do ano e de anos anteriores.

As sócias não possuem controles sobre as notas fiscais anteriores a janeiro de 2006, por esse motivo não há análises precedentes a esse período. Assim, tendo em vista a inexistência de controles administrativos, foi de extrema importância a realização de entrevistas com as sócias. Elas serviram para dar o refinamento necessário quando não existia a documentação disponível, auxiliando na busca de soluções para os problemas encontrados.

Por não haver informações confiáveis da movimentação de compra da empresa foi utilizada também as notas fiscais de saídas de produtos, dessa forma foi possível calcular o que foi gasto com fornecedores. Acredita-se que através desse método se conseguiu chegar o mais próximo possível da realidade ocorrida, pois a organização não trabalha com estoques, comprando matérias-primas na medida em que os pedidos são feitos.

Através dos documentos obtidos e apoiando-se nas entrevistas, buscou-se desenvolver um planejamento de caixa para a organização. O principal motivo para essa escolha se explica pelo fato de se tratar de uma microempresa, onde não se encontra uma grande complexidade de operações, ou seja, a grande maioria das movimentações financeiras ocorre no curto prazo. Outra razão é que o desenvolvimento do fluxo de caixa constitui um processo de simples aplicação e de grande poder de auxílio administrativo para as proprietárias. Dessa forma, incrementando-se um fluxo de caixa histórico foi possível recuperar e aglutinar informações relevantes para entender o passado e o presente da organização, e com o fluxo de caixa projetado apresentou-se uma ferramenta simples e operacional que possibilitará a realização de um planejamento para empresa.

Ainda, procurou-se estabelecer os custos e a lucratividade dos produtos fabricados e rastrearam-se os produtos mais vendidos, para dessa forma ajudá-las no planejamento das vendas.

Utilizando-se de planilhas eletrônicas foi possível criar controles administrativos eficientes, e de fácil utilização, para operacionalização das atividades da empresa. Os dados estão sendo coletados diariamente através de planilhas impressas, após, semanalmente, uma das sócias insere nas planilhas do Excel. Então, por fim, mensalmente os dados são agrupados.

Foi desenvolvida análise tanto vertical, quanto horizontal para o fluxo de caixa projetado e histórico. Essa análise foi interessante para obtenção de indicadores e para o rastreamento das contas mais importantes dentro da organização.

4. CENÁRIOS

É fundamental para a elaboração de um planejamento de caixa a previsão dos diferentes cenários que a empresa poderá se deparar. Para isso, é necessário analisar tanto o contexto onde está inserida a organização, como o ambiente geral da economia. Com este intuito, deve-se balizar o cenário através dos índices relevantes para organização.

4.1.1 CENÁRIO MACROECONÔMICO

Esse capítulo visa a criação de uma visão global de fatores que possam influenciar a empresa no de 2007. Para isso, buscam-se informações macroeconômicas relevantes para a organização.

Na economia, pode-se afirmar que o mercado espera um crescimento no Brasil do PIB em torno de 3,5% no ano de 2007, contra um crescimento médio de 4,7% para o mundo em 2007. A Consultoria de orçamento, fiscalização e controle do Senado Federal, no seu relatório anual nos diz que:

“Em primeiro lugar, o crescimento de 4,75% do PIB para 2007 é uma meta ambiciosa. É preciso lembrar que a taxa de crescimento do PIB para 2006 é estimada em 3,4% pelo IPEA, em seu boletim conjuntura trimestral de março de 2006.¹⁰ Já as expectativas do “mercado”, conforme auferidas pelo Relatório de Mercado da Gerin/BACEN de 28 de abril, apontam para um crescimento esperado do PIB de 3,5% em 2006 e 3,7% em 2007, configurando cenário nitidamente menos otimista. O IPEA aponta como um dos principais condicionantes deste patamar de crescimento o fraco desempenho dos

investimentos, medidos pelo índice FBKF - Formação Bruta de Capital Fixo, o qual, depois de um espetacular crescimento de 10,9%, entre 2004 e 2003, caiu para pífios 1,6% entre 2005 e 2004 (para 2006 prevêem-se 5,8%, decorrentes da maior expansão da atividade econômica). Em decorrência dessa situação, a taxa de investimento (FBKF) da economia brasileira ainda se situa num patamar estruturalmente baixo, de cerca de 20% do PIB, compatível, segundo modelos econométricos daquela instituição, com um crescimento sustentado apenas ligeiramente acima dos 3%”.

Com essa expectativa de crescimento para o produto interno bruto o Brasil continua sendo o país emergente com a menor perspectiva de aumento de PIB.

Conforme tabela a baixo, onde encontramos as expectativas de mercado para 2007, vê-se que os índices evidenciam uma queda na taxa SELIC. A taxa que hoje está em 13,66% ao ano chegaria em 12,5% a.a., conforme expectativas do mercado, para o final de 2007. A queda da taxa SELIC, que já vem ocorrendo há alguns meses, é importante fator para o consumo da população no país. Tendo em vista ser um país pobre onde grande parte da população não tem condições financeiras para fazer compras à vista, a utilização do crédito torna-se a grande alternativa para o consumo.

Expectativas de Mercado								
Mediana - Agregado	2006				2007			
	Há 4 semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento semanal ^a	Há 4 semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento semanal ^a
IPCA (%)	3,23	3,01	3,00	▼ (1)	4,34	4,20	4,20	= (1)
IGP-DI (%)	3,46	3,15	3,09	▼ (4)	4,50	4,40	4,30	▼ (3)
IGP-M (%)	3,45	3,27	3,20	▼ (6)	4,50	4,38	4,36	▼ (4)
IPC-Fipe (%)	1,86	1,78	1,73	▼ (2)	4,05	4,00	4,00	= (3)
Taxa de câmbio - fim de período (R\$/US\$)	2,18	2,19	2,18	▼ (2)	2,30	2,30	2,30	= (9)
Taxa de câmbio - média do período (R\$/US\$)	2,18	2,18	2,18	= (6)	2,27	2,26	2,27	▲ (1)
Meta Taxa Selic - fim de período (% a.a.)	13,75	13,50	13,50	= (3)	12,50	12,50	12,50	= (4)
Meta Taxa Selic - média do período (% a.a.)	15,19	15,13	15,13	= (3)	13,10	13,00	13,00	= (1)
Dívida Líquida do Setor Público (% do PIB)	50,35	50,40	50,40	= (1)	49,10	49,10	49,15	▲ (1)
PIB (% de crescimento)	3,11	3,01	3,00	▼ (2)	3,50	3,50	3,50	= (7)
Produção Industrial (% de crescimento)	3,66	3,56	3,48	▼ (1)	4,50	4,30	4,20	▼ (1)
Conta Corrente (US\$ bilhões)	10,00	10,50	11,00	▲ (2)	5,00	5,00	5,00	= (4)
Balança Comercial (US\$ bilhões)	43,00	43,00	43,51	▲ (1)	36,00	36,00	36,55	▲ (1)
Invest. Estrangeiro Direto (US\$ bilhões)	15,85	15,50	15,55	▲ (1)	16,00	16,00	16,00	= (17)
Preços Administrados (%)	4,40	4,30	4,20	▼ (2)	4,50	4,40	4,30	▼ (2)

^a comportamento dos indicadores desde o último Relatório de Mercado; os valores entre parênteses expressam o número de semanas em que vem ocorrendo o último comportamento (▲ aumento, ▼ diminuição ou = estabilidade)

Fonte: Banco Central do Brasil (20/10/2006).

TABELA 2 – Expectativa do mercado.

4.1.2 CENÁRIO MICROECONÔMICO

Para a elaboração do cenário microeconômico, no qual a organização está inserida (setor de confecção, estado do Rio Grande do Sul), são utilizadas informações obtidas junto a Associação Brasileira de Indústrias Têxteis (ABIT) e a Fundação de Economia e Estatística (FEE).

Para a ABIT, o cenário enfrentado pelas empresas do setor está cada vez mais difícil. São muitos os desafios encontrados pelas organizações, seja a carga tributária altíssima, a taxa de juros excepcionalmente elevada, o câmbio sobre valorizado, ou, ainda, a concorrência desleal das mercadorias

provenientes da Ásia. Esse conjunto de fatores é o flagelo das organizações do setor. Apesar dos problemas relacionados anteriormente, a ABIT identifica dados com relação à competitividade do setor no país, onde fica evidente que do “portão para dentro” as nossas empresas são muito competitivas. Ao observar o gráfico a baixo pode-se identificar o custo de mão de obra no país como sendo um fator de competitividade, e a taxa de juros como sendo um entrave à expansão do setor.

Gráfico 3 - Comparativo de Competitividade (Tecelagem - Fio Convencional - OE) - Países Seleccionados (Base US\$/quilo = 2003)

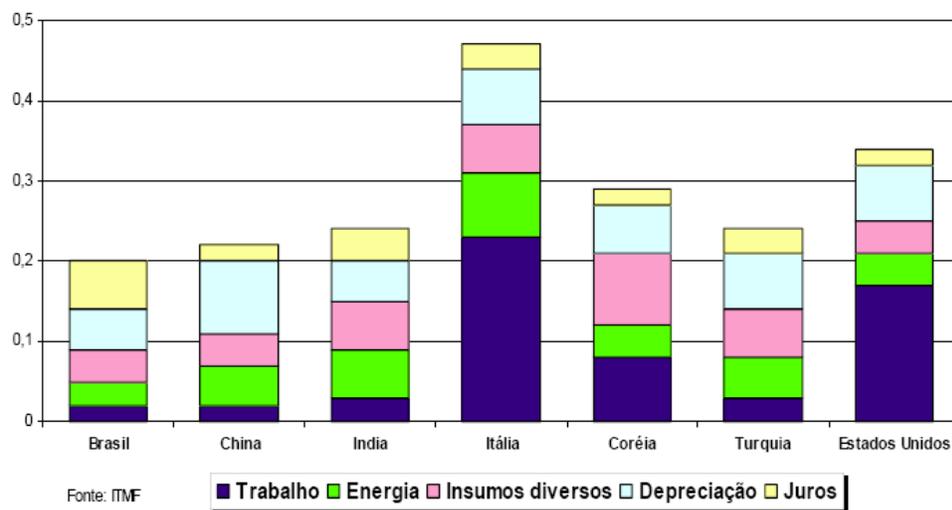


Figura 1 – Gráfico comparativo de competitividade.

Quando se analisa o contexto estadual, vê-se que o estado vem se recuperando da grande estiagem de 2005, que se reflete, ainda, na economia de 2006. Além da estiagem, o Rio Grande do Sul, que é um estado que tem tradição em ser um dos que mais exporta no país, vem sofrendo com o câmbio sobre valorizado. A sobre valorização do câmbio diminui em muito a competitividade dos produtos gaúchos no exterior, seja a dos produtos

manufaturados, como a dos produtos do agronegócio. Esse quadro de crise gera o desemprego tanto na metade sul do estado, região voltada mais para o agronegócio, como na metade norte e região metropolitana, onde encontramos os grandes pólos exportadores de manufaturados.

A tabela a baixo evidencia a crise enfrentada pelo estado nos últimos anos.

Taxa de variação da produção física, do pessoal ocupado, da produtividade e da folha de pagamento (FP) real na indústria de transformação do RS — 2002/06

(%)

ANOS	PRODUÇÃO	PESSOAL OCUPADO	PRODU-TIVIDADE	FP REAL	
				Total	Por Traba-lhador
2002	1,4	0,2	1,2	2,1	2,0
2003	-0,3	-1,1	0,7	-0,8	0,4
2004	6,4	-1,3	7,8	5,1	6,5
2005	-3,6	-6,1	2,7	-1,2	5,3
2006 (1)	-3,9	-9,1	5,7	-8,0	1,3

FONTES DOS DADOS BRUTOS: IBGE/PIMES.
 (1) Taxa do período jan.-jun./06 em relação ao mesmo período do ano anterior.

