



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

PLANEJAMENTO FINANCEIRO: UMA PROPOSTA PARA UMA EMPRESA
COMERCIAL.

ALUNO: MARCOS PLÍNIO RAMOS DA SILVA

PROFESSORA ORIENTADORA: CLAUDIA GOMES ENES

EMPRESA: EQUIPA-LOJAS

CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PERÍODO: 2008.1

CAMPINA GRANDE

AGOSTO DE 2008.

MARCOS PLÍNIO RAMOS DA SILVA

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO: UMA PROPOSTA PARA UMA EMPRESA
COMERCIAL.**

Relatório apresentado à Universidade Federal de
Campina Grande, como um dos pré-requisitos
para obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas.

Orientadora: Prof. Claudia Gomes Enes

**CAMPINA GRANDE
AGOSTO DE 2008.**

REGULAMENTAÇÃO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO

O Estágio Supervisionado é objeto de Lei Federal n 6.494/77, regulamentada pelo Decreto n 87.494/82 e modificada pela Lei n 8.859/94, cuja obrigatoriedade no Curso de Administração é regulamentada pela Resolução n 02/93 do Conselho Federal de Educação.

COMISSÃO DE ESTÁGIO

MEMBROS:

MARCOS PLÍNIO RAMOS DA SILVA

ALUNO

CLAUDIA GOMES ENES, Mestre

PROFESSORA ORIENTADORA DO ESTÁGIO

ELIANE MARTINS, Mestre.

COORDENADORA DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO

CAMPINA GRANDE

AGOSTO DE 2008.

MARCOS PLÍNIO RAMOS DA SILVA

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO: UMA PROPOSTA PARA UMA EMPRESA
COMERCIAL.**

Relatório de Estágio Supervisionado defendido e aprovado em 13 de Agosto de 2008
pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

CLAUDIA GOMES ENES, Mestre.
PROFESSORA ORIENTADORA DO ESTÁGIO

WILSON ROBERTO DA SILVA, Mestre.
PROFESSOR EXAMINADOR

MARIO WELLINGTON A. DE FARIAS, Mestre.
PROFESSOR EXAMINADOR

CAMPINA GRANDE
AGOSTO DE 2008.

MENSAGENS:

É um mundo novo,
Talvez o primeiro tropeço de vida
Talvez o limiar de uma superação
O limite de uma consciência
Por sorte um espasmo de paixão

Paixão em ser um ser,
Talvez um ser que pense
Talvez um ser que chore
A razão de um querer é poder
Por sorte uma paixão escondida na razão

A razão de um mundo novo,
Talvez para ela eu me anule
Talvez pra ela eu me doe
Mas a única certeza está clara
É meu mundo novo.

Marcos Plínio

DEDICATÓRIA:

Dedico primeiramente este trabalho à minha mãe, razão de tudo acontecer na minha vida. À ela dedico meu suor, minhas noites em claro, meu amor e todo meu esforço em ser alguém na vida, pois devo a ela antes de tudo minha existência, a verdadeira mulher da minha vida. A meu pai pela disciplina e pela consciência de como não fazer as coisas.

A meus irmãos tantas vezes imaturos e capazes de realizações que até eu mesmo duvidava. A todas as pessoas que me suportaram nessa vida: Raelma, Eduardo, Gilse(minha segunda mãe), Murilo, Edmilson, Carlos, Adriano, Bruno, Banda Sonora, ao pessoal do fundão do ônibus, e tantos outros, enfim, amo todos vocês. Pois sempre percebi o braço amigo dessas pessoas para me levantar das quedas, realmente exemplos de companheiros.

Dedico também a essa força que move o mundo, a qual chamamos em nossa humilde ignorância de Deus. A verdadeira razão do ser, chegar o mais próximo dessa força.

AGRADECIMENTOS:

Durante todo o meu tempo de vida dedicado a esse curso, percebi que meu aprendizado não se resumia apenas às salas de aula na universidade, tantas vezes enfadonha mas necessária. A vida também acontecia em seus corredores através de pessoas que realmente se ajudavam e davam o sangue pelo próximo. Pessoas amigas sempre dispostas a ajudar, mesmo sem conhecer a quem estavam ajudando, agradeço à todas essas pessoas que de certa forma contribuíram ao meu crescimento como ser humano e profissional.

Agradeço a todos os professores os quais me alavancaram a conhecimentos não só de estudo, mas também de vida. Posso até citar nomes para os quais me sinto grato: Professora Sídia Fonseca pela preocupação e apoio assim como a Professora Claudia Enes em aceitar meu pedido de orientação apesar das dificuldades. Obrigado pelo apoio e a amizade.

APRESENTAÇÃO:

Este Relatório de Estágio Supervisionado trata do Planejamento Financeiro de Vendas proposto para uma Empresa Comercial de Manequins para Lojas em Santa Cruz do Capibaribe-PE, tendo como objetivo a exposição de resultados colhidos através de uma pesquisa realizada na Empresa Equipa-Lojas.

O estudo foi desenvolvido na área de Administração Financeira, procurando uma melhor forma de alocação dos recursos no intuito de unir o controle com o alcance das metas propostas.

Para um melhor alcance dos objetivos, o trabalho foi dividido de uma forma que facilite a separação e entendimento dos dados na seguinte maneira:

- **Capítulo 1 – A Empresa**, são apresentadas informações sobre o perfil geral da empresa analisada.
- **Capítulo 2 – O Estágio**, são descritas as justificativas do presente trabalho, a definição do problema, os objetivos gerais e específicos da pesquisa, o cronograma de atividades.
- **Capítulo 3 – Fundamentação Teórica**, são apresentados os conceitos referentes ao planejamento e controle financeiro assim como as bases teóricas condizentes com a elaboração de um orçamento eficaz para a empresa, a estrutura de uma empresa familiar dentre outros conceitos.
- **Capítulo 4 – Desenvolvimento do Estágio**, são descritos os procedimentos referentes à elaboração da pesquisa e análise dos dados coletados assim como as discussões e resultados obtidos através do estudo em questão.
- **Capítulo 5 – Considerações Finais**, são apresentadas as conclusões estabelecidas com base no desenvolvimento do estágio assim como sugestões para a empresa.

SILVA, Marcos Plínio Ramos da. **Planejamento financeiro: uma proposta para uma empresa comercial**. Trabalho de Pesquisa(Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008. 71p.

RESUMO

O estudo objetivou proporcionar a empresa Equipa-Lojas um planejamento financeiro para o ano de 2009 elaborado com base nas informações obtidas de períodos passados datados dos anos de 2005, 2006, 2007 e 2008, sendo este trabalho dividido em 5 capítulos a saber: Capítulo 1 A Empresa onde a organização é apresentada em sua constituição assim como histórico e aspectos operacionais, Capítulo 2 O estágio onde justificamos a necessidade deste trabalho e sua composição, Capítulo 3 Fundamentação Teórica onde são apresentados os autores e obras as quais foram retirados os embasamentos para a realização do projeto, Capítulo 4 Desenvolvimento do Estágio como o próprio nome já diz demonstra os dados obtidos assim como seus subsídios, e por fim Capítulo 5 com as Considerações Finais onde foram apresentadas as conclusões e sugestões para a Empresa Equipa- Lojas para o ano de 2009.

Palavras-chaves: Análise, planejamento financeiro.

SILVA, Marcos Plínio Ramos da. **Planning financial : a proposition for a business concern**. Reseach of work(Bachelorship in Administration – University Federal of Campina Grande, Paraíba, 2008. 71p.

ABSTRACT

The survey objective proportionate the business Equipa-Lojas a planning financial for the year of 2009 in-depth based on on the information obtained of past periods dated from the years of 2005, 2006, 2007 and 2008, being this work divided into 5 sections to know : Chapter 1 The business where the organization is presented in sweats constitution just as historical and appearances operational , Chapter 2 The stage where justified the necessity of this work and their sweats composition , Chapter 3 Based Abstract where are presented the makers and works whom have been withdrawn the basement for realization of this project, Chapter 4 Development of the Stage like the proper name already says demonstrates the dice obtained just as yours subsidies , lastly Chapter 5 the Deliberations Ends where have been presents the ends and suggestions for the company Equipa-Lojas for the year of 2009.

Key-words: Analysis, planning financial.

LISTA DE QUADROS

| | | |
|------------|---|----|
| Quadro 01. | Demonstração do Resultado Preliminar 2009..... | 50 |
| Quadro 02. | Projeção Orçamento de Vendas 2009..... | 53 |
| Quadro 03. | Resumo Orçamento de Vendas 2009..... | 54 |
| Quadro 04. | Demonstração de Resultados 2009..... | 54 |
| Quadro 05. | Orçamento de Estoque e Compras 2009..... | 55 |
| Quadro 06. | Resumo Orçamento de Estoque e Compras 2009..... | 56 |
| Quadro 07. | Orçamento de Caixa 2009..... | 56 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 01. Comportamento das Vendas..... | 51 |
| Gráfico 02. Comportamento do CMV..... | 52 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------|---|----|
| Figura 01. | Exemplo de Orçamento Global..... | 39 |
| Figura 02. | Fluxo de Dados e Informações do Sistema Orçamentário..... | 43 |

SUMÁRIO

Apresentação

Lista de Quadros

Lista de Gráficos

Lista de Figuras

Sumário

Capítulo 1 _ A Empresa

| | | |
|-------|--|----|
| 1.1 | IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA..... | 19 |
| 1.1.1 | Razão Social..... | 19 |
| 1.1.2 | Nome Fantasia..... | 19 |
| 1.1.3 | Endereço..... | 19 |
| 1.1.4 | Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)..... | 19 |
| 1.1.5 | Inscrição Estadual..... | 19 |
| 1.1.6 | Inscrição Municipal..... | 19 |
| 1.2 | HISTÓRICO DA EMPRESA..... | 19 |
| 1.3 | ASPECTOS OPERACIONAIS..... | 20 |
| 1.3.1 | Natureza Jurídica..... | 20 |
| 1.3.2 | Número de Colaboradores..... | 20 |
| 1.3.3 | Atividade..... | 20 |
| 1.3.4 | Mercado Consumidor..... | 20 |
| 1.3.5 | Mercado Fornecedor..... | 20 |

Capítulo 2 _ O Estágio

| | | |
|-------|-------------------------------|----|
| 2.1 | ÁREA DE ATUAÇÃO..... | 22 |
| 2.2 | TEMA..... | 22 |
| 2.3 | JUSTIFICATIVA..... | 22 |
| 2.4 | OBJETIVOS..... | 23 |
| 2.4.1 | Objetivo Geral..... | 23 |
| 2.4.2 | Objetivos Específicos..... | 23 |
| 2.5 | CRONOGRAMA DE ATIVIDADES..... | 23 |

Capítulo 3 _ Fundamentação Teórica

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | A GESTÃO FINANCEIRA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL..... | 26 |
| 3.1.1 | Evolução da Administração Financeira..... | 26 |
| 3.1.2 | Principais Áreas de Decisões em Administração Financeira..... | 28 |
| 3.1.3 | Decisões em uma Empresa Familiar..... | 28 |
| 3.1.4 | Atribuições do Administrador Financeiro..... | 30 |
| 3.1.5 | Objetivos do Administrador Financeiro..... | 31 |
| 3.1.6 | Empresas não-industriais..... | 32 |
| 3.2 | PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO..... | 33 |
| 3.2.1 | Planejamento Financeiro: Conceitos e Tipologia..... | 33 |
| 3.2.2 | O Orçamento..... | 35 |
| 3.2.3 | Vantagens do Orçamento..... | 36 |
| 3.2.4 | Limitações do Orçamento..... | 37 |
| 3.3 | PROCESSO DE ELABORAÇÃO IMPLANTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA. | 39 |
| 3.3.1 | Orçamento de Vendas..... | 40 |
| 3.3.2 | Orçamento de Fabricação..... | 41 |
| 3.4 | PROJEÇÃO DE DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS..... | 41 |
| 3.4.1 | Orçamento de Investimento..... | 41 |
| 3.4.2 | Orçamento de Caixa..... | 41 |
| | a) Método Direto..... | 42 |
| | b) Método do Lucro Ajustado..... | 42 |
| | c) Método da Diferença de Capital de Giro..... | 42 |
| 3.4.3 | O Fluxo de dados de um orçamento..... | 43 |
| 3.5 | CONTROLE ORÇAMENTÁRIO..... | 44 |
| 3.5.1 | Conceito de Controle..... | 44 |
| 3.5.2 | Função do Controle Orçamentário..... | 44 |
| 3.5.3 | Vantagens do Controle Orçamentário..... | 45 |

Capítulo 4 _ Desenvolvimento do Estágio

| | | |
|-----|--|----|
| 4.1 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 47 |
| | 4.1.1 Procedimentos Metodológicos..... | 47 |
| 4.2 | PROPOSTA DE ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA..... | 49 |
| | 4.2.1 Objetivos e Metas a serem alcançados..... | 50 |
| | 4.2.2 Demonstração do Resultado Preliminar 2009..... | 51 |
| | a) Orçamento de Vendas..... | 51 |
| | b) Custo das Mercadorias Vendidas(CMV)..... | 52 |
| | 4.2.3 Projeções..... | 53 |

Capítulo 5 _ Considerações Finais

| | | |
|-----|-----------------|----|
| 5.1 | CONCLUSÕES..... | 58 |
| 5.2 | SUGESTÕES..... | 60 |

Referências Bibliográficas

Anexos

Capítulo 1

A EMPRESA

1. A EMPRESA

1.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1.1.1 Razão Social

José Enoque da Silva Indústria e Comércio

1.1.2 Nome Fantasia

EQUIPA-LOJAS

1.1.3 Endereço

Rua Cabo Otávio Aragão, 107-Centro

Santa Cruz do Capibaribe-PE

CEP: 55190-000

Fone/fax: (81)3731-2548

1.1.4 Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)

08.018.160/0001-70

1.1.5 Inscrição Estadual

183.770.0081160-1

1.1.6 Inscrição Municipal

12171

1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Equipa-Lojas é uma empresa comercial que foi fundada em 1992, composta no tempo por 5 colaboradores e o proprietário na figura do senhor José Enoque da Silva localizada a Rua Cabo Otávio Aragão na cidade de Santa Cruz do Capibaribe no estado de Pernambuco. Começou suas atividades no prédio-sede localizado no centro da cidade, sendo esse de propriedade da empresa atuando como um dos principais fornecedores de manequim na região para lojistas. Através de recursos próprios adquiriu um novo ponto comercial no Santa Cruz Moda Center(novo parque de negócios da cidade) ampliando assim sua participação no mercado local.

Embora o Sr José Enoque não tenha curso superior, empreendedor e dotado de muita energia de trabalho e principalmente mente aberta para a implantação de uma nova mentalidade gerencial através da qual a empresa possa ter uma imagem sólida, lucrativa, organizada e principalmente reconhecida na sua área de atuação pelo compromisso com a honestidade perante fornecedores, clientes e colaboradores. Com uma estrutura de duas lojas próprias e dois galpões alugados para estocagem, a empresa se firma a cada dia e prossegue sua caminhada rumo ao crescimento e geração de lucros.

1.3 ASPECTOS OPERACIONAIS

1.3.1 Natureza Jurídica

Empresa Individual registrada na Junta Comercial do Estado de Pernambuco.

