

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Roberta Ferreira Fraga

PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS

Porto Alegre
2010

Roberta Ferreira Fraga

PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS

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

Orientador: Professor André Luís Martinewski

Porto Alegre
2010

Roberta Ferreira Fraga

PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito Final:

Aprovado emdede

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.- UFRGS

Prof. Dr.- UFRGS

Prof. Dr.- UFRGS

Orientador Prof. André Luís Martinewski - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa a conclusão de mais uma etapa em minha vida. Quero agradecer àqueles que estiveram ao meu lado e que de alguma forma contribuíram para esta conquista:

Aos meus pais pelo amor incondicional e por toda paciência que demonstraram nos momentos difíceis.

Ao meu irmão Gustavo pelo carinho, por permitir a realização deste trabalho em sua empresa e por toda disponibilidade e flexibilidade essenciais para viabilização deste trabalho.

Ao amigo Márcio por toda motivação, cobrança, confiança e apoio em todos os momentos que foram tão essenciais durante a elaboração deste trabalho.

Ao meu orientador Professor André Luís Martinewski por toda dedicação, compreensão e pelas valiosas orientações prestadas.

RESUMO

A proposta deste trabalho é a implantação do planejamento financeiro em uma empresa prestadora de serviços. Esta empresa está localizada em Porto Alegre e suas atividades estão focadas em manutenção predial como pinturas e reparos em geral. O planejamento financeiro foi realizado através da coleta e análises de dados financeiros da organização e baseando-se nos conhecimentos e conceitos adquiridos ao longo do curso. Para viabilização deste trabalho foram realizadas entrevistas aprofundadas com o gestor da empresa e coletados os dados necessários para criação do plano e reestruturação do controle financeiro. Neste contexto foram estabelecidos fluxos de caixa projetados com três cenários prováveis para segundo semestre de 2010: base, otimista e pessimista. Além das projeções citadas, foi criada uma ferramenta de controle financeiro.

Palavras-chave: Planejamento financeiro, fluxo de caixa e controle financeiro.

ABSTRACT

The purpose of this work is the implementation of financial planning in a services company. This company is located in Porto Alegre and is focused on building maintenance activities such as painting and repairs in general. Financial planning was done through the collection and analysis of the organization's financial data, and was based on knowledge and concepts acquired during the course. For this study, in-depth interviews with the company manager were conducted, during which the necessary data for plan creation and financial control restructuring was gathered. In this context, cash flows were designed based on three likely scenarios for the second half of 2010: basic, optimistic and pessimistic. Besides these projections, a financial control tool was created.

Keywords: financial planning, cash flow and financial control

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Ingressos 1º semestre 2010.....	30
Gráfico 2 – Total Ingressos	31
Gráfico 3 – Desembolsos.....	32
Gráfico 4 – Total Desembolsos	32
Gráfico 5 – Ingressos X Desembolsos.....	33
Gráfico 6 – Cenário Base – Receitas X Despesas – 2º Semestre 2010	39
Gráfico 7 – Cenário Otimista – Receitas X Despesas – 2º Semestre 2010	40
Gráfico 8 – Cenário Pessimista – Receitas X Despesas – 2º Semestre 2010	42

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Modelo Fluxo de Caixa Realizado - Primeiro Trimestre 2010	29
Quadro 2 – Apresentação Modelo de Fluxo de Caixa.....	35
Quadro 3 – Modelo de Fluxo de Caixa	36
Quadro 4 – Controle Financeiro – Segundo Semestre 2010	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA.....	12
3 OBJETIVOS.....	13
3.1 Objetivos Gerais	13
3.2 Objetivos Específicos	13
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
4.1 Planejamento Financeiro.....	14
4.2 Orçamento Empresarial	17
4.2.1 Controle Orçamentário.....	18
4.2.2 Tipos de orçamentos.....	19
4.2.2.1 Orçamentos de investimentos.....	19
4.2.2.2 Orçamentos Operacionais.....	19
4.2.2.2.1 Orçamento de vendas.....	20
4.2.2.2.2 Orçamento de Produção.....	20
4.2.2.2.3 Orçamento de despesas operacionais.....	21
4.2.2.2.4 Orçamento de caixa	22
4.2.2.2.5 Demonstração do Resultado Projetado	23
4.3 Fluxo de Caixa.....	24
5 METODOLOGIA.....	26
6 SITUAÇÃO ATUAL	28
6.1 Análise dos Ingressos:	30
6.2 Análise dos Desembolsos:	31
6.3 Comparativo Ingressos X desembolsos:	33
6.4 Nível de caixa desejado	34
7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA SEGUNDO SEMESTRE 2010	37
7.1 Objetivos da empresa.....	37
7.2 Cenário base.....	38
7.3 Cenário Otimista	39
7.4 Cenário Pessimista.....	41
8 CONTROLE.....	43

9 CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXOS	49
ANEXO A – FLUXO DE CAIXA REALIZADO PRIMEIRO TRIMESTRE 2010.....	49
ANEXO B – FLUXO DE CAIXA REALIZADO – PRIMEIRO SEMESTRE 2010 (PARCIAL)	50
ANEXO C – FLUXO DE CAIXA PROJETADO CENÁRIO BASE	51
ANEXO D – FLUXO DE CAIXA PROJETADO CENÁRIO OTIMISTA	53
ANEXO E – FLUXO DE CAIXA PROJETADO CENÁRIO PESSIMISTA.....	55

1 INTRODUÇÃO

O planejamento financeiro é de extrema importância para todas as empresas, visto que oferece subsídios necessários para sua sobrevivência e crescimento no mundo competitivo em que estão inseridas. Através de um planejamento financeiro adequado, as empresas estabelecem o modo pelo qual os objetivos financeiros serão alcançados, sendo ele uma projeção do que deve ser feito no futuro além de preparar a empresa para lidar com situações adversas ao programado, permitindo assim uma análise mais adequada das ações que serão tomadas.

Para o nível gerencial, o planejamento financeiro permite definir os planos financeiros e orçamentos que estarão fornecendo os caminhos para a empresa atingir seus objetivos. Outro aspecto positivo é fornecer instrumentos que ofereçam uma estrutura para coordenar as atividades da empresa e atuar como mecanismos de controle, possibilitando a avaliação de suas atividades.

Ao realizar o planejamento financeiro, a empresa encontra uma forma de garantir que os objetivos e planos elaborados estão seguindo o rumo correto para sua concretização.

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso é ofertar à empresa estudada, através do planejamento financeiro, diferentes oportunidades de desenvolvimento, possibilitando a análise de diferentes cenários e um planejamento adequado de suas operações financeiras. Com estas ações a empresa terá condições de primeiramente desenvolver um plano de curto prazo e de tomar decisões mais acertadas determinando onde, quando e quanto investir, proporcionando um controle maior sobre suas atividades financeiras.

2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA

A empresa estudada, GFF Empreiteira, atua no mercado de Porto Alegre há 6 anos, com sede na Rua Duque de Caxias, 1735 loja. Suas atividades estão focadas em contratos de prestação de serviços com uma conceituada imobiliária de Porto Alegre. Seu faturamento mensal gira em torno de R\$23.000,00, existindo períodos de pequenas sazonalidades. Em sua área de atuação a competitividade está visivelmente presente, visto que cada imobiliária possui, em paralelo, contratos de prestação de serviços com mais empreiteiras.

Por não utilizar os recursos de planejamento e controle adequados, a empresa hoje não tem uma situação financeira sólida, seu gestor não consegue precisar as condições da empresa em fazer um investimento ou iniciar um projeto de expansão do negócio inibindo novas oportunidades. Não há controles adequados sobre o volume de serviços prestados no mês ou análise de melhoria dos processos. A falta de um plano financeiro acaba impactando diretamente em seu crescimento, pois reflete na ausência de projeções e reflexões sobre quais ações devem ser tomadas no futuro e quais imprevistos podem ser evitados.

A partir da situação identificada na empresa, levantou-se o seguinte questionamento:

Como o Planejamento Financeiro poderá auxiliar no crescimento da empresa?

Este trabalho de conclusão de curso busca evidenciar como o planejamento financeiro pode ser útil nesta organização reavaliando assim quais as medidas que são utilizadas atualmente e quais as mudanças necessárias para implementação de um planejamento financeiro eficiente.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivos Gerais

Este trabalho teve como objetivo por viabilizar a aplicação do planejamento financeiro em uma empresa prestadora de serviços.

3.2 Objetivos Específicos

Para o atingimento dos objetivos gerais, estipulam-se os seguintes objetivos específicos neste trabalho:

- a) Coletar e agregar os dados financeiros da empresa selecionada;
- b) Elaborar um método prático e funcional de planejamento financeiro;
- c) Criar controles financeiros adequados à organização;
- d) Efetuar o planejamento financeiro para o período de 2010/02

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Planejamento Financeiro

Devido à competitividade constante entre as empresas, as adaptações às mudanças e facilidade em inovações atuam como fatores chave na busca do sucesso empresarial. Neste contexto o planejamento financeiro é um instrumento que proporciona à empresa os subsídios necessários para manter-se competitiva atingindo seus objetivos e buscando um desempenho superior aos seus concorrentes.

Cruz Junior (1998, p.90) relata que:

Modelos gerenciais mais adequados aos dias de hoje já vem sendo utilizados por grandes empresas, e caracterizam-se, na maioria das vezes, pela prática do planejamento a longo prazo, que permite fixar realisticamente os objetivos da empresa e, ainda, traçar as grandes linhas da estratégia que conduzirá ao alcance de tais objetivos.

Além disso, implicam, também, a elaboração de orçamentos que, na prática, constituem um verdadeiro quadro de referências para o futuro imediato, em termos de custos e proveitos a atingir. Finalmente, contemplam controles gerenciais que permitem, de forma confiável, apurar os desvios (diferenças) entre o que a empresa propõe alcançar e os resultados efetivamente obtidos.

Segundo Ross, Werterfield e Jordan (1998, p.82), “Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”.

O planejamento financeiro auxilia a empresa no processo de tomada de decisão, possibilitando a visualização das medidas necessárias a serem implementadas para execução do plano bem como demonstra as projeções sobre o futuro. Estas medidas têm por objetivo assegurar a concretização dos objetivos e metas previamente traçados.

De acordo com Lemes Junior e Rigo(2002, p.243)

O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

Um planejamento adequado deve prever o que fazer caso o planejado não ocorra, neste sentido, um bom plano prepara a empresa para lidar com situações de

incertezas evitando que a mesma seja surpreendida e facilitando a uma tomada de decisão mais rápida e acertada.