Figura 2 – Taxa de variação da produção física, pessoal ocupado, produtividade e folha de pagamento na indústria de transformação do RS.

Todos os problemas que se abateram no estado nos últimos anos também se refletiram no setor têxtil, e, obviamente, na empresa. A FEE nos traz dados dos setores, dentro da economia gaúcha, que mais demissões tiveram nos últimos anos:

“Uma das conseqüências desse cenário é a queda do índice do pessoal ocupado assalariado, a qual já havia começado a se manifestar em 2004, mas acentuou-se consideravelmente em 2005 e continua em 2006. Tomando-se os seis primeiros meses

do ano, verifica-se que o emprego industrial sofreu um decréscimo de 9,1% em relação ao mesmo período do ano anterior. Os setores que têm liderado as demissões em 2006 são os de calçados e couro (-21,1%), madeira (-16,9%), vestuário (-12,4%) e máquinas e equipamentos (-10,5%).”

Apesar de todos os problemas enfrentados pelo estado nos últimos anos o Índice de Vendas do Varejo (IVV), calculado pela FEE, demonstra uma recuperação nas vendas no estado. Entretanto, existe um descompasso entre a recuperação no interior e na região metropolitana. Graças à recuperação parcial do agronegócio, o interior vem se destacando positivamente nas compras do varejo.

Segundo dados da FEE:

“No primeiro semestre de 2006, o Estado apresentou um crescimento de 1,0% no volume de vendas do comércio varejista. Separando-se o Estado em Região Metropolitana e Não Metropolitana, podem-se observar dinâmicas diferenciadas, pois a primeira cresceu apenas 0,2%, e a segunda cresceu 1,5%. Convém destacar que a taxa relativamente elevada da Região Não Metropolitana reflete uma recuperação em curso no interior, após a forte estiagem de 2005, que derrubou o volume de vendas naquele ano”.

Para o ano de 2007, o instituto de pesquisas estatísticas aplicadas (Ipea), conforme tabela abaixo, traz previsão de um aumento de 4,9% para o setor de bens não duráveis no país.

Classes e categorias	2005				2006		2006 (previsto)		2005	2006	2007
	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
Indústria geral	3,9	6,1	1,4	1,3	4,6	0,8	3,9	4,8	3,1	3,5	4,5
Bens de consume	6,7	11	4,6	2,7	6,4	1,4	4,8	5,2	6	4,4	5,1
Duráveis	11,9	21	8,8	5	14,9	1,3	6,4	6,9	11,4	7	5,6
Semi e não-duráveis	5,4	7,8	3,5	2,1	4,1	1,5	4,2	4,5	4,6	3,6	4,9

Fonte: IBGE/PIM-PF. Previsão: Ipea/Dimac

Tabela 3 - Previsão IPEA bens não duráveis

4.2 QUESTÕES ADMINISTRATIVO-FINANCEIRAS

Como foi visto anteriormente, as previsões de crescimento para o ano de 2007 apontam para um aumento de 3,5% no PIB do Brasil.

Apesar do cenário esperado não ser muito otimista, as sócias esperam um crescimento de 15% no faturamento para 2007, nível um pouco acima dos patamares de faturamento de 2005. Essa previsão se baseia nas diferentes mudanças estruturais pelas quais a empresa vem passando nesse ano e na esperança da recuperação do mercado como um todo. Além disso, para 2007 as sócias projetam investir em marketing, ferramenta nunca antes utilizada pela organização.

O ano de 2006 pode ser considerado o ano em que a microempresa buscou fazer o “dever de casa”, o cenário de recessão encontrado nesse ano desencadeou um processo de análise interna na organização. Através dessa análise, as sócias estão procurando construir uma estrutura de controle e acompanhamento administrativo, principalmente para o setor de vendas e o setor de produção.

Utilizando-se de simples planilhas eletrônicas, elas estão buscando harmonizar as receitas provenientes das vendas com as despesas vindas das compras de matérias-primas, de forma que se receba antes de realizar o pagamento aos fornecedores, diminuindo, assim, a necessidade de capital de giro.

Outro ponto importante baseia-se na organização das datas de recebimento e de desembolsos realizadas pela empresa, de forma que ocorram em dias certos na semana. Como as sócias realizam tanto o trabalho gerencial como o operacional - muitas vezes elas participam da montagem na linha de

produção - essa organização das datas facilita a administração do tempo disponível para essas duas tarefas, possibilitando que, quando o trabalho realizado for operacional, as sócias consigam se focar apenas nesta atividade e, quando for necessário realizar controles e gerenciamentos administrativos, que seja realizado sem atropelos ou pressão.

Para tanto, uma das formas utilizada por elas se relaciona à data de expedição das mercadorias produzidas. A partir de outubro, buscou-se expedir a produção em dias certos na semana, nas terças-feiras e nas quintas-feiras, deste modo está sendo possível o planejamento por parte das sócias do seu tempo útil de forma que fique mais racional tanto para o bem delas quanto da empresa.

A entrada do novo sócio trará algumas vantagens competitivas para a organização, além da injeção de recursos financeiros que serão utilizados para o pagamento de dívidas. As vantagens são tanto na experiência, na medida em que ele já possui outros negócios na área de confecção (duas lojas de roupas), quanto nos contatos comerciais que serão importantes para empresa como, por exemplo, representantes comerciais. Um fator a ser creditado ao novo sócio foi a troca de fornecedor de matérias-primas por um outro com preço mais competitivo, e sem perda da qualidade. Somente pela troca de fornecedor a economia está sendo de 5% sobre as compras de matérias primas, a partir do mês de outubro.

A adoção do SIMPLES gaúcho está sendo um fator muito importante para empresa. Até julho desse ano, mês em que a empresa optou pelo programa, foram recolhidos R\$ 8.214,37 em ICMS, ou 17% sobre as vendas do período. Tratando-se de uma microempresa esse valor é altíssimo, ainda mais quando se considera os outros tributos e contribuições aos quais a empresa tem de se sujeitar. Para o ano que vem as sócias projetam uma economia, comparando-se com esse ano, de 6% na rubrica impostos, tendo em vista a desoneração do ICMS.

Outro item relevante, que as auxiliará no aumento do faturamento para ano que vem, refere-se à busca de novos parceiros comerciais, tanto no interior, como em outros estados. Apesar de já existirem alguns vendedores na região não metropolitana, ela ainda não desenvolveu todo o seu potencial comercial para a organização, existindo um grande campo a ser explorado. Como foi visto no capítulo anterior, segundo o Índice de Vendas do Varejo (IVV), calculado pela FEE, o interior supera a região metropolitana no aumento de vendas do varejo, demonstrando toda a importância que essa região tem para o estado. Contatos comerciais estão sendo feitos a fim de prospectar novos vendedores para atender essa região. As proprietárias almejam um acréscimo gradual de 5% a.a. no faturamento, para os próximos anos, com o fortalecimento das vendas para o interior do estado.

É necessário salientar o desenvolvimento, para o ano de 2007, de um plano de marketing para a organização. Esse plano visa tanto aumentar o número de representantes comerciais, quanto à quantidade das vendas, e ao mesmo tempo em que tornar a empresa conhecida em outras regiões. Para isso, está em estudo a compra de um anúncio em uma revista de circulação nacional; revista essa, que trabalha somente com produtos para recém nascidos. O custo da inserção da propaganda é de R\$ 4.000,00, podendo ser parcelado em três vezes. A revista tem circulação trimestral e é distribuída para todas as regiões do Brasil.

Além disso, será criada uma página na internet, o que facilitará o contato da organização com prováveis clientes e com os representantes comerciais (tanto antigos como novos). Isso tudo a um custo baixo, na medida em que evitaria a necessidade do envio de mala direta com atualizações dos catálogos de produtos, pois os mesmos poderiam ser visualizados na página da empresa na internet.

Para o investimento em marketing as sócias esperam começar a obter retorno no último quadrimestre de 2007. O retorno esperado, para 2007, é de 5%

sobre o faturamento. Para os próximos anos, espera-se um acréscimo de 8% a.a.

Esse retorno esperado se deve tanto ao aumento de negócios realizados direto com o consumidor final, quanto ao aumento dos representantes comerciais da organização.

A escolha dessa revista como canal de comunicação pela empresa se deve ao fato de ser a publicação que baliza o mercado, tanto com tendências de moda, quanto por concentrar, nos anunciantes, as melhores lojas e marcas do Brasil. Além disso, as sócias, que acompanham a publicação já há algum tempo, notam que as empresas anunciantes permanecem sendo as mesmas, ou seja, não há rotatividade de anunciantes. O que as levou a acreditar que o investimento deva trazer um bom retorno para os anunciadores. O percentual estimado de aumento de faturamento para o ano de 2007 – 5% - em virtude do investimento em marketing, não possui nenhuma base científica, é apenas uma expectativa conservadora do retorno esperado. Diz-se conservadora, pois é o retorno naturalmente aceito, sem a criação de grandes expectativas.

4.3 ANÁLISES DO CUSTO DE PRODUÇÃO

Foi realizada uma análise sobre os custos de produção da microempresa. Para esse estudo partiu-se da criação de uma planilha com os custos dos principais produtos da organização. Na planilha temos para cada produto, os custos operacionais referentes à sua confecção e venda. Esses custos englobam os gastos com o tecido utilizado, a barra, o brodery, o viés, o bordado, a mão-de-obra, a embalagem, a etiquetagem do produto e a comissão paga ao vendedor. A comissão sobre vendas é de 10% (dez por cento) sobre a operação, sendo o seu pagamento realizado no mês subsequente à venda.

Através da criação da planilha dos custos de produção foi possível estabelecer a lucratividade dos produtos vendidos. Além disso, utilizando-se das notas fiscais do ano de 2006 foi possível rastrear os produtos mais vendidos e compará-los com a sua lucratividade. Ao se mapear os produtos vê-se que os produtos mais vendidos são aqueles com menor preço, e que possuem uma lucratividade boa; entretanto, insuficiente para, nos atuais patamares de vendas, manterem a empresa. Nenhum dos produtos mais vendidos possui lucratividade superior a 100%. Os produtos mais comercializados são normalmente os baberoiros, os rolos de apoio e as toalhas.

O ideal seria que se aumentassem as linhas com valor agregado superior, tal como as coleções kits (conjunto de produtos vendidos juntos), o que traria também um retorno maior sobre os produtos comercializados. A coleção kit tem lucratividade de 245%. Infelizmente, essa coleção de produtos tem um valor muito elevado, em torno de R\$ 249,00. Estudos estão sendo feitos para buscar fazer um produto parecido, mas com um valor mais acessível ao mercado.

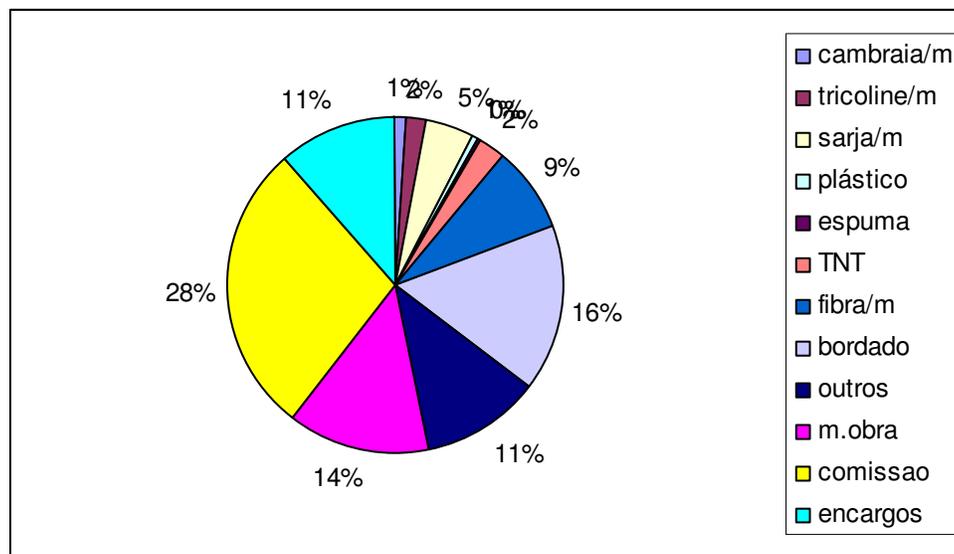


Gráfico 2 – Proporção dos custos na produção da coleção Kit

Como podemos ver, o maior gasto com o produto é com a comissão do vendedor, vinte e oito por cento do valor total do custo.