1.3.2 N° de Colaboradores

A empresa Equipa-Lojas tem um total de 9(nove) colaboradores com Ensino Médio Completo, distribuídos da seguinte forma:

- 1 gerente
- 3 atendentes
- 4 carregadores
- 1 motorista

1.3.3 ATIVIDADE

Comércio de Expositores, Manequins e Equipamentos para Lojas.

1.3.4 MERCADO CONSUMIDOR

Proprietários de loja dos estados do Pará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco e Bahia que visitam Santa Cruz do Capibaribe com certa frequência no intuito de entrar em contato com seu mercado fornecedor de confecções e também adquirir produtos para equiparem seus estabelecimentos comerciais em seus estados de origem.

1.3.5 MERCADO FORNECEDOR

Fabricantes de manequim situados em Caruaru-PE e São Paulo-SP.

Capítulo 2

O ESTÁGIO

2. O ESTÁGIO

2.1 ÁREA DE ATUAÇÃO

Administração Financeira

2.2 TEMA

Planejamento Financeiro: uma proposta para uma Empresa Comercial.

2.3 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que a maximização da empresa se dá através do aumento de seu valor de mercado assim como os proprietários esperam que seus investimentos produzam retorno compatível com o risco assumido através dos resultados econômicos e financeiros adequados à longo prazo. A geração permanente de lucro e caixa contribui para que as empresas modernas cumpram com suas funções de geração e pagamento de impostos, crescimento, melhorias para os empregados, ambiental, etc.

Para tanto, as empresas atualmente necessitam de um planejamento estruturado formalmente de modo a permitir à sua administração atuar da maneira mais integrada possível e consolidar as suas atividades, alocando os recursos disponíveis e conseqüentemente otimizando o desempenho final da empresa. Desta forma, a utilização de ferramentas financeiras e mais especificamente de peças orçamentárias pela empresa, permite ações gerenciais que coadunam com as metas e objetivos almejados.

Assim, a performance das empresas na atualidade é traduzida em termos monetários, pelo planejamento de suas atividades retratadas pelos seus aspectos econômicos e financeiros na elaboração de orçamentos, alvo de explanação deste trabalho adaptando-o às necessidades de uma empresa comercial.

Neste contexto, apesar das recentes crises que abalaram os mercados mundiais durante os últimos anos, o seguimento têxtil no Brasil luta para reagir aos diversos concorrentes relativamente novos, mas muito fortes provenientes principalmente dos mercados asiáticos. O primeiro setor a sentir essa turbulência é o mercado de roupas, pois ao mesmo tempo que é descoberto um caminho de redução de custos é mostrada a fragilidade do país referente ao setor têxtil.

A cada dia surgem novas lojas com empreendedores ainda inexperientes tentando vender seus produtos sem ao menos conhecer o mercado onde atuam. O segmento de manequins surge então para entrar nesse nicho aproveitando a abertura de novas lojas de

vestuários. Mas assim como as empresas compradoras, o segmento de manequins deve tomar seus cuidados observando principalmente a sazonalidade existente nesse ramo.

A busca por competitividade torna o ambiente comercial ainda mais voraz, uma vez que o controle dos custos torna-se importante para o rendimento ideal da empresa. É importante ressaltar que a empresa em estudo possui clientes de outros estados do Nordeste que chegam a Santa Cruz do Capibaribe buscando justamente preços baixos, os quais não encontram em seus estados de origem. Sendo assim, um estudo financeiro é essencial para o controle dessas variáveis que afetam o setor no intuito de promover o desenvolvimento da organização e uma alto-sustentação de acordo com os objetivos e metas propostas.

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 OBJETIVO GERAL

Formalizar para a empresa Equipa-Lojas um planejamento econômico financeiro para o ano de 2009, considerando seus dois principais produtos de revenda.

2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Propor metas e objetivos a serem alcançados para o período anual compatíveis com o mercado e com os recursos disponíveis.

b) Sugerir um planejamento financeiro através da elaboração de peças que compõem o orçamento empresarial(DRE, Orçamento de Vendas, Orçamento de Estoque/Compras e Orçamento de Caixa) considerando as características inerentes aos produtos comercializados pela empresa e o seu mercado de atuação.

c) Avaliar a viabilidade econômica do período anual estimado.

2.5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

| ATIVIDADES | Meses | | | |
|--|-------|-----|-----|-----|
| | MAI | JUN | JUL | AGO |
| Revisão Bibliográfica | | | | |
| Caracterização da Empresa | | | | |
| Aplicação dos Dados coletados ao modelo teórico Abordado | | | | |
| Apresentação e discussão dos resultados | | | | |
| Conclusão e revisão final | | | | |
| Defesa do relatório | | | | |

Capítulo 3

FUNDAMENTAÇÃO

TEÓRICA

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A GESTÃO FINANCEIRA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

3.1.1. Evolução da Administração Financeira

Segundo Matias(2007, p. 1), o conhecimento constitui-se hoje em um diferencial na conquista de espaço no mundo cada vez mais competitivo, e sem dúvida determina a capacidade de interpretar os fatos e analisá-los. A reflexão sobre os fatos permite a inovação e criação na gestão de recursos cada vez mais escassos. Por isso, conhecer o que já foi criado pode proporcionar uma ferramenta valiosa para enfrentar os desafios impostos pelos novos tempos.

O conteúdo da teoria financeira encontra-se em processo de rápida transformação. Nos últimos 50 anos, ocorreram mudanças notáveis na teoria e na prática das finanças empresariais. Neste período, o ritmo acelerado da inovação na relação teoria e prática em finanças tornou-se mais dinâmico, sistemático e científico. Porém, todo esse arsenal teórico é o resultado da consolidação de estudos e pesquisas que vêm evoluindo ao longo dos tempos, e contou com a colaboração dos pioneiros nos estudos e pesquisas financeiras desde o início das civilizações.

Dessa forma, procura-se resgatar as idéias de pensadores que possibilitaram que a teoria de finanças alcançasse o patamar que se encontra atualmente, demonstrar que a dedicação desses estudiosos no desenvolvimento de teorias e pesquisas edificou a moderna teoria de finanças.

Apesar da história do pensamento administrativo demonstrar que desde os primórdios da civilização as pessoas vêm sendo administradas em grupos, as tentativas de desenvolver teorias da administração são relativamente recentes, datando da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX. Naquela época, o desenvolvimento e o uso de novas tecnologias concentraram grandes quantidades de matéria-prima e de trabalhadores dentro das fábricas. Os bens eram produzidos em quantidade e precisavam ser amplamente distribuídos, e a necessidade de coordenar todos esses elementos fez surgir uma abordagem sistemática a administração.

Ainda para Matias(2007, p. 8), podemos concluir que a teoria financeira aperfeiçoou-se ao longo dos tempos com o propósito de colaborar no processo decisório dos agentes financeiros: as famílias, as empresas e os governos, que interagem em um mercado econômico-financeiro cada dia mais globalizado. A teoria financeira apresentou em cada fase

da história da humanidade, soluções e proposições, edificando assim a moderna teoria das finanças. Observamos também que através das teorias geradas suprirem a necessidade das exigências da época em que foram elaboradas estas caem em desuso em outro momento, mostrando-se ultrapassadas. Por vezes, são resgatadas para contribuir na solução de questões em outro momento.

A administração financeira veio através dos tempos se consolidando na conjuntura empresarial deixando de ser um mero instrumento de pagamento e recebimento para tornar-se uma poderosa ferramenta capaz de angariar recursos para a organização.

O surgimento de teóricos pesquisadores influenciou o aparecimento de técnicas e parâmetros importantes para a administração financeira. O acúmulo de informações, dessa forma, possibilitou de fato o aparecimento dessa ferramenta.

O mundo das organizações empresariais modifica-se num ambiente competitivo. Há informações sendo vinculadas continuamente em uma velocidade extraordinária, o que não significa necessariamente a compreensão da realidade econômica e seus desdobramentos em negócios. No ambiente organizacional, inúmeros fatores influenciam seu desempenho. Épocas de mudança polarizam expectativas. A aceleração do tempo histórico torna o mundo menos previsível. A dispersão de crenças sobre o que o futuro nos reserva é fonte de tanta angústia e perplexidade quanto a incerteza sobre o amanhã. Nenhuma generalização ou previsão indutiva contém mais informação do que a soma de suas ocorrências particulares conhecidas.

A privatização dos meios antes disponibilizados pelos agentes governamentais acompanhou apenas uma tendência mundial na questão das finanças corporativas em seu aspecto geral. O lucro, assim como nunca, ganhou uma essencialidade a mais, ajustes deveriam ser feitos para a sobrevivência de empresas que apesar de suas potencialidades não geravam dividendos a ponto de atingir sua capacidade financeira.

A perspectiva corporativa atingiu horizontes diferentes e novas idéias tomaram de conta no novo âmbito com a globalização, o mundo tornou-se uma grande cadeia de informações interligadas em tempo real agilizando a troca de dados e recursos por meio de redes eletrônicas conectadas. A busca por profissionais especializados tornou-se essencial para ajudar a empresa a entender, adaptar-se e trabalhar de forma correta nesse novo cenário.

Novas perspectivas sempre são bem vindas no contexto organizacional e principalmente financeiro no intuito de buscar novas alternativas e caminhos para seguir, pois dessa forma foi que se deu esse avanço impressionante dos conceitos que vivemos hoje nas empresas.

3.1.2. Principais Áreas de Decisões em Administração Financeira

Mediante a análise do seu desempenho, as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade em face das exigências do ambiente interno e externo em que sejam inseridas.

Se tomadas em conjunto, as características atuais do ambiente de negócios têm em comum a ocorrência de mudanças cada vez mais difundidas, persistentes e velozes. Em verdade, essas mudanças dão origem a incertezas e ambigüidades que a todo instante desafiam a capacidade de adaptação das organizações.

3.1.3. Decisões em uma Empresa Familiar

No contexto da empresa familiar, vários aspectos, inter-relacionados, provenientes da família e das relações de poder, principalmente nas fases de sucessão, influenciam a atividade e o resultado global do empreendimento. Inicialmente, conceitua-se empresa familiar como base para o entendimento do objeto do estudo.

Empresa familiar, de acordo com a concepção generalizadamente aceita, é a junção de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento. Todavia, há diversas abordagens ao estudo da empresa familiar.

Para diversas pessoas, empresa familiar é aquela que a partir do empenho de um investidor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo quando os negócios evoluem. Entretanto para outras pessoas, quando não houve fase de preparação ou sucessão dentro da empresa, esta ainda se caracteriza como um negócio pessoal, em que as relações entre dono e funcionários, familiares e outros, se dão em função de aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito.

Para Lodi(1998, p. 15), empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há, pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca, cuja relação envolve aspecto hereditário, os laços de sangue e a identificação com um sobrenome da família.

O conceito de empresa familiar nasce normalmente com a segunda geração de dirigentes, quando estes necessitam criar novas ligações com os antigos colaboradores e estabelecer novas relações de poder, sob nova e determinada ideologia.

Historicamente, sob o ponto de vista do dono, quase sempre o idealizador é o grande mentor do empreendimento e o mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda atitude ou decisão tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura

da companhia, independentemente de quaisquer laços formais com a administração, gerando conflito de interesses entre família refletido na empresa.

Existe um conceito que permite um entendimento mais amplo da empresa familiar, uma vez que demonstra as relações dos membros da família entre si e entre os demais elementos da empresa. O conceito permite observar o dinamismo e as modificações que envolvem a empresa familiar, mesmo a mais tradicional. Esta evolução ou continuidade ao longo do tempo é visualizada, com maior reforço, através do ciclo de vida das empresas familiares, que apresenta as possíveis mudanças que venham a atingi-las.

É realmente difícil ocorrer a evolução de pequenos empreendimentos para estruturas organizadas. Tal dificuldade se dá duplamente, quando a empresa é familiar, pois os relacionamentos pessoais tornam as mudanças mais complexas.

Segundo Lodi(1998, p. 45), na geração do fundador, o empreendedor tende a ser autocrata, concentrando decisões. Termina por se envolver nas atividades empresariais, isolando-se da família e causando-lhes sacrifícios, pois torna-se o eterno ausente. Com o passar dos anos este afastamento da família tende a dificultar o relacionamento entre o empreendedor e seus filhos. Não consegue motivá-los a interessar-se pelos assuntos da empresa, tem dificuldade em treiná-los, no caso de começarem a trabalhar no negócio da família, e tende a não avaliá-los adequadamente.

No ingresso da segunda geração na empresa, geralmente com a sua consolidação e com a diversificação dos negócios, existe a necessidade de profissionalizá-la para atender a essas mudanças. Entretanto, o fundador deseja manter as coisas como sempre foram. Os sucessores querem mudar a empresa, mas não tem poder para isto. O que fazem num dado momento é desfeito no momento seguinte pelo fundador, que procura manter aquela determinada rotina. As tentativas de repartição do poder entre pai e filho dão origem a crises, pois é freqüente que o fundador, perante os funcionários, revogue a autoridade que por ventura tenha lhes atribuído num primeiro instante, causando uma crise de liderança entre os sucessores. Um dado causador ou agravante desta situação é a compatibilidade ou não entre os filhos do fundador com os outros sócios os quais, geralmente, fazem parte da família.

Se a empresa, apesar de todos os problemas anteriores, consegue existir ao longo do tempo, isto significa que a terceira geração, desde cedo, se habituou a usufruir os ganhos que a família obteve por meio da empresa. Esta é vista como uma provedora de recursos. Outros membros, de ramos diferentes da família, sem muita formação e com interesses geralmente divergentes, ingressam na empresa, gerando conflitos na luta pelo poder. Cada vez mais as

crenças da cúpula das novas gerações se distanciam dos valores do fundador do empreendimento.

Mesmo que a empresa familiar sobreviva até a quarta geração, continua a viver os problemas das demais gerações e ampliados. A crise de liderança e de identidade se acentua, pois cresce a luta pelo poder, a incompatibilidade entre os membros em função de diferentes relações de parentesco, além de pai, filhos e netos, se intensifica. A empresa torna-se um instrumento de auto-afirmação de alguns membros da família, numa tentativa de dominar um maior número de pessoas envolvidas.

De geração a geração, a empresa familiar assume características diferenciadoras a tal ponto que parece ser um novo negócio a cada mudança de comando. Intrinsecamente, não é a mesma empresa. É um empreendimento diferente a cada geração, devido às crises e rupturas.

3.1.4. Atribuições do Administrador Financeiro

Questionar o momento atual é vivenciar um doloroso processo de reavaliação das antigas idéias. Indagar a lógica subjacente das estruturas tradicionais é criar novas estruturas que permitam lidar com a turbulência causada pelas flutuações do mercado, avanços tecnológicos e condições sociais inconstantes decorrentes da motivação das pessoas para aprender novas formas de fazer as coisas, mudar hábitos e até mesmo valores, trabalhar com novas pessoas, interagir e aprender com os clientes.

Atualmente, em função da globalização e da abertura do mercado nacional, vislumbra-se o começo do fim da organização tradicional. Um século dominado por um único tipo de organização – a burocrática – está dando lugar lentamente, a uma nova era. Essa evolução envolve um pensamento renovador sobre a maneira pela qual as pessoas, o trabalho e as informações podem ser reunidas em novas formas de organização capazes de realizar níveis significativamente mais altos de desempenho continuado.

