



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

DIEGO WAGNER PESSOA DE ALMEIDA

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO:
O CASO DA UNIKENKO DO BRASIL – CAMPINA GRANDE/PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB
2011**

Diego Wagner Pessoa de Almeida

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO:
O CASO DA UNIKENKO DO BRASIL – CAMPINA GRANDE/PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências legais,
para obtenção do Título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Ms. João Rodrigues dos Santos

**Campina Grande/PB
2011**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

A498p

Almeida, Diego Wagner Pessoa de.

Planejamento financeiro como instrumento de gestão [manuscrito] : o caso da UNIKENKO do Brasil- Campina Grande-PB / Diego Wagner Pessoa de Almeida. – 2011.

33 f.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2011.

“Orientação: Prof Me João Rodrigues dos Santos, Departamento de Administração”.

1. Planejamento financeiro. 2. Fluxo de caixa. 3. Orçamento. I. Título.

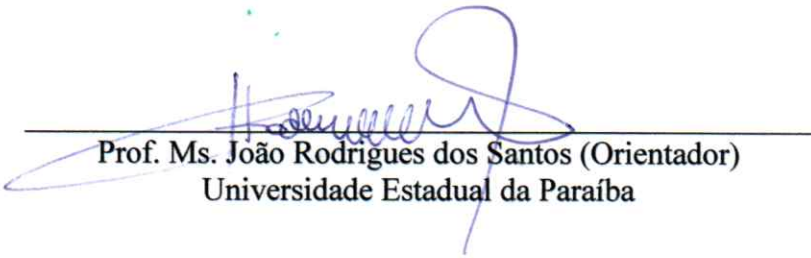
21. ed. CDD 658.15

Diego Wagner Pessoa de Almeida

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO:
O CASO DA UNIKENKO DO BRASIL – CAMPINA GRANDE/PB.**

Aprovado em: 06 de DEZEMBRO de 2011

BANCA EXAMINADORA



Prof. Ms. João Rodrigues dos Santos (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba

Kaline Di Pace Nunes

Prof.ª. Ms. Kaline Di Pace Nunes (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba

Silene Magali Oliveira Simões Lima

Prof.ª. Ms. Silene Magali Oliveira Simões Lima
Universidade Estadual da Paraíba

**Campina Grande, PB
2011**

RESUMO

Em meio a tantas mudanças e um mercado cada vez mais exigente e competitivo, o improviso e amadorismo não mais são empregados em empresas que têm o intuito de ao menos se manter no mercado. Dentro desta perspectiva e partindo do pressuposto prático de que até então a empresa UNIKENKO não faz uso de nenhuma ferramenta administrativa, o presente trabalho teve como objetivo propor um modelo de planejamento financeiro de curto prazo para a empresa em questão, a fim de profissionalizar as operações e gerar informações pertinentes, para que os gestores possam ter subsídios suficientes para auxiliar na tomada de decisão, seja ela de investimento ou financiamento. Para tanto, elaborou-se inicialmente um orçamento de receitas para o primeiro semestre de 2012, onde foi feita uma projeção das vendas para tal período. Posteriormente, elaborou-se o orçamento das despesas necessárias para atender à demanda projetada. Finalmente, de acordo com as projeções de receitas e despesas, elaborou-se o fluxo de caixa projetado para o período, o qual nos dá a oportunidade de visualizar um possível cenário, onde se observou certa necessidade de caixa em determinado mês e, diante disso o gestor pode buscar alternativas para sanar aquele possível problema antes do mesmo se evidenciar. Caracterizando assim, a principal finalidade do planejamento financeiro: evitar surpresas e dá a possibilidade de buscar planos alternativos antecipadamente caso ocorram imprevistos.

Palavras-chave: Planejamento financeiro. Fluxo de caixa projetado. Orçamento.

ABSTRACT

In face of many changes in a Market more and more competitive, the non-technical knowledge and unprofessional actions are not practiced at companies who has the goal of maintenance at market. Inside this point and starting of a practical assumption the until this moment the UNIKENKO company has not an administrative tool, this work had main objective to propose a model of financial planning of short time to this company, in order to make a professional management of the operations and originate important information to help managers make their decisions of investments and financing. Therefore, at the beginning it was elaborate a revenue budget for 2012 first semester, where was taken a projection of sales to this period. After that, it was elaborate an expenditure budget to combine with projected demand. In consequence, in accord with the projection of sales and expenses, it was made a cash flow projected to this analysis period, who give us the opportunity to visualize a possible scenario. At this scenario was observed a necessity of make a reserve in a determined month and faced with this the manager can looking for alternatives to fix a possible problem before it happen. At this way the main characteristics of financial planning its highlighted: avoid surprises and give the opportunity do find alternatives plans in case of unforeseen problems.