Produto	Tipo tecido	preço vda	tecido/m	custo total 1	Comissão	custo total 2	lucro R\$	lucro %
Toalha Fralda	Fralda		1,0					
		R\$ 16,30	R\$ 3,16	R\$ 7,16	R\$ 1,63	R\$ 8,79	R\$ 7,51	85,43%
Rolo de Apoio	M.malha		0,20					
		R\$ 10,70	R\$ 1,96	R\$ 5,69	R\$ 1,07	R\$ 6,76	R\$ 3,94	58,36%
Babeiro Piquet	Fustão Piquet		0,04					
		R\$ 5,50	R\$ 0,26	R\$ 3,41	R\$ 0,55	R\$ 3,96	R\$ 1,54	38,79%

Tabela 4 – Custos e lucratividade dos produtos mais vendidos.

Para melhor visualização foram ocultados da planilha os custos com tecido, barra, broderly, viés, bordado, mão-de-obra, embalagem e etiquetas.

Estando eles englobados no custo total um (1). O custo total dois reúne o valor do custo total um mais o valor da comissão paga ao vendedor. O lucro é a diferença entre o preço de venda e o custo total dois.

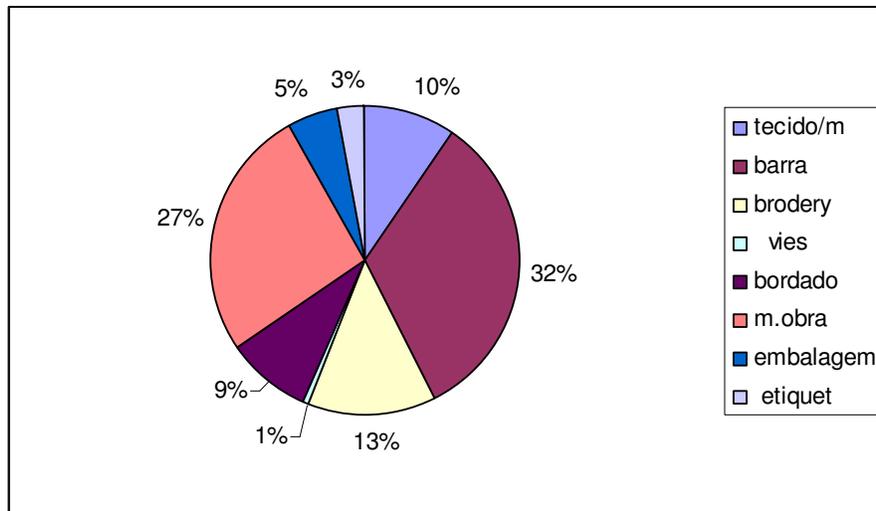


Gráfico 3 - Participação dos custos na elaboração de um rolo de apoio Fustão Piquet.

Vê-se através da estrutura de custo de produção do rolo de apoio que a maior parte deve-se aos gastos com material para barra do produto, representando 32% do total. Para o cálculo desse custo levamos em consideração o valor do metro do tecido Tricoline, utilizado especificadamente nesta costura, multiplicado pela metragem utilizada. Da mesma forma, calcula-se o gasto com cada item do custo do produto multiplicando-se o valor do material específico pela metragem utilizada.

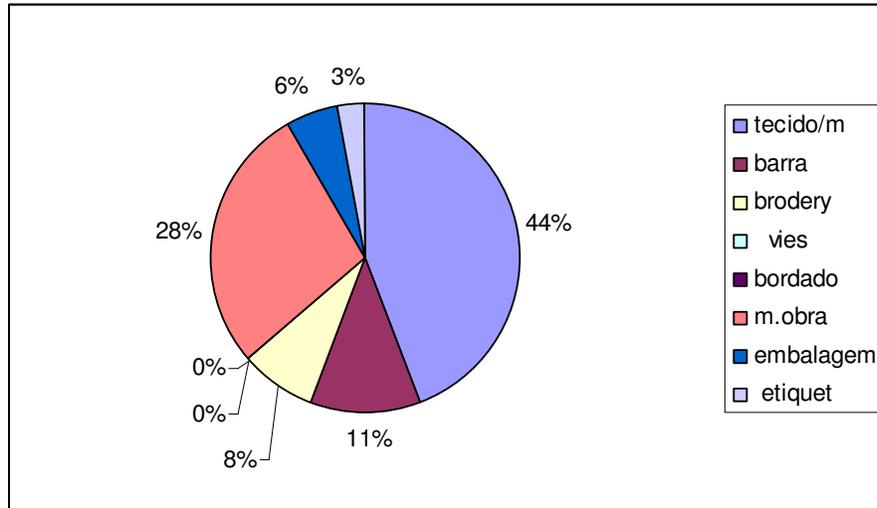


Gráfico 4 - Participação dos custos na elaboração de uma toalha fralda.

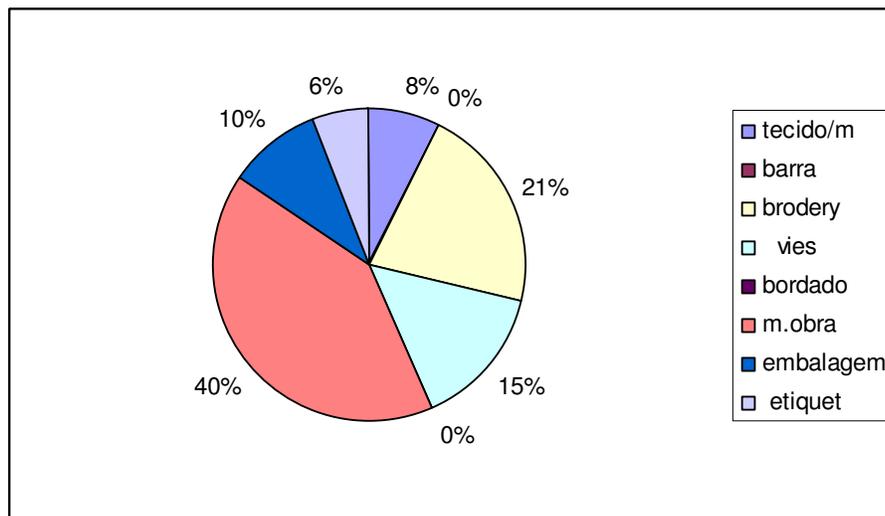


Gráfico 5 - Participação dos custos na elaboração de um bafeiro Piquet.

Para o bafeiro Piquet a maior porcentagem do custo refere-se à mão-de-obra para sua produção. Para calcular o custo de mão-de-obra foi criada uma tabela com valores referente a cada etapa do processo de manufatura do produto. Assim, o valor das etapas corte, montagem e passagem variam

conforme o tamanho da peça. Dessa forma, peças pequenas se enquadram no Corte 1, enquanto que as peças grandes, exemplo lençol, estão agrupadas no Corte 3.

Mão de Obra	custo
Corte 1	R\$ 0,10
Corte 2	R\$ 0,15
Corte 3	R\$ 0,25
Montagem 1	R\$ 1,20
Montagem 2	R\$ 1,70
Montagem 3	R\$ 2,40
Passagem 1	R\$ 0,10
Passagem 2	R\$ 0,15
Passagem 3	R\$ 0,25

Tabela 5 - Custos com mão-de-obra

Tabela 6 – Planilha de custos com fornecedores

Mês de Compra	Mês do desembolso											
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
janeiro	2300,00	2300,00	480,00	480,00	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
fevereiro	XXX	XXX	1556,63	1556,63	1556,63	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
março	XXX	XXX	XXX	1110,34	1110,34	1110,34	XXX	XXX	XXX	XXX		
abril	XXX	XXX	XXX	XXX	1266,00	1266,00	1266,00	XXX	XXX	XXX		
maio	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	390,23	390,23	390,23	XXX	XXX		
junho	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	2260,00	2260,00	2260,00			
julho	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	684,15	684,15	684,15		
agosto	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	1725,00	1725,00	1725,00	
setembro	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	851,05	851,05	851,05
outubro	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX		
novembro	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
dezembro	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Σ	2300,00	2300,00	2036,63	3146,97	3932,97	2766,57	3916,23	3334,38	4669,15	3260,20	2576,05	851,05

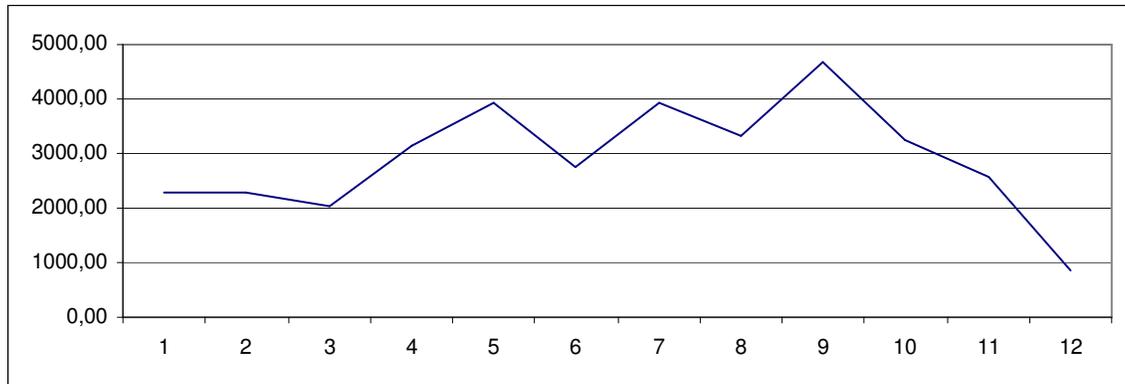


Gráfico 6 – Custos com Fornecedores ao longo do ano.

4.4 CONTROLES PROPOSTOS

Planejamento sem controle é ficção. O planejamento de caixa só será uma ferramenta importante na medida em que ele refletir fielmente as transações da organização e puder ser utilizado para o planejamento da organização. Para que isso ocorra é necessário que haja o envolvimento e o comprometimento de todos, pois os controles das contas têm de fazer parte da vida diária da empresa, e requerem paciência e dedicação.

Tendo em vista que a microempresa nunca trabalhou com controles efetivos, dispõe de uma área administrativa pequena, possui poucas transações comerciais e trabalha com valores relativamente baixos, buscou-se criar controles que viessem ao encontro das características da empresa em questão.

Esses controles devem primar pela simplicidade e pela praticidade, para que dessa forma se tornem algo realmente útil para a empresa e possam ser utilizados como ferramenta de planejamento.

Para isso, propõe-se uma subdivisão dos controles. De início, propomos a realização de controles sobre as vendas e sobre as compras. Essa escolha se baseia no fato de as operações da empresa serem singelas e pela importância que essas duas contas têm para a organização. Eles serão agrupados em controles diários, semanais e mensais (para cada um dos dois itens). Os controles diários serão realizados através de planilhas Excel impressas, e serão de responsabilidade das sócias. Semanalmente, o auxiliar de costura, e quem mais domina o aplicativo Excel, incluirá os dados da semana numa planilha de controle semanal. Os totais das planilhas semanais formarão a planilha de acompanhamento mensal. As planilhas diária, semanal e mensal, a princípio, serão iguais entre si. Diferenciando-se apenas no período.