A perspectiva em termos de horizontes de tempo para ganhos essenciais e duradouros de desempenho também é um fator que deve ser considerado no estabelecimento de indicadores. Assim, um administrador de uma unidade da empresa requer conjuntos diferentes de critérios de desempenho para missões diversas, ou seja, o esforço do aperfeiçoamento do desempenho assume diferentes características se for dirigido para a qualidade ou pelo foco do cliente, ou mesmo pela mudança de cultura.

As empresas sempre dependeram das análises financeiras, hoje elas esperam que os administradores também assumam o papel de estrategistas corporativos, com a preocupação de garantir que as decisões empresariais estratégicas sejam otimizadas. Segundo Ross(2002 p.

45), a principal atribuição do administrador financeiro é a criação de valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da empresa. A procura por novas ferramentas é imprescindível para permitir ao gestor financeiro uma boa atuação organizacional. A valorização empresarial está ligada às atividades financeiras da empresa através da figura do gestor financeiro, por isso o cargo requer uma extrema habilidade organizacional nessa busca intensa pelo valor.

Qualquer participante da empresa pode assumir o cargo de administrador financeiro, desde que tenha qualificações e conhecimentos para tal. Por ser um cargo de alto nível executivo requer um intenso envolvimento com as atividades da empresa.

A administração destaca-se pelos julgamentos e percepções dos administradores, presentes na elaboração do planejamento. Os administradores terão relevância ainda maior se forem capazes de gerenciar a execução das estratégias, buscando, de forma eficiente e eficaz, um sincronismo entre as estratégias definidas e sua operacionalização diária. A informação e a avaliação de desempenho são instrumentos organizacionais que se traduzem na flexibilidade em identificar o passo à frente que deve ser dado, no menor período de tempo, o que implica avaliações estratégicas de desempenho.

Considerando-se que as organizações não são entidades isoladas, mas ao contrário, estão em interação dinâmica com o ambiente em que se encontram, cabe investigar as transformações por que vêm passando como decorrência do ambiente de negócio que atuam.

3.1.5. Objetivos do Administrador Financeiro

O desenvolvimento de um processo gerencial que melhore requer, necessariamente, o empreendimento de um esforço sistemático dos administradores para projetar, reprojetar e implantar sistemas de medição e avaliação do desempenho. Isso significa que a medição e a avaliação da eficiência, eficácia, efetividade, qualidade, produtividade, inovação, lucratividade etc. são parte integrante dos sistemas de suporte ao processo de administração da empresa que busca a competitividade.

Exercer o papel do administrador financeiro em uma empresa não é uma tarefa muito fácil, no exercício dessa função distingue-se uma gama de variáveis influentes na atividade profissional, ou seja, em sua caminhada é exigido um esforço na busca por uma sensibilidade a mais no intuito de percepção das oscilações econômicas.

O administrador financeiro objetiva a aquisição de ativos que produzam mais caixa do que custam para a empresa, gerando um valor de receita maior do que o consumo. Os fluxos

de caixa pagos a credores devem ser maiores em relação aos fluxos de caixa aplicados na empresa pelos credores.

O administrador financeiro precisa prover: medidas sólidas que garantam o monitoramento de certas coisas, um sistema de medição total e não uma coleção de medidas não-relacionadas potencialmente contraproducentes e por fim um processo de gerenciamento de desempenho que converta os dados fornecidos pelo sistema de medição em ação inteligente.

A definição da combinação de recursos, de como e onde os recursos devem ser captados é fundamental. As despesas associadas à captação de financiamento de longo prazo podem ser consideráveis, o que significa que possibilidades diferentes devem ser avaliadas cuidadosamente. Além disso, as empresas tomam recursos emprestados de uma variedade de fontes e de uma série de maneiras distintas. A escolha da fonte e do tipo apropriado de recurso deve estar sempre vinculada ao planejamento financeiro. Provavelmente, o campo que gera mais controvérsia dentro da administração financeira é o estudo de custo da estrutura de capital.

3.1.6. Empresas não-industriais.

Em virtude da variedade de tipos diferentes de empresas, vale salientar também a diferença na forma de elaborar seus planejamentos, em particular para cada tipo que a abrange. A organização pode ser caracterizada de transformação ou não de materiais para fins de comercialização. No caso de empresas comerciais, de serviços ou sem fins lucrativos denominamos empresas não-industriais, pois não participam desse processo de transformação da matéria-prima, sendo dessa forma, detentoras de uma elaboração orçamentária mais simples que as entidades industriais.

Segundo Padoveze(2005, p. 188), inexistente a dificuldade de custeamento das mercadorias nesse caso, devido a ausência da ação de transformação. O sistema de obtenção de preços de vendas ocorre de maneira mais fácil através dos sistemas de informações operacionais e gerenciais no âmbito da empresa não-industrial.

Indústria é toda atividade humana que, através do trabalho, transforma matéria-prima em outros produtos, que em seguida podem ser, ou não, comercializados. De acordo com a tecnologia empregada na produção e a quantidade de capital necessária, a atividade industrial pode ser artesanal, manufatureira ou fabril. O processo de produção industrial é também conhecido como setor secundário, em oposição à agricultura (setor primário) e ao comércio e

serviços(setor terciário), de acordo com a posição que cada atividade normalmente está na cadeia de produção e consumo.

A empresa em estudo, Equipa-Lojas, é estritamente uma organização de cunho comercial, caracterizando-se então como não-industrial. Porém, o conhecimento e entendimento do processo fabril é de suma importância no planejamento de finanças e orçamento que veremos a seguir.

3.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO

3.2.1. Planejamento Financeiro: Conceitos e Tipologia

O plano de ações elaborado pela empresa referente às finanças limitando-se a um certo período de tempo condiz com a idéia de planejamento financeiro estabelecendo as metas a serem atingidas em dimensões de prazos através da ferramenta denominada orçamento. O plano financeiro permite determinar o tipo e a natureza das necessidades de financiamento. Usamos no planejamento o confronto de informações e dados projetados.

“O planejamento terá que dispor de um controle eficiente, a fim de que os resultados auferidos possam ser comparados com os projetados, permitindo assim aplicar as medidas de correção em tempo hábil.”

(Zdanowicz, 2001, p 21)

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros possam 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, devem ser analisadas com grande antecedência.

Trata-se de uma forma de garantir que os objetivos e planos elaborados em relação a áreas específicas de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes. O fato de o planejamento obrigar a administração a refletir sobre os objetivos e fixar prioridades talvez seja o mais importante resultado do processo.

O planejamento financeiro é uma parte importante do trabalho do administrador. Definindo os planos financeiros e orçamento ele estará fornecendo roteiros para atingir objetivos da empresa. Além disso, esses instrumentos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.

A competitividade, palavra de ordem nos dias atuais, não requer apenas a definição e execução correta da estratégia empresarial, mas que ambas sejam elaboradas de tal forma que assegurem a eficácia da organização.

O planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da relação econômico-financeira esperada. Compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

Em sua maioria, os modelos de planejamento financeiro exigem que seu usuário especifique algumas hipóteses a respeito do futuro. Os modelos podem ser muito diferentes em termos de complexidade, mas quase todos possuem previsão de vendas também conhecido como elemento gerador, projeções de balanço, demonstração de resultado e fluxo de caixa, necessidades de ativos, necessidades de financiamentos e premissas econômicas. O futuro é, por definição, desconhecido.

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

Em seus tipos, o planejamento divide-se em suas limitações de período: curto, médio e longo prazo. Onde esse curto prazo entende-se como 12 meses futuros para a empresa enquanto o planejamento a longo prazo entende-se feito para um período de dois a cinco anos, com tudo isso o de médio prazo entende-se como intermediário entre os dois primeiros tipos citados.

Segundo Zdanowicz(2001, p. 18), o planejamento financeiro juntamente com o orçamento caracterizarão a utilização de técnicas de projeções para os resultados que orientarão a empresa para o caminho certo no processo da tomada de decisão. A visualização do futuro da empresa é abordado com essas técnicas afim de prover uma maior segurança nas mudanças de rumo organizacional.

3.2.2 O Orçamento

É o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Um orçamento em contabilidade e finanças é a expressão das receitas e despesas de um indivíduo ou organização, dentro de um período limitado. Deriva do processo de planejamento organizacional, ou seja, a organização deve estabelecer objetivos e metas, materializados em um plano. Este deverá conter valores em moeda para o devido acompanhamento e avaliação da gestão.

A compatibilidade dos meios descritos nos objetivos e metas em um plano deverá corresponder à estrutura da empresa, buscando idéias em todos os seus departamentos envolvidos no processo, possibilitando a participação mútua. A fixação desses objetivos e metas deverá ser estabelecida pelo comitê orçamentário.

Para um devido planejamento de atividades, algumas premissas devem ser cumpridas no intuito de angariar meios tornado-o confiável e plausível aos interesses lógicos de uma empresa: o lucro. Assim podemos analisar a importância do orçamento começando por sua descrição metodológica.

“O orçamento é o método de planejamento e controle financeiros vinculado aos planos operacionais e/ou de investimentos, visando otimizar o rendimento dos recursos físicos e monetários da empresa.”

(Zdanowicz, 2001, p 23)

O estudo do orçamento remonta a década de 1920. Na verdade a gestão organizacional vem dando saltos de qualidade desde a revolução industrial no século XIX. Esta evolução na gestão proporcionou diversas técnicas na elaboração de orçamentos, partindo do orçamento tradicional, um processo longo que perdurou décadas através de uma vasta teia de estudiosos e empresários preocupados com o bem maior para a empresa que é o seu crescimento.

No desenvolvimento de um plano, dever-se-á enunciar explicitamente o ambiente econômico em que a empresa espera viver durante o período por ele coberto. A curto prazo o plano financeiro preocupa-se principalmente com a análise de decisões que afetam os ativos e passivos circulantes. A ausência de planejamento financeiro eficaz a longo prazo é uma razão freqüentemente citada para a ocorrência de dificuldades financeiras e as falências das empresas.

O orçamento defende a participação ativa dos colaboradores da empresa em sua elaboração, desenvolvendo planos para implementação, colhendo recursos e definindo

caminhos substanciais relacionando dados para gerar um embate entre si na busca dos melhores meios.

O orçamento reúne todos os planos e informações possíveis referentes ao alcance dos objetivos e metas fixadas pela empresa para o período o qual ela pretende orçar definindo papéis na organização para que cada participante contribua com suas funções.

O processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão de despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão.

O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado. O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações.

(Lunkes, 2003, p 27)

3.2.3 Vantagens do Orçamento

Se planejar é estabelecer com antecedência as opções a serem executadas, justifica-se a elaboração de orçamentos, que deve resultar em benefícios, definidos e tangíveis, diretamente relacionados com as funções básicas da administração. Um programa orçamentário propriamente reformulado e executado possui um longo caminho a seguir até a realização das funções básicas de planejamento e controle. O plano financeiro é uma tentativa de quantificar os resultados financeiros prováveis da agregação de objetivos, estratégias, planos e políticas da administração para um período específico, partindo, portanto, de um planejamento orçamentário.

A massificação das idéias contidas nas metas e objetivos tende a massificar também a união dos meios produtivos de uma organização gerando uma maior participação de seus agentes colaboradores, incentivando assim o alcance de meios indispensáveis à empresa como uma interação maior dos participantes em suas atividades.

Uma das finalidades do orçamento é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos de providências a serem tomadas caso ocorram imprevistos estabelecendo o modo pelo qual os objetivos financeiros possam ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito e a longo prazo é uma reflexão sistemática sobre o futuro da empresa caracterizando-se por ser um procedimento lógico e organizado de investigação do desconhecido.

O orçamento elaborado de forma eficiente proporciona a empresa a criação de mecanismos de prevenção. A união dos diversos orçamentos em um orçamento global obriga

a participação dos diversos participantes da empresa em outras operações que não sejam da sua área ou departamento possibilitando uma melhor interação entre os agentes organizacionais. A datação das atividades também é uma vantagem da elaboração orçamentária. A delegação de poderes e autoridades reduz o envolvimento de alto administradores com as operações diárias.

3.2.4 Limitações do Orçamento

Certo que o orçamento proporciona suas vantagens, mas também não podemos esquecer de suas limitações. Para Lunkes(2003, p. 47), os dados contidos no orçamento não passam de estimativas, estando assim sujeitos aos eventos internos e externos, que podem afetar o processo de previsão, inviabilizando sua concretização. Movimentos de clientela, patamar de juros, sazonalidades, nível de aceitação dos sindicatos etc., dados bastante difíceis de serem estimados que podem vir a alterar o orçamento devem ser levados em consideração.

Uma importante questão na apuração do orçamento refere-se às divergências ou pouca clareza dos objetivos fixados, tais como metas financeiras em relação às metas estratégicas. O orçamento, para ter seu sucesso, depende da aceitação e participação dos colaboradores da empresa em seu todo para que haja uma sincronia entre os departamentos organizacionais. A descrença no planejamento pode colocar em risco todas as atividades futuras e possíveis para melhorar os objetivos empresariais.

Alguns dos problemas mais complicados em toda a área de orçamento são aqueles que lidam com estimação de riscos e preferência de risco. Por causa das dificuldades de prever e tornar explícitas as preferências, os administradores têm contado com maneiras práticas e grosseiras de proceder ou deixado o manejo destes problemas para as regiões implícitas da mente – julgamento, pressentimento, intuição e instinto.

Algumas empresas por via de uma idéia limitada ou errônea colocam muita responsabilidade em cima do orçamento, esquecendo que esse estudo detalhado organizacional é apenas uma das ferramentas administrativas para termos uma base para as nossas decisões, ou seja, a figura humana ainda é o principal agente desse meio, sendo assim não pode ser sobrepujado.