Keywords: Financial planning. Cash flow projected. Budget.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	O fluxo de caixa líquido	13
Quadro 2	Orçamento de Receitas	25
Quadro 3	Orçamento de Despesas	26
Quadro 4	Orçamento Líquido de Caixa	29

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 REFERENCIAL TEORICO.....	9
1.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	9
1.1.1 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO	10
1.1.2 MÉTODOS PARA ESTIMAR NECESSIDADES	11
1.1.2.1 Método de Porcentagem das Vendas	11
1.1.2.2 Método de Orçamento de Caixa.....	13
1.1.2.3 Método de Giro de Caixa	14
1.1.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO.....	15
1.1.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO	16
1.1.4.1 Orçamento de Receitas	16
1.1.4.2 Orçamento de Despesas.....	17
1.1.4.3 Orçamento Líquido de Caixa	18
1.1.4.4 Fluxo de Caixa	19
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	21
3 METODOLOGIA	23
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	32

INTRODUÇÃO

Diante de um cenário econômico abalado por inúmeras crises que levam a economia sofrer uma série de variações; onde o amadorismo e o imprevisto estão desvanecendo, torna-se indispensável para a sobrevivência das empresas um planejamento financeiro como instrumento de gestão.

O planejamento financeiro é fundamental para oferecer visibilidade ao gestor sobre a saúde financeira da empresa. Ainda permite analisar, controlar e planejar as receitas e despesas da empresa com visão de futuro, podendo assim, visualizar diversos cenários, e conseqüentemente, preparar-se para reagir adequadamente a eventuais necessidades de investimento, ou até sazonalidades (queda das receitas) e tirar melhor proveito das oportunidades de mercado.

Manter o controle financeiro é de suma importância para qualquer empresa. Para tanto, se faz necessária a programação do seu orçamento, a racionalização dos gastos e a otimização de seus investimentos, quando possíveis.

A empresa em questão, encontra-se numa fase em que se faz necessário estabelecer um planejamento, fazer uso de uma ferramenta administrativa que possibilite tomar decisões com base em dados e informações o mais precisas possível.

Como em toda empresa de pequeno porte, mas em constante ascensão, não basta visualizar as entradas e saídas, como sugere o fluxo de caixa simples. É preciso analisar, controlar e planejá-lo. Para que dessa forma o gestor tenha condições de visualizar diversos cenários e assim se precaver diante dos mesmos, acatando, desta forma, a principal finalidade do planejamento que seria evitar as surpresas e sazonalidades inerentes ao mercado como um todo.

Face ao exposto, o presente estudo teve por objetivo propor um modelo de planejamento financeiro para a empresa UNIKENKO como ferramenta capaz de auxiliar na sua gestão financeira. Para alcançar esse objetivo foi elaborado um orçamento de receitas, onde estima-se o quanto a empresa pretende vender em determinado período. Posteriormente, de posse desses dados, podemos prever o quanto a empresa iria desembolsar para atender à esta determinada demanda, constituindo assim, o orçamento de despesas e, finalmente, com base nas informações primeiras, será possível prever os cenários de fluxo de caixa para o período futuro.

O presente trabalho foi delimitado e desenvolvido com base em dados reais da empresa durante o ano de 2011. Visando explicar o seguinte problema: até que ponto o planejamento financeiro se constitui em uma ferramenta de gestão para a UNIKENKO;

A empresa atua no mercado de fabricação de colchões há cerca de três anos, localizada em Campina Grande na Paraíba, possui dezoito funcionários e, de acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, a empresa enquadra-se como sendo pequena empresa, pois possui receita bruta anual entre 240 mil e 2,4 milhões. Já para o BNDES, enquadra-se como microempresa, pois a receita bruta operacional não ultrapassa os 2,4 milhões.