Gitman (1997, p.588) menciona:

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

O planejamento sempre antecede a execução, porém em alguns casos, este prazo é extremamente curto, quase que imediatamente anterior a execução em outras circunstâncias, permite-se um longo prazo entre o planejado e a fase de execução.

Segundo Frezatti (2007, p. 19), deve ser discutido o grau de formalização que se exige do processo de planejamento, dependendo do porte da empresa. Welsch (1994, p.205) elencou algumas vantagens qualitativas de decidir antecipadamente:

- a) Coordenação de atividades: As atividades de uma organização podem ser coordenadas de maneira apropriada com base no processo de planejamento. Sem um nível de planejamento prévio, torna-se inviável coordenar atividades e torná-las viáveis;
- b) Decisões antecipadas: Ter tempo para refletir sobre uma decisão permite a identificação de novas perspectivas, a identificação de novas abordagens ou até mesmo amadurecer posições dos gestores em função do enriquecimento do processo em decorrência de novas informações. Neste caso, o planejamento faz com que as decisões sejam tomadas antecipadamente. Sendo assim, a empresa tem a oportunidade de poder rever, ajustar e revisar as metas, tornando útil todo o processo de planejamento;
- c) Comprometimento: Decidir antecipadamente faz com que a percepção de comprometimento seja afetada positivamente;
- d) Possível maior transparência: o sistema de planejamento pode trazer este benefício entre várias áreas da empresa pelo fato de trabalharem e discutirem juntas as etapas do processo;
- e) Definição de responsabilidades: o processo de planejamento e controle exige que as responsabilidades sejam claramente definidas;

- f) Permite avaliação do progresso: A empresa consegue comparar seu desempenho com o previsto no plano. Comparar resultado real com o planejado indica a existência de um padrão aceito para aquele período e circunstância.

Welsch (1994, p.209) destaca algumas limitações importantes no processo de planejamento:

- a) Baseia-se em estimativas: o planejamento baseia-se também em indicadores externos que muitas vezes podem oscilar diferente do previsto. Portanto o nível de acerto poderá não ser pontual, mas razoável em termos de tendências. A administração deve estar pronta para ajustar e rever metas ao longo do horizonte planejado, sendo, algumas vezes necessário, revisar o plano;
- b) Deve estar adaptado às circunstâncias: o processo de planejamento deve estar preparado para passar por revisões quando o ambiente/mercado se comportar diferente do estimado. Caso estas revisões tornem-se freqüentes, o processo deverá passar por uma análise de custo/benefício;
- c) Execução não automática: O processo de planejamento terá utilidade somente após sua aceitação pelas pessoas. Gestores que conhecem o plano estão comprometidos com os mesmos e devem agir conforme o planejado, caso contrário os objetivos não serão atingidos;
- d) O plano não deve tomar o lugar da administração: A administração é responsável por avaliar atividades não inclusas no plano, bem como implementá-las, caso considere-as adequadas aos objetivos. Esta situação refere-se a um delicado equilíbrio que visa evitar desmoralizar o processo de planejamento e também deixar de revisá-lo.

O planejamento e controle estão inter-relacionados. O planejamento é utilizado para definir processos, padrões e metas, já o controle permite obter informações com rapidez, comparar o que foi planejado com os desempenhos reais, buscando a transformação do sistema, possibilitando, desta forma, uma melhor atuação.

O processo de planejar remete a definir quais os objetivos a serem alcançados, de que forma estes objetivos serão alcançados, bem como seu prazo de execução. Neste aspecto, Braga (1989, p. 228) destaca três níveis de decisões empresarias, associando-se a um tipo de planejamento: decisões estratégicas, decisões táticas e decisões

operacionais. Segundo ele, as decisões estratégicas são atribuições da alta administração, afetando a empresa por um longo período de tempo, sendo que seus objetivos deverão ser alcançados no longo prazo. Este planejamento visa preparar a empresa para enfrentar problemas externos, mais relacionados à expansão do negócio e a introdução de novas tecnologias ou de novos produtos. As decisões táticas, visam estruturar os recursos da empresa para obter o desempenho otimizado. Estas decisões são tomadas em um nível hierárquico intermediário e buscam alcançar objetivos pré-definidos no planejamento estratégico. Por fim, as decisões operacionais estão voltadas ao atingimento de indicadores estabelecidos. Neste planejamento são definidas as metas a serem cumpridas pelas unidades operacionais e pelos órgãos da administração. Essas metas devem contribuir para empresa chegar aos objetivos de longo prazo.

O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e qual a proximidade do resultado efetivo com o planejado. Com o controle é possível redirecionar, enfatizar, ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados. Em termos gerais, o planejamento precede o controle em termos de desenvolvimento dentro das organizações. O controle e o planejamento estão ligados fazendo com que o planejamento proporcione o aperfeiçoamento do controle e vice-versa.

4.2 Orçamento Empresarial

O sistema orçamentário refere-se ao desenvolvimento e os resultados de todos os planos das unidades operacionais e administrativos da empresa. Orçamento é o plano financeiro e operacional que a empresa utiliza para executar as estratégias já previamente estabelecidas.

Para Frezatti (2007 p. 46), orçamento empresarial é mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Segundo Braga (1989 p.231) a elaboração dos orçamentos deve levar em consideração o ambiente externo definindo o cenário econômico, político e social,

incluindo previsões sobre o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores). Outro ponto importante a ser considerado é o mercado de mão-de-obra e mudanças no cenário internacional. Levando-se em conta que estes indicadores são instáveis, a revisão deve fazer parte do processo de planejamento, proporcionando assim condições de tornar sustentáveis as estratégias que possam identificar decisões inadequadas durante o período planejado.

A análise sistemática das informações gerenciais é um elemento fundamental para a qualidade do planejamento orçamentário, permitindo conhecer o comportamento das variáveis internas e externas que interferem diretamente ou indiretamente nos resultados e nas atividades.

Algumas empresas criam um comitê de orçamentos, que é responsável em fixar objetivos, metas e diretrizes para o desenvolvimento do processo orçamentário.

O uso do orçamento empresarial, para Braga (1989, p.232) traz algumas vantagens e benefícios:

- a) Fortalecimento do hábito de estudar todos os aspectos envolvidos antes das decisões serem tomadas;
- b) O estímulo à participação de todos os responsáveis do plano;
- c) O fornecimento de critérios para alocação de recursos escassos;
- d) A coordenação e a correlação de todos os esforços;
- e) A revelação dos pontos de eficiência e ineficiência;
- f) A obrigatoriedade de avaliação dos resultados reais em face dos orçados;
- g) A geração de eficácia em cada área e na empresa como um todo.

4.2.1 Controle Orçamentário

O controle orçamentário está diretamente ligado ao planejamento financeiro, visto que prevê um acompanhamento e análise do projetado. Através do controle orçamentário é possível adotar medidas preventivas para possíveis correções no plano anteriormente criado.

Zdanowicz (2000 p.116) menciona:

Controle orçamentário é a técnica, que procurará acompanhar, avaliar e analisar o planejamento financeiro em suas várias etapas, verificando as

defasagens entre os valores orçados e realizados, para sugerir as medidas saneadoras que deverão ser implementadas na próxima proposta orçamentária da empresa.

[...] É o instrumento indispensável para que o comitê orçamentário possa comparar os valores realizados com os orçados e, em tempo hábil, determinar as medidas preventivas e corretivas que deverão ser implementadas na empresa.

4.2.2 Tipos de orçamentos

Os orçamentos são classificados em operacionais e de investimentos. O orçamento operacional é composto por vendas, produção, despesas operacionais, caixa, demonstração do resultado projetado e balanço patrimonial projetado.

4.2.2.1 Orçamentos de investimentos

Esses orçamentos incluem as etapas dos grandes projetos que integram o plano de investimentos de longo prazo programados para o período que abrange o orçamento e outros investimentos de menor porte que deverão iniciar-se no período do orçamento, relativos aos ativos fixos industriais e às instalações, equipamentos, veículos, etc. de todas as áreas da empresa.

Cada investimento costuma ser submetido à aprovação superior e após sua aprovação terão seus desembolsos computados no orçamento de caixa e seus valores contábeis registrados nos orçamentos específicos.

4.2.2.2 Orçamentos Operacionais

São os orçamentos que oferecem uma visão mais detalhada das operações da empresa.

4.2.2.2.1 Orçamento de vendas

Segundo Zdanowicz (2000 p.34) a estimativa de vendas é determinada em função das variáveis do mercado e da capacidade de produção. Consiste em definir previamente o nível de vendas para um período futuro. O restante do processo operacional dependerá dos resultados do orçamento de vendas, sendo este de extrema importância para empresa.

Tem como objetivo proporcionar a rentabilidade da empresa através da venda de produtos/serviços.

Uma das atribuições mais relevantes neste orçamento é a precificação, pois determina o preço de venda unitário do bem/serviço a ser comercializado. Cada empresa determina qual o método mais adequado para precificação.

4.2.2.2.2 Orçamento de Produção

Para Zdanowicz (2003, p.154) o orçamento de produção envolve diversos orçamentos relacionados com a fábrica (matérias primas, mão-de-obra direta, despesas indiretas, custos de derivados da produção e custos de produtos vendidos), complementado por outros itens indicados pela administração central. Este orçamento define as quantidades de produtos a serem fabricados, considerando as vendas projetadas e a política de estocagem de produtos prontos e em processamento, projetando assim os custos e despesas do processo produtivo. A partir destes dados é possível neste orçamento projetar os custos com matérias-primas, mão-de-obra direta e demais despesas indiretas.

O orçamento de produção apresenta vários objetivos chaves, tais como: estabelecer políticas de estoques; estabilizar o processo produtivo; qualificar e quantificar os produtos que serão fabricados; programar a produção para sazonalidades, minimizar custos e melhorar a qualidade dos produtos.

Este orçamento está atrelado ao orçamento de vendas. Após elaborar o orçamento, definem-se os custos relacionados à fabricação originando mais três orçamentos: matérias primas, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação. Estes orçamentos possuem uma alta dependência do orçamento da produção.