Não se deve esquecer que o orçamento é um inestimável instrumento de administração, mas não deve, nunca, ser considerado como um substituto do administrador. Em outras palavras: não pense que você vai reduzir, drasticamente, o seu quadro de colaboradores pelo simples fato de passar a adotar o sistema orçamentário em sua empresa. É certo que, sendo um instrumento de racionalização,

esse sistema lhe permitirá, eventualmente, agrupar funções e reduzir pessoal. Mas normalmente, isso não deve assumir proporções significativas.
(Passareli, 2003, p 22)

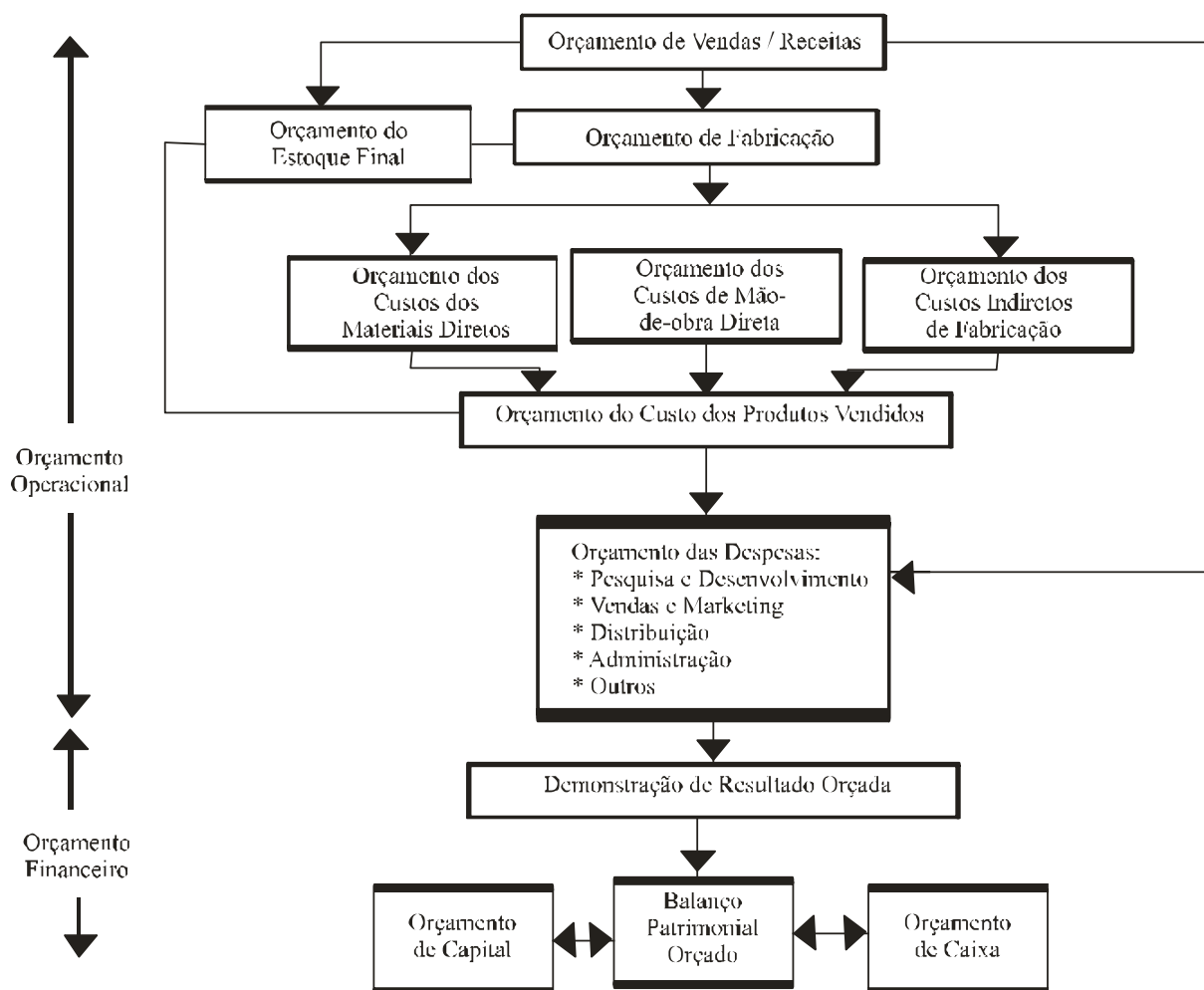
Diversas organizações de grande e médio porte já estão envolvidas em programas de aperfeiçoamento da avaliação de desempenho. Elas tentam identificar e definir indicadores de desempenho não financeiros para suprir as limitações daqueles que se apóiam, exclusivamente em medidas financeiras. Infelizmente, muitas dessas tentativas geram frustrações a seus mentores por que buscam uma avaliação impossível, em vez de conceber medidas que exigem um esforço sistemático e gradual das pessoas envolvidas nesse processo. Esses programas requerem a determinação de uma infra-estrutura que ofereça o devido suporte para obter sucesso no aperfeiçoamento de indicadores de desempenho substanciais e constantes.

Diversos agentes podem interferir no orçamento. Para Lunkes(2003, p. 47), os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos aos eventos internos e externos, que podem afetar o processo de previsão, inviabilizando sua concretização.

3.3 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O orçamento é um instrumento de transformação dos planos de longo prazo que difere de empresa para empresa visto que esse é elaborado de acordo com as diretrizes e os objetivos fixados no Planejamento Estratégico e Tático. Porém, Lunkes(2003) esquematiza a estrutura básica de um orçamento na figura a seguir, na qual estão descritos os passos de implementação do orçamento em uma industria.

Figura 1: Exemplo de Orçamento Global



Fonte: Manual do Orçamento, Lunkes, 2003.

3.3.1. Orçamento de Vendas

A previsão de vendas constitui o ponto de partida para qualquer orçamento empresarial. O orçamento de vendas define-se em um plano de vendas futuras da empresa em um certo período de tempo. As tendências do mercado e a análise de períodos passados ajuda muito na elaboração dessa previsão. A quantidade de unidades possivelmente vendidas em uma determinada época representa o cálculo esperado de receitas para a empresa levando-se em consideração a política de preços adotada. A partir desse planejamento, a empresa habilita-se a promover os orçamentos posteriores e ter uma noção dos custos para o setor produtivo no qual se segue o processo. Sendo assim, o orçamento de vendas posicionasse de forma importante caracterizando o início do planejamento.

O ponto-chave do orçamento empresarial é o orçamento de vendas. Na realidade, o orçamento de vendas é o ponto de partida de todo o processo de elaboração das peças orçamentárias. Essa colocação se deve ao fato de que, para a maioria das empresas, todo o processo de planejamento operacional decorre da percepção da demanda de seus produtos para o período a ser orçado. Com isso, o volume de vendas torna-se o fator limitante para todo o processo orçamentário.

(Padoveze, 2005, p 67)

Portanto, o orçamento de vendas distingue-se como o início do trabalho de fato do planejamento financeiro nos moldes e informações propostas pela empresa em questão. A sua necessidade é imprescindível para a perfeita elaboração do restante.

Para Lunkes(2003, pág 54), a primeira coisa a fazer quando estabelecer o orçamento de vendas é definir os fatores limitadores ou restrições. Portanto, é necessário proceder a um acurado diagnóstico de seu ambiente interno e externo, visando a identificação dos eventos internos e externos que podem interferir nas previsões de vendas das empresas.

O orçamento de vendas como peça inicial do planejamento, diferentemente dos outros orçamentos, caracteriza uma independência em sua formulação, mas apesar de tudo isso depende substancialmente dos outros departamentos para angariar dados para sua efetivação e projeção de resultados não comprometendo dessa forma os orçamentos posteriores.

O orçamento de vendas representa papel significativo dentro do sistema de planejamento financeiro devido à sua interdependência com as outras áreas da empresa. A projeção de vendas constituir-se-á em desafio maior, pois será a mola propulsora do orçamento global da empresa. A sua elaboração deverá ser a etapa mais realista possível para não comprometer as demais etapas orçamentárias da empresa.

(Zdanowicz, 2003, p 33)

3.3.2 Orçamento de Fabricação

Apesar da empresa em estudo ser propriamente comercial, é importante termos uma base de conhecimentos que definem a produção em si juntamente com seus aspectos financeiros. Após a elaboração e análise do orçamento de vendas, é promovido o orçamento de fabricação definindo custos de matéria-prima, mão-de-obra direta, custos indiretos e despesas de vendas. Em empresas industriais, o orçamento de fabricação é subsequente do orçamento de vendas.

O orçamento de fabricação envolve toda a capacidade da empresa referente à política de estocagem e ao plano de produção, todas as necessidades decorrentes do orçamento de vendas deverão ser supridas com a programação orçamentária de fabricação em seu âmbito corporativo e físico.

Com o orçamento de vendas passamos a conhecer a real necessidade de abastecimento de nosso mercado através da oferta e procura. Com os dados em mão dessa fase inicial orçamentária, inicia-se o estágio seguinte compreendido em si pelo orçamento de fabricação onde são conhecidos os custos e necessidades quantitativas de matéria-prima para produzir e suprir as metas de vendas em tempo hábil e o menos custoso possível para a organização.

3.4 PROJEÇÃO DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

3.4.1 Orçamento de Investimento

As despesas necessárias e decorrentes do crescimento organizacional exemplificados em máquinas, veículos, construções e tudo mais referente a expansão dos negócios são registradas no orçamento de investimento. Suas decisões devem ser pensadas com muito cuidado, uma vez que seus efeitos são irreversíveis na organização.

3.4.2 Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa é essencial para a empresa no intuito de prever possíveis necessidades de receita em relação aos custos projetados, evitando problemas futuros através de instrumentos que possam estimar o saldo necessário entre entradas e saídas financeiras. Esses instrumentos podem ser caracterizados em métodos de elaboração denominados: direto, do lucro ajustado e da diferença do capital de giro.

Através do estudo do orçamento de caixa é possível analisar e prever as possíveis necessidades ou sobras de recursos financeiros rotativos para a organização.

Orçamento de caixa é a técnica utilizada pela administração financeira, que sintetizará o somatório de ingressos e o somatório de desembolsos a serem movimentados no exercício orçado, permitindo detectar antecipadamente se haverá excedente ou escassez de recursos financeiros no período projetado.

(Zdanowicz, 2001, p 92)

a) Método Direto

A elaboração do orçamento de caixa pelo método direto leva em consideração as projeções de receita, custos e despesas descrevendo cada um dos itens. Segundo Zdanowicz(2001, p. 101), para a realização do orçamento dessa forma é necessário a observação de algumas variáveis: ingressos, desembolsos, diferença do período projetado, saldo inicial de caixa, disponibilidade acumulada projetada, nível desejado de caixa projetado, empréstimos de capital de giro a captar, aplicações financeiras a realizar, amortizações dos empréstimos de capital de giro, resgate das aplicações financeiras de períodos anteriores e o saldo final de caixa projetado.

b) Método do Lucro Ajustado

Para a realização do orçamento através do método do lucro ajustado utilizamos elementos do balanço patrimonial assim como suas variações no período orçado pela empresa. O confronto de resultados do lucro ou prejuízo com a provisão do imposto de renda, depreciações e variações patrimoniais caracteriza uma dimensionalização do disponível da empresa.

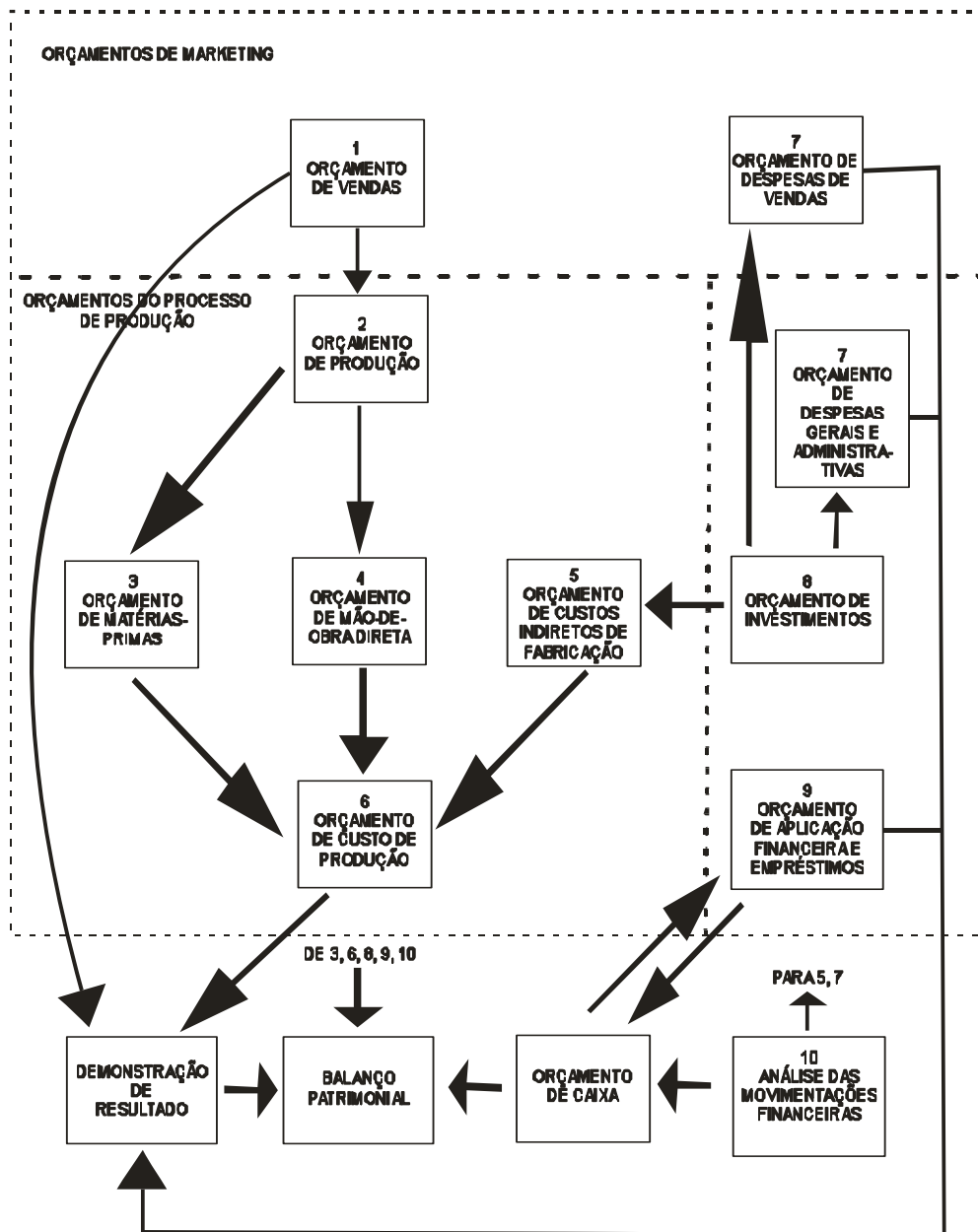
c) Método da Diferença de Capital de Giro

Para se elaborar um orçamento de caixa através do método da diferença de capital de giro é necessário primeiramente dividir o processo em duas etapas: a contabilização das variações do capital de giro entre o período anterior e o período orçado em questão caracterizando essa primeira etapa do estudo, na segunda etapa relaciona-se as variações dos itens de longo prazo constatados na DRE(Demonstrativo de Resultado do Exercício) e Balanço Patrimonial.

3.4.3. O Fluxo de Dados de um Orçamento

A forma de como os orçamentos são organizados exige do administrador um breve conhecimento da configuração de suas necessidades para o planejamento. Para Hoji(2006, p. 388), o fluxo de dados de um sistema é complexo, mas aparentemente simples se forem compreendidos os inter-relacionamentos entre os diversos orçamentos específicos, conforme a figura 02.

Figura 02 - Fluxo de dados e informações do Sistema Orçamentário.



Fonte: Administração Financeira: Uma Abordagem Prática, Hoji, 2006.

3.5 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O 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.

(Zdanowicz, 2001, p 116)

3.5.1 Conceito de Controle

O controle é uma das funções que compõem o processo administrativo. A função controlar consiste em averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com as atividades que foram planejadas. Controlar é comparar o resultado das ações com padrões previamente estabelecidos, com a finalidade de corrigi-las se necessário.

Em contabilidade, o controle é uma das funções básicas de um sistema contábil onde seu princípio é a oposição conta contra conta: o controle do custo é dado pela receita, o do capital de terceiros pelo ativo circulante, e assim por diante. Difere do controle administrativo, que tende a aplicar preceitos subjetivos.

3.5.2 Função do Controle Orçamentário

A função básica do controle orçamentário constitui-se em ser um instrumento que permite a organização entender quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período através de um acompanhamento próximo dos processos no intuito de aparar “arestas” durante o mesmo.