O trabalho foi dividido em cinco capítulos assim distribuídos:

Primeiro Capítulo – Onde se apresenta uma revisão bibliográfica acerca de planejamento financeiro, com os principais autores da Administração Financeira;

Segundo Capítulo – Explica a metodologia utilizada no trabalho;

Terceiro Capítulo – Encontra-se a caracterização da empresa;

Quarto Capítulo – Onde relaciona-se a apresentação dos resultados;

Quinto Capítulo – As considerações finais do trabalho.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Um primeiro momento, para que se possa compreender o verdadeiro significado de Planejamento Financeiro, vamos dividir em planejamento e finança. Planejamento é traçar metas, elaborar planos direcionados a peculiaridades do projeto que se almeja pôr em prática. Finanças por sua vez, é um método de administração dos recursos disponíveis, discutindo-se a distribuição e aplicação dos recursos.

Portanto, ao juntarmos os dois conceitos, entende-se que o planejamento financeiro é o ato de estabelecer o modo pelo qual os objetivos financeiros possam ser alcançados.

Por definições, para Gitman e Madura (2003, p. 375), o “planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa porque fornece diretrizes para orientar, coordenar e controlar as iniciativas da empresa, de modo a atingir seus objetivos.”

Com outras palavras Ross (1997, p. 82), completa que o “planejamento financeiro formaliza a maneira pela qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”.

Em outra edição mais atualizada Ross (2007, p. 589), afirma que “o planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. A meta mais freqüente adotada pelas empresas é o crescimento. E é justamente neste contexto que o planejamento financeiro procura estabelecer suas ações e metas através de planejamento.”

Para Groppelli e Nikbakht (2006, p. 320) o “planejamento financeiro refere-se ao processo de estimar as necessidades futuras de financiamento e identificar como os fundos anteriores foram financiados e os propósitos em que foram gastos. Com planejamento e controle, a administração pode avaliar se os padrões existentes de financiamento e os fundos gastos são coerentes com as metas gerais da companhia.”

Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005, p. 506) mencionam

O planejamento financeiro ao contribuir para definir objetivos e fixar padrões de avaliação de resultados é a ferramenta adequada para os estudos de viabilidade do planejamento da empresa. Através do planejamento financeiro são avaliados os resultados relativos aos objetivos, decisões e alternativas contidas no planejamento da empresa, indicando a possibilidade de sua implantação, ou não, do ponto de vista financeiro.

Segundo Gitman (2003, p. 375), “o processo de planejamento financeiro começa com planos financeiros ou estratégicos de longo prazo. Estes, por sua vez, orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo ou operacionais.”

O próprio Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005, p. 507), ainda concluem que

o planejamento financeiro constitui-se também eficiente ferramenta de controle, que visa conhecer se as projeções e os objetivos estabelecidos estão sendo atingidos, permitindo analisar o desempenho de produtos e áreas da empresa, indicando a necessidade, ou não, de ações de correção de curso.

Portanto, observa-se que o planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de investimento, em caso de superávit, e financiamento da empresa, em caso de déficit, onde mediante essas informações o gestor consegue visualizar as diferentes oportunidades de desenvolvimento, além da possibilidade de analisar e comparar diversos cenários, cumprindo assim a principal finalidade do planejamento financeiro que é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos de providências a serem tomadas caso ocorram imprevistos.

1.1.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA PEQUENAS EMPRESAS

O controle e o planejamento financeiro se fazem necessários em qualquer tipo de empresa, independente de seu ramo de atuação. Em geral, as micros e pequenas empresas, apresentam um quadro crítico, devido ao fato de possuírem baixo conhecimento de técnicas administrativas, associado aos problemas de falta de capital de giro e controle financeiro, uma vez que é bem comum observamos microempresários se acharem auto-suficientes pelo simples fato de pensarem que conhecem o mercado só pela experiência prática no ramo.

Administrar sem um objetivo, sem um guia é como andar no escuro, sem nenhum tipo de apoio. O planejamento visa nortear os passos a serem seguidos, os objetivos a serem alcançados, para que a empresa cresça como um todo. Não basta ter conhecimentos práticos, se faz necessário um conhecimento teórico, profissional.

Planejamento financeiro é o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar continuidade às operações de uma companhia, bem como honrar seus compromissos e se decide quando e como a necessidade de fundos será

financiada. Portanto, segundo Groppelli e Nikbakht (2006, p. 319): “... a falta de um planejamento financeiro sólido pode causar falta de liquidez e, por isso, a falência – mesmo quando os ativos totais, incluindo ativos não líquidos, como estoques, instalações e equipamentos, forem maiores que os passivos.”