Segundo Zdanowicz (2003, p.156), partir do orçamento de produção, nascem novos orçamentos são os citados abaixo:

- a) Orçamento dos custos de matérias primas (MP): este orçamento visa projetar a compra dos materiais no momento e na quantidade certa. A partir da elaboração das necessidades dos materiais, a área de compras providencia a aquisição nas quantidades estimadas;
- b) Orçamento dos custos de mão-de-obra direta – MOD: Este orçamento é de responsabilidade dos gerentes dos departamentos que compõem a fase de fabricação. Neste orçamento são determinadas as horas necessárias para atender a fabricação estimada. Seu principal objetivo é estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação de desempenhos, negociação com sindicatos e administração salarial.
- c) Orçamento de custos indiretos de fabricação (CIF): O total deste orçamento depende do comprometimento dos demais custos e do nível de fabricação. Estes custos podem ser divididos em variáveis e fixos.

4.2.2.2.3 Orçamento de despesas operacionais

Visando a melhor utilização dos recursos disponíveis, este orçamento projeta as despesas administrativas, com vendas, tributárias e financeiras. Tem como objetivo dar visibilidade a empresa destas despesas proporcionando identificar oportunidades de redução das despesas (Zdanowicz 2003).

As despesas administrativas incluem os gastos para gerir as operações da empresa, bem como despesas relativas a pessoal, viagens, sistemas de informática, auditorias, materiais de escritório, seguros, taxas, energia elétrica e serviços prestados por terceiros (Zdanowicz, 2003).

Já as despesas com vendas correspondem aos custos relacionados com a comercialização de produtos/serviços. São os gastos atribuídos as vendas, distribuição e entrega dos produtos, bem como salários, comissões de vendedores, encargos sociais, propagandas, despesas de viagens, materiais de escritório, comunicação, manutenção, embalagens, ECT.

Nas despesas tributárias estão todos os encargos que a empresa deve recolher decorrentes as operações comerciais e financeiras.

Faz parte do orçamento das despesas financeiras os juros, impostos sobre operações de crédito, taxa de abertura de crédito, atualizações monetárias, avais, fianças, comissões bancárias e taxas de análise e fiscalização de projetos de investimentos (Zdanowicz, 2003).

4.2.2.2.4 Orçamento de caixa

Necessário para empresa efetuar seu planejamento e controle financeiro de curto e médio prazo, inclui todas as entradas e saídas financeiras do período considerado. A projeção deste orçamento deve ser realizada com base nas estimativas de vendas, produção e despesas operacionais e desembolsos para amortizar empréstimos e financiamentos. O orçamento de caixa permite que a empresa saiba se irão gerar excedentes ou escassez de recursos financeiros (Zdanowicz, 2003).

Segundo Zdanowicz (2003 p. 168) seu principal objetivo é possibilitar aos gestores saber se a empresa terá recursos financeiros suficientes para honrar com suas obrigações e o cumprimento das metas. Outros objetivos relevantes neste orçamento são: projetar o nível desejado de caixa; otimizar o fluxo financeiro; determinar a data em que os recursos financeiros serão aplicados e captados e estabelecer bases sólidas para política de crédito.

Para Welsch (1994 p.255) e Zdanowicz (2000, p.23) as principais finalidades do orçamento de caixa podem ser definidas como:

- a) indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas;
- b) indicar o excesso ou insuficiência de disponibilidades;

- c) indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários;
- d) permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a: capital de giro total; vendas; investimentos; e capital de terceiros;
- e) estabelecer bases sólidas para a política de crédito;
- f) estabelecer bases sólidas para o controle corrente de posição financeira.

Orçamento de caixa envolve a projeção de entradas e saídas, possibilitando que a empresa avalie sua situação financeira de maneira mais nítida, projetando assim as variações possíveis em receitas, custos e investimentos. Esta análise permite indicar as necessidades futuras e como melhor controlar a posição financeira. Podemos dizer que o orçamento de caixa é um compilado dos demais orçamentos, uma vez que utiliza os resultados destes orçamentos para montar suas projeções.

4.2.2.2.5 Demonstração do Resultado Projetado

Segundo Zdanowicz (2003 p.172) é dos indicadores contábeis mais relevantes no orçamento empresarial e obedece ao regime da competência. Informa o desempenho econômico da empresa e demonstra a capacidade da empresa em gerar lucro. Está estruturado com base nos orçamentos auxiliares (vendas, produção e despesas operacionais) e auxilia na análise do planejamento econômico possibilitando uma melhor tomada de decisão neste âmbito.

Esta demonstração tem por objetivo oferecer a empresa dados que farão parte do planejamento econômico e do lucro líquido ou prejuízo operacional. Outro objetivo relevante é informar aos acionistas sobre a provável remuneração dos capitais investidos (Zdanowicz, 2003).

4.3 Fluxo de Caixa

“O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período” (Zdanowicz, 2004, p. 19). É um instrumento importante utilizado nas empresas para uma eficiente gestão empresarial.

Segundo Zdanowicz (2004, p.40), o fluxo de caixa conceitua-se da seguinte forma:

Denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as em itens do ativo. É o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

Quanto a sua elaboração, Zdanowicz (2004, p.23) descreve:

O fluxo de caixa pode ser elaborado em função do tempo de sua projeção. A curto prazo para atender às finalidades da empresa, principalmente, de capital de giro e a longo prazo para fins de investimento em itens do ativo permanente.

Objetivo básico do fluxo de caixa é projetar as entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período demonstrando assim necessidades de captação de recursos ou oportunidades de aplicações e investimentos financeiros.

Entretanto, segundo Zdanowicz (2004, p.24), outros objetivos poderão ser relevantes na criação do fluxo de caixa de uma empresa, tais como:

- a) Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para execução do plano geral de operações e na realização das transações econômico-financeiras da empresa;
- b) Empregar os recursos financeiros disponíveis na empresa, estudando sua melhor aplicação;
- c) Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, quanto aos ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim com de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação e estoques, de valores a receber e a pagar;
- d) Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento.
- e) Buscar o equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa;

- f) Analisar as fontes de créditos que ofereçam empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- g) Desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- h) Permitir a coordenação entre recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos

Através do fluxo de caixa, um gerente financeiro tem a visibilidade das necessidades de captação de recursos e prover planejamentos essenciais ao funcionamento da empresa. Conforme a situação econômico-financeira da empresa poderá estipular os objetivos máximos de liquidez e rentabilidade buscando conformidade com as metas traçadas.

Para a elaboração de um planejamento financeiro é imprescindível a projeção do fluxo de caixa. O planejamento do fluxo de caixa também está associado ao controle, pois é preciso que a empresa esteja preparada para rever os planos sempre que houver necessidade. O fluxo de caixa poderá ser elaborado de diferentes maneiras, adequando-se às necessidades ou conveniências da empresa.

Ressalta-se a importância do planejamento do fluxo de caixa, pois além de antecipadamente demonstrar o valor necessário para saldar os compromissos, permite que a empresa identifique com a devida antecedência futuros problemas de caixa, provendo assim uma solução mais acurada. O planejamento do fluxo de caixa também possibilita que a empresa identifique se poderá realizar aplicações a curto prazo baseando-se na liquidez, rentabilidade e prazos de resgates.

5 METODOLOGIA

O método utilizado para viabilizar este estudo será a pesquisa-ação, pois é um método de condução de pesquisa aplicada, visando identificar e diagnosticar problemas e buscar soluções. Conforme Stringer (1996) a pesquisa-ação compreende uma rotina composta por três ações principais: observar, para reunir informações e construir um cenário; pensar, para explorar, analisar e interpretar os fatos; e agir, implementando e avaliando as ações.

Segundo Thiollent (1997, p. 25) pesquisa-ação também justifica-se quando nas organizações não encontram soluções fáceis, quando a situação é confusa, ou quando os membros da organização sentem necessidade de redefinir os rumos ou identidade.

Thiollent (1997, p. 58) considera que existam pelo menos quatro grandes fases no projeto de pesquisa-ação, e será através destas fases que este trabalho será conduzido:

- a) Fase exploratória e fase de pesquisa aprofundada: corresponde ao diagnóstico da situação e das necessidades e coleta de dados.

A fase exploratória, na qual os pesquisadores e alguns membros da organização na situação investigada começam a detectar os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ação possível.

Fase de pesquisa aprofundada, na qual a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados que serão discutidos e progressivamente interpretados pelos grupos que participam.

THIOLLENT (1997, p.58)

Para coleta de dados foram utilizadas as técnicas de observação participante e entrevistas semi-estruturadas e aprofundadas com o gestor da empresa com objetivo de identificar exatamente como a empresa tem seu controle financeiro organizado bem como conhecer a rotina e organização da mesma. Após esta identificação foram coletados e analisados os dados financeiros atuais e históricos através do acesso a documentos da empresa. O objetivo foi criar um retrato da realidade da organização detectando os principais problemas de controle e planejamento financeiro que serviram de base à pesquisa ação.

- b) Fase de ação: através das investigações já iniciadas, Thiollent (1997, p. 79) menciona a utilização desta fase para buscar definir os objetivos

alcançáveis através de ações concretas e apresentação de propostas que poderão ser negociadas entre as partes interessadas.

Os dados coletados e analisados foram utilizados como base para o planejamento financeiro do próximo período que foi elaborado nesta etapa do processo. Para isso foi necessário estabelecer debates e reuniões juntamente com o gestor da empresa para formulação do plano que será criado levando em consideração o desempenho financeiro da empresa em exercícios anteriores bem como suas perspectivas. Também serviram de referencial as ferramentas utilizadas no momento da aplicação do projeto para controle financeiro.

Esta etapa baseou-se também na criação de uma ferramenta específica e funcional para o controle e avaliação do planejamento, visto que identificou-se uma grande dificuldade na empresa em consolidar informações e identificar com precisão a situação financeira em que se encontrava. A ferramenta será de grande utilidade possibilitando que novas informações sejam incluídas rapidamente assim como irá facilitar a pesquisa de informações anteriormente lançadas.

- c) Fase de avaliação: visa verificar os resultados das ações no contexto organizacional da pesquisa-ação bem como suas consequências a curto e médio prazo

Após o cumprimento de todas as etapas da pesquisa-ação citadas acima, foram apresentadas as conclusões referentes ao trabalho realizado e implementado bem como os resultados obtidos. Estas ações foram adotadas a fim de identificar se os objetivos inicialmente propostos foram atingidos e demonstrar como a empresa melhorou seu controle e tomada de decisões a partir da utilização do planejamento financeiro como ferramenta gerencial.