A subdivisão de tarefas entre os participantes da organização constitui uma das várias atribuições do controle, agindo dessa forma através do todo descrito no orçamento afim de comparar os resultados com os objetivos ainda durante o processo.

A partir de previsões, os administradores da empresa recebem atribuições definidas em orçamentos, que constituem a expressão formal, quantitativa e detalhada dos objetivos da empresa e dos meios através dos quais pretende atingir esses objetivos. Periodicamente através de comparações entre o desempenho real da empresa e os padrões fixados no orçamento, são apurados os desvios ou variações. A análise desses desvios e as medidas tendentes a corrigi-los ou compensá-los (a fim de garantir que os objetivos finais sejam alcançados) constitui o CONTROLE.

(Passareli, 2003, p 13)

São consideradas funções do controle orçamentário o confrontamento dos valores realizados com os orçados, a análise das defasagens positivas e negativas entre os valores realizados e projetados, a avaliação da empresa em relação às realizações promovidas sobre o

investimento no capital de giro e a sugestão de mecanismos que possam prover alguma prevenção, correção e saneamento de problemas prejudiciais ao alcance dos objetivos e metas.

Para Padoveze(2005, p. 219), o controle orçamentário é realizado após a execução das atividades contidas no planejamento orçamentário.

3.5.3 Vantagens do Controle Orçamentário

Uma das vantagens do controle orçamentário para a empresa consiste na consideração do orçamento como essencial, procurando dessa forma entusiasmar os agentes responsáveis para tal. A participação define-se como um fator indispensável e muito favorável à cultura organizacional além de prover um acompanhamento próximo dos objetivos fixados desde o planejamento até sua execução.

Considerando que a forma de realimentar o planejamento de uma empresa é através do controle orçamentário, então as características do planejamento do seu grau de sofisticação determinarão a maneira pela qual será realizado o controle bem como o seu aperfeiçoamento dentro da organização.

Capítulo 4

DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1.1 Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento metodológico da pesquisa, separamos por partes todo o processo iniciado através do nível da pesquisa, a qual pode ser de cunho exploratório, descritivo ou explicativo, caracterizando o estudo. Segundo Acevedo(2007, p. 46) *o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delineie de forma mais precisa o problema.* Ainda em seu pensamento a autora cita que *a pesquisa descritiva pode ser utilizada quando o objeto de estudo for: descrever as características de um grupo, estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador e por último descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão.* Continuando então com essa abrangência dos tipos de pesquisa é importante elucidarmos também a pesquisa explicativa, uma vez que ela é tão importante para ciência, pois trata do esclarecimento de como o fenômeno ocorre e quais os fatores que causam ou contribuem para que tal acontecimento advenha.

A pesquisa para a elaboração do Relatório de Estágio foi iniciada de forma exploratória através do levantamento e análise de dados contidos em documentos de arquivos da empresa Equipa-Lojas como boletins de compras passadas, movimentações financeiras relacionadas com as vendas, notas de fornecedores, comprovantes de pagamento de despesas internas ou externas, etc.

Os dados referentes à movimentação de estoque e compras foram de extrema importância para o desenvolvimento do estudo. Foram coletadas informações a partir do ano de 2005 até os dias atuais afim de traçar um perfil do comportamento financeiro da empresa ao longo desse tempo para com isso projetarmos resultados futuros.

Em suas inúmeras definições, a metodologia passa por diversos autores culminando pontos em comum, mas nunca traçando um padrão em sua formulação. Para Michaliszyn(2005, p. 30) a metodologia inclui um conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e estimulam a criatividade de investigador. A procura e o uso de diferentes métodos traçou o planejamento de como essas informações foram colhidas e processadas para o objetivo final do estudo que tratou dos resultados e conclusões da pesquisa em questão. Na coerência dessas idéias, Acevedo(2007, p. 13) define que ter um método significa alcançar o objetivo da pesquisa segundo algumas regras predefinidas.

A descrição da finalidade e utilidade da pesquisa partiu do pressuposto do qual toda organização com fins lucrativos necessita de recursos e controle para seu ideal desenvolvimento. Com a empresa em questão não é diferente, a busca por lucratividade é uma variável intrínseca aos objetivos e metas propostas. Uma união de fatores intercambiáveis resulta na formação de um problema comum para as empresas: a dificuldade de sobrevivência no mercado. Sendo assim, esse estudo como qualquer outro por vir, objetiva auxiliar a empresa a prover seu desenvolvimento de maneira sustentável.

Justificando os meios, a pesquisa em sua elaboração e aplicação coincidiu com os objetivos da empresa em relação à preparação para o futuro. A forma, em sua magnitude, nos permitiu traçar o desenvolvimento através do recolhimento das informações relacionadas nos mais diferentes aspectos como: despesas(salários, alugueis, telefone, etc) ou vendas delineando até o levantamento de custos.

Para um bom entendimento dos aspectos operacionais precisamos conhecer primeiramente o ambiente de pesquisa, assim como sua amostra e seus instrumentos de coleta utilizados no levantamento das informações em questão na empresa.

O ambiente da pesquisa está inteiramente ligado ao objeto de estudo, assim como descrito no título que trata do planejamento de vendas proposto para a empresa Equipa-Lojas situada em Santa Cruz do Capibaribe no estado de Pernambuco a 190 km da capital Recife.

Em sua operacionalização, a empresa ainda provém de métodos considerados rústicos para seu controle interno através de anotações de seus colaboradores. A maioria da documentação necessária estava em mãos de fornecedores no quesito compras para estoque. Sendo assim, a pesquisa foi realizada nesse ambiente um pouco difícil ainda de entendê-lo em sua plenitude.

Para uma amostra inicial colhemos todos os valores de despesas a partir do mês de janeiro de 2005 e inserimos em resumos apresentados em anexo, o perfil dessa prova demonstrou um certo percurso em comum não diferindo muito seus valores em relação aos meses. Com as vendas não foi diferente, sendo apenas que esse foi colhido de maneira mais prática através de planilhas de controle apresentadas pela empresa.

Como instrumento de coleta, o formulário apresentou-se de forma diferente em suas diversas necessidades de recolhimento das informações. Caracterizando as tabelas utilizadas para os diferentes dados levantados que muito contam sobre o comportamento econômico e financeiro da empresa na região. Sendo o pesquisador o responsável direto por essa coleta compreendida no espaço de tempo entre os meses de Janeiro a Julho do ano de 2008 através de uma abertura natural e pacífica por parte da organização às informações dispostas. A

projeção de dados ajuda no delineamento de ações futuras para a organização. Essas projeções foram inseridas no estudo tomando como base as informações de tempos passados das movimentações através da utilização de planilhas pré-definidas por Sanvicente(2000).

O estudo foi feito adotando como apoio um referencial bibliográfico descrito no capítulo 6 deste relatório, em união com métodos apresentados nas obras de Padoveze, Sanvincente, Lunkes, Passarelli e outros, de modo a proporcionar aprimoramento acerca do tema tratado.

O tratamento dos dados foi realizado através do uso de planilhas do programa Microsoft Excel. Por último, foi cometida a análise dos resultados obtidos em cada planilha comparando as informações do referencial teórico pesquisado com os resultados obtidos à luz dos objetivos geral e específicos definidos no início deste trabalho.

4.2 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A empresa Equipa-Lojas com um quadro de 8 colaboradores, comercializa 2 tipos de produto: o manequim adulto e o manequim infantil; os quais representam a base de seu faturamento.

Por ter caráter familiar, a empresa infelizmente não utilizava o conceito empresarial de planejamento e contas, e por conseguinte não apresentava registro das Demonstrações Financeiras Básicas, através das quais se podia extrair informações detalhadas e importantes para a elaboração do Planejamento Financeiro. Porém, a partir da coleta de dados brutos ainda disponíveis na empresa, juntamente com as informações mínimas necessárias para a elaboração das peças orçamentárias, além de metas e alvos estabelecidos pelo proprietário da empresa, foram projetadas as previsões para o período 2009.

4.2.1 Objetivos e Metas a serem alcançados:

A empresa Equipa-Lojas objetiva acréscimos nas vendas com percentuais de aumento entre 3% e 5%, considerando a sazonalidade das mesmas.

Além disso, as vendas terão prazo médio de pagamento de 30 dias concomitantemente ao prazo de pagamento junto aos distribuidores à partir da data de compra.

No que diz respeito às despesas, tanto as fixas quanto as variáveis serão pagas no mês seguinte ao de sua ocorrência. As despesas fixas no período ficarão orçadas em R\$ 129.000,00 e as variáveis representarão 5% das vendas para ambos os produtos.

A política adotada pela empresa será a de ter estoques finais no ano de 2009 igual ao custo da mercadoria vendida do ultimo mês do período estimado.

No que concerne ao saldo final de caixa, a direção da empresa estipulou o valor superior a R\$ 10.000,00 permitindo adotar preço de venda e quantidades a serem vendidas em conformidade com um percentual mínimo de 8% de lucro.

4.2.2. Demonstração de Resultado Preliminar 2009

De acordo com as projeções a Demonstração de Resultado Preliminar deu-se de certa forma como mostrado no Quadro 01.

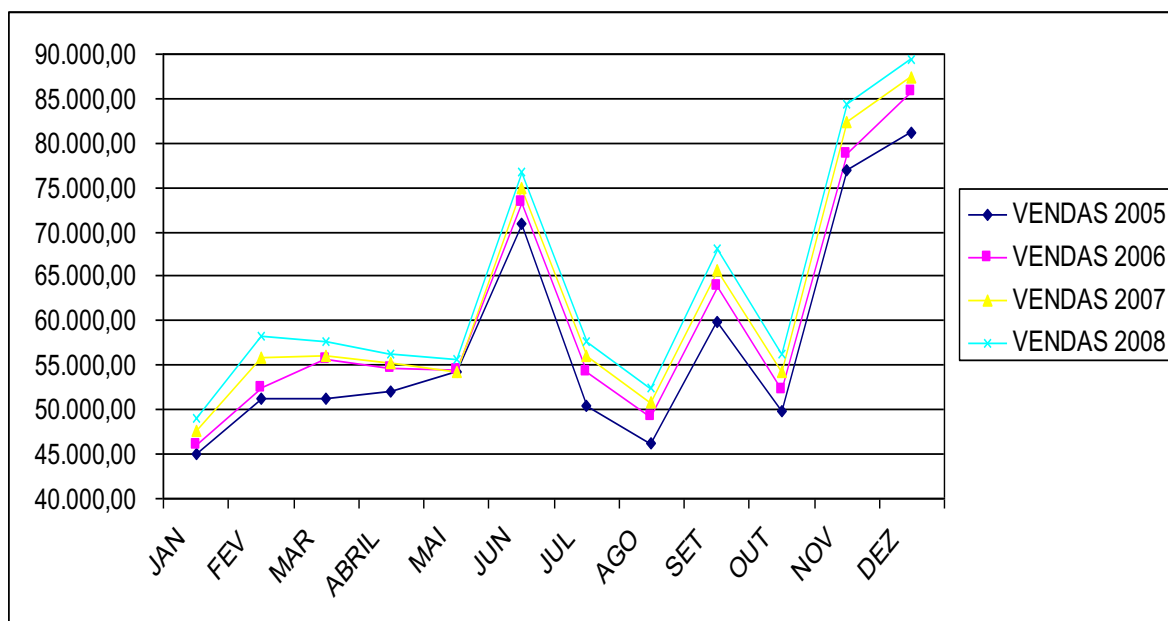
Quadro 01: Demonstração de Resultado Preliminar 2009

| | Vendas(R\$) | CMV(R\$) | Lucro Bruto(R\$) | Despesas Fixas(R\$) | Despesas Variáveis(R\$) | Total Despesas(R\$) | Lucro Líquido(R\$) |
|-------|-------------|------------|------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|
| JAN | 50.320,00 | 35.850,00 | 14.470,00 | 10.750,00 | 2.516,00 | 13.266,00 | 1.204,00 |
| FEV | 61.580,00 | 43.650,00 | 17.930,00 | 10.750,00 | 3.079,00 | 13.829,00 | 4.101,00 |
| MAR | 60.210,00 | 42.620,00 | 17.590,00 | 10.750,00 | 3.010,50 | 13.760,50 | 3.829,50 |
| ABR | 57.150,00 | 40.300,00 | 16.850,00 | 10.750,00 | 2.857,50 | 13.607,50 | 3.242,50 |
| MAI | 57.230,00 | 40.150,00 | 17.080,00 | 10.750,00 | 2.861,50 | 13.611,50 | 3.468,50 |
| JUN | 78.230,00 | 56.210,00 | 22.020,00 | 10.750,00 | 3.911,50 | 14.661,50 | 7.358,50 |
| JUL | 60.440,00 | 42.300,00 | 18.140,00 | 10.750,00 | 3.022,00 | 13.772,00 | 4.368,00 |
| AGO | 55.010,00 | 38.740,00 | 16.270,00 | 10.750,00 | 2.750,50 | 13.500,50 | 2.769,50 |
| SET | 69.020,00 | 47.550,00 | 21.470,00 | 10.750,00 | 3.451,00 | 14.201,00 | 7.269,00 |
| OUT | 59.300,00 | 40.690,00 | 18.610,00 | 10.750,00 | 2.965,00 | 13.715,00 | 4.895,00 |
| NOV | 88.200,00 | 60.970,00 | 27.230,00 | 10.750,00 | 4.410,00 | 15.160,00 | 12.070,00 |
| DEZ | 93.500,00 | 64.800,00 | 28.700,00 | 10.750,00 | 4.675,00 | 15.425,00 | 13.275,00 |
| TOTAL | 790.190,00 | 553.830,00 | 236.360,00 | 129.000,00 | 39.509,50 | 168.509,50 | 67.850,50 |
| % | 100 | 70,09 | 29,91 | 16,33 | 5,00 | 21,33 | 8,59 |

a) Orçamento de Vendas

As vendas no período de 2009 estão estimadas avaliando os resultados das vendas em períodos anteriores. Analisando o comportamento das vendas em 2005, 2006, 2007 e 2008 apresentadas no Gráfico 01 a seguir cujos valores numéricos apresentam-se em anexo, verificou-se um andamento significativo nos meses de Junho, Julho, Novembro e Dezembro, confirmando o caráter sazonal desta variável na empresa.