Para Ross (2007, p. 596), “os modelos de planejamento financeiro são necessários para ajudar a planejar as decisões futuras de investimento e financiamento da empresa.”

Embora a empresa gaste muito tempo elaborando propostas com diferentes cenários, a fim de construir um planejamento financeiro, é interessante ressaltar os diversos benefícios que o mesmo proporcionará. Ross (2007, p. 390), aborda os benefícios neste sentido: “O plano financeiro dá à empresa a oportunidade de examinar suas várias opções de investimento e financiamento. A empresa pode assim verificar quais são os melhores esquemas de financiamento.” Ross (2007) ainda cita os benefícios em relação a evitar surpresas: “O planejamento financeiro deve identificar o que pode ocorrer no futuro caso certos eventos aconteçam. Portanto, uma das finalidades do planejamento financeiro é evitar surpresas.”

Segundo Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005, p. 406), “Como o planejamento econômico-financeiro é utilizado para a análise de viabilidade de projeções futuras do planejamento da empresa, a distribuição e detalhamento dessas projeções no tempo são necessários. Assim, os planos financeiros são de curto e de longo prazo.”

Segundo o próprio Groppelli e Nikbakht (2006, p. 320):

Existem vários métodos para estimar as necessidades financeiras de uma empresa. Embora nenhum deles possa prever as necessidades futuras com precisão, um administrador financeiro deve usar algum método para estimar, aproximadamente, com antecedência de pelo menos um ano, o montante de caixa necessário.

1.1.2 MÉTODOS PARA ESTIMAR NECESSIDADES

1.1.2.1 Método da porcentagem das vendas

O propósito do método da porcentagem das vendas é mostrar como as necessidades de financiamento do capital de giro podem ser calculadas. No tocante ao método da porcentagem das vendas, Groppelli e Nikbakht (2006, p. 321) afirmam que “[...] as vendas e as receitas basicamente determinam quanto de financiamento é exigido para tocar um negócio. Existe uma conexão lógica entre as vendas esperadas e os vários tipos de ativo.”

Portanto, entende-se que se a expectativa for de aumento nas vendas, a empresa precisará de mais caixa e de estoques de mercadorias visando atender àquela determinada demanda, esperando assim, um maior acúmulo das contas a receber. Ou seja, quando as vendas sobem, a empresa aumenta seus passivos negociáveis e toma mais dinheiro emprestado para comprar matérias-primas a fim de assegurar que o nível de estoque seja suficiente. Por conseguinte, as contas a pagar e as dívidas de curto e longo prazo tendem a crescer, possibilitando à empresa adquirir mais ativos e expandir as operações.

Ao passo que, se a expectativa é uma queda nas vendas, os níveis dos de estoque devem ser reduzidos. As vendas também determinam os níveis passivos ou das dívidas que uma empresa mantém. Então, fazendo uso dos demonstrativos financeiros, um analista financeiro pode determinar os índices de diferentes tipos de ativo e passivo em relação às vendas.

Groppelli e Nikbakht (2006, p. 321) explicam

suponha que o índice de variação entre os ativos e as vendas seja de 60% e o índice de variação entre os passivos e as vendas seja de 40%. Esses índices indicam que, quando as vendas aumentam em \$100, os ativos e os passivos, provavelmente, aumentem em 60% e 40%, respectivamente. Subtraindo 40% de 60% obtemos 20% de ativos líquidos como porcentagem das vendas. Em termos simples, se a companhia planeja expandir suas vendas em \$100, ela precisará de \$20 em um novo financiamento...

Partindo deste princípio, a seguinte equação é facilmente desenvolvida para determinar as necessidades de financiamento externo de uma empresa:

$$\text{FINANCIAMENTO EXTERNO NECESSÁRIO} = \frac{A}{(\Delta S)} - \frac{L}{(\Delta S)}$$

Onde:

A = ativos que variam com as vendas;

ΔS = variação esperada nas vendas previstas no ano;

L = passivos que variam com as vendas;

R = razão entre o lucro líquido após os dividendos e as vendas.

1.1.2.2 Método de orçamento de caixa

A principal parte do planejamento financeiro é a administração da liquidez. Segundo Gropelli e Nikbakht (2006, p. 332), “o propósito da administração da liquidez é assegurar que a companhia nunca tenha deficiência de caixa. A técnica do orçamento de caixa é comumente utilizada para atingir esse objetivo.”