Com os controles propostos se espera acompanhar os itens mais importantes para o desenvolvimento de um fluxo de caixa (tanto histórico, quanto projetado), e conservar informações relevantes para uso em estratégias de vendas.

Para tanto, procurou-se criar controles sobre as vendas em relação a:

- Os itens vendidos;
- Preço de venda de cada item;
- A quantidade vendida;
- O prazo de venda;
- A região vendida;

Exemplo da planilha de controle diário sobre as vendas.

PLANILHA DE CONTROLE SOBRE AS VENDAS

Código Produto	Descrição Produto	Quantidade	Valor unitário	Valor total	Data da emissão da nota	Mês de recebimento			Região vendida

Tabela 7 – Planilha de controle sobre as vendas.

Para completar essa planilha, propõe-se o uso de uma planilha auxiliar que traga os recebimentos a prazo.

Mês de Venda	Mês do Recebimento primeiro semestre					
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	Junho
Janeiro	XXX	R\$	R\$	R\$	XXX	XXX
Fevereiro	XXX	XXX	R\$	R\$	R\$	XXX
Março	XXX	XXX	XXX	R\$	R\$	R\$
Abril	XXX	XXX	XXX	XXX	R\$	R\$
Maio	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	R\$
Junho	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
SOMA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Tabela 8 – Planilha auxiliar para recebimentos a prazo.

Para as compras procurou-se trabalhar em:

- Itens comprados;
- Valor da compra;
- Metragem;
- Prazos para pagamentos.

Descrição do Produto	Quant.metros	Custo metro	Total	Data da nota fiscal	Datas de pagamentos		

Tabela 9 - Planilha de controle de compras.

Para o acompanhamento das datas de pagamentos das compras se desenvolveu uma planilha auxiliar:

Mês de Compra	Mês do desembolso - Primeiro Semestre					
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho
Janeiro		R\$	R\$	R\$	XXX	XXX
Fevereiro	XXX	XXX	R\$	R\$	R\$	XXX
Março	XXX	XXX	XXX	R\$	R\$	R\$
Abril	XXX	XXX	XXX	XXX	R\$	R\$
Maio	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	R\$
Junho	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
SOMA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Tabela 10 - Planilha auxiliar de pagamento a prazo

É necessário salientar a importância de manter atualizadas as informações sobre os custos de produção de cada item. Somente com essas informações “estando em dia” teremos controle sobre as margens de contribuição e sobre a lucratividade de cada produto.

4.5 PLANO DE CAIXA

Existe por parte das proprietárias um otimismo em relação ao próximo ano. Esse otimismo se deve ao conjunto de medidas tomadas em 2006 que visam melhorar, tanto a situação econômica da empresa como a sua competitividade para o próximo ano. Além disso, novas fronteiras estão sendo abertas através de contatos comerciais, no qual, caso as expectativas das sócias se concretizem, reverter-se-ão em um maior faturamento no ano vindouro.

O fluxo de caixa foi elaborado com base no histórico fiscal da empresa, englobando janeiro de 2006 até outubro do mesmo ano. Para os três primeiros meses do ano foram utilizados dados do final de 2005 e para os últimos dois meses do ano, fizeram-se projeções.

A elaboração de séries mais antigas ficou inviabilizada por não haver registros confiáveis dos movimentos anteriores a 2006. As sócias estão cientes da importância destas informações para empresa, e estão fazendo da implantação do fluxo de caixa um verdadeiro marco para a organização. A partir deste instrumento as sócias esperam conseguir manter registros confiáveis de curto prazo, que as auxiliará, futuramente, na organização de um planejamento de longo prazo.

Como se mostrou anteriormente, a economia gaúcha (e o setor de confecção) foi fortemente atingido pela quebra da safra agrícola de 2005. Dessa forma, o fluxo de caixa da microempresa reflete esse momento delicado que vem enfrentando a indústria gaúcha.

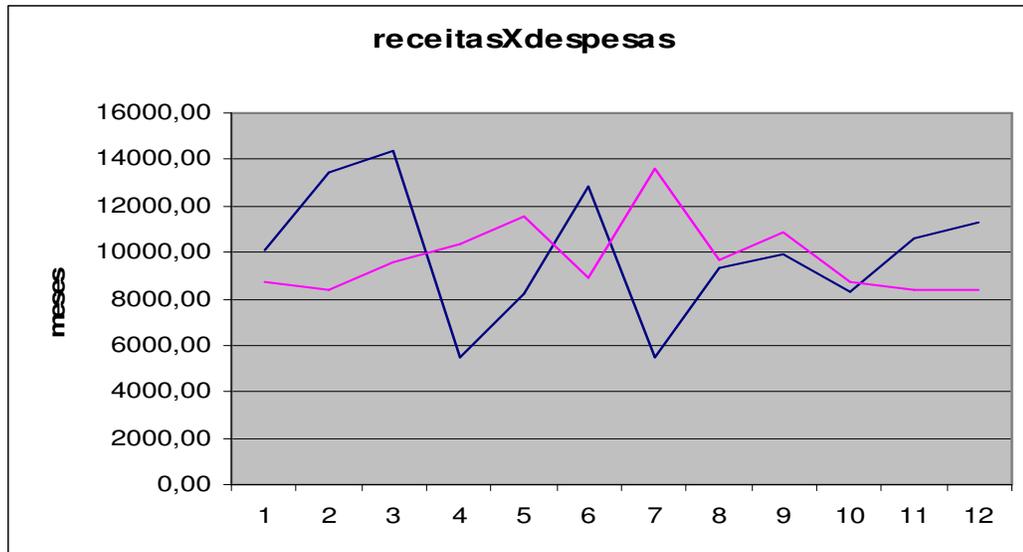


Gráfico 7 – Evolução das receitas x despesas durante o ano.

Analisando o fluxo de caixa da empresa, observa-se a necessidade de se expandir às vendas, tanto na quantidade vendida, como também para harmonizar as receitas ao longo do ano. Considerando graficamente o fluxo de caixa, pode-se notar um descompasso acentuado durante este ano nas vendas realizadas pela empresa. Esse descompasso não tem outra explicação que não seja a desaceleração do mercado como um todo, na medida em que o produto que é objeto da organização não possui sazonalidade (roupas para recém nascidos). É necessário explorar essa característica com uma busca de novos mercados, tanto no interior do Rio Grande do Sul como em todo o Brasil. Esse aumento nas vendas é fator de sobrevivência para empresa no curto prazo.

Analisando-se o fluxo de caixa histórico podem-se depreender várias informações válidas para o planejamento da organização. Um item que se destaca, é o fato dos recebimentos à vista terem uma variabilidade muito grande durante o ano.



Gráfico 8 – Evolução dos recebimentos à vista durante o ano.

Essa variação nos recebimentos à vista foi também seguida como tendência para os recebimentos a prazo. Demonstrando não só a gravidade da crise para a saúde financeira da organização, mas também mostra a importância de um competente planejamento de caixa. Com um planejamento de caixa correto podemos prever as tendências nas vendas e nos prevenir para possíveis necessidades de empréstimos.



Gráfico 9 – Recebimentos a prazo.

Com base no fluxo de caixa histórico, vê-se que os meses de melhor situação financeira são aqueles em que os recebimentos à vista se aproximam de 30% sobre o total de faturamento do mês. Tendo em vista a situação financeira da organização não estar muito boa, acredita-se que alguns efeitos da falta de disponibilidade podem ser minimizados se a empresa conseguir garantir um recebimento à vista maior das suas vendas.

Continuando, a empresa trabalha com prazos de recebimento de vendas de 30, 60 e 90 dias. Para compras à vista ela concede desconto de 5% sobre o valor da compra. Além disso, para o pagamento de fornecedores ela somente trabalha com pagamentos parcelados (30,60 e 90 dias). O pagamento de matérias-primas à vista não tem tanta vantagem para a organização, pois a empresa fornecedora concede desconto de somente 3% sobre valor da compra. Como na maioria das vezes o valor da compra não é de grande vulto, e tendo em vista que a fornecedora muitas vezes têm os produtos a pronta entrega, para a organização é muito mais vantagem realizar a compra parcelada de matérias-primas, do que a compra à vista.

Quando se fala em impostos sobre produtos expedidos, a mecânica do processo funciona de forma que em um mês são pagos os impostos referentes às vendas do mês anterior, isso através de guias DARF (Receita Federal, tendo em vista a empresa ser isenta de ICMS). As comissões referentes às vendas de um mês também são pagas no mês subsequente.

Como se pode visualizar no fluxo de caixa, o ano de 2006 começou bem interessante para organização, embora janeiro não tenha sido um mês muito bom, fevereiro e março foram meses com lucro recorde. A partir de abril o mercado começou a piorar, e depois disso só voltou a melhorar, ainda não o suficiente, em agosto.

Um mês curioso para ser analisado é julho. Observando-se a tabela vemos que é o mês com maior despesa no ano e ao mesmo tempo em que possui uma receita abaixo na média anual. Esse mês, segundo as sócias foi bem difícil de ser administrado. Isso decorre de um conjunto de fatores a ser evitado pela organização daqui para frente. O mês anterior foi excepcionalmente bom para empresa, ocorre que algumas despesas que se relacionam a lucratividade e a compra de matérias primas só foram se apresentar para pagamento no mês de julho. Entretanto, não havia por parte da empresa nenhuma reserva, por mínima que fosse, para o pagamento dos fornecedores ou dos impostos. Ficou-se refém do faturamento de julho para o pagamento das despesas de junho. Como o faturamento não foi nada bom, o mês tornou-se um martírio financeiro para as sócias.

Observando o fluxo de caixa vê-se que foram necessários alguns aportes de capital durante o ano para a empresa se manter no mercado. Houve aumentos de capital nos meses de maio, julho e agosto. Além desses aportes, foi necessário resgatar um investimento financeiro para auxiliar no caixa nos meses de julho e setembro. Ou seja, do mês de maio ao mês de setembro foram investidos na empresa mais R\$ 10.000,00.

Segundo as previsões das sócias (baseado no histórico de vendas da organização para os últimos meses do ano), elas acreditam numa recuperação nas vendas para a virada do ano. Essa recuperação nas vendas será importantíssima para que elas consigam colocar em prática o plano de marketing que ensaiam fazer para 2007.

As sócias esperam, para 2007, mais constância, sem grandes variações de receita, tal como ocorreu nesse ano. Dessa forma, o planejamento de caixa, baseado nas projeções da organização, reflete esse cenário.

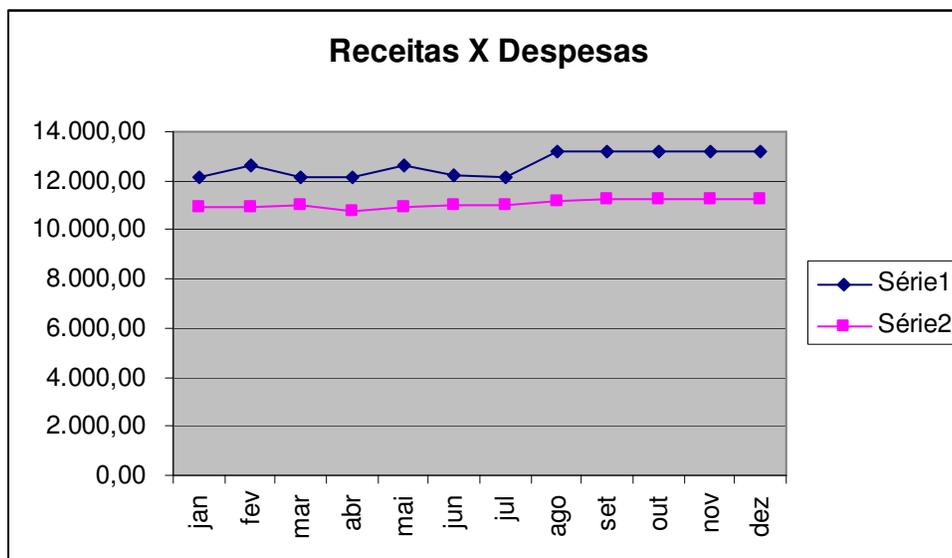


Gráfico 10 – Orçamento de caixa 2007.