Gráfico 01: Comportamento das Vendas

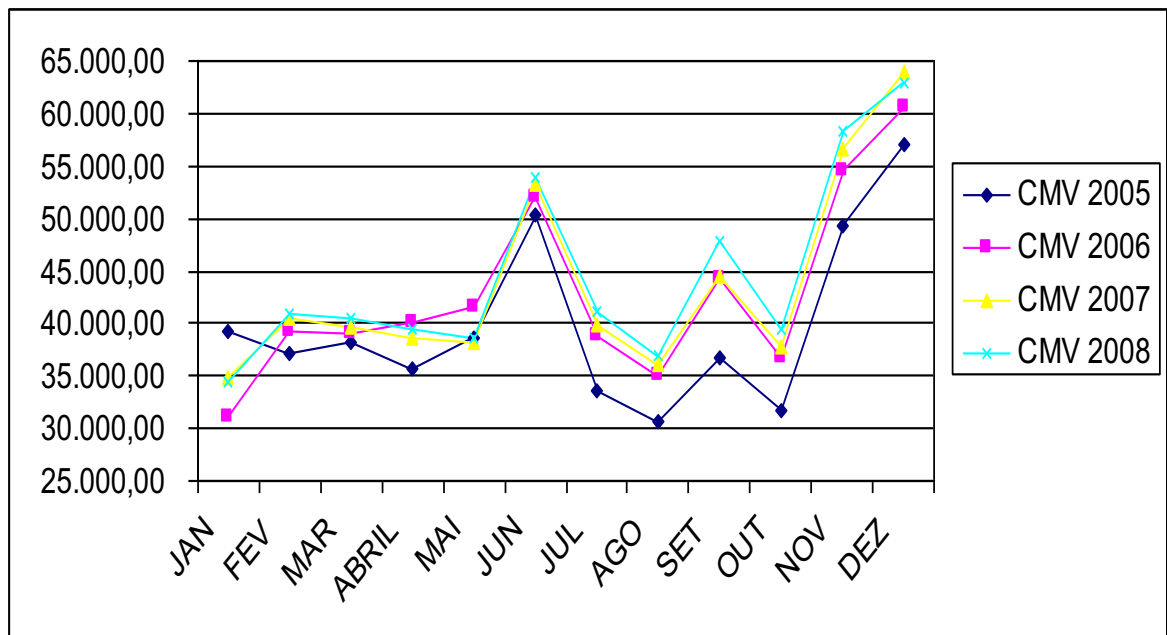


b) Custo das Mercadorias Vendidas(CMV)

$$\text{Quantidade} \times \text{Preço de Compra} = \text{CMV}$$

Considerando o comportamento dos Custos das Mercadorias Vendidas nos últimos anos, de acordo com o Gráfico 02 a seguir bem como o cálculo dessa variável conforme quadros disponíveis nos anexos, as estimativas também serão determinadas:

Gráfico 02: Comportamento do CMV



4.2.3 Projeções

De acordo com os levantamentos de dados dos anos de 2005, 2006, 2007 e 2008 em anexo, e considerando o comportamento sazonal de vendas da empresa em questão, são estimados para o ano de 2009 os seguintes resultados:

Quadro 02: Projeção Orçamento de Vendas 2009

| PROD | VENDA TOTAL(R\$) | CMV TOTAL(R\$) | DESP. | VARIAVEIS | QUANT. (UNID) | PREÇO UNITÁRIO(R\$) | | FATOR |
|---------|---------------------|-------------------|-------|------------|------------------|---------------------|--------|--------|
| | | | % | VALOR(R\$) | | COMPRA | VENDA | |
| MAN AD | 35.217,00 | 24.789,25 | 5 | 1.760,85 | 301 | 90,00 | 117,00 | 1,4207 |
| MAN INF | 15.300,00 | 10.680,75 | 5 | 765,00 | 153 | 80,00 | 100,00 | 1,4325 |
| JAN | 50.517,00 | 35.470,00 | 5 | 2.525,85 | | | | 1,4242 |
| MAN AD | 40.365,00 | 28.330,00 | 5 | 2.018,25 | 345 | 90,00 | 117,00 | 1,4248 |
| MAN INF | 20.300,00 | 14.313,00 | 5 | 1.015,00 | 203 | 80,00 | 100,00 | 1,4183 |
| FEV | 60.665,00 | 42.643,00 | 5 | 3.033,25 | | | | 1,4226 |
| MAN AD | 35.451,00 | 24.954,00 | 5 | 1.772,55 | 303 | 90,00 | 117,00 | 1,4207 |
| MAN INF | 23.700,00 | 17.533,00 | 5 | 1.185,00 | 237 | 80,00 | 100,00 | 1,3517 |
| MAR | 59.151,00 | 42.487,00 | 5 | 2.957,55 | | | | 1,3922 |
| MAN AD | 34.281,00 | 24.134,00 | 5 | 1.714,05 | 293 | 90,00 | 117,00 | 1,4204 |
| MAN INF | 22.800,00 | 15.970,00 | 5 | 1.140,00 | 228 | 80,00 | 100,00 | 1,4277 |
| ABR | 57.081,00 | 40.104,00 | 5 | 2.854,05 | | | | 1,4233 |
| MAN AD | 37.023,00 | 26.191,00 | 5 | 1.851,15 | 301 | 95,00 | 123,00 | 1,4136 |
| MAN INF | 19.902,00 | 13.757,00 | 5 | 995,10 | 186 | 85,00 | 107,00 | 1,4467 |
| MAI | 56.925,00 | 39.948,00 | 5 | 2.846,25 | | | | 1,4250 |
| MAN AD | 46.986,00 | 33.078,00 | 5 | 2.349,30 | 382 | 95,00 | 123,00 | 1,4205 |
| MAN INF | 31.458,00 | 22.475,00 | 5 | 1.572,90 | 294 | 85,00 | 107,00 | 1,3997 |
| JUN | 78.444,00 | 55.553,00 | 5 | 3.922,20 | | | | 1,4121 |
| MAN AD | 35.793,00 | 25.198,00 | 5 | 1.789,65 | 291 | 95,00 | 123,00 | 1,4205 |
| MAN INF | 23.754,00 | 16.600,00 | 5 | 1.187,70 | 222 | 85,00 | 107,00 | 1,4310 |
| JUL | 59.547,00 | 41.798,00 | 5 | 2.977,35 | | | | 1,4246 |
| MAN AD | 32.472,00 | 22.857,00 | 5 | 1.623,60 | 264 | 95,00 | 123,00 | 1,4207 |
| MAN INF | 21.721,00 | 15.158,00 | 5 | 1.086,05 | 203 | 85,00 | 107,00 | 1,4330 |
| AGO | 54.193,00 | 38.015,00 | 5 | 2.709,65 | | | | 1,4256 |
| MAN AD | 40.836,00 | 28.744,00 | 5 | 2.041,80 | 332 | 95,00 | 123,00 | 1,4207 |
| MAN INF | 27.178,00 | 19.012,00 | 5 | 1.358,90 | 254 | 85,00 | 107,00 | 1,4295 |
| SET | 68.014,00 | 47.756,00 | 5 | 3.400,70 | | | | 1,4242 |
| MAN AD | 30.873,00 | 21.732,00 | 5 | 1.543,65 | 251 | 95,00 | 123,00 | 1,4206 |
| MAN INF | 27.392,00 | 19.158,00 | 5 | 1.369,60 | 256 | 85,00 | 107,00 | 1,4298 |
| OUT | 58.265,00 | 40.890,00 | 5 | 2.913,25 | | | | 1,4249 |
| MAN AD | 51.875,00 | 36.515,00 | 5 | 2.593,75 | 415 | 98,00 | 125,00 | 1,4206 |
| MAN INF | 34.553,00 | 24.177,00 | 5 | 1.727,65 | 317 | 87,00 | 109,00 | 1,4292 |
| NOV | 86.428,00 | 60.692,00 | 5 | 4.321,40 | | | | 1,4240 |
| MAN AD | 50.250,00 | 35.371,00 | 5 | 2.512,50 | 402 | 98,00 | 125,00 | 1,4207 |
| MAN INF | 41.202,00 | 28.812,00 | 5 | 2.060,10 | 378 | 87,00 | 109,00 | 1,4300 |
| DEZ | 91.452,00 | 64.183,00 | 5 | 4.572,60 | | | | 1,4249 |

Quadro 03: Resumo Orçamento de Vendas 2009

| PROD | VENDAS TOTAL(R\$) | CMV TOTAL(R\$) | DESP. | VARIÁVEIS | QUANT. (UNID) | PREÇO UNIT.(R\$) | | FATOR |
|---------|----------------------|-------------------|-------|------------|------------------|------------------|--------|--------|
| | | | % | VALOR(R\$) | | COMPRA | VENDA | |
| MAN AD | 471.422,00 | 331.893,25 | 5 | 23.571,10 | 3880 | 98,00 | 125,00 | 1,4204 |
| MAN INF | 309.260,00 | 217.645,00 | 5 | 15.463,00 | 2931 | 87,00 | 109,00 | 1,4209 |
| TOTAL | 780.682,00 | 549.538,25 | 5 | 39.034,10 | | | | 1,4206 |

Quadro 04: Demonstração de Resultados 2009

| | Vendas(R\$) | CMV(R\$) | Lucro Bruto(R\$) | Despesas Fixas(R\$) | Despesas Variáveis(R\$) | Total Despesas(R\$) | Lucro Líquido(R\$) |
|-------|-------------|------------|---------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------|
| JAN | 50.517,00 | 35.470,00 | 15.047,00 | 10.750,00 | 2.525,85 | 13.275,85 | 1.771,15 |
| FEV | 60.665,00 | 42.643,00 | 18.022,00 | 10.750,00 | 3.033,25 | 13.783,25 | 4.238,75 |
| MAR | 59.151,00 | 42.487,00 | 16.664,00 | 10.750,00 | 2.957,55 | 13.707,55 | 2.956,45 |
| ABR | 57.081,00 | 40.104,00 | 16.977,00 | 10.750,00 | 2.854,05 | 13.604,05 | 3.372,95 |
| MAI | 56.925,00 | 39.948,00 | 16.977,00 | 10.750,00 | 2.846,25 | 13.596,25 | 3.380,75 |
| JUN | 78.444,00 | 55.553,00 | 22.891,00 | 10.750,00 | 3.922,20 | 14.672,20 | 8.218,80 |
| JUL | 59.547,00 | 41.798,00 | 17.749,00 | 10.750,00 | 2.977,35 | 13.727,35 | 4.021,65 |
| AGO | 54.193,00 | 38.015,00 | 16.178,00 | 10.750,00 | 2.709,65 | 13.459,65 | 2.718,35 |
| SET | 68.014,00 | 47.756,00 | 20.258,00 | 10.750,00 | 3.400,70 | 14.150,70 | 6.107,30 |
| OUT | 58.265,00 | 40.890,00 | 17.375,00 | 10.750,00 | 2.913,25 | 13.663,25 | 3.711,75 |
| NOV | 86.428,00 | 60.692,00 | 25.736,00 | 10.750,00 | 4.321,40 | 15.071,40 | 10.664,60 |
| DEZ | 91.452,00 | 64.183,00 | 27.269,00 | 10.750,00 | 4.572,60 | 15.322,60 | 11.946,40 |
| TOTAL | 780.682,00 | 549.539,00 | 231.143,00 | 129.000,00 | 39.034,10 | 168.034,10 | 63.108,90 |
| % | 100 | 70,39 | 29,61 | 16,52 | 5,00 | 21,52 | 8,08 |

Verifica-se, que em média, deverá ser utilizado o fator médio de 1,4206(já que o preço de venda é obtido pela multiplicação do custo pelo fator) para que a empresa alcance o lucro final de 8,08%.

Quadro 05: Orçamento de Estoque e Compras 2009

| ITENS | | MANEQUIM ADULTO(R\$) | MANEQUIM INFANTIL(R\$) | TOTAL(R\$) |
|--------|------------------|----------------------|------------------------|------------|
| jan/09 | ESTOQUE INICIAL | 12.120,00 | 8.080,00 | 20.200,00 |
| | (+)COMPRAS | 25.712,00 | 10.902,00 | 36.614,00 |
| | (=)TOTAL | 37.832,00 | 18.982,00 | 56.814,00 |
| | (-)CMV | 24.789,25 | 10.680,75 | 35.470,00 |
| | (=)ESTOQUE FINAL | 13.042,75 | 8.301,25 | 21.344,00 |
| fev/09 | (+)COMPRAS | 30.712,00 | 15.852,00 | 46.564,00 |
| | (=)TOTAL | 43.754,75 | 24.153,25 | 67.908,00 |
| | (-)CMV | 28.330,00 | 14.313,00 | 42.643,00 |
| | (=)ESTOQUE FINAL | 15.424,75 | 9.840,25 | 25.265,00 |
| mar/09 | (+)COMPRAS | 26.382,00 | 18.672,00 | 45.054,00 |
| | (=)TOTAL | 41.806,75 | 28.512,25 | 70.319,00 |
| | (-)CMV | 24.954,00 | 17.533,00 | 42.487,00 |
| | (=)ESTOQUE FINAL | 16.852,75 | 10.979,25 | 27.832,00 |
| abr/09 | (+)COMPRAS | 25.082,00 | 17.952,00 | 43.034,00 |
| | (=)TOTAL | 41.934,75 | 28.931,25 | 70.866,00 |
| | (-)CMV | 24.134,00 | 15.970,00 | 40.104,00 |
| | (=)ESTOQUE FINAL | 17.800,75 | 12.961,25 | 30.762,00 |
| mai/09 | (+)COMPRAS | 28.757,00 | 14.522,00 | 43.279,00 |
| | (=)TOTAL | 46.557,75 | 27.483,25 | 74.041,00 |
| | (-)CMV | 26.191,00 | 13.757,00 | 39.948,00 |
| | (=)ESTOQUE FINAL | 20.366,75 | 13.726,25 | 34.093,00 |
| jun/09 | (+)COMPRAS | 37.002,00 | 23.802,00 | 60.804,00 |
| | (=)TOTAL | 57.368,75 | 37.528,25 | 94.897,00 |
| | (-)CMV | 33.078,00 | 22.475,00 | 55.553,00 |
| | (=)ESTOQUE FINAL | 24.290,75 | 15.053,25 | 39.344,00 |
| jul/09 | (+)COMPRAS | 27.266,00 | 18.327,00 | 45.593,00 |
| | (=)TOTAL | 51.556,75 | 33.380,25 | 84.937,00 |
| | (-)CMV | 25.198,00 | 16.600,00 | 41.798,00 |
| | (=)ESTOQUE FINAL | 26.358,75 | 16.780,25 | 43.139,00 |
| ago/09 | (+)COMPRAS | 23.312,00 | 16.967,00 | 40.279,00 |
| | (=)TOTAL | 49.670,75 | 33.747,25 | 83.418,00 |
| | (-)CMV | 22.857,00 | 15.158,00 | 38.015,00 |
| | (=)ESTOQUE FINAL | 26.813,75 | 18.589,25 | 45.403,00 |
| set/09 | (+)COMPRAS | 31.812,00 | 21.312,00 | 53.124,00 |
| | (=)TOTAL | 58.625,75 | 39.901,25 | 98.527,00 |
| | (-)CMV | 28.744,00 | 19.012,00 | 47.756,00 |
| | (=)ESTOQUE FINAL | 29.881,75 | 20.889,25 | 50.771,00 |
| out/09 | (+)COMPRAS | 22.957,00 | 21.472,00 | 44.429,00 |
| | (=)TOTAL | 52.838,75 | 42.361,25 | 95.200,00 |
| | (-)CMV | 21.732,00 | 19.158,00 | 40.890,00 |
| | (=)ESTOQUE FINAL | 31.106,75 | 23.203,25 | 54.310,00 |
| nov/09 | (+)COMPRAS | 38.512,00 | 26.412,00 | 64.924,00 |
| | (=)TOTAL | 69.618,75 | 49.615,25 | 119.234,00 |
| | (-)CMV | 36.515,00 | 24.177,00 | 60.692,00 |
| | (=)ESTOQUE FINAL | 33.103,75 | 25.438,25 | 58.542,00 |
| dez/09 | (+)COMPRAS | 38.512,00 | 31.312,00 | 69.824,00 |
| | (=)TOTAL | 71.615,75 | 56.750,25 | 128.366,00 |
| | (-)CMV | 35.371,00 | 28.812,00 | 64.183,00 |
| | (=)ESTOQUE FINAL | 36.244,75 | 27.938,25 | 64.183,00 |