Com essa técnica, o analista financeiro compara a previsão das receitas do futuro com as despesas numa base mensal e determina o excesso ou a falta de caixa mensal. Dependendo do resultado do orçamento de caixa, o analista financeiro pode traçar meios para sanar a falta de caixa em determinado período, no caso de déficit ou opções para investimento dos recursos em excesso, no caso de superávit.

A seguir, o Quadro sugerido por Gropelli e Nikbakht (2006, p. 323) para determinar o fluxo de caixa líquido.

Quadro 1 – O fluxo de caixa líquido

MÊS	Recebimentos (1)	Pagamentos (2)	Fluxo de caixa líquido mensal (1) - (2) = (3)	Saldo inlcial de caixa (4)	Saldo final de caixa (3) + (4) = 5	Caixa Mínimo (6)	Superavit/Deficit (5) + (6) = (7)
janeiro							
fevereiro							
março							
abril							
maio							
junho							
julho							
agosto							
setembro							
outubro							
novembro							
dezembro							

Fonte: Gropelli e Nikbakt (2006, p. 323)

Pode-se explicar a exequibilidade e funcionalidade da tabela acima através do seguinte trecho:

No Quadro 1, o fluxo de caixa líquido mensal é determinado pela subtração dos pagamentos estimados dos recebimentos estimados, como mostra a coluna 3. O montante de caixa no final de cada mês, encontrado pela adição do caixa inicial de cada mês ao caixa líquido, é relacionado na coluna 5. A coluna 6 é o caixa mínimo necessário que a empresa mantém para evitar falta de caixa. Adicionando o caixa mínimo ao caixa final da coluna 5 obtém-se o excesso ou a falta de caixa estimada. Se houver um excesso de caixa na coluna 7, a companhia pode pensar em investir esse superávit num título que renda juros. Se a coluna 7 mostrar um déficit, a companhia deve determinar com antecedência como e onde captar o dinheiro necessário para cobri-lo (GROPPELLI e NIKBAKKHT, 2006, P. 323).

1.1.2.3 Método de giro de caixa

Através do método de giro de caixa, determina-se a quantia mínima de caixa necessária para a empresa honrar seus compromissos e realizar suas operações, por meio da seguinte equação:

$$CAIXA MÍNIMO NECESSÁRIO = \frac{DISPÊNDIOS OPERACIONAIS ANUAIS}{GIRO DE CAIXA}$$

Para que se possa fazer uso desta equação e obter dados mais precisos se faz necessário levar em consideração algumas informações. Dispêndio operacional é toda saída de caixa, desde compra de matéria prima como juros e dividendos. Embora esteja um pouco aquém da realidade das empresas que estão com menos de 5 anos e em constante crescimento, essa equação supõe que não existam variações significativas nos dispêndios operacionais de um período para outro.

Então, o giro de caixa seria o número de vezes que o caixa de uma empresa é restabelecido, ou girado, num ano. E calcula-se da seguinte forma:

$$GIRO DE CAIXA = \frac{360 DIAS}{CICLO DE CAIXA}$$

Onde o ciclo de caixa seria os dias que transcorrem entre a compra de matéria-prima e o recebimento das vendas.

1.1.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO

Segundo Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005, p. 406): “O planejamento econômico-financeiro de longo prazo traduz os resultados de planos estratégicos da empresa voltados para períodos superiores a um ano.”

Para Gitman (2003, p. 375), “os planos financeiros de longo prazo estabelecem as ações financeiras planejadas de uma empresa e o impacto previsto dessas medidas em períodos que variam de dois a dez anos.”

Em se tratando do conteúdo do planejamento financeiro de longo prazo, está vinculado ao plano estratégico da empresa e seu nível de detalhamento é pequeno. Portanto, se concentrará no orçamento de capital e nas expectativas de geração de lucros e recursos financeiros.

Segundo Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005, p. 407), “a preparação do planejamento financeiro de longo prazo objetiva determinar os resultados futuros, de longo prazo, decorrentes de decisões tomadas no presente. Portanto, se propõe a definir e projetar o orçamento de capital, os lucros futuros e a geração de recursos financeiros.”

- Orçamento de capital

Os orçamentos de capital, que foram escolhidos para serem implantados no período de planejamento, fornecerão as informações necessárias para a determinação dos resultados adicionados, tanto em termos de lucros para a projeção da demonstração de resultados, como em termos de entradas de caixa para a projeção do fluxo de caixa.