6 SITUAÇÃO ATUAL

A fase exploratória e coleta de dados serviu não apenas para obtenção de informações e base para implementação do planejamento financeiro, mas também para avaliar os hábitos e costumes da empresa bem como a viabilidade de realizar um trabalho que seja útil, que efetivamente auxilie a empresa de uma maneira prática, sem que haja uma mudança drástica em sua rotina, e a ter um adequado controle de suas operações financeiras.

A empresa executa todas suas atividades na cidade de Porto Alegre. Conta com três colaboradores mais seu gestor/proprietário que, por se tratar se uma empresa pequena, acaba acumulando funções. Além de coordenar seus funcionários, é responsável pelo relacionamento com a imobiliária, realização de visitas, orçamentos, atendimento a clientes especiais e da gestão financeira da empresa. Embora, nas entrevistas realizadas tenha demonstrado grande interesse em melhorar sua área financeira salientou não ter dedicado o tempo necessário para realizar as operações da maneira mais apropriada. Também concordou em não ter encontrado um método mais apropriado e rápido para executar essas atividades. Neste contexto, para obter êxito no processo de planejamento financeiro, houve a necessidade de uma alteração dos hábitos da empresa de implementar uma rotina dedicando um período para executar as atividades propostas neste trabalho.

Na pesquisa realizada, identificou-se que a empresa possuía todas as informações sobre entradas e saída de caixa e dos investimentos financeiros realizados, entretanto estas informações não estavam dispostas de maneira organizada e funcional dificultando identificar a situação atual de uma maneira rápida. Organizar e sugerir uma readequação no controle de entradas e saídas foi o primeiro ponto discutido.

A primeira ação tomada foi organizar as informações e lançá-las em um modelo proposto de fluxo de caixa realizado. Este fluxo foi criado, inicialmente, referente aos meses de janeiro, fevereiro e março de 2010. A seguir o modelo utilizado nesta primeira etapa:

MODELO FLUXO DE CAIXA REALIZADO - PRIMEIRO TRIMESTRE 2010				
Itens/meses	JAN	FEV	MAR	TOTAL
INGRESSOS				
Vendas a vista				
Vendas a prazo				
Inadimplências				
Total ingressos				
DESEMBOLSOS				
Compras insumos a vista				
Compras maquinário				
Salários				
Aluguel				
Telefone				
Energia elétrica				
Água				
Material escritório/limpeza				
Pró-Labore				
Combustível				
Despesas tributárias				
Outras despesas				
Total desembolsos				
SALDO INICIAL				
Aplicações				
Saldo Final				

Quadro 1 – Modelo Fluxo de Caixa Realizado - Primeiro Trimestre 2010

Os resultados obtidos podem observados ao final deste trabalho, no ANEXO A.

O intuito desta ação foi buscar que a empresa conseguisse de uma maneira rápida identificar sua situação financeira do período. Como foi a primeira vez que houve um controle mais formal, buscou-se elaborar um modelo mais simples com intuito de ter uma maior aceitação pela empresa possibilitando a aplicação do fluxo com maior facilidade.

Cabe ressaltar que a conta despesas tributárias compreende o total de despesas relacionadas a impostos, despesas com contador, imposto de renda e despesas relacionadas a custos com a manutenção do quadro de pessoal (INSS, FGTS, etc). Por solicitação do proprietário da empresa, estes valores foram lançados em uma única conta.

Após apresentar ao gestor o fluxo de caixa realizado foi proposto a aplicação deste modelo para controle diário das operações. A sugestão foi aceita pela empresa que começou a utilizá-la a partir de 1º de abril de 2010, lançando todas as entradas e saídas, proporcionando além de um maior envolvimento da empresa para suas

transações financeiras, uma ferramenta simples de controle, estimulando assim seu uso contínuo. A aceitação desta ferramenta foi um primeiro passo para implementação do planejamento financeiro, acrescentando mais dois meses ao levantamento de dados antes realizado.

No ANEXO B é possível verificar os resultados obtidos referente aos lançamentos do primeiro semestre de 2010.

A partir destas informações, foi possível fazer-se uma análise mais acurada sobre a situação da empresa. Embora seja um período curto para se ter um parecer da organização, esta análise é importante para conhecer melhor as atividades da empresa.

6.1 Análise dos Ingressos:

A conta de ingressos é composta em sua maior relevância pelas vendas realizadas à vista, como demonstra o Gráfico 1:

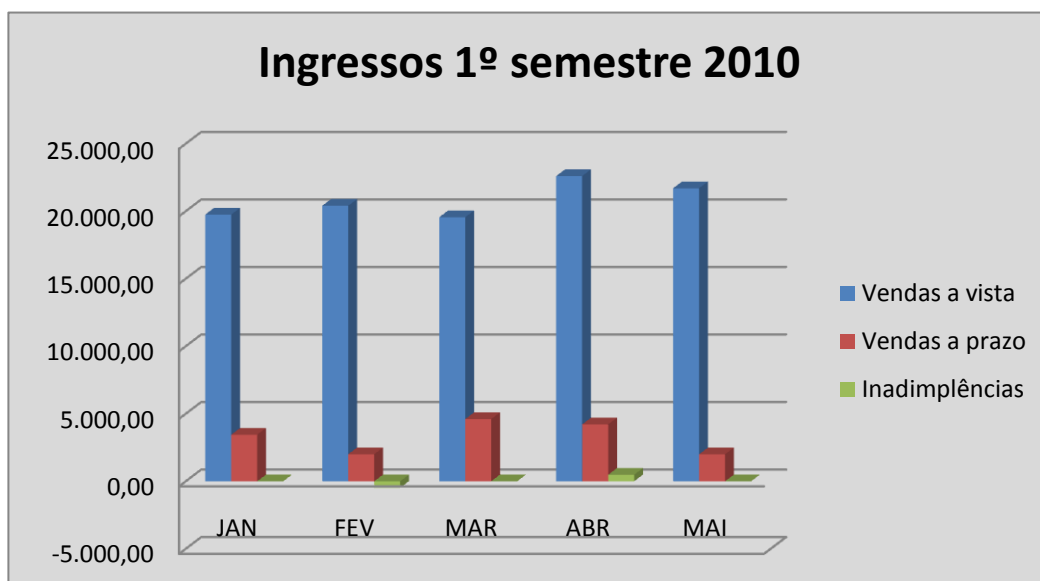


Gráfico 1 – Ingressos 1º semestre 2010

A partir desta análise, identifica-se que cerca de 85% das vendas estão em pagamentos a vista e a taxa de inadimplentes é baixa considerando o total das vendas, porém observando as vendas a prazo, que é a conta que possibilita a inadimplência, essa taxa tem um percentual mais significativo. As vendas a prazo referem-se a vendas com pagamentos de 30, 60 e 90 dias através de cheques pré-datados.

O Gráfico 2 expõe o total de ingressos por mês:

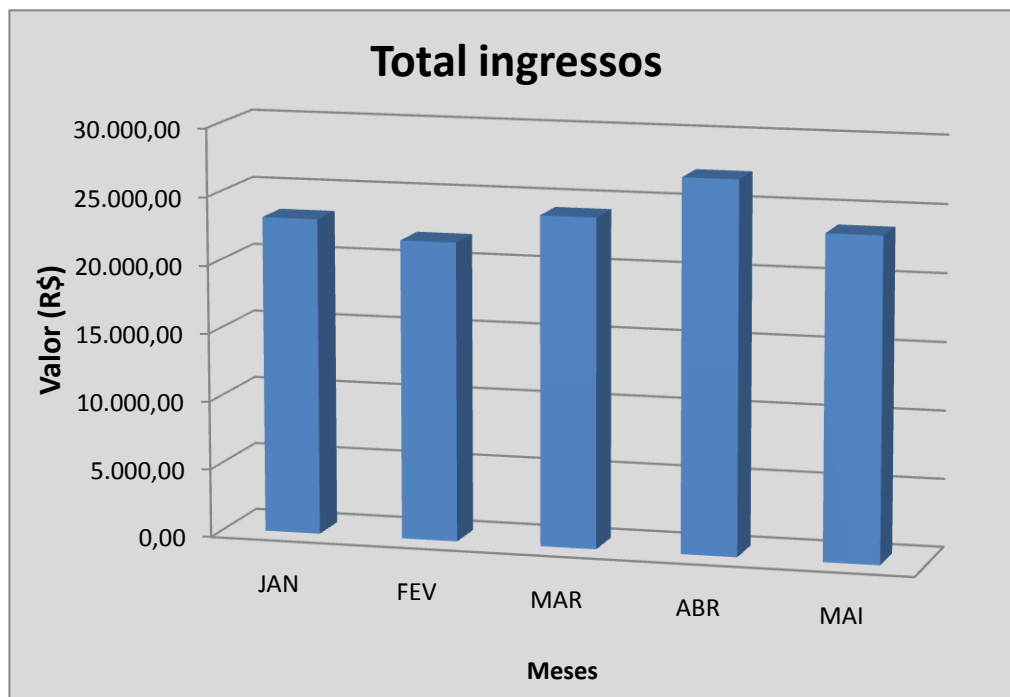


Gráfico 2 – Total Ingressos

Embora a empresa não tivesse dados mais detalhados sobre suas movimentações financeiras, anteriormente a apresentação desta análise, nas entrevistas iniciais, seu gestor já havia citado alguns períodos de sazonalidades, entre eles estão os meses de janeiro e fevereiro. Considera-se um semestre não ser suficiente para conclusão desta oscilação, mas considerando este resultado e os relatos coletados, é possível diagnosticar uma pequena alteração de entradas, porém mesmo com esta alteração, a empresa conseguiu manter-se com receitas acima de R\$23.000,00 por mês

6.2 Análise dos Desembolsos:

Nos desembolsos, a conta que gera maior despesa é das compras de insumos à vista. Por uma decisão estratégica, considerando que a empresa recebe maior parte dos pagamentos à vista, não utiliza de prazos para pagamento de seus fornecedores. Esta ação, sob análise de seu gestor, além de não comprometer financeiramente a empresa, proporciona maior poder de negociação com seus fornecedores garantindo um melhor preço em suas compras.