Quadro 06: Resumo Orçamento de Estoque e Compras 2009

| ITENS | MANEQUIM ADULTO(R\$) | MANEQUIM INFANTIL(R\$) | TOTAL(R\$) |
|--------------------|----------------------|------------------------|------------|
| 1) ESTOQUE INICIAL | 12.120,00 | 8.080,00 | 20.200,00 |
| 2) (+) COMPRAS | 356.018,00 | 237.504,00 | 593.522,00 |
| 3) (=) TOTAL | 368.138,00 | 245.584,00 | 613.722,00 |
| 4) (-) VENDAS | 331.893,25 | 217.645,75 | 549.539,00 |
| 5) ESTOQUE FINAL | 36.244,75 | 27.938,25 | 64.183,00 |

Quadro 07: Orçamento de Caixa 2009

| | ENTRADAS (R\$) | FORNECEDORES (R\$) | DESPESAS (R\$) | TOTAL SAÍDAS(R\$) | DIFERENÇA (E-S) | SALDO INICIAL(R\$) | SALDO FINAL(R\$) |
|-----|----------------|--------------------|----------------|-------------------|-----------------|--------------------|------------------|
| JAN | 89.371,00 | 62.825,00 | 15.255,00 | 78.080,00 | 11.291,00 | 10.300,00 | 21.591,00 |
| FEV | 50.517,00 | 36.614,00 | 13.275,85 | 49.889,85 | 627,15 | 21.591,00 | 22.218,15 |
| MAR | 60.665,00 | 46.456,00 | 13.783,25 | 60.239,25 | 425,75 | 22.218,15 | 22.643,90 |
| ABR | 59.151,00 | 45.054,00 | 13.707,55 | 58.761,55 | 389,45 | 22.643,90 | 23.033,35 |
| MAI | 57.081,00 | 43.034,00 | 13.604,05 | 56.638,05 | 442,95 | 23.033,35 | 23.476,30 |
| JUN | 56.925,00 | 43.279,00 | 13.596,25 | 56.875,25 | 49,75 | 23.476,30 | 23.526,05 |
| JUL | 78.444,00 | 60.824,00 | 14.672,20 | 75.496,20 | 2.947,80 | 23.526,05 | 26.473,85 |
| AGO | 59.547,00 | 45.593,00 | 13.727,35 | 59.320,35 | 226,65 | 26.473,85 | 26.700,50 |
| SET | 54.193,00 | 40.279,00 | 13.459,65 | 53.738,65 | 454,35 | 26.700,50 | 27.154,85 |
| OUT | 68.014,00 | 53.124,00 | 14.150,70 | 67.274,70 | 739,30 | 27.154,85 | 27.894,15 |
| NOV | 58.265,00 | 44.429,00 | 13.663,25 | 58.092,25 | 172,75 | 27.894,15 | 28.066,90 |
| DEZ | 86.428,00 | 64.924,00 | 15.071,40 | 79.995,40 | 6.432,60 | 28.066,90 | 34.499,50 |
| TOT | 778.601,00 | 586.435,00 | 167.966,50 | 754.401,50 | 24.199,50 | 283.079,00 | 307.278,50 |

CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

Conforme os objetivos delineados inicialmente, este trabalho demonstra que o planejamento financeiro se mostra bastante adequado como ferramenta administrativa para as empresas independente do tamanho de suas atividades.

O planejamento financeiro na Equipa-Lojas foi desenvolvido para o período de Janeiro a Dezembro de 2009 considerando no seu faturamento os manequins adulto e infantil, principais produtos comercializados nesta empresa. Em virtude da composição entre os resultados e a literatura pertinente, pode-se apresentar as conclusões deste estudo a seguir descritas.

Apesar da escassez de dados científicos para a elaboração do estágio, todo o trabalho transcorreu de forma tranqüila e transparente dentro da empresa em estudo. Todo o quadro de colaboradores assim como de administradores e fornecedores contribuiu de forma eficaz na divulgação dos dados necessários para o projeto.

Através dos números de vendas passadas, podemos perceber nitidamente a sazonalidade no mercado onde a empresa atua, tendo seus picos nos meses de Junho e Dezembro respectivamente. Com base nesses dados, pôde ser traçado um gráfico(p. 49) mostrando em vetores a representação dos meses e valores assim como o comportamento dessa variável.

Acompanhando as vendas, também foi possível traçar o comportamento do Custo das Mercadorias Vendidas(CMV) através de gráficos(p. 50) e verificar o comportamento oscilante deste indicador.

Com essas informações, apesar da necessidade de um apanhado macro e científico da situação, foi possível traçar uma previsão de vendas para o ano de 2009 próxima aos dados de períodos passados respeitando o crescimento e declínio em proporção de variáveis presentes nas amostras coletadas.

Com a projeção da Demonstração de Resultados, a empresa confirmou o seu crescimento e lucratividade para seus participantes e colaboradores. Apresentando um bom retorno financeiro em suas atividades, chegando a 8,08% de lucros líquidos para o período de 2009.

De extrema importância para a empresa também foi o controle das despesas fixas no decorrer dos meses e anos, demonstrando valores previsíveis e devidamente domesticados, não interferindo significativamente nos objetivos de lucro e operacionalização financeira no decorrer dos períodos.

Com a distribuição de vendas entre os meses de 2009, podemos elucidar um planejamento mais eficaz de estoque e compras para o período orçado em questão. Assim feito, passamos para a etapa seguinte referente ao Orçamento de Caixa, o qual foi elaborado aplicando-se o Método Direto, apropriado aos dados coletados e de aplicação mais útil. Demonstrando mais uma vez um bom desempenho nessa parte do estudo com um excedente de R\$24.199,50 prontos para serem reinvestidos na empresa, correspondendo a um percentual de lucro de 8,08% como vislumbrado pela direção deste estabelecimento comercial.

Vislumbramos ainda a necessidade de medições e registro de informações importantes para a avaliação dos resultados da empresa em função da atividade dos objetivos e metas que este estabelecimento comercial desenvolve.

Assim este trabalho, através da formulação para a Equipa-Lojas de um planejamento econômico-financeiro, conseguiu alcançar seu objetivo geral limitando-se a um único estudo de caso, elaborando a previsão das peças orçamentárias descritas nos objetivos específicos também alcançados.

Na parte de análise desses sub-orçamentos podemos listar as seguintes características:

- A empresa apresenta custo de mercadorias com um percentual bastante elevado, pois estes valores devem ser revistos de modo a tornar mais expressivo o seu preço de venda no mercado em que atua;
- Apesar de um CMV elevado, a empresa apresentou um mark-up(fator médio) aproximado em todos os meses estimados, o que auxilia favoravelmente no alcance do mínimo lucro pretendido pela empresa;
- A política de estoques adotada pode ser melhorada após a redução do CMV;
- Mesmo considerando o caráter sazonal deste estabelecimento, a empresa apresenta saldo de caixa positivo durante todo o período orçado, no entanto alguns meses apresentam saldo líquido muito pequeno, colocando em risco a saúde financeira da empresa;
- O aporte de capital necessário para esse período de modo a equilibrar o balanço patrimonial influencia a busca por recursos que podem comprometer seus resultados futuros.

Porém, mesmo com todos os objetivos alcançados, este trabalho apresentou limitações a saber:

- As projeções dos balanços foram feitas como já descrito de forma resumida por não ser possível a coleta de todos os dados necessários à consecução de um balanço completo;

- Os produtos comercializados na empresa não foram incluídos em sua totalidade devido à falta dos respectivos dados necessários à elaboração das peças orçamentárias apresentadas;
- A elaboração das estimativas do Orçamento de Vendas, limitou-se a aplicação de um método de estimação baseado no que se faz (através de séries históricas levantadas), onde o referencial teórico enfatiza para resultados mais satisfatórios, a utilização de pelo menos dois métodos de estimação de procura futura;
- As metas e objetivos fixados não levaram em consideração os recursos disponíveis.

5.2 SUGESTÕES

Mesmo sabendo que poucas são as micro e pequenas empresas que realizam a projeção de Balanço Patrimonial e considerando ainda o bom desempenho financeiro, a empresa Equipa-Lojas necessita de um tratamento profissional em seu controle na parte de finanças da organização. A aplicação e aprimoramento constante de balanços poderá prover a empresa um melhor embasamento de sua saúde financeira e também uma melhor preparação para períodos de dificuldade mercadológica.

Um bom exemplo é a necessidade de uma margem mínima para o saldo de caixa durante os meses do ano, pois podemos comprovar períodos mensais com um excelente excedente de caixa enquanto outros apresentam níveis baixíssimos, podendo comprometer o desempenho do mês em questão, fazendo a empresa recorrer à capital de terceiros ou melhor usar do bom excedente de caixa de meses anteriores para manter o bom desempenho financeiro durante o ano todo. Uma prova dessa variável são os meses de Junho e Novembro que, apesar de seus movimentos, apresentam um excedente de caixa muito abaixo do desejado segundo a projeção do orçamento.

Tudo isso culmina com a necessidade de profissionalização na parte financeira da organização, este trabalho tem como maior objetivo conscientizar os administradores da mesma para a implantação e desenvolvimento dessa ferramenta indispensável para a sobrevivência da organização. Após este trabalho e através da apuração constante de dados, será possível com o passar dos anos desenvolver um projeto de controle mais acurado e preciso, respeitando a necessidade de alimentar os balanços com os mais diversos tipos de informações e registros.

Também poderá ser útil para os planejamentos financeiros futuros deste estabelecimento a previsão de metas e objetivos a serem alcançados, compatíveis com o

mercado que esta atua e com os recursos financeiros disponíveis através de medidas tais como:

- Modificação dos prazos para os pagamentos das despesas ou até mesmo sua redução;
- Alteração na política de crédito aos clientes(estipulando um percentual de entrada nas vendas da empresa, por exemplo), ou até mesmo negociação dos prazos de pagamentos aos fornecedores.
- Efetuar o acompanhamento(controle) dos resultados orçamentários e compará-los com os estimados por este trabalho;
- Utilizar os modelos apresentados para todos os produtos comercializados neste estabelecimento;
- Sugere-se a implantação da prática de elaboração do Balanço Patrimonial e de demais demonstrações financeiras, pois estes instrumentos contribuem com informações imprescindíveis à gestão econômico-financeira da empresa;
- E por último, apesar das limitações apresentadas, verificamos através deste trabalho que é possível aplicar ferramenta gerencial tanto para a empresa alvo quanto para outras empresas comerciais, e desencadear uma série de reações a esta ação e resultados positivos no que diz respeito à previsão de tendências e de cenários para a tomada de decisão(antecipadas ou não).

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses** / Claudia Rosa Acevedo, Jouliana Jordan Nohara. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, Ana Cristina de. **Manual prático para elaboração de monografias: Trabalhos de Conclusão de Cursos, Dissertações e Teses** / Ana Cristina de Faria, Ivan da Cunha, Yone Xavier Felipe. – Petrópolis, RJ : Vozes; São Paulo: Editora Universidade São Judas Tadeu, 2007.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem pratica: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, analise, planejamento e controle financeiro** / Masakazu Hoji. – 5. ed. – 3. reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar** / João Bosco Lodi. – 5. ed. -- São Paulo: Cengage Learning, 1998.

LUNKES, Rogério João. **Manual do orçamento** / Rogério João Lunkes. -- São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças corporativas de curto prazo** / Alberto Borges Matias. – 1. ed -- São Paulo: Atlas, 2007.

MICHALISZYN, Mario Sergio. **Pesquisa: orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos** / Mario Sergio Michaliszyn, Ricardo Tomasini – Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário: textos e exercícios** / Clóvis Luís Padoveze. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PASSARELLI, João. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar** / João Passarelli e Eunir de Amorim Bomfim. – São Paulo: IOB – Thomsom, 2003.

ROSS, Stephen A. **Administração financeira** / Stephen Ross, Randolph W. Westerfield, Jeffrey E. Jaffe; tradução Antônio Zoratto Sanvincente. -- 2. ed. -- São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa** / Edno Oliveira dos Santos. -- São Paulo: Atlas, 2001.

TRALDI, Maria Cristina. **Monografia passo a passo** / Maria Cristina Traldi, Reinaldo Dias. -- Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento** / José Eduardo Zdanowicz. -- 4ª edição -- Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.

APÊNDICES

Vendas(R\$)

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----|------------|------------|------------|------------|
| JAN | 44.990,00 | 45.950,00 | 47.701,00 | 49.056,00 |
| FEV | 51.300,00 | 52.360,00 | 55.920,00 | 58.230,00 |
| MAR | 51.200,00 | 55.702,00 | 56.102,00 | 57.602,00 |
| ABR | 52.120,00 | 54.654,00 | 55.298,00 | 56.208,00 |
| MAI | 54.160,00 | 54.520,00 | 54.321,00 | 55.600,00 |
| JUN | 70.901,00 | 73.280,00 | 74.990,00 | 76.690,00 |
| JUL | 50.510,00 | 54.250,00 | 55.990,00 | 57.740,00* |
| AGO | 46.220,00 | 49.305,00 | 50.905,00 | 52.505,00* |
| SET | 59.964,00 | 63.964,00 | 65.726,00 | 68.026,00* |
| OUT | 49.810,00 | 52.306,00 | 54.225,00 | 56.225,00* |
| NOV | 77.008,00 | 78.702,00 | 82.421,00 | 84.431,00* |
| DEZ | 81.105,00 | 85.742,00 | 87.366,00 | 89.371,00* |
| TOT | 691.293,00 | 722.741,00 | 742.972,00 | 763.692,00 |

* estimado

Custo das Mercadorias Vendidas(R\$)

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----|------------|------------|------------|------------|
| JAN | 31.280,00 | 31.140,00 | 34.900,00 | 34.430,00 |
| FEV | 37.250,00 | 39.250,00 | 40.400,00 | 40.935,00 |
| MAR | 38.250,00 | 39.110,00 | 39.620,00 | 40.494,00 |
| ABR | 35.680,00 | 40.130,00 | 39.680,00 | 39.514,00 |
| MAI | 40.690,00 | 41.510,00 | 38.163,00 | 38.520,00 |
| JUN | 50.430,00 | 52.050,00 | 53.343,00 | 53.913,00 |
| JUL | 35.490,00 | 38.920,00 | 39.874,00 | 41.190,00* |
| AGO | 31.590,00 | 34.990,00 | 36.085,00 | 37.010,00* |
| SET | 38.510,00 | 44.260,00 | 44.384,00 | 47.821,00* |
| OUT | 33.490,00 | 36.640,00 | 37.726,00 | 39.526,00* |
| NOV | 52.285,00 | 54.440,00 | 56.590,00 | 58.355,00* |
| DEZ | 57.145,00 | 60.530,00 | 63.947,00 | 68.825,00* |
| TOT | 484.095,00 | 514.976,00 | 526.719,00 | 542.541,00 |
| % | 70 | 71,25 | 70,89 | 71,04 |