- Lucros futuros

As demais informações contidas no planejamento da empresa, como expansão de mercados e produtos, e os investimentos previstos em pesquisa e desenvolvimento de produtos, os quais certamente farão parte de orçamentos de capitais escolhidos pela empresa, serão utilizados para as projeções da demonstração de resultados e do balanço patrimonial.

- A geração de recursos financeiros

A projeção da capacidade de geração de recursos financeiros, ou a capacidade de geração de caixa ao longo do tempo é utilizada pelas empresas para orientar decisões de obtenção de financiamentos ou de aplicação dos excedentes de caixa gerados.

1.1.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

Para Ross (2007, p. 590),

Assim como as empresas diferem em termos de tamanho e produtos, os planos financeiros não são idênticos para todas as empresas. Entretanto, possuem alguns elementos comuns: previsão de vendas; demonstrações projetadas; necessidades de ativos; necessidades de financiamento; variável de fechamento; premissas econômicas.

Segundo Lemes, Rigo e Cherobim (2005, p. 406),

As atividades desenvolvidas pela empresa para a preparação do planejamento econômico-financeiro de curto prazo visam preparar quatro demonstrativos financeiros que serão utilizados para a análise de viabilidade do planejamento da empresa e, se aprovados, seus conteúdos constituirão os objetivos financeiros a serem perseguidos.

De acordo com Gitman (2006, p. 376), “o planejamento financeiro de curto prazo começa com a previsão de vendas”.

O orçamento além de ser um instrumento de planejamento, é também um importante instrumento de controle. Mesmo sendo muito bem elaborado, o orçamento de nada valerá se não for possível exercer adequado controle sobre os resultados projetados.

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2007, p. 119),

O orçamento é o instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento dos fatores necessários para atingi-los, assim como o controle do desempenho. A elaboração do orçamento tem por base o planejamento estratégico da entidade, e seu acompanhamento sistemático resulta no controle.

1.1.4.1 Orçamento de Receitas

O próprio Ross (2007, p. 590), afirma “Todos os planos financeiros exigem uma previsão de vendas. Previsões de vendas exatas não são possíveis, por que as vendas dependem do comportamento futuro e incerto da economia. As empresas podem obter ajuda, para esse fim, de empresas especializadas em projeções macroeconômicas e setoriais.”

O planejamento financeiro geralmente começa com uma projeção das vendas da empresa, e geralmente é preparado pelo departamento de marketing, comercial ou vendas. De

posse dos dados da previsão de vendas, o gerente financeiro tem condições de projetar o fluxo de caixa mensal que resultará das receitas das vendas projetadas e das despesas relacionadas à produção, estoque e distribuição das mesmas, o que por sua vez, gerará uma fonte chamada contas a receber.

Segundo Ross (1998, p. 85), “a projeção de vendas é o principal predicado em um planejamento financeiro a curto prazo, pois esse planejamento concentra-se nas vendas projetadas em um dado período, nos ativos e financiamentos necessários para sustentar tais vendas.”

Para Weston e Brigham (2004, p. 310), a previsão de vendas

constitui a projeção das vendas em unidade e valores de uma empresa para algum período futuro; geralmente, ela se baseia nas tendências recentes de vendas, e ainda nas projeções das perspectivas econômicas do país, da região, do setor e assim por diante.

O próprio Gitman (2006, p. 376) afirma que “o principal insumo ao processo financeiro de curto prazo é a previsão de vendas. A previsão de vendas de uma empresa em um dado período é preparada pelo departamento de marketing.”

Para que se possa elaborar a previsão de vendas, pode-se ter como base, além dos dados internos, também, os dados externos, tais como uma relação entre as vendas da empresa no passado e certos indicadores econômicos significativos. Ao passo que, os dados internos podem ser usados para elaborar a previsão de vendas de acordo com as expectativas do próprio departamento de vendas. Os dados internos podem ser desde informações ou expectativas da empresa em relação a futuras adesões de novas equipes de vendedores em negociação, proveniente de alguma carência da concorrência ou até alguma política de vendas programada a fim de aumentar o volume de vendas.

Portanto, geralmente, as empresas fazem uso de uma combinação de dados internos e externos de previsão de vendas para fazerem a previsão final das vendas. Com os dados internos, temos uma noção das expectativas de vendas, já os dados externos nos dão a capacidade de ajustar essas expectativas de acordo com os fatores econômicos.