4.5.1 DESPESAS OPERACIONAIS

Por ter uma estrutura enxuta, a empresa não conta com despesas vultosas. Além disso, as despesas não têm grande variabilidade ao longo do ano, o que torna relativamente fácil o seu acompanhamento. Conforme o gráfico abaixo, podemos ver que o maior valor está no mês de julho. Esse aumento significativo se deve a conta impostos, como o mês de junho foi muito bom para

a empresa, os impostos referentes às vendas daquele mês se refletiram no mês de julho.

Naquela época, a empresa ainda não estava isenta do ICMS, dessa forma essa situação, de ter um valor grande a recolher tendo em vista os impostos, impactava significativamente nas despesas operacionais.

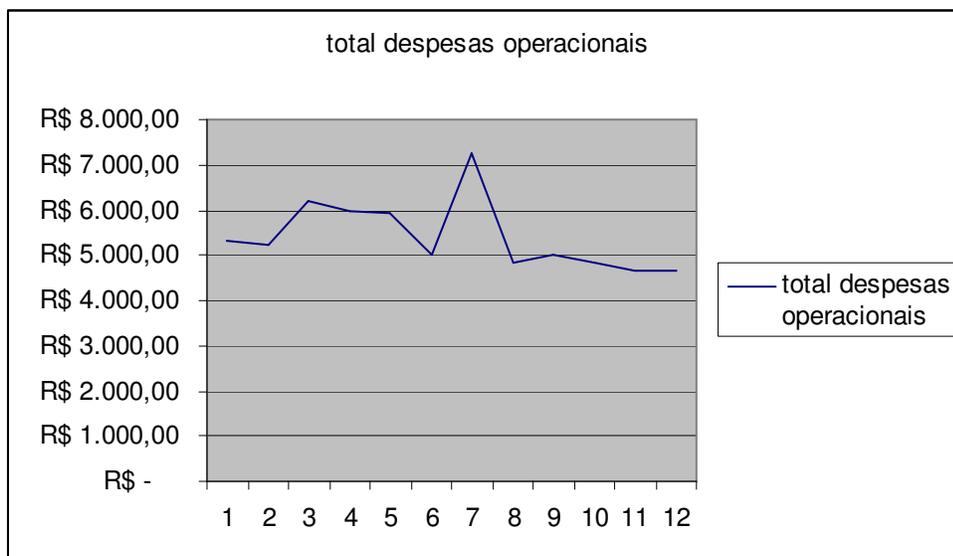


Gráfico 11 – Evolução das despesas operacionais durante o ano.

Focando-se no orçamento de despesas operacionais vê-se que a maior conta está no item pessoal. O valor varia conforme o salário mínimo regional que hoje se encontra em R\$ 406,70.

Ao todo são três funcionárias, duas costureiras e uma ajudante de costura. O salário de cada costureira representa 1,5 vezes o salário mínimo regional, enquanto que a ajudante de costura recebe um salário mínimo. A princípio não existe previsão de novas contratações para o ano de 2007, tendo em vista a não utilização de toda capacidade humana. Para os encargos referentes às férias dos funcionários e ao 13º, é provisionado mês a mês a quantia correspondente ao valor total, dividido pelo número de meses do ano

(doze). Essa medida visa tanto evitar dificuldades de caixa nos meses dos respectivos pagamentos, como garantir que os encargos sejam pagos em dia.

Na rubrica infra-estrutura temos como conta mais alta o aluguel do imóvel em que está localizada a empresa. O valor do aluguel é revisto anualmente no mês de junho, e tem como índice de correção o IGP-M do período.

Como se pode ver, as despesas são simples e previsíveis. Dessa forma, a organização deve tirar proveito dessa característica do seu negócio fazendo um controle rígido das despesas com as operações.

5. CONCLUSÃO

A realização do trabalho foi muito importante para que o autor tenha a vivência do dia-a-dia de uma microempresa, com todas as suas dificuldades e sucessos.

O maior desafio encontrado no começo do trabalho foi colocar em prática as técnicas aprendidas na academia. Entretanto, ao longo do semestre, e contando com o interesse e colaboração das sócias, o autor conseguiu recuperar informações importantes do ano corrente elaborando um fluxo de caixa histórico e projetando um outro para o ano de 2007. Além disso, criaram-se controles administrativos que serão importantes para manterem o fluxo de caixa sempre atualizado, e que poderão, no futuro, auxiliar as sócias na elaboração de um planejamento de longo prazo.

As dificuldades encontradas no início do semestre foram aos poucos se dissipando na medida em que o autor se dava conta que a teoria nasceu da prática administrativa, e não o contrário. Dessa forma, fizeram-se algumas adaptações da teoria a fim de se alcançar os objetivos propostos no início do trabalho.

No início do trabalho nos propusemos a reunir dados financeiros que, até então, estavam dispersos na organização e agrupá-los para visualização e organização da empresa. Alcançamos esses objetivos reunindo todas as notas fiscais emitidas nesse ano e agrupando e organizando-as.

Com esses dados em mãos partimos para a análise da situação financeira da empresa, para esse ano, e projetamos o caixa para o ano de 2007.

Para evitar que todo o trabalho de organização se perdesse procuramos criar controles consistentes para a empresa continuar utilizando mesmo após o trabalho acabar, e que fornecesse informações relevantes para o planejamento financeiro da organização.

Acredito que alcançamos, e de certa forma superamos os objetivos do trabalho a que nos propusemos fazer. Os objetivos foram todos alcançados, e podemos dizer que fomos além do esperado, tendo em vista que trabalhamos e mudamos vários aspectos comportamentais dentro da organização, como por exemplo, dias certos para entrega dos produtos, a busca por controles administrativos e as tomadas de decisão baseadas em métodos científicos e não apenas nas crenças.

6. BIBLIOGRAFIA

ABREU, Paulo F. S.; Análise de investimentos. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

BNDES. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 13 outubro de. 2006.

BRASIL, Haroldo Vinagre. Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico. - Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2ª edição, 1993.

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

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. Princípios de Finanças Empresariais. 5.ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F.; Fundamentos da moderna administração financeira. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CAMPOS FILHO, Ademar. Fluxo de Caixa em Moeda Forte: Análise, decisão e controle. São Paulo: Atlas. 2º Edição.

FEE - fundação de economia e estatística. Disponível em <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/publicacoes/pg_revistas_indicadores.php> Acesso em 14 de outubro de 2006

GALESNE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime; LAMB, Roberto. Decisões de Investimentos da Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 10.ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

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

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD; Randolph W.; JORDAN, Bradford D. Princípios de Administração Financeira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. Fundamentos da Administração Financeira. 10.ed. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

WELSCH, Glenn Albert. Orçamento empresarial. - São Paulo: Atlas, 1987.

ZDANOWICZ, José E. FLUXO DE CAIXA: Uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10.ed. Porto Alegre, Sagra Luzzato, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento financeiro e orçamento. - Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1995.

ANEXOS

ANEXO A

Janeiro							
Descrição do Produto	Quant.	Preço venda	Cust M. Prima	Cust total p/peça	Total vendido	% total de itens	% de ret do produto
toalha fralda	25,00	16,30	7,16	8,79	407,50	10,37%	85%
babatinha meia malha	51,00	7,50	4,15	4,90	382,50	21,16%	53%
lençol de berço	6,00	40,60	16,37	20,43	243,60	2,49%	99%
babita	6,00	10,50	4,75	5,80	63,00	2,49%	81%
rolo de apoio	29,00	10,70	5,69	6,76	310,30	12,03%	58%
lençol meia malha	3,00	57,60	25,73	31,49	172,80	1,24%	83%
lençol cambraia	3,00	40,60	16,37	20,17	121,80	1,24%	101%
babeiro	16,00	5,50	3,41	3,96	88,00	6,64%	39%
babeiro P	27,00	3,90	2,92	3,31	105,30	11,20%	18%
babeiro com Cava	2,00	3,90	2,92	3,31	7,80	0,83%	18%
lençol de carrinho	12,00	18,20	8,15	9,97	218,40	4,98%	83%
vira chale	2,00	11,50	5,00	6,14	23,00	0,83%	87%
mosqueteiro	5,00	38,60	21,02	24,88	193,00	2,07%	55%
regurgitador	25,00	5,80	3,79	4,37	145,00	10,37%	33%
trocador	2,00	14,00	6,08	7,48	28,00	0,83%	87%
bolsa térmica	12,00	11,50	6,83	7,98	138,00	4,98%	44%
toalha forrada	1,00	5,50	3,40	4,10	5,50	0,41%	34%
toalha c/capuz	2,00	5,80	3,50	4,05	11,60	0,83%	43%
roupão	5,00	5,75	3,60	4,10	28,75	2,07%	40%
conj. Babatinha	2,00	3,50	0,90	1,00	7,00	0,83%	250%
kit pique bço	1,00	249,00	76,00	147,40	249,00	0,41%	69%
kit balão	1,00	249,00	76,00	147,40	249,00	0,41%	69%
kit boneca palito	1,00	249,00	76,00	147,40	249,00	0,41%	69%
kit maio transp.	1,00	249,00	76,00	147,40	249,00	0,41%	69%
kit flores	1,00	249,00	76,00	147,40	249,00	0,41%	69%
TOTAL MÊS	241,00				3.945,85		

Fevereiro							
Descrição do Produto	Quant.	Preço venda	Cust M. Prima	Cust total p/peça	Total vendido	% total de itens	% de ret do produto
Jg. Lençol cambraia berço	36,00	40,60	16,37	20,43	1.461,60	6%	99%
jg. Lençol percal berço	13,00	57,60	25,73	28,73	748,80	2%	100%
jg. Lençol cambraia carrinho	31,00	19,90	9,25	11,24	616,90	5%	77%
toalha forrada	20,00	26,70	15,19	19,32	534,00	3%	38%
toalha c/ capuz forrada	17,00	19,90	9,25	11,24	338,30	3%	77%
toalha fralda	40,00	16,30	7,16	8,79	652,00	7%	85%
bolsa térmica	29,00	11,50	6,83	7,98	333,50	5%	44%
babeiro	64,00	5,50	3,41	3,96	352,00	11%	39%
almofada	1,00	40,10	15,19	16,20	40,10	0%	148%
babatinha	38,00	8,20	3,89	4,51	311,60	6%	82%
cobertor soft	9,00	30,80	12,45	14,32	277,20	2%	115%
babatinha	63,00	7,50	4,15	4,90	472,50	11%	53%
regurgitador	22,00	7,10	3,44	4,15	156,20	4%	71%
rolo de apoio	24,00	15,60	7,50	9,06	374,40	4%	72%
conj. Lençol berço	24,00	19,90	9,25	8,66	477,60	4%	130%
conj. Lençol carrinho	24,00	19,90	9,25	11,24	477,60	4%	77%
vira xale	29,00	11,40	6,76	7,90	330,60	5%	44%
cueiro	24,00	6,70	3,79	4,37	160,80	4%	53%
manta	27,00	15,50	12,02	13,57	418,50	5%	14%
toalha com capuz	4,00	26,70	13,93	16,60	106,80	1%	61%
segura porta	4,00	7,50	3,65	4,10	30,00	1%	83%
alm. Alimentação	18,00	40,10	15,19	19,20	721,80	3%	109%
bolsa gel	12,00	10,90	8,64	9,73	130,80	2%	12%
babatinha 3pças	8,00	10,50	4,75	5,80	84,00	1%	81%
mosqueteiro	2,00	38,60	21,02	24,88	77,20	0%	55%
trocador	3,00	17,90	8,14	9,10	53,70	1%	97%
TOTAL MÊS	586,00				9.738,50		