O Gráfico 3 mostra os totais de desembolsos detalhado por conta:

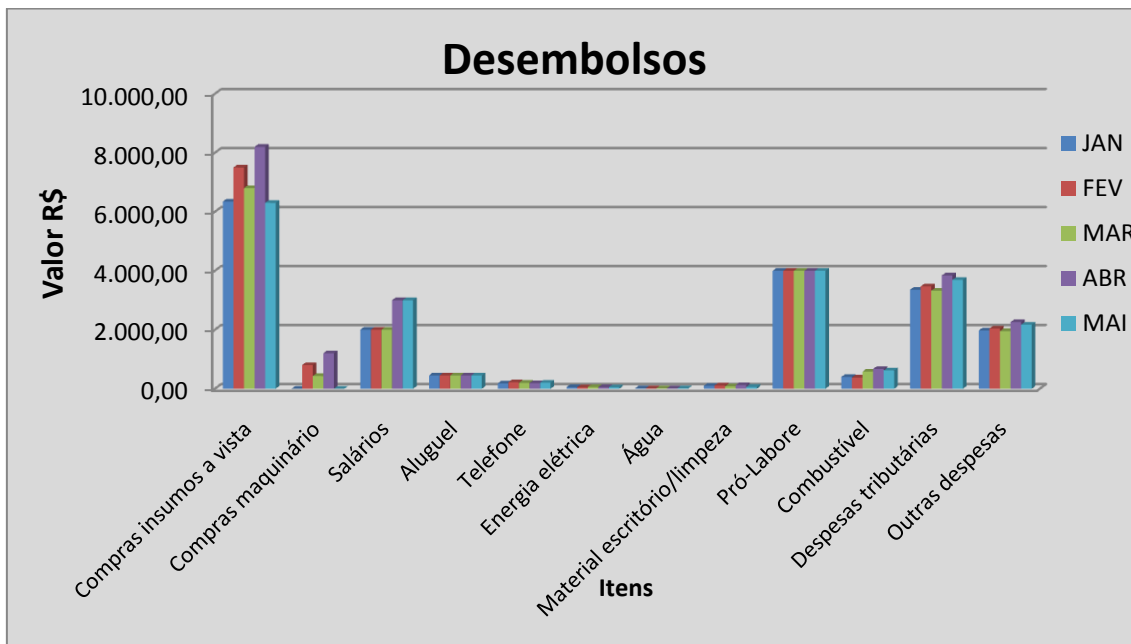


Gráfico 3 – Desembolsos

Em quase todas as contratações de serviços há necessidade de gastos em compra de insumos, pois trata-se de reformas, consertos, pinturas que dependem da compra de material. A empresa não trabalha com estoque de mercadoria, a compra é realizada após a contratação de uma reforma.

O Gráfico 4 ilustra os totais de desembolsos por mês:

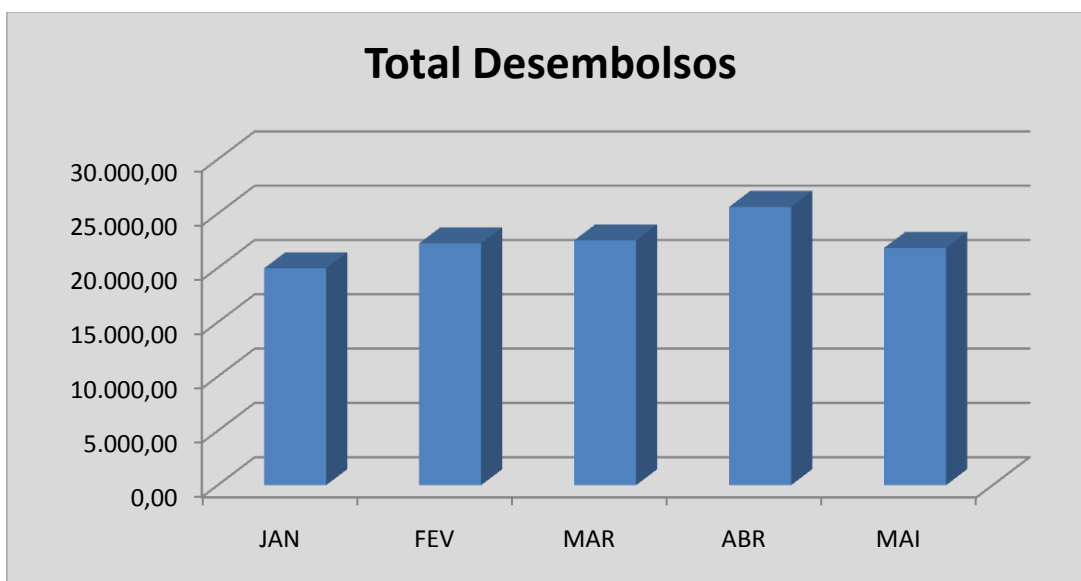


Gráfico 4 – Total Desembolsos

Assim como os ingressos, abril foi o mês com maior volume de saídas e janeiro o mês de menor movimentação, visto que o aumento/diminuição das vendas ocasionou o aumento/diminuição proporcional em algumas despesas como compras de insumos e despesas tributárias.

6.3 Comparativo Ingressos X desembolsos:

Neste comparativo identifica-se o comportamento de uma forma geral da empresa quanto suas entradas e saídas, bem como sua situação referente ao lucro líquido. O Gráfico 5 expressa os totais de ingressos e desembolsos por mês:

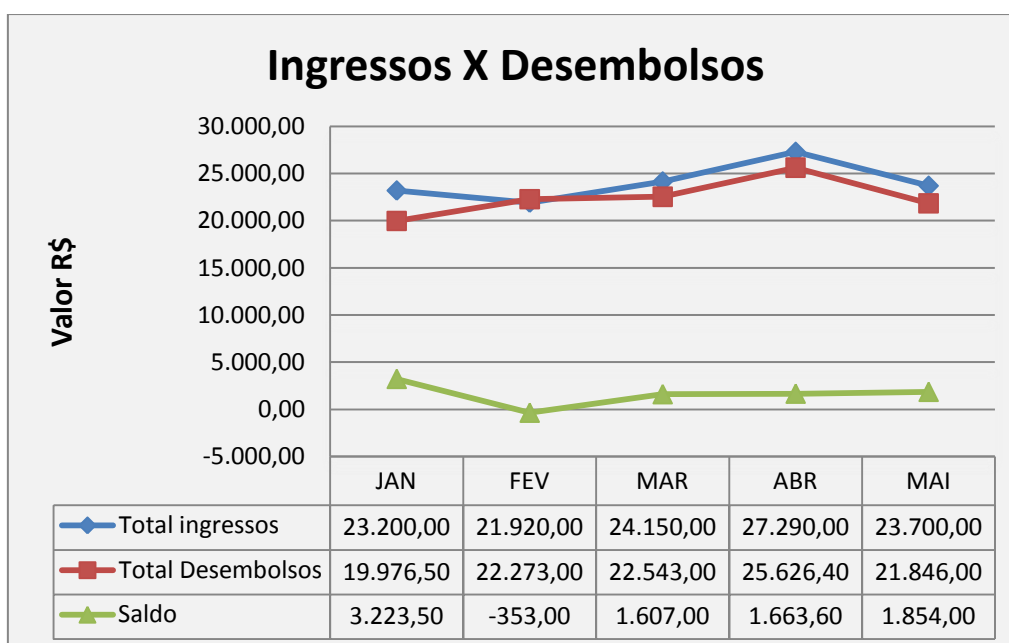


Gráfico 5 – Ingressos X Desembolsos

Com exceção ao mês de fevereiro, nos demais meses, o total de ingressos esteve acima dos desembolsos, proporcionando um maior lucro líquido a empresa.

Analisando esses resultados e o fluxo de caixa anteriormente exposto, identifica-se que a empresa poderia ter sofrido algumas dificuldades financeiras no mês de fevereiro, pois além de ter as entradas próximo ao valor das saídas, dispunha de pouco saldo em caixa, visto que a aplicação financeira realizada no mês de janeiro utilizou

grande parte do excedente de caixa. Esta constatação foi apresentada ao gestor da empresa, reforçando a ideia de ter um planejamento e controle financeiros adequados, deixando a empresa menos exposta a riscos financeiros e mais preparada para tomar as decisões certas nos momentos adequados.

6.4 Nível de caixa desejado

Analisando o fluxo de caixa apresentado neste trabalho, é notável a grande oscilação do saldo em caixa. Inicialmente, como não havia um controle adequado das operações financeiras da empresa, seu gestor não tinha como identificar tão nitidamente esta oscilação. Entretanto, com a utilização correta do modelo de fluxo de caixa proposto neste trabalho, pode-se identificar a necessidade de fixar um nível de caixa desejado, diminuindo assim os riscos de falta de caixa e proporcionando um melhor aproveitamento de possíveis excessos.

Contudo, o modelo de fluxo de caixa apresentado inicialmente não propõe a utilização do nível de caixa desejado. O objetivo inicial era criar um modelo mais simples para, além de prover a criação do hábito da empresa em realizar os lançamentos corretos, proporcionar uma análise inicial da situação da empresa e possibilitar uma nova análise e proposta de melhoria. A partir desse modelo, identificou-se a necessidade de utilizar o nível de caixa desejado.

Após realizar a adequada avaliação das necessidades da empresa e de seu ciclo de caixa, para o próximo semestre, o valor considerado adequado para atender as necessidades mensais de caixa é de R\$1.000,00. Como é um valor considerado consistente para minimizar os riscos e proporcionar maior tranquilidade à empresa para honrar com seus compromissos, neste primeiro semestre não haverá aumentos do nível de caixa ao mês. Este valor deverá ser novamente avaliado ao realizar o planejamento financeiro do próximo período.