1.1.4.2 Orçamento de Despesas

Ciente das informações no tocante às previsões de vendas, o gerente financeiro tem condições subsídios para prever os custos e despesas geradas, sejam elas de compras, pessoal,

serviços de terceiros, juros, impostos e gastos diversos, para que possa atender àquela demanda prevista, gerando assim uma fonte chamada contas a pagar.

No caso da UNIKENKO, para que fosse possível enxergar o percentual das compras em relação às vendas, fez-se um levantamento da relação entre ambos durante o ano de 2011, mais especificamente entre os meses de janeiro até novembro, chegando à conclusão de que as compras de determinado mês são em média 65% das vendas do mesmo mês. A empresa possui uma política de compra baseada basicamente em 10% à vista, 30% em até 30 dias, 30% em até 60 dias, 30% em até 90 dias.

1.1.4.3 Orçamento Líquido de Caixa

Para Gropelli e Nikbakht (2006, p. 322),

A principal parte do planejamento financeiro é a administração da liquidez. Em termos simples, o propósito da administração da liquidez é assegurar que a companhia nunca tenha deficiência de caixa. A técnica do orçamento de caixa é comumente utilizada para atingir esse objetivo.

Gitman (2006, p. 377) disse que

o orçamento de caixa, ou previsão de caixa, é uma demonstração das entradas e saídas planejadas no caixa da empresa. É usado pela empresa para estimar o caixa exigido a curto prazo, com atenção especial ao planejamento para excedente de caixa e para escassez de caixa.

Segundo Hoji, (2008 p.160) “o orçamento de caixa tem a finalidade de apresentar com antecedência a provável situação financeira futura, caso as transações ocorram dentro das premissas e condições planejadas.”

Ross (2007, p. 609) define “O orçamento de caixa é uma ferramenta básica de planejamento financeiro a curto prazo. Permite ao administrador financeiro identificar necessidades (e oportunidades) de financiamento a curto prazo.”

O orçamento de caixa é uma ferramenta básica do planejamento financeiro de curto prazo. Para que se possa elaborar um orçamento do caixa faz-se necessário levar em consideração os recebimentos de caixa e os pagamentos efetuados. Os recebimentos de caixa são todos os itens que a empresa recebe de entrada de caixa durante um dado período do planejamento financeiro. Por sua vez, os pagamentos efetuados, como o próprio nome já

sugere, são todos os pagamentos efetuados pela empresa no período do planejamento financeiro.

Com esta técnica, o analista financeiro compara os recebimentos de caixa futuros com os pagamentos de caixa futuros numa base mensal e determina o excesso ou a falta de caixa mensal. Segundo o próprio Groppelli e Nikbakht (2006, p. 322), “O resultado é um orçamento de caixa por meio do qual o financiamento futuro da empresa pode ser previsto.”

Para Gitman (1997, p. 590), “O orçamento de caixa, ou projeção de caixa, é um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa a curto prazo”.

Portanto, através do orçamento de caixa, a empresa poderá visualizar a possibilidade de investimentos a curto prazo, em caso de sobras de recursos, ao passo que poderá preparar-se para obter financiamento em caso de falta de caixa. Portanto, através do mesmo, o administrador financeiro tem uma visão dos fluxos de entrada e saída de recursos ao longo de um período, o que o possibilita tomar decisões que otimizem os resultados globais.

De acordo com o próprio Hoji (2008, p. 160): “A qualidade informativa do orçamento de caixa e da projeção de fluxo de caixa é muito importante, pois quanto melhor for a previsibilidade, melhor será a maximização dos recursos financeiros.”

1.1.4.4 Fluxo de Caixa

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

O fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análises e avaliação de uma empresa, pode-se afirmar que o fluxo de caixa é a demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo passado ou futuro. O mesmo pode ser utilizado para analisar o passado, controlar o presente e planejar o futuro.

O fluxo de caixa constitui ferramenta de fundamental importância para a boa administração e avaliação das organizações. A sua adoção possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez que representam sérias ameaças à continuidade das organizações.

Segundo Santos (2001, p. 57), “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente”.

O próprio Santos (2001, p. 57) conclui: “o fluxo de caixa é o instrumento capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa.”

O fluxo de caixa tem como principal finalidade informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.