Março							
Descrição do Produto	Quant.	Preço venda	Cust M. Prima	Cust total p/peça	Total vendido	% sobre itens	% de ret do produto
lençol berço 3pçs.	50,00	40,60	16,37	20,43	2.030,00	12,41%	98,73%
lençol carrinho 3pçs.	23,00	19,90	9,25	11,24	457,70	5,71%	77,05%
manta	11,00	15,50	12,02	13,57	170,50	2,73%	14,22%
vira xale	9,00	11,40	4,99	6,14	102,60	2,23%	85,67%
babeiro	51,00	5,50	3,41	3,96	280,50	12,66%	38,89%
jg lençol carrinho cambraia	15,00	19,90	9,25	11,24	298,50	3,72%	77,05%
toalha c/capuz	40,00	18,20	10,20	10,02	728,00	9,93%	81,64%
regorgitador	39,00	7,90	3,79	4,15	308,10	9,68%	90,36%
cueiro	8,00	6,70	3,79	4,37	53,60	1,99%	53,32%
saia p/berço	7,00	21,50	11,25	13,50	150,50	1,74%	59,26%
almofada para amamentação	17,00	40,10	15,19	19,20	681,70	4,22%	108,85%
toalha fralda	25,00	18,20	10,20	12,98	455,00	6,20%	40,22%
babita	7,00	8,20	3,89	4,71	57,40	1,74%	74,10%
cobertor soft	4,00	30,80	12,45	15,53	123,20	0,99%	98,33%
rolo de apoio	18,00	10,70	5,69	6,76	192,60	4,47%	58,28%
bolsa térmica	9,00	11,50	6,83	7,98	103,50	2,23%	44,11%
babitinha	63,00	7,50	4,15	4,90	472,50	15,63%	53,06%
lençol carrinho c/colchonete	4,00	21,40	16,23	18,37	85,60	0,99%	16,49%
trocador	2,00	17,90	8,14	9,93	35,80	0,50%	80,26%
mosqueteiro	1,00	38,60	21,02	24,88	38,60	0,25%	55,14%
TOTAL MÊS	403,00				6.825,90		
Abril							
Descrição do Produto	Quant.	Preço venda	Cust M. Prima	Cust total p/peça	Total vendido	% sobre itens	% de ret do produto
lençol carrinho c/colchonete	6	21,40	16,23	18,37	128,40	1,45%	16,49%
lençol carrinho	27	19,90	9,25	11,24	537,30	6,54%	77,05%
babeiro	56	7,10	3,44	4,15	397,60	13,56%	71,08%
babitinha	52	10,50	4,75	5,80	546,00	12,59%	81,03%
lençol berço cambraia	13	36,00	15,46	19,06	468,00	3,15%	88,88%
regorgitador	41	7,10	3,44	4,15	291,10	9,93%	71,08%

mosqueteiro	2	38,60	21,02	24,88	77,20	0,48%	55,14%
lençol berço meia malha	38	31,80	24,56	27,74	1.208,40	9,20%	14,64%
manta	6	15,50	12,02	13,57	93,00	1,45%	14,22%
toalha fralda	21	16,80	11,30	12,98	352,80	5,08%	29,43%
vira xale	25	11,40	6,76	7,90	285,00	6,05%	44,30%
lençol carrinho meia malha	23	18,40	12,32	14,16	423,20	5,57%	29,94%
rolo de apoio	44	15,60	7,50	9,06	686,40	10,65%	72,19%
lençol percal	18	19,90	9,25	11,24	358,20	4,36%	77,05%
toalha c/capuz	18	26,70	13,93	16,60	480,60	4,36%	60,84%
trocador portátil	4	14,00	6,08	7,48	56,00	0,97%	87,17%
almofada amamentação	11	40,10	15,19	19,20	441,10	2,66%	108,85%
bolsa térmica	5	11,50	6,83	7,98	57,50	1,21%	44,11%
cobertor soft	3	30,80	12,45	15,53	92,40	0,73%	98,33%
TOTAL MÊS	413				6.980,20		

Maio							
Descrição do Produto	Quant.	Preço venda	Cust M. Prima	Cust total p/peça	Total vendido	% sobre itens	% de ret do produto
manta	5,00	15,50	12,02	13,57	77,50	4,27%	14,22%
vira xale	2,00	11,40	6,76	7,90	22,80	1,71%	44,30%
lençol carrinho c/colchonete	11,00	21,40	16,23	18,37	235,40	9,40%	16,49%
babeiro	12,00	6,50	4,33	4,98	78,00	10,26%	30,52%
babita	27,00	10,50	4,75	5,80	283,50	23,08%	81,03%
regorgitador	28,00	7,90	3,79	4,58	221,20	23,93%	72,49%
lençol percal	5,00	57,60	25,73	31,49	288,00	4,27%	82,92%
toalha fralda	3,00	18,20	10,20	12,02	54,60	2,56%	51,41%
toalha forrada	9,00	38,00	17,52	21,32	342,00	7,69%	78,24%
mosqueteiro	15,00	38,60	21,02	24,88	579,00	12,82%	55,14%
TOTAL MÊS	117,00				2.182,00		

Junho							
Descrição do Produto	Quant.	Preço venda	Cust M. Prima	Cust total p/peça	Total vendido	% sobre itens	% de ret do produto
lençol berço meia malha	55,00	31,80	24,56	27,74	1.749,00	7,02%	14,64%
lençol carrinho meia malha	55,00	18,40	12,32	14,16	1.012,00	7,02%	29,94%
lençol carrinho c/colchonete meia malha	20,00	21,40	16,23	18,37	428,00	2,55%	16,49%
rolo de apoio	30,00	10,70	5,69	6,76	321,00	3,83%	58,28%
babeiro	200,00	5,50	3,41	3,96	1.100,00	25,51%	38,89%
babيتها 2pç.	67,00	8,20	3,89	4,71	549,40	8,55%	74,10%
toalha fralda	65,00	16,30	7,16	8,79	1.059,50	8,29%	85,44%
vira xale	26,00	11,50	6,33	7,78	299,00	3,32%	47,81%
manta	27,00	15,50	12,02	13,57	418,50	3,44%	14,22%
toalha c/capuz	106,00	18,20	10,20	12,02	1.929,20	13,52%	51,41%
babيتها 3pç.	33,00	7,50	4,15	4,90	247,50	4,21%	53,06%
regorgitador	30,00	7,10	3,44	4,15	213,00	3,83%	71,08%
almofada amamentação	12,00	26,70	15,19	19,20	320,40	1,53%	39,06%
trocador portátil	5,00	14,00	6,08	7,48	70,00	0,64%	87,17%
lençol carrinho c/colchonete	13,00	21,40	16,23	18,37	278,20	1,66%	16,49%
lençol percal	10,00	57,60	25,73	31,49	576,00	1,28%	82,92%
cobertor soft	14,00	30,80	12,45	15,53	431,20	1,79%	98,33%
toalha felpuda	16,00	16,80	11,30	12,98	268,80	2,04%	29,43%
TOTAL MÊS	784,00				11.270,70		

Julho							
Descrição do Produto	Quant.	Preço venda	Cust M. Prima	Cust total p/peça	Total vendido	% sobre itens	% de ret do produto
Cobertor soft	4,00	30,80	12,45	15,53	123,20	2,05%	98,33%
rolo de apoio	42,00	10,70	5,69	6,76	449,40	21,54%	58,28%
babeiro atalhado	5,00	6,50	4,33	4,98	32,50	2,56%	30,52%
toalha fralda	18,00	18,20	10,20	12,02	327,60	9,23%	51,41%
vira xale	6,00	11,40	6,76	7,90	68,40	3,08%	44,30%

lençol carrinho	12,00	18,20	8,15	9,97	218,40	6,15%	82,55%
babatinha	39,00	10,50	4,75	5,80	409,50	20,00%	81,03%
regorgitador	4,00	7,10	3,44	4,15	28,40	2,05%	71,08%
toalha c/capuz	4,00	26,70	13,93	16,60	106,80	2,05%	60,84%
lençol berço cambraia	7,00	36,00	15,46	19,06	252,00	3,59%	88,88%
lençol berço percal	16,00	57,60	25,73	31,49	921,60	8,21%	82,92%
almofada amamentação	9,00	26,70	15,19	19,20	240,30	4,62%	39,06%
trocador	3,00	17,90	8,14	9,93	53,70	1,54%	80,26%
mosquiteiro	16,00	38,60	21,02	24,88	617,60	8,21%	55,14%
lençol berço c/barra	4,00	18,40	12,32	14,16	73,60	2,05%	29,94%
saia berço	6,00	24,50	16,45	19,25	147,00	3,08%	27,27%
TOTAL MÊS	195,00				4.070,00		

Agosto							
Descrição do Produto	Quant.	Preço venda	Cust M. Prima	Cust total p/peça	Total vendido	% sobre itens	% de ret do produto
lençol cambraia	10,00	57,60	25,73	31,49	576,00	1,97%	82,92%
saia berço	6,00	24,50	16,45	19,45	147,00	1,18%	25,96%
mosquiteiro	11,00	38,60	21,02	24,88	424,60	2,17%	55,14%
rolo de apoio	64,00	15,60	7,50	9,06	998,40	12,60%	72,19%
almofada de amamentação	20,00	40,10	15,19	19,20	802,00	3,94%	108,85%
babeiro	62,00	3,90	2,92	3,31	241,80	12,20%	17,82%
vira xale	26,00	11,40	6,76	7,90	296,40	5,12%	44,30%
Lençol berço meia malha	44,00	31,80	24,56	27,74	1.399,20	8,66%	14,64%
lençol carrinho meia malha	52,00	18,40	12,32	14,16	956,80	10,24%	29,94%
lençol carrinho c/colchonete	29,00	21,40	16,23	18,37	620,60	5,71%	16,49%
manta meia malha	6,00	15,50	12,02	13,57	93,00	1,18%	14,22%
bolsa térmica	11,00	11,50	6,83	7,98	126,50	2,17%	44,11%
babita 2pç	50,00	8,20	3,89	4,71	410,00	9,84%	74,10%
regorgitador	26,00	7,10	3,44	4,15	184,60	5,12%	71,08%
trocador	4,00	17,90	8,14	9,93	71,60	0,79%	80,26%
toalha fralda	64,00	16,30	7,16	8,79	1.043,20	12,60%	85,44%
lençol carrinho percal	6,00	29,30	11,99	14,92	175,80	1,18%	96,38%
lençol berço cambraia	17,00	36,00	15,46	19,06	612,00	3,35%	88,88%

TOTAL MÊS	508,00				9.179,50		
-----------	--------	--	--	--	----------	--	--

Setembro							
Descrição do Produto	Quant.	Preço venda	Cust M. Prima	Cust total p/peça	Total vendido	% sobre itens	% de ret do produto
lençol meia malha	35,00	31,80	24,56	27,74	1.113,00	11,78%	14,64%
babeiro atoalhado	83,00	5,50	3,41	3,96	456,50	27,95%	38,89%
mosquiteiro	3,00	38,60	21,02	24,88	115,80	1,01%	55,14%
toalha fralda	13,00	16,30	7,16	8,79	211,90	4,38%	85,44%
trocador portátil	3,00	17,90	8,14	9,93	53,70	1,01%	80,26%
lençol c/colchonete meia malha	8,00	21,40	16,23	18,37	171,20	2,69%	16,49%
lençol carrinho meia malha	22,00	18,40	12,32	14,16	404,80	7,41%	29,94%
regorgitador	8,00	7,10	3,44	4,15	56,80	2,69%	71,08%
babitiinha	54,00	8,20	3,89	4,71	442,80	18,18%	74,10%
bolsa térmica	1,00	11,50	6,83	7,98	11,50	0,34%	44,11%
lençol carrinho cambraia	10,00	19,90	9,25	11,24	199,00	3,37%	77,05%
lençol berço cambraia	9,00	36,00	15,46	19,02	324,00	3,03%	89,27%
rolo de apoio	34,00	10,70	5,69	6,76	363,80	11,45%	58,28%
vira xale	6,00	11,40	6,76	7,90	68,40	2,02%	44,30%
almofada amamentação	5,00	40,10	15,19	19,20	200,50	1,68%	108,85%
manta	3,00	15,50	12,02	13,57	46,50	1,01%	14,22%
TOTAL MÊS	297,00				4.240,20		