Para criação do plano e utilização do nível de caixa desejado, propõem-se o modelo criado por Zdanowicz (2004, p.145):

APRESENTAÇÃO DO MODELO DE FLUXO DE CAIXA													\$					
ITENS	PERIODOS			JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS																		
Vendas à vista																		
Cobranças em carteira																		
Cobranças bancárias																		
Descontos de duplicatas																		
Vendas de itens do ativo permanente																		
Aluguéis recebidos																		
Aumentos do capital social																		
Receitas financeiras																		
Outros																		
SOMA																		
2. DESEMBOLSOS																		
Compras à vista																		
Fornecedores																		
Salários																		
Compras de itens ativo permanente																		
Energia elétrica																		
Telefone																		
Manutenção de máquinas																		
Despesas administrativas																		
Despesas com vendas																		
Despesas tributárias																		
Despesas financeiras																		
Outros																		
SOMA																		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)																		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA																		
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)																		
6. NÍVEL DE CAIXA DESEJADO																		
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																		
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO																		
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS																		
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS																		
11. SALDO FINAL DE CAIXA																		

P= projetado; R= realizado; D= defasagem

Quadro 2 – Apresentação Modelo de Fluxo de Caixa

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

O modelo proposto acima foi adaptado conforme as contas da empresa. O planejamento financeiro e os lançamentos serão realizados utilizando a planilha exposta no Quadro 3:

MODELO DE FLUXO DE CAIXA							
PERÍODOS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
ITENS							
1. INGRESSOS							
Vendas à vista							
Vendas a prazo 30 dias							
Vendas a prazo 60 dias							
Vendas a prazo 90 dias							
Inadimplentes							
SOMA							
2. DESEMBOLSOS							
Compras à vista							
Compras de itens ativo permanente							
Salários							
Aluguel							
Energia elétrica							
Telefone							
Água							
Despesas administrativas							
Combustível							
Despesas tributárias							
Despesas comerciais							
Pró-labore							
Outros							
SOMA							
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)							
4. SALDO INICIAL DE CAIXA							
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)							
6. NÍVEL DE CAIXA DESEJADO							
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR							
8. APLICAÇÕES							
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS							
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS							
11. SALDO FINAL DE CAIXA							

Quadro 3 – Modelo de Fluxo de Caixa

7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA SEGUNDO SEMESTRE 2010

A elaboração do planejamento financeiro da empresa GFF foi proposta com base na utilização do fluxo de caixa realizado de 2010/01 e dos relatos e entrevistas realizadas com o gestor da empresa.

Através destas informações e nos objetivos de crescimento de curto prazo da empresa, foram criados fluxos de caixas projetados observando três cenários: base, otimista e pessimista.

7.1 Objetivos da empresa

A aplicação do fluxo de caixa inicialmente proposto possibilitou ao gestor da empresa, não somente uma visão melhor de seu negócio, mas também um controle efetivo de suas operações financeiras e posteriormente, com a apresentação dos primeiros resultados, serviu como estímulo para traçar alguns objetivos de curto prazo. A empresa elencou os seguintes objetivos para o próximo semestre:

- d) Aumentar volume de vendas;
- e) Diminuição do tempo de execução do serviço;
- f) Atender a demanda existente.

Com a organização mais estruturada, seu gestor estima que no próximo semestre poderá aumentar o volume de suas vendas, aumentando assim sua lucratividade.

Para atingir esse resultado, no início do próximo semestre, a organização pretende diminuir o tempo levado para execução dos serviços, possibilitando que atenda a 100% da demanda. Esta medida será viável através da contratação de mais um funcionário para atuar nas obras.

Como os resultados serão imediatos à medida que as ações forem adotadas, embora as despesas aumentem, haverá também um aumento significativo nas receitas.

7.2 Cenário base

Este cenário servirá de base para a criação dos outros cenários, por isso há de destacar-se sua importância e a atenção dispensada para sua criação.

Dado ao fato da empresa não ter informações suficientes referentes a exercícios passados, a projeção deste cenário foi realizada através das informações expostas neste trabalho referente ao primeiro semestre de 2010 e das entrevistas aprofundadas e detalhadas realizadas com o proprietário da empresa. Embora, anteriormente a empresa não estivesse utilizando adequadamente uma ferramenta de controle e fluxo de caixa, desde que iniciou suas atividades tem se mantido no mercado de maneira satisfatória. A experiência apresentada pelo gestor da empresa referente aos anos anteriores também servirá como referência para projeção do cenário base.

O cenário projetado para o segundo semestre de 2010 está apresentado no ANEXO C ao final deste trabalho.

Essas projeções foram realizadas conforme comportamento da empresa nos últimos anos, considerando também seus resultados do primeiro semestre.

Conforme relato do gestor, nos últimos meses do ano as vendas sobem um pouco, pois há um maior volume de entrega de apartamentos alugados, necessitando assim de reformas para a devolução das chaves.

Neste cenário projetou-se que a empresa manterá seu nível desejado de caixa sem recorrer a empréstimos financeiros. Somente no mês de setembro projetou-se um resgate mínimo de suas aplicações financeiras. Nos demais meses mantém o nível conseguindo também investir seus excedentes.

Através do Gráfico 6, é possível comparar as receitas e os desembolsos do período, observando também o saldo restante de cada mês:

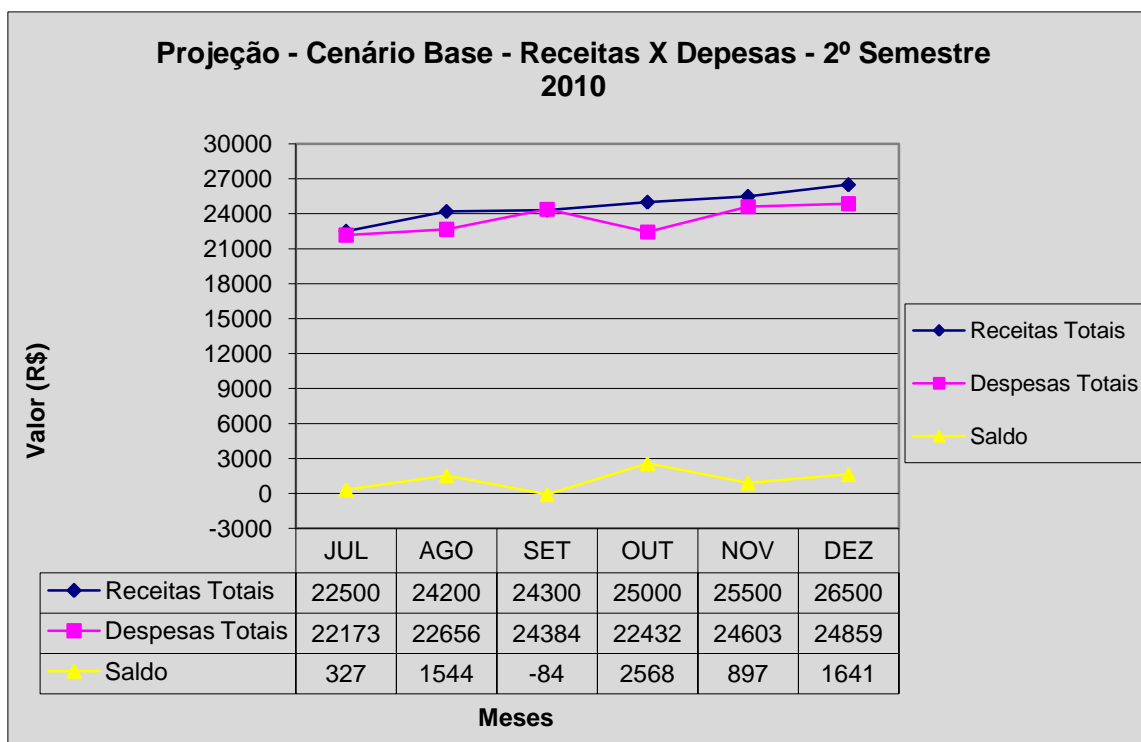


Gráfico 6 – Cenário Base – Receitas X Despesas – 2º Semestre 2010

Verificando o Gráfico 6, projeta-se um cenário positivo em que há excedentes de caixa. Nota-se apenas uma falta de caixa referente ao mês de setembro que é claramente revertido no próximo mês.

Este cenário buscou projetar os resultados considerando os resultados de anos anteriores, conforme relato do proprietário da empresa, porém considera-se a decisão de buscar o nível de caixa desejado, buscando oportunizar assim uma maior segurança financeira à empresa para eventuais gastos imprevisíveis.

7.3 Cenário Otimista

Para elaboração do cenário otimista, foram considerados que os planos de curto prazo, expostos anteriormente, foram atingidos. Com a diminuição do tempo médio de execução de um serviço e a contratação de um novo funcionário, projetou-se um crescimento de 15% nas vendas.

Este plano traduz as perspectivas da empresa de crescimento e projeta seus resultados caso as ações de crescimento sejam cumpridas.

Nestas premissas, projetou-se o fluxo de caixa a partir do cenário base, acrescido destas modificações. No ANEXO D apresenta-se o resultado obtido:

Neste cenário, projeta-se que a empresa consiga bons resultados com ações tomadas. Embora o aumento das vendas ocasione aumento das despesas, este crescimento é positivo, visto que além de manter o nível de caixa desejado, a empresa conseguiria aumentar as aplicações financeiras e fazê-las de forma segura sem expor a empresa a riscos e sem deixá-la desamparada financeiramente para o caso de ocorrer alguma eventualidade que demande desembolsos.

Este resultado torna-se viável se as ações previamente traçadas forem seguidas. Além do aumento das vendas, é preciso a contratação do novo funcionário e que efetivamente aumente a produtividade da empresa. Para isso tão importante quanto o planejamento adequado é o controle deste plano para assegurar que, se no decorrer de um mês a empresa não consiga atingir o proposto, identifique no mês seguinte quais as ações a serem tomadas para dar continuidade ao objetivo proposto.

O Gráfico 7 apresenta o comparativo entre as receitas, despesas e o saldo do período projetado:

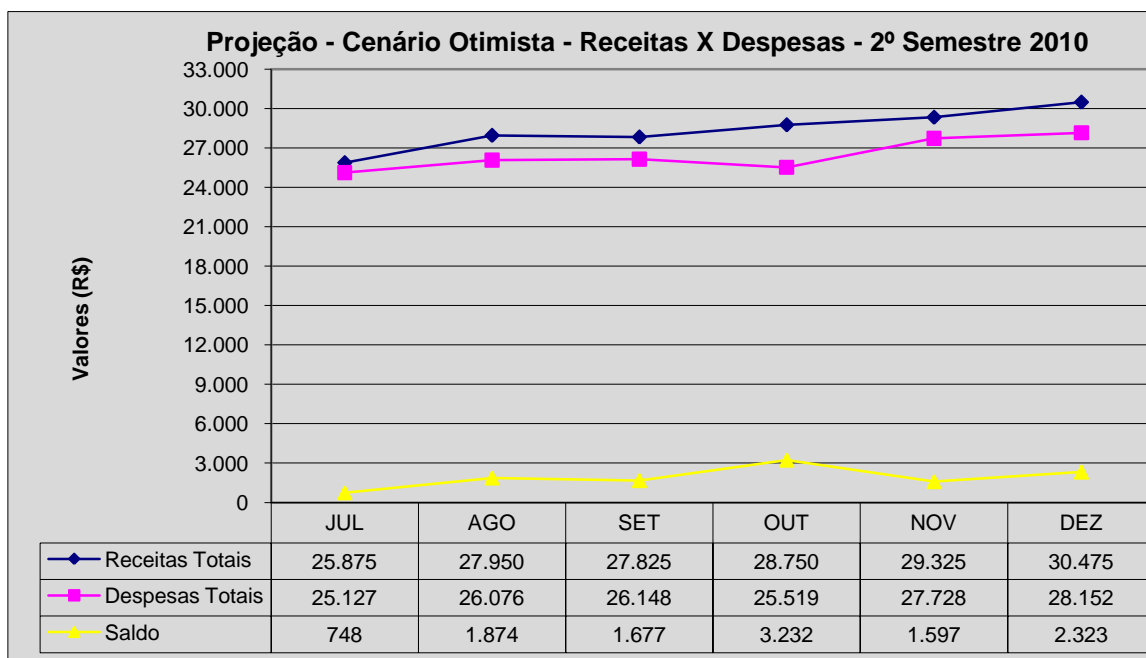


Gráfico 7 – Cenário Otimista – Receitas X Despesas – 2º Semestre 2010

No cenário otimista, destaca-se o saldo de caixa que se apresenta em todos os meses positivo. Com isso, as receitas superam as despesas em todos os meses com

destaque ao mês de outubro quando se projeta um maior saldo. A partir do mês de setembro, projeta-se um crescimento nas receitas, possibilitando também manter o saldo positivo ao longo do período.