* estimado

Despesas Fixas 2005(R\$)

| | ENERGIA | TELEFONE | ALUGUEIS | SALARIOS | TOTAL |
|-----|---------|----------|----------|----------|----------|
| JAN | 240,00 | 728,00 | 5.000,00 | 3.500,00 | 9.468,00 |
| FEV | 236,00 | 636,00 | 5.000,00 | 3.500,00 | 9.372,00 |
| MAR | 224,00 | 628,00 | 5.000,00 | 3.500,00 | 9.352,00 |
| ABR | 242,00 | 597,00 | 5.000,00 | 3.700,00 | 9.539,00 |
| MAI | 245,00 | 623,00 | 5.000,00 | 3.700,00 | 9.568,00 |
| JUN | 270,00 | 749,00 | 5.000,00 | 3.700,00 | 9.719,00 |
| JUL | 285,60 | 683,00 | 5.000,00 | 3.700,00 | 9.668,60 |
| AGO | 262,00 | 621,00 | 5.000,00 | 3.700,00 | 9.583,00 |
| SET | 254,00 | 675,00 | 5.000,00 | 3.700,00 | 9.629,00 |
| OUT | 231,40 | 682,00 | 5.000,00 | 3.700,00 | 9.613,40 |
| NOV | 274,00 | 715,00 | 5.000,00 | 3.700,00 | 9.689,00 |
| DEZ | 278,00 | 739,00 | 5.000,00 | 3.700,00 | 9.717,00 |

Despesas Fixas 2006(R\$)

| | ENERGIA | TELEFONE | ALUGUEIS | SALARIOS | TOTAL |
|-----|---------|----------|----------|----------|-----------|
| JAN | 260,00 | 829,41 | 5.500,00 | 3.700,00 | 10.289,41 |
| FEV | 258,00 | 743,22 | 5.500,00 | 3.700,00 | 10.201,22 |
| MAR | 263,20 | 642,30 | 5.500,00 | 3.700,00 | 10.105,50 |
| ABR | 231,50 | 698,70 | 5.500,00 | 4.150,00 | 10.580,20 |
| MAI | 273,10 | 730,40 | 5.500,00 | 4.150,00 | 10.653,50 |
| JUN | 290,70 | 842,20 | 5.500,00 | 4.150,00 | 10.782,90 |
| JUL | 284,00 | 752,10 | 5.500,00 | 4.150,00 | 10.686,10 |
| AGO | 278,00 | 620,10 | 5.500,00 | 4.150,00 | 10.548,10 |
| SET | 275,20 | 675,45 | 5.500,00 | 4.150,00 | 10.600,65 |
| OUT | 245,00 | 653,70 | 5.500,00 | 4.150,00 | 10.548,70 |
| NOV | 293,90 | 735,20 | 5.500,00 | 4.150,00 | 10.679,10 |
| DEZ | 301,50 | 853,65 | 5.500,00 | 4.150,00 | 10.805,15 |

Despesas Fixas 2007(R\$)

| | ENERGIA | TELEFONE | ALUGUEIS | SALARIOS | TOTAL |
|-----|---------|----------|----------|----------|-----------|
| JAN | 332,00 | 830,22 | 5.000,00 | 4.150,00 | 10.312,22 |
| FEV | 305,70 | 758,45 | 5.000,00 | 4.150,00 | 10.214,15 |
| MAR | 296,42 | 695,75 | 5.000,00 | 4.200,00 | 10.192,17 |
| ABR | 285,50 | 678,29 | 5.000,00 | 4.200,00 | 10.163,79 |
| MAI | 293,50 | 744,61 | 5.000,00 | 4.200,00 | 10.238,11 |
| JUN | 324,30 | 822,90 | 5.000,00 | 4.200,00 | 10.347,20 |
| JUL | 278,50 | 701,45 | 5.000,00 | 4.200,00 | 10.179,95 |
| AGO | 262,20 | 604,10 | 5.500,00 | 4.200,00 | 10.566,30 |
| SET | 250,40 | 610,80 | 5.500,00 | 4.200,00 | 10.561,20 |
| OUT | 267,80 | 648,90 | 5.500,00 | 4.200,00 | 10.616,70 |
| NOV | 270,90 | 630,10 | 5.500,00 | 4.200,00 | 10.601,00 |
| DEZ | 275,70 | 645,22 | 5.500,00 | 4.200,00 | 10.620,92 |

Despesas Fixas 2008(R\$)

| | ENERGIA | TELEFONE | ALUGUEIS | SALARIOS | TOTAL |
|------|---------|----------|----------|----------|-----------|
| JAN | 260,30 | 621,30 | 5.500,00 | 4.200,00 | 10.581,60 |
| FEV | 270,60 | 632,90 | 5.500,00 | 4.200,00 | 10.603,50 |
| MAR | 225,97 | 650,70 | 5.500,00 | 4.200,00 | 10.576,67 |
| ABR | 234,60 | 641,80 | 5.500,00 | 4.200,00 | 10.576,40 |
| MAI | 258,60 | 610,90 | 5.500,00 | 4.400,00 | 10.769,50 |
| JUN | 254,30 | 638,40 | 5.500,00 | 4.400,00 | 10.792,70 |
| JUL* | 236,30 | 620,70 | 5.500,00 | 4.400,00 | 10.757,00 |
| AGO* | 246,90 | 635,80 | 5.500,00 | 4.400,00 | 10.782,70 |
| SET* | 232,60 | 632,80 | 5.500,00 | 4.400,00 | 10.765,40 |
| OUT* | 265,30 | 612,80 | 5.500,00 | 4.400,00 | 10.778,10 |
| NOV* | 239,90 | 651,30 | 5.500,00 | 4.400,00 | 10.791,20 |
| DEZ* | 231,60 | 655,30 | 5.500,00 | 4.400,00 | 10.786,90 |

* estimado

Demonstrativo de Resultado 2005

| | Vendas(R\$) | CMV(R\$) | Lucro Bruto(R\$) | Despesas Fixas(R\$) | Despesas Variáveis(R\$) | Total Despesas(R\$) | Lucro Líquido(R\$) |
|-------|-------------|------------|------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|
| JAN | 44.990,00 | 31.280,00 | 13.710,00 | 10.468,00 | 2.249,50 | 12.717,50 | 992,50 |
| FEV | 51.300,00 | 37.250,00 | 14.050,00 | 10.372,00 | 2.565,00 | 12.937,00 | 1.113,00 |
| MAR | 51.200,00 | 38.250,00 | 12.950,00 | 10.352,00 | 2.560,00 | 12.912,00 | 38,00 |
| ABR | 52.120,00 | 35.680,00 | 16.440,00 | 10.539,00 | 2.606,00 | 13.145,00 | 3.295,00 |
| MAI | 54.160,00 | 40.690,00 | 13.470,00 | 10.568,00 | 2.708,00 | 13.276,00 | 194,00 |
| JUN | 70.901,00 | 50.430,00 | 20.471,00 | 10.719,00 | 3.545,05 | 14.264,05 | 6.206,95 |
| JUL | 50.510,00 | 35.490,00 | 15.020,00 | 10.668,60 | 2.525,50 | 13.194,10 | 1.825,90 |
| AGO | 46.220,00 | 31.590,00 | 14.630,00 | 10.583,00 | 2.311,00 | 12.894,00 | 1.736,00 |
| SET | 59.964,00 | 38.510,00 | 21.454,00 | 10.629,00 | 2.998,20 | 13.627,20 | 7.826,80 |
| OUT | 49.810,00 | 33.490,00 | 16.320,00 | 10.613,40 | 2.490,50 | 13.103,90 | 3.216,10 |
| NOV | 77.008,00 | 52.285,00 | 24.723,00 | 10.689,00 | 3.850,40 | 14.539,40 | 10.183,60 |
| DEZ | 81.105,00 | 57.145,00 | 23.960,00 | 10.717,00 | 4.055,25 | 14.772,25 | 9.187,75 |
| TOTAL | 689.288,00 | 482.090,00 | 207.198,00 | 126.918,00 | 34.464,40 | 161.382,40 | 45.815,60 |
| % | 100 | 69,94 | 30,06 | 18,41 | 5,00 | 23,41 | 6,65 |

Demonstrativo de Resultado 2006

| | Vendas(R\$) | CMV(R\$) | Lucro Bruto(R\$) | Despesas Fixas(R\$) | Despesas Variáveis(R\$) | Total Despesas(R\$) | Lucro Líquido(R\$) |
|-------|-------------|------------|------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|
| JAN | 45.950,00 | 31.140,00 | 14.810,00 | 10.289,41 | 2.297,50 | 12.586,91 | 2.223,09 |
| FEV | 52.360,00 | 39.250,00 | 13.110,00 | 10.201,22 | 2.618,00 | 12.819,22 | 290,78 |
| MAR | 55.702,00 | 39.110,00 | 16.592,00 | 10.105,50 | 2.785,10 | 12.890,60 | 3.701,40 |
| ABR | 54.654,00 | 40.130,00 | 14.524,00 | 10.580,20 | 2.732,70 | 13.312,90 | 1.211,10 |
| MAI | 55.520,00 | 41.510,00 | 14.010,00 | 10.653,50 | 2.776,00 | 13.429,50 | 580,50 |
| JUN | 73.280,00 | 52.050,00 | 21.230,00 | 10.782,90 | 3.664,00 | 14.446,90 | 6.783,10 |
| JUL | 54.250,00 | 38.920,00 | 15.330,00 | 10.686,10 | 2.712,50 | 13.398,60 | 1.931,40 |
| AGO | 49.305,00 | 34.990,00 | 14.315,00 | 10.548,10 | 2.465,25 | 13.013,35 | 1.301,65 |
| SET | 63.964,00 | 44.260,00 | 19.704,00 | 10.600,65 | 3.198,20 | 13.798,85 | 5.905,15 |
| OUT | 52.306,00 | 36.640,00 | 15.666,00 | 10.548,70 | 2.615,30 | 13.164,00 | 2.502,00 |
| NOV | 78.702,00 | 54.440,00 | 24.262,00 | 10.679,10 | 3.935,10 | 14.614,20 | 9.647,80 |
| DEZ | 85.742,00 | 60.530,00 | 25.212,00 | 10.804,70 | 4.287,10 | 15.091,80 | 10.120,20 |
| TOTAL | 721.735,00 | 512.970,00 | 208.765,00 | 126.480,08 | 36.086,75 | 162.566,83 | 46.198,17 |
| % | 100 | 71,07 | 28,93 | 17,52 | 5,00 | 22,52 | 6,40 |

Demonstrativo de Resultado 2007

| | Vendas(R\$) | CMV(R\$) | Lucro Bruto(R\$) | Despesas Fixas(R\$) | Despesas Variáveis(R\$) | Total Despesas(R\$) | Lucro Líquido(R\$) |
|-------|-------------|------------|------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|
| JAN | 47.701,00 | 34.900,00 | 12.801,00 | 10.312,22 | 2.385,05 | 12.697,27 | 103,73 |
| FEV | 55.920,00 | 40.400,00 | 15.520,00 | 10.214,15 | 2.796,00 | 13.010,15 | 2.509,85 |
| MAR | 56.102,00 | 39.620,00 | 16.482,00 | 10.192,17 | 2.805,10 | 12.997,27 | 3.484,73 |
| ABR | 55.298,00 | 38.680,00 | 16.618,00 | 10.163,49 | 2.764,90 | 12.928,39 | 3.689,61 |
| MAI | 54.321,00 | 38.163,00 | 16.158,00 | 10.238,12 | 2.716,05 | 12.954,17 | 3.203,83 |
| JUN | 74.990,00 | 53.343,00 | 21.647,00 | 10.347,20 | 3.749,50 | 14.096,70 | 7.550,30 |
| JUL | 55.990,00 | 39.874,00 | 16.116,00 | 10.179,95 | 2.799,50 | 12.979,45 | 3.136,55 |
| AGO | 50.905,00 | 36.085,00 | 14.820,00 | 10.235,00 | 2.545,25 | 12.780,25 | 2.039,75 |
| SET | 65.726,00 | 44.384,00 | 21.342,00 | 10.235,00 | 3.286,30 | 13.521,30 | 7.820,70 |
| OUT | 54.225,00 | 37.726,00 | 16.499,00 | 10.235,00 | 2.711,25 | 12.946,25 | 3.552,75 |
| NOV | 82.421,00 | 56.590,00 | 25.831,00 | 10.235,00 | 4.121,05 | 14.356,05 | 11.474,95 |
| DEZ | 87.366,00 | 63.947,00 | 23.419,00 | 10.235,00 | 4.368,30 | 14.603,30 | 8.815,70 |
| TOTAL | 740.965,00 | 523.712,00 | 217.253,00 | 122.822,30 | 37.048,25 | 159.870,55 | 57.382,45 |
| % | 100 | 70,68 | 29,32 | 16,58 | 5,00 | 21,58 | 7,74 |

Demonstrativo de Resultado 2008

| | Vendas(R\$) | CMV(R\$) | Lucro Bruto(R\$) | Despesas Fixas(R\$) | Despesas Variáveis(R\$) | Total Despesas(R\$) | Lucro Líquido(R\$) |
|-------|-------------|------------|------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|
| JAN | 49.056,00 | 34.430,00 | 14.626,00 | 10.581,60 | 2.452,80 | 13.034,40 | 1.591,60 |
| FEV | 58.230,00 | 40.935,70 | 17.294,30 | 10.603,50 | 2.911,50 | 13.515,00 | 3.779,30 |
| MAR | 57.602,00 | 40.494,30 | 17.107,70 | 10.576,67 | 2.880,10 | 13.456,77 | 3.650,93 |
| ABR | 56.208,00 | 39.514,00 | 16.694,00 | 10.576,40 | 2.810,40 | 13.386,80 | 3.307,20 |
| MAI | 55.600,00 | 38.520,00 | 17.080,00 | 10.769,50 | 2.780,00 | 13.549,50 | 3.530,50 |
| JUN | 76.690,00 | 53.913,00 | 22.777,00 | 10.792,70 | 3.834,50 | 14.627,20 | 8.149,80 |
| JUL* | 57.740,00 | 41.190,00 | 16.550,00 | 10.575,00 | 2.887,00 | 13.462,00 | 3.088,00 |
| AGO* | 52.505,00 | 37.010,00 | 15.495,00 | 10.789,00 | 2.625,25 | 13.414,25 | 2.080,75 |
| SET* | 68.026,00 | 47.821,00 | 20.205,00 | 10.765,40 | 3.401,30 | 14.166,70 | 6.038,30 |
| OUT* | 56.225,00 | 39.526,00 | 16.699,00 | 10.778,10 | 2.811,25 | 13.589,35 | 3.109,65 |
| NOV* | 84.431,00 | 58.355,00 | 26.076,00 | 10.791,20 | 4.221,55 | 15.012,75 | 11.063,25 |
| DEZ* | 89.371,00 | 62.825,00 | 26.546,00 | 10.786,90 | 4.468,55 | 15.255,45 | 11.290,55 |
| TOTAL | 761.684,00 | 534.534,00 | 227.150,00 | 128.385,97 | 38.084,20 | 166.470,17 | 60.679,83 |
| % | 100 | 70,18 | 29,82 | 16,86 | 5,00 | 21,86 | 7,97 |

* estimado