Outubro							
Descrição Produto	Quant.	Preço venda	Cust M. Prima	Cust total p/peça	Total vendido	% sobre itens	% de ret do produto
babitiinha	53,00	10,50	4,75	5,80	556,50	19,56%	81,03%
rolo de apoio	10,00	15,60	7,50	9,60	156,00	3,69%	62,50%
regorgitador	38,00	7,10	3,44	4,15	269,80	14,02%	71,08%
babita	20,00	7,50	4,15	4,90	150,00	7,38%	53,06%
lençol carrinho meia malha	15,00	18,40	12,32	14,16	276,00	5,54%	29,94%

manta meia malha	21,00	15,50	12,02	13,57	325,50	7,75%	14,22%
almofada de amam	7,00	40,10	15,19	15,20	280,70	2,58%	163,82%
toalha c/capuz	6,00	16,80	11,30	12,98	100,80	2,21%	29,43%
toalha fralda	5,00	16,30	7,16	8,79	81,50	1,85%	85,44%
babeiro atoalhado	15,00	3,90	2,92	3,31	58,50	5,54%	17,82%
lençol berço meia malha	15,00	31,80	24,56	27,74	477,00	5,54%	14,64%
lençol colchonete meia malha	5,00	21,40	16,23	18,37	107,00	1,85%	16,49%
bolsa térmica	6,00	11,50	6,83	7,98	69,00	2,21%	44,11%
kit banho	4,00	249,00	76,00	147,40	996,00	1,48%	68,93%
kit babeiro	4,00	249,00	76,00	147,40	996,00	1,48%	68,93%
kit berço	3,00	249,00	76,00	147,40	747,00	1,11%	68,93%
lençol berço cambraia	4,00	40,60	16,37	20,43	162,40	1,48%	98,73%
mosquiteiro	9,00	38,60	21,02	24,88	347,40	3,32%	55,14%
saia berço	4,00	24,50	16,45	19,45	98,00	1,48%	25,96%
kit berço	1,00	249,00	76,00	147,40	249,00	0,37%	68,93%
kit mamadeira	6,00	249,00	76,00	147,40	1.494,00	2,21%	68,93%
kit banho	8,00	249,00	76,00	147,40	1.992,00	2,95%	68,93%
kit regorgitador	4,00	249,00	76,00	147,40	996,00	1,48%	68,93%
kit mamadeira	4,00	249,00	76,00	147,40	996,00	1,48%	68,93%
kit manta	4,00	249,00	76,00	147,40	996,00	1,48%	68,93%
TOTAL MÊS	271,00				12.978,10		

ANEXO B – FLUXO DE CAIXA 2006

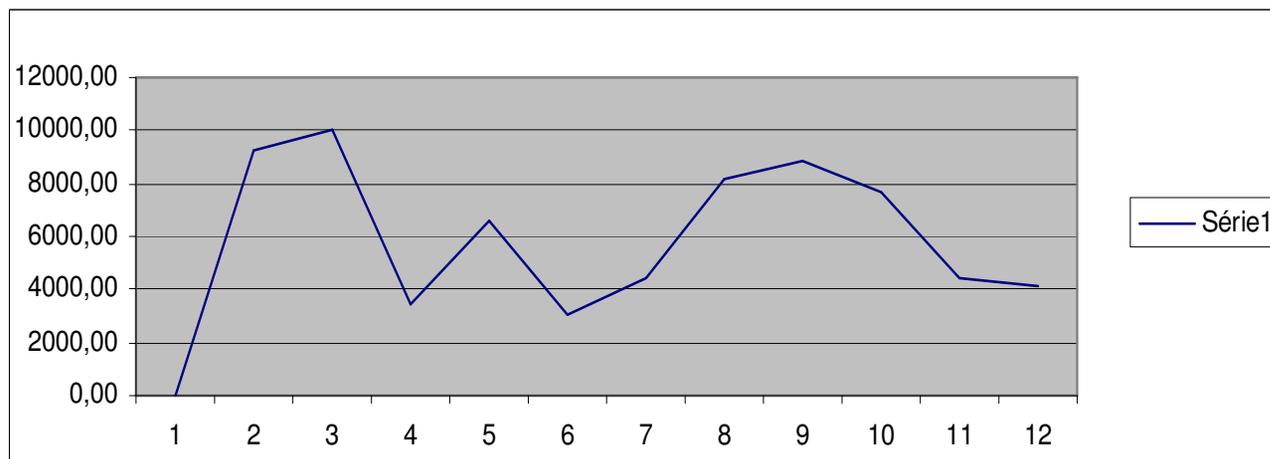
Períodos itens	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
1.INGRESSOS												
Vendas à vista	917,00	3547,20	3753,75	1730,38	0,00	4098,27	925,40	1393,10	463,20	0,00	3000,00	3500,00
Cobranças em carteira	8570,00	9278,80	10025,62	3146,97	6603,88	8139,88	3916,23	3334,38	8887,36	7674,15	7000,00	7200,00
Cobranças bancárias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desconto de Duplicatas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vendas de itens do ativo permanente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aluguéis recebidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aumento do capital social	0,00	0,00	0,00		1000,00	0,00	0,00	4000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receitas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
outros	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
SOMA	10087,00	13426,00	14379,37	5477,35	8203,88	12838,15	5441,63	9327,48	9950,56	8274,15	10600,00	11300,00
2.DESEMBOLSOS												
Compras à vista	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecedores	2300,00	2300,00	2036,63	3146,97	3932,97	2766,57	3916,23	3334,38	4669,15	3260,20	2576,05	2600,00
Salários	2388,17	2388,17	2388,17	2388,17	2832,50	2832,50	2832,50	2832,50	2832,50	2832,50	2832,50	2832,50
Compras de itens do ativo permanente	734,00	734,00	734,00	734,00	734,00	734,00	734,00	734,00	734,00	0,00	0,00	0,00
Energia elétrica	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Telefone	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Manutenção de máquinas	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Despesas administrativas	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Despesas com vendas	761,98	351,81	903,26	781,90	760,42	208,82	1537,33	505,74	936,17	434,74	764,00	650,00
Despesas tributárias	654,22	598,08	1535,54	1329,22	1292,71	354,99	2613,45	202,30	374,47	173,90	205,00	250,00
Despesas financeiras	500,00	600,00	570,00	580,00	600,00	600,00	550,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SOMA	8768,37	8402,06	9597,60	10390,25	11582,60	8926,88	13613,51	9638,92	10842,29	8731,34	8407,55	8362,50
3.DIFERENÇA DO PERÍODO(1-2)	1318,63	5023,94	4781,77	-4912,90	-3378,72	3911,26	-8171,88	-311,44	-891,72	-457,19	2192,45	2937,50
4.SALDO INICIAL DE CAIXA	1500,00	1818,63	5342,57	8124,34	3211,44	-167,28	3743,98	72,10	-239,33	-631,06	-1088,24	109,94
5.DISPONIBILIDADES ACUMULADA(+,-3+4)	2818,63	6842,57	10124,34	3211,44	-167,28	3743,98	-4427,90	-239,33	-1131,06	1088,24	1104,21	3047,44
6.NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
7.EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	0,00	0,00	0,00	3211,44	-167,28	0,00	-4427,90	-239,33	-1131,06	1088,24	1104,21	3047,44
8.REMUNERAÇÃO DAS SÓCIAS	1000,00	1500,00	2000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	994,27	2840,00
8.APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
9.AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
10.RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4500,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00
11.SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	1818,63	5342,57	8124,34	3211,44	-167,28	3743,98	72,10	-239,33	-631,06	1088,24	109,94	207,44

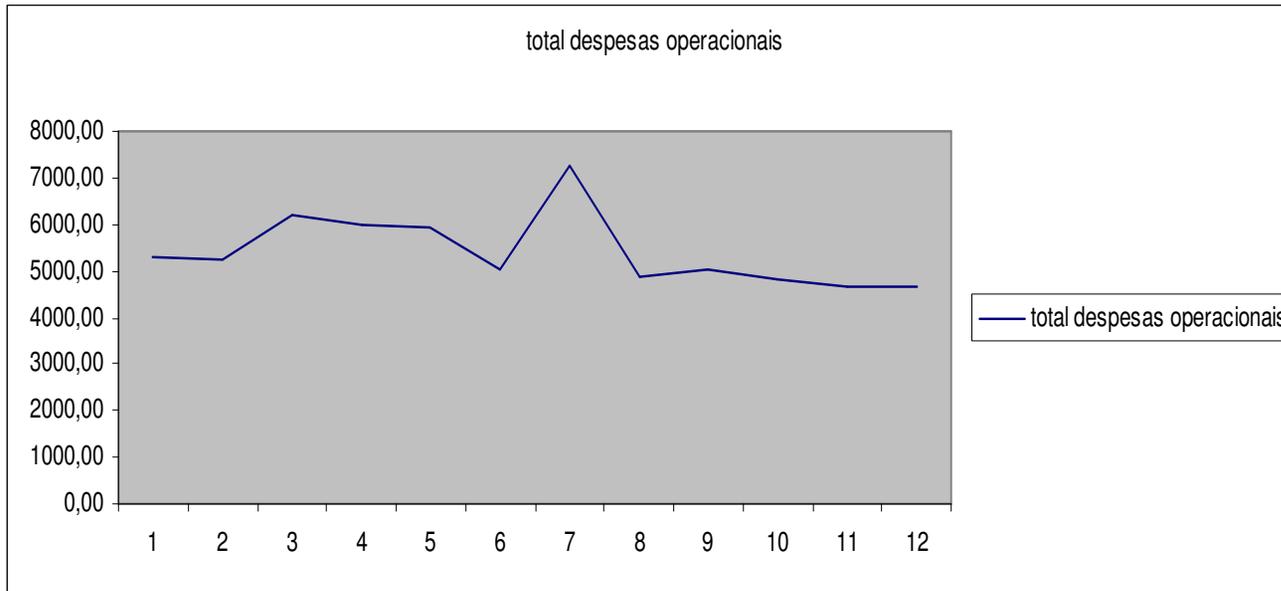
ANEXO C – PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTOS A PRAZO 2006

Mapa Auxiliar de recebimentos a prazo

Mês de Venda	Mês do Recebimento											
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
janeiro	XXX	9278,80	8241,89	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
fevereiro	XXX	XXX	1783,73	1783,73	1783,73	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
março	XXX	XXX	XXX	1647,90	1937,70	477,20	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
abril	XXX	XXX	XXX	XXX	2882,45	1703,10	1314,35	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
maio	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	863,90	649,70	649,70	XXX	XXX	XXX	XXX
junho	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	2487,35	5834,88	3265,16	XXX	XXX	XXX
julho	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	1655,30	1655,30	942,60	XXX	XXX
agosto	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	3966,90	4098,40	XXX	XXX
setembro	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	2633,15	1282,45	XXX
outubro	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	3145,66	2078,70
novembro	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	2078,70
dezembro	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Σ	XXX	9278,80	10025,62	3431,63	6603,88	3044,20	4451,40	8139,88	8887,36	7674,15	4428,11	4157,40