7.4 Cenário Pessimista

Na elaboração do cenário pessimista, foi considerado o aumento do quadro de funcionários, conforme propósito estabelecido para o próximo semestre. Além desta contratação, considerou-se uma diminuição nas vendas a partir do cenário base em 5% para todo o período.

Neste cenário as receitas com vendas não acompanharam o aumento da capacidade produtiva da empresa, visto que mesmo com a contratação de mais um funcionário, houve uma diminuição da receita total. Este fato pode vir a ocorrer se, por exemplo, caso a contratação do funcionário adicional não ocorra antes do início do semestre, ou, por exemplo, caso o mercado se comporte de maneira atípica e diminua a demanda pela contratação de serviços de reformas.

O ANEXO E expõe o fluxo de caixa projetado com a queda nas vendas e aumento de despesas devido à contratação, representando desta forma o cenário pessimista.

Para este cenário, identifica-se a diferença do período negativa nos meses de julho, setembro e novembro. Com esse resultado, para manter o nível de caixa desejado a empresa precisa recorrer a empréstimos financeiros. Nesta proposta há necessidade de captação de empréstimos nos meses de julho e setembro.

Outro ponto importante a ressaltar é que somente no mês de outubro a empresa conseguiria realizar aplicações financeiras com valor mais significativo, entretanto no mês seguinte, haveria a necessidade de resgatar boa parte da aplicação. Porém, mesmo sem um crescimento expressivo, a empresa conseguiria, mesmo diante deste cenário, se manter estável.

Este cenário é um alerta de risco à empresa, pois além de não conseguir prover aplicações financeiras mais consistentes, tende a aumentar seu endividamento se persistir com esses resultados, pois ficaria muito sensível a alterações de caixa.

Entretanto, a empresa conseguiria manter o nível desejado de caixa, os empréstimos captados não somariam um valor muito expressivo, mas é importante que, caso esse cenário venha a ocorrer, a empresa esteja preparada para no próximo semestre prover ações para reverter este quadro, visando sua estabilidade e crescimento.

O Gráfico 8 apresenta o comparativo entre as despesas e as receitas deste cenário:

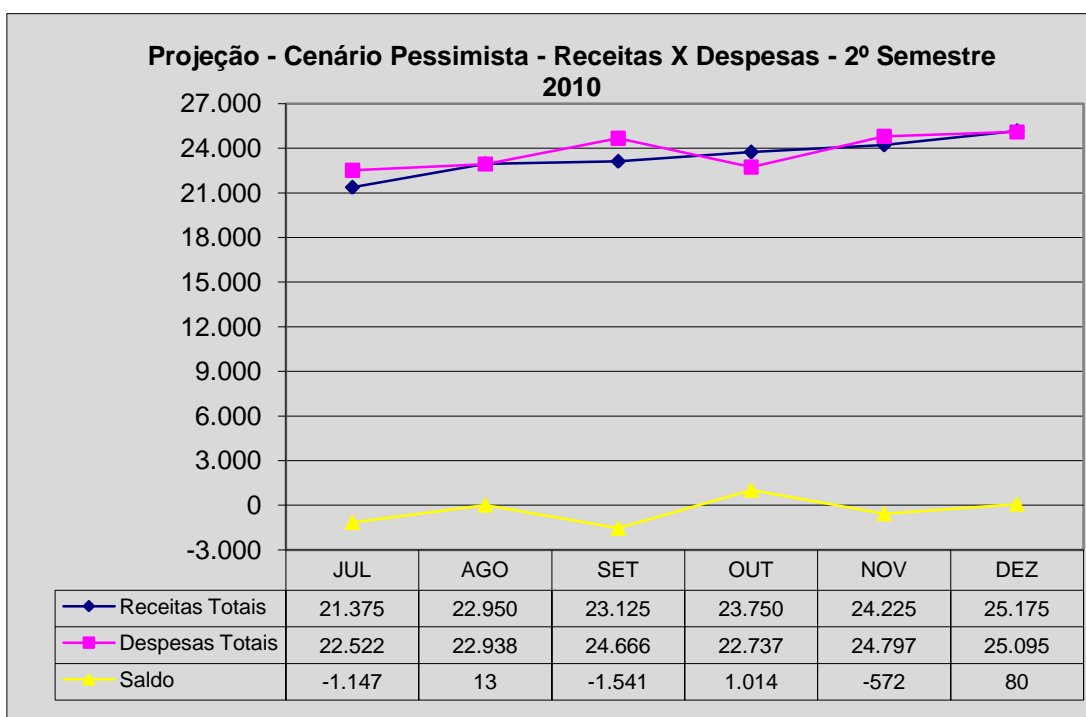


Gráfico 8 – Cenário Pessimista – Receitas X Despesas – 2º Semestre 2010

Nota-se as oscilações entre as receitas e despesas, ocasionando também alterações no saldo de caixa. Pelo gráfico, conseguimos claramente visualizar que o saldo do período ficaria positivo com maior evidência somente em outubro, para os outros meses haveria saldo negativo ou com valores irrisórios, ocasionando a necessidade da empresa em recorrer a empréstimos financeiros.

8 CONTROLE

Tão importante quanto o planejamento, o controle será primordial para verificar se o resultado realizado está condizente com o planejado. Além disso, o controle é ferramenta para garantir que na execução do planejamento os dados necessários para prover os comparativos serão capturados de maneira efetiva e adequados.

Para aplicação de um correto controle das operações financeiras, além de um bom gerenciamento da empresa, é preciso ter os recursos corretos para execução desta tarefa. No intuito de oportunizar a empresa a realizar o controle adequado, além de manter os lançamentos corretamente pelo modelo de fluxo de caixa sugerido neste trabalho na etapa do planejamento financeiro, criou-se uma proposta de controle financeiro.

Com ações adotadas de planejamento e controle, a empresa espera atingir os resultados projetados no cenário otimista. Neste contexto, a ferramenta de controle será utilizada a partir destas projeções.

O objetivo desta ferramenta é comparar os valores projetados com os realizados, conta a conta, sinalizando as discrepâncias de uma maneira de fácil identificação.

O comparativo é realizado em percentual e sinalizado por meio de cores. Para os ingressos os parâmetros de cores utilizados foram os seguintes:

- a) Verde: resultado $\geq 95\%$
- b) Amarelo: resultado $\geq 80\%$ e $< 95\%$
- c) Vermelho: resultado $< 80\%$

Para os desembolsos, os níveis de sinalização são:

- a) Verde: resultado $\leq 100\%$
- b) Amarelo: resultado $\geq 101\%$ e $\leq 109\%$
- c) Vermelho: resultado $> 109\%$

Os dados na planilha de controle são atualizados à medida que os dados do mês são inseridos na planilha de fluxo de caixa.

Com o uso dessa ferramenta, a empresa poderá identificar ingressos excedentes ao planejado e poder tomar decisões de investimentos não previstos, bem como identificar falta de caixa ou desembolsos em demasia de uma determinada conta

Para exemplificar o funcionamento da ferramenta, segue uma simulação dos resultados obtidos do mês de julho/2010 em comparação com o cenário otimista projetado para esse mês:

CONTROLE FINANCEIRO - SEGUNDO SEMESTRE 2010									
PERÍODOS	Julho			Agosto			Setembro		
	Projetado	Realizado	Análise	Projetado	Realizado	Análise	Projetado	Realizado	Análise
1. INGRESSOS									
Vendas à vista	23,000	22,000	● 96%	26,450			24,725		
Vendas a prazo 30 dias	1,725	1,800	● 104%				1,150		
Vendas a prazo 60 dias	1,150	1,000	● 87%	1,150			0		
Vendas a prazo 90 dias	0			1,150			1,150		
SOMA	25,875	24,800	● 96%	28,750			27,025		
2. DESEMBOLSOS									
Compras à vista	8,280	7,200	● 87%	9,258			8,108		
Compras de itens ativo permanente	800	1,200	● 150%				1,200		
Salários	4,000	4,000	● 100%	4,000			4,000		
Aluguel	450	450	● 100%	450			450		
Energia elétrica	51	50	● 98%	55			51		
Telefone	170	180	● 106%	220			190		
Água	17	17	● 100%	17			17		
Despesas administrativas	120	130	● 108%	80			110		
Combustível	440	440	● 100%	500			480		
Despesas tributárias	4,399	4,216	● 96%	4,888			4,594		
Despesas comerciais	2,300	2,400	● 104%	2,645			2,473		
Pro-labore	4,000	4,000	● 100%	4,000			4,000		
Outros	100	150	● 150%	100			100		
SOMA	25,127	24,433	● 97%	26,212			25,772		

Quadro 4 – Controle Financeiro – Segundo Semestre 2010

Além da análise conta a conta, a ferramenta disponibiliza a análise do somatório de cada conta e o total do semestre, oportunizando assim uma análise e comparação mais detalhada da evolução das transações financeiras da empresa.

Após a elaboração dos cenários e a criação da ferramenta de controle, os resultados obtidos foram apresentados ao proprietário da empresa o qual aceitou e mostrou-se muito satisfeito com o planejamento realizado e com a ferramenta de controle. Ressalta-se que a participação da empresa será decisiva para o funcionamento e utilidade da ferramenta de controle proposta.