ANEXO D – GRÁFICO DOS RECEBIMENTOS A PRAZO 2006



ANEXO E – Despesas Operacionais 2006

ANEXO F – PLANILHAS DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO

PRODUTOS	Tipo tecido	preco vda	tecido	barra	brodery	vies	m.obra(7,5%)	embalagem	etiquet	tot custo	comissao	cst tot2	lucr R\$	lucro %
Lencol Berco	Cambraia	36,00	10,02	0,82	1,02	0,00	2,9	0,5	0,2	15,46	3,6	19,06	16,94	89%
Lencol Berco	Percal	51,80	19,38	0,82	1,02	0,00	2,9	0,5	0,2	24,82	5,18	30,00	21,80	73%
Lencol Carrinho	Cambraia	18,20	3,01	0,82	0,73	0,00	2,9	0,5	0,2	8,15	1,82	9,97	8,23	83%
Lencol Carrinho	Percal	29,30	6,84	0,82	0,73	0,00	2,9	0,5	0,2	11,99	2,93	14,92	14,38	96%
Toalha Capuz	Felpado	26,70	8,78	0,82	0,73	3,4	2,9	0,5	0,2	17,33	2,67	20,00	6,70	34%
Toalha Forrada	Felpado	26,70	8,78	0,82	0,29	3,4	2,9	0,5	0,2	16,89	2,67	19,56	7,14	36%
Toalha Fralda	Fralda	16,30	3,16	0,82	0,58	0,00	2	0,4	0,2	7,16	1,63	8,79	7,51	85%
Babitinha 2 pec	Fralda	8,20	1,26	0,82	0,58	0,00	0,7	0,33	0,2	3,89	0,82	4,71	3,49	74%
Regurgitador	Felpado	7,10	1,46	0	0,15	1,2	0,7	0,33	0,2	4,04	0,71	4,75	2,35	50%
Babeiro Piquet	Fustão Piquet	5,50	0,26	0	0,73	1	1,4	0,33	0,2	3,91	0,55	4,46	1,04	23%
Vira Xale	Fustão Piquet	11,50	2,88	0	1,45	0,00	1,4	0,4	0,2	6,33	1,15	7,48	4,02	54%
Cobertor	Soft Petenatti	30,8	5,42	0	0,73	3	2,9	0,5	0,2	12,74	3,08	15,82	14,98	95%

PRODUTOS	preço de venda	cambraia	tricoline	sarja	plástico	espuma	TNT	fibra	total	bordado	outros	m.obra	tot custo	comissao	cst tot2	lucr R\$	lucro %
KITS	249,00	0,90	1,80	4,20	0,50	0,27	2,00	7,50	76,54	14,00	10,00	12,00	112,54	24,90	137,44	111,56	123%

PRODUTOS	Tipo tecido	preco vda	tecido	vies	bordado	m.obra(7,5%)	embalagem	etiquet	tot custo	comissao	cst tot2	lucr R\$	lucro %
Coleção Ponto Simples													
Vira Xale	Fustão Piquet	11,5	1,44	0,75	0,7	1,4	0,5	0,2	4,99	1,15	6,14	5,36	115%
Cobertor	Soft Petenatt	30,8	5,42	1,50	0,7	2,9	0,5	0,2	11,22	3,08	14,30	16,50	87%
Trocador Portátil	Fustão Piquet	17,9	2,16	1,50	0,7	2	0,5	0,2	7,06	1,79	8,85	9,05	98%

PRODUTOS	Tipo tecido	preco vda	tecido	forro	brodery	Renda	Rocco	m.obra(7,5%)	embalagem	etiquet	tot custo	comissao	cst tot2	lucr R\$	lucro %
ACESSÓRIOS															
Mosquiteiro	Filo	38,60	12,95	0,00	3,47	0,00	0,00	3,90	0,50	0,20	21,02	3,86	24,88	13,72	181%
Camisola Batizado	Cambráia	80,00	19,08	2,51	0,00	7,50	0,76	15,00	3,00	0,20	48,05	8,00	56,05	23,95	234%

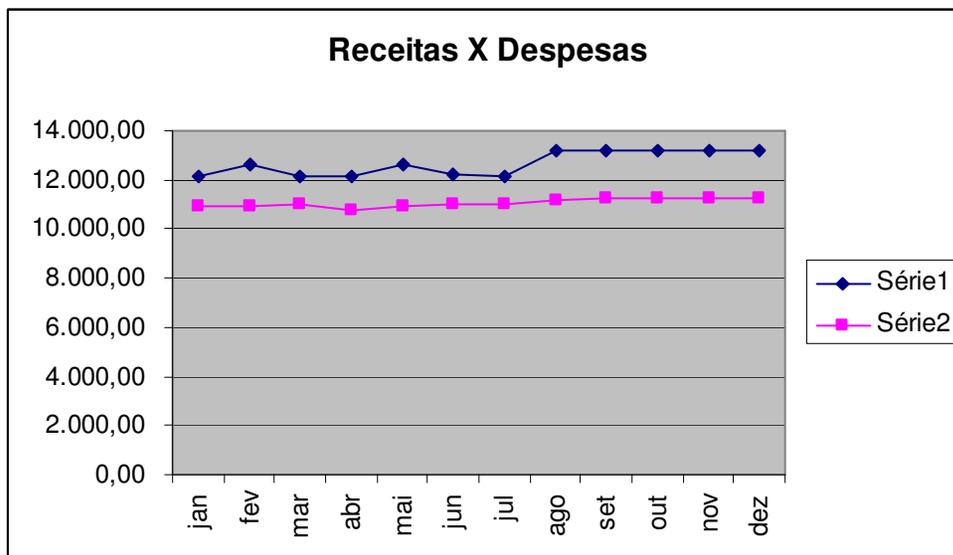
PRODUTOS	Tipo	preco vda	tecido	barras	bord/B.gel	vies/fitas	elast/fibr	m.obra	embalagem	etiquet	tot custo	comissao	cst tot2	lucr R\$	lucro %
Colecao Aplicação															
Lencol Berco 3pcs	Cambráia	40,60	10,02	1,64	1,00	0,00	0,11	2,90	0,50	0,20	16,37	4,06	20,43	20,17	99%
Lencol Berco 3pcs	Percal	57,60	19,38	1,64	1,00	0,00	0,11	2,90	0,50	0,20	25,73	5,76	31,49	26,11	83%
Lencol Carrinho 3pcs	Cambráia	19,90	3,01	1,64	1,00	0,00	0,00	2,90	0,50	0,20	9,25	1,99	11,24	8,66	77%
Lencol Carrinho 3pcs	Percal	31,10	6,84	1,64	1,00	0,00	0,00	2,90	0,50	0,20	13,08	3,11	16,19	14,91	92%
Toalha Capuz	Felpado	28,60	8,78	1,64	1,00	2,00	0,00	2,00	0,50	0,20	16,12	2,86	18,98	9,62	51%
Toalha Forrada	Fralda/felpado	38,00	10,48	1,64	1,00	1,70	0,00	2,00	0,50	0,20	17,52	3,80	21,32	16,68	78%
Toalha Fralda	Fralda	18,20	3,16	1,64	1,00	1,70	0,00	2,00	0,50	0,20	10,20	1,82	12,02	6,18	51%
Babitinha C/3 pec	Fralda	10,50	1,90	0,82	0,50	0,00	0,00	1,00	0,33	0,20	4,75	1,05	5,80	4,70	81%
Rolo de Apoio	Fustão Piquet	15,60	0,72	2,46	1,00	0,05	0,68	2,00	0,40	0,20	7,50	1,56	9,06	6,54	72%
Regurgitador	Felpado	7,90	1,46	0,00	0,50	0,60	0,00	0,70	0,33	0,20	3,79	0,79	4,58	3,32	72%

ANEXO G – FLUXO DE CAIXA PREVISTO 2007

Fluxo de caixa Previsto 2007

Períodos	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
itens												
1.INGRESSOS												
Vendas à vista	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.098,27	3.675,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Cobranças em carteira	7.500,00	8.000,00	7.500,00	7.500,00	8.000,00	7.500,00	7.875,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Cobranças bancárias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desconto de Duplicatas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vendas de itens do ativo permanente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aluguéis recebidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aumento do capital social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receitas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
outros	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
SOMA	12.100,00	12.600,00	12.100,00	12.100,00	12.600,00	12.198,27	12.150,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00
2.DESEMBOLSOS												
Compras à vista	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecedores	2.660,00	2.600,00	2.650,00	2.750,00	2.700,00	2.750,00	2.800,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00
Salários	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00
Compras de itens do ativo permanente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Energia elétrica	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Telefone	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Manutenção de máquinas	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Despesas administrativas	1.505,00	1.505,00	1.505,00	1.505,00	1.505,00	1.505,00	1.505,00	1.505,00	1.505,00	1.505,00	1.505,00	1.505,00
Despesas com vendas	1.160,00	1.210,00	1.260,00	1.210,00	1.210,00	1.260,00	1.219,83	1.215,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00
Despesas tributárias	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
Despesas com marketing	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00
Despesas financeiras	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SOMA	10.931,00	10.921,00	11.021,00	10.738,00	10.928,00	11.028,00	11.037,83	11.133,00	11.238,00	11.238,00	11.238,00	11.238,00
3.DIFERENÇA DO PERÍODO(1-2)	1.169,00	1.679,00	1.079,00	1.362,00	1.672,00	1.170,27	1.112,17	2.067,00	1.962,00	1.962,00	1.962,00	1.962,00
4.SALDO INICIAL DE CAIXA	207,00	376,00	1.055,00	1.134,00	1.496,00	2.168,00	2.338,27	2.450,44	3.517,44	4.479,44	5.441,44	6.403,44
5.DISPONIBILIDADES ACUMULADA(+ -3+4)	1.376,00	2.055,00	2.134,00	2.496,00	3.168,00	3.338,27	3.450,44	4.517,44	5.479,44	6.441,44	7.403,44	8.365,44
6.NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO	0,00											
7.EMPRESTIMOS A CAPTAR	0,00											
8.REMUNERAÇÃO DAS SÓCIAS	1.000,00											
8.APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	0,00											
9.AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	0,00											
10.RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	0,00											
11.SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	376,00	1.055,00	1.134,00	1.496,00	2.168,00	2.338,27	2.450,44	3.517,44	4.479,44	5.441,44	6.403,44	7.365,44

ANEXO H – PREVISÃO RECEITAS X DESPESAS 2007



HISTÓRICO ESCOLAR

Lista das atividade de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano			conceito	Situação	créditos
Semestre	Atividade de Ensino	Turma			
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	-	Matriculado	12
2006/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	A	Aprovado	4
2006/1	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	C	Aprovado	4
2006/1	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	C	Aprovado	4
2006/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	B	Aprovado	4
2006/1	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	B	C	Aprovado	2
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	B	C	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	B	Aprovado	4
2005/2	GESTÃO DE TESOURARIA (ADM01171)	U	B	Aprovado	4
2005/2	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	B	C	Aprovado	2
2005/2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	B	B	Aprovado	2
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	C	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	C	Aprovado	4
2005/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	B	B	Aprovado	4
2005/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	B	Aprovado	4
2005/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	B	Aprovado	4

2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	C	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	B	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	B	Aprovado	4
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	-	Afastado	4
2003/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	-	Cancelado	4
2003/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	-	Afastado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	C	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	C	Aprovado	6
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	C	Aprovado	4
2002/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	FF	Reprovado	6
2002/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	B	Aprovado	4
2002/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	A	Aprovado	4
2002/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	B	Aprovado	4
2002/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	B	C	Aprovado	4
2002/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	C	Aprovado	4
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	A	D	Reprovado	4
2002/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	B	B	Aprovado	4
2002/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	A	Aprovado	4
2002/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	B	Aprovado	6
2001/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	B	B	Aprovado	4
2001/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	B	Aprovado	4
2001/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	C	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	A	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	C	Aprovado	4
2001/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	F	A	Aprovado	4
2000/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	B	Aprovado	4
2000/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
2000/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	G	B	Aprovado	4
2000/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	A	Aprovado	4
2000/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	A	Aprovado	4
2000/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	C	Aprovado	6
2000/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	B	C	Aprovado	4