9 CONCLUSÕES

O planejamento financeiro na empresa GFF Empreiteira foi criado no intuito de proporcionar à empresa uma preparação para seu desempenho no próximo semestre considerando também suas perspectivas de crescimento. Pode-se dizer que os objetivos propostos foram cumpridos ao longo deste trabalho.

Como a empresa não estava realizando seus lançamentos de forma contínua e estruturada, houve uma dificuldade inicial no sentido de identificar de forma prática e segura a real situação financeira da empresa. A partir desta constatação, a primeira ação, após a realização das entrevistas e coleta de dados, foi realizar uma proposta de fluxo de caixa realizado. Embora o primeiro modelo proposto fosse simples, esta mudança possibilitou ao proprietário da empresa um melhor controle e visibilidade de suas atividades econômicas. A continuidade e a correta utilização do modelo de fluxo de caixa proposto foi muito importante para identificar a estrutura financeira da empresa.

A aceitação da empresa nas propostas de fluxo de caixa realizada pela autora foi de extrema importância para concretização deste trabalho, pois a empresa aderiu às sugestões de melhorias conseguindo criar uma rotina para proceder com os lançamentos financeiros de forma adequada e permanente. Começou-se a utilizar um modelo mais simples de fluxo de caixa no intuito de criar o hábito da empresa em realizar os lançamentos. À medida que este trabalho foi avançando houve necessidade de reajustar o modelo de fluxo de caixa, criando uma versão mais elaborada.

Após a empresa estar efetivamente realizando seus lançamentos financeiros, foram realizadas novas entrevistas com o proprietário da empresa com objetivo de traçar as expectativas do próximo semestre e caracterizar o desempenho da empresa em anos anteriores, visto que apenas cinco meses de resultados não foram suficientes para utilizar como base do planejamento para o próximo semestre.

Considerando a insuficiência de dados para elaboração do planejamento, criou-se um cenário base de planejamento financeiro utilizando os resultados do primeiro semestre de 2010 e a experiências e conhecimento do proprietário da empresa em seu negócio. Baseado no cenário base e atrelado aos objetivos de crescimento da empresa para o próximo semestre, criou-se mais dois cenários.

No cenário pessimista viu-se que é necessário que a empresa esteja preparada para lidar com cenários mais críticos recorrendo a empréstimos financeiros. Além disso,

precisa estar preparada para reelaborar suas estratégias para um próximo período caso esse cenário venha a se confirmar. O cenário otimista apresenta-se muito favorável à empresa, pois além da empresa não recorrer a empréstimos financeiros, consegue realizar aplicações financeiras sem comprometer seu nível de caixa.

Após a criação e apresentação dos cenários identificou-se a necessidade de criar uma ferramenta de controle no intuito de oportunizar a empresa a comparar o planejamento financeiro com os resultados realizados. Este trabalho propõe o uso de uma planilha que sinaliza através de escalas de cores e percentuais a classificação de cada conta.

Para o proprietário da empresa este trabalho teve grande relevância na reestruturação da área financeira de sua empresa, visto que além de conseguir realizar o planejamento financeiro do próximo período, conseguiu melhor estruturar os controles e organização dos dados proporcionando que a empresa realize seus lançamentos com coerência e embasamento acadêmico.

Com os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração de Empresas e por ter acesso às necessidades e carências da empresa, a autora entende ser de grande importância que a empresa mantenha a utilização do conteúdo desenvolvido nesse trabalho, pois além de agregar valor à empresa, possibilitará que a mesma tenha um melhor conhecimento de suas atividades financeiras, facilitando assim traçar novos objetivos de crescimento de forma coerente com a sua realidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**.1.ed. São Paulo, Atlas, 1989

CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. **Século XXI: Ameaças e Oportunidades para pequena empresa brasileira**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, n.0, p.87-94, ago 1998.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2007

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

KRAFTA, Lina, FREITAS, Henrique, MARTENS, Cristina Dai Prá. **O Método da Pesquisa-Ação: um estudo em uma empresa de coleta de dados**. Revista Quanti&Quali, São Paulo 2008, Disponível em:

<http://www.quantiquali.com.br/revista/arquivos/O%20Metodo%20da%20Pesquisa%20-%20Acao%20%20um%20estudo%20em%20uma%20empresa%20de%20coleta%20e%20analise%20de%20dados.pdf>

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, Cherobin, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D., **Princípios de administração financeira** ; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Atlas, 1998.

STRINGER, E. T. **Action Research: a Handbook for Practitioners**. Sage, 1996.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 3ªed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000

_____ **Fluxo de caixa – Uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10ª ed. Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 2004

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

ANEXOS

ANEXO A – FLUXO DE CAIXA REALIZADO PRIMEIRO TRIMESTRE 2010

FLUXO DE CAIXA REALIZADO - PRIMEIRO TRIMESTRE 2010				
Itens/meses	JAN	FEV	MAR	TOTAL
INGRESSOS				
Vendas a vista	19.750,00	20.400,00	19.550,00	59.700,00
Vendas a prazo	3.450,00	2.000,00	4.600,00	10.050,00
Inadimplências	0,00	-480,00	0,00	-480,00
Total ingressos	23.200,00	21.920,00	24.150,00	69.270,00
DESEMBOLSOS				
Compras insumos a vista	6.345,00	7.500,00	8.452,50	22.297,50
Compras maquinário	0,00	800,00	430,00	1.230,00
Salários	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Aluguel	450,00	450,00	450,00	1.350,00
Telefone	180,00	220,00	200,00	600,00
Energia elétrica	52,00	48,00	55,00	155,00
Água	17,00	17,00	17,00	51,00
Material escritório/limpeza	100,00	110,00	80,00	290,00
Pró-Labore	4.000,00	4.000,00	4.000,00	12.000,00
Combustível	500,00	620,00	580,00	1.700,00
Despesas tributárias	3.357,50	3.468,00	3.323,50	10.149,00
Outras despesas	1.975,00	2.040,00	1.955,00	5.970,00
Total desembolsos	19.976,50	22.273,00	22.543,00	64.792,50
SALDO INICIAL	0,00	523,50	170,50	694,00
Aplicações	2.700,00	0,00	2.000,00	4.700,00
Saldo Final	523,50	170,50	-222,50	471,50

ANEXO B – FLUXO DE CAIXA REALIZADO – PRIMEIRO SEMESTRE 2010 (PARCIAL)

FLUXO DE CAIXA REALIZADO - PRIMEIRO SEMESTRE 2010 (PARCIAL)						
Itens/meses	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	TOTAL
INGRESSOS						
Vendas a vista	19.750,00	20.400,00	19.550,00	22.600,00	21.700,00	104.000,00
Vendas a prazo	3.450,00	2.000,00	4.600,00	4.210,00	2.000,00	16.260,00
Inadimplências	0,00	-480,00	0,00	480,00	0,00	0,00
Total ingressos	23.200,00	21.920,00	24.150,00	27.290,00	23.700,00	120.260,00
DESEMBOLSOS						
Compras insumos a vista	6.345,00	7.500,00	8.452,50	9.824,40	7.584,00	39.705,90
Compras maquinário	0,00	800,00	430,00	1.200,00	0,00	2.430,00
Salários	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	15.000,00
Aluguel	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	2.250,00
Telefone	180,00	220,00	200,00	190,00	205,00	995,00
Energia elétrica	52,00	48,00	55,00	53,00	51,00	259,00
Água	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	85,00
Material escritório/limpeza	100,00	110,00	80,00	120,00	60,00	470,00
Pró-Labore	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	20.000,00
Combustível	500,00	620,00	580,00	670,00	620,00	2.990,00
Despesas tributárias	3.357,50	3.468,00	3.323,50	3.842,00	3.689,00	17.680,00
Outras despesas	1.975,00	2.040,00	1.955,00	2.260,00	2.170,00	10.400,00
Total desembolsos	19.976,50	22.273,00	22.543,00	25.626,40	21.846,00	112.264,90
SALDO INICIAL	0,00	523,50	170,50	-222,50	1.441,10	1.912,60
Aplicações	2.700,00	0,00	2.000,00	0,00	3.000,00	7.700,00
Saldo Final	523,50	170,50	-222,50	1.441,10	295,10	295,10

ANEXO C – FLUXO DE CAIXA PROJETADO CENÁRIO BASE

ANEXO D – FLUXO DE CAIXA PROJETADO CENÁRIO OTIMISTA

ANEXO E – FLUXO DE CAIXA PROJETADO CENÁRIO PESSIMISTA

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - SEGUNDO SEMESTRE 2010 - CENÁRIO PESSIMISTA							
PERÍODOS	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
ITENS	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado
1. INGRESSOS							
Vendas à vista	19.000	21.850	20.425	21.850	22.325	23.275	128.725
Vendas a prazo 30 dias	1.425	0	950	1.900	0	0	4.275
Vendas a prazo 60 dias	950	950	0	0	1.900	0	3.800
Vendas a prazo 90 dias	0	950	950	0	0	1.900	3.800
Inadimplentes	0	-800	800	0	0	0	0
SOMA	21.375	22.950	23.125	23.750	24.225	25.175	140.600
2. DESEMBOLSOS							
Compras à vista	6.840	7.429	8.094	6.992	8.963	7.914	46.232
Compras de itens ativo permanente	800	0	1.200	0	0	1.000	3000
Salários	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	24000
Aluguel	450	450	450	450	450	450	2700
Energia elétrica	51	55	51	55	56	57	325
Telefone	170	220	190	200	210	230	1220
Água	17	17	17	17	17	17	102
Despesas administrativas	120	80	110	100	130	100	640
Combustível	440	500	480	600	520	620	3.160
Despesas tributárias	3.634	3.902	3.931	4.038	4.118	4.280	23.902
Despesas comerciais	1.900	2.185	2.043	2.185	2.233	2.328	12.873
Pró-labore	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	24.000
Outros	100	100	100	100	100	100	600
SOMA	22.522	22.938	24.666	22.737	24.797	25.095	142.753
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	-1.147	13	-1.541	1.014	-572	80	-2.153
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	1000	1000	1013	1000	1000	1000	6.013
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	-147	1.013	-528	2.014	428	1.080	3.860
6. NÍVEL DE CAIXA DESEJADO	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	1147	0	1.528	0	0	0	2.675
8. APLICAÇÕES	0	0	0	-1.014	0	-80	-1.094
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	0	0	0	0	0	0	0
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	0	0	0	0	572	0	572
11. SALDO FINAL DE CAIXA	1.000	1.013	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000