Para que possamos elaborar um fluxo de caixa, se faz necessário levar em consideração vários aspectos, tais como:

- Prazo de cobertura: um fluxo de caixa projeta o saldo de caixa para um horizonte de tempo, o qual é chamado de prazo de cobertura. Que por sua vez, pode ser de curto prazo (até três meses); médio prazo (de três meses até um ano); ou longo prazo (superior a um ano).
- Grau de detalhamento das entradas e saídas de caixa: podem ser apresentados de forma resumida ou detalhada, no entanto à medida que aumenta o número de funções do fluxo de caixa, o mesmo precisará ter maior nível de detalhamento da movimentação.
- Grau de precisão: varia em função do seu prazo de cobertura, caso seja mensal tem uma variação considerável de até 10%, para o fluxo trimestral ou semestral passa a ser aceitável uma margem de 15%.
- Funções do fluxo de caixa: deve-se fazer uso do fluxo de caixa apenas como instrumento de planejamento financeiro, evitar utilizá-lo com outras finalidades.

Relações básicas no Fluxo de Caixa, segundo Santos (2001):

$$\text{SALDO INICIAL DE CAIXA} + \text{ENTRADA DE CAIXA} - \text{SAÍDA DE CAIXA} - \text{SALDO FINAL DE CAIXA}$$

Onde: O saldo inicial de caixa de um período de informação é igual ao saldo final de caixa do período anterior.

Os principais dados para que se possa fazer uma previsão do fluxo de caixa e respectivo detalhamento são encontrados nos orçamentos.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- LOGOMARCA



- NOME FANTASIA: UNIKENKO DO BRASIL
- RAZÃO SOCIAL: Unikenko Indústria e Comércio de Colchões LTDA.
- CNPJ: 10.426.818/0001-24
- ENDEREÇO: Rua Mem de Sá, 900 no bairro de Santa Rosa – Campina Grande/PB.
- CLASSIFICAÇÃO-PORTE: De acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, a empresa em questão enquadra-se como sendo pequena empresa, pois possui receita bruta anual entre 240 mil e 2,4 milhões. Já para o BNDES, enquadra-se como microempresa, pois a receita bruta operacional não ultrapassa os 2,4 milhões.
- NÚMERO DE COLABORADORES: 18 funcionários.
- PRINCIPAIS PRODUTOS: Aparelhos magnéticos com infra vermelho longo e massagem vibroterápica sob encomenda.
- PÚBLICO ALVO: Classes A e B.
- ÁREA DE ATUAÇÃO: A UNIKENKO hoje conta com distribuidores autorizados espalhados por todo o Brasil. A cada mês o numero de distribuidores cadastrados aumenta. Em números são quase 800 distribuidores cadastrados, no entanto, ativos são apenas 300, concentrados mais na região nordeste, mais especificamente nos estados de Alagoas, Pernambuco, Paraíba, e Rio Grande do Norte.

- BREVE HISTÓRICO

Fundada em outubro de 2008, a **UNIKENKO** através de seus fundadores traz em seu currículo a experiência de mais de 15 anos de trabalho como distribuidores e cargos importantes em grandes empresas no segmento de produtos magnetizados e infra vermelho longo.

Todos esses anos de trabalho e parcerias conquistadas permitiram a **UNIKENKO** obter conhecimentos suficientes para criar e lançar no mercado um novo conceito de **APARELHOS MAGNÉTICOS COM INFRA VERMELHO LONGO**, utilizando matérias-primas de alta qualidade e tecnologias de ponta que aliam qualidade e beleza acompanhando as tendências de mercado que atende os anseios de seus distribuidores, colaboradores e consumidores.

Com uma visão moderna e empreendedora voltada para a realização pessoal de seus consumidores e distribuidores a **UNIKENKO** vem se destacando e ganhando mercado em todo o Brasil.

- MISSÃO

“Colaborar para uma melhor qualidade de vida dos nossos consumidores e colaboradores, distribuindo saúde através de produtos com qualidade e responsabilidade, fazendo uso de uma gestão humanística e socialmente responsável.”

- VISÃO

“Ser referência nacional na produção e distribuição de aparelhos magnéticos, no que tange à qualidade dos produtos e responsabilidade social, gerando qualidade de vida e satisfação aos clientes internos e externos.”

3 METODOLOGIA

Segundo Cruz et al. (2006, p. 39), “A finalidade da ciência é a busca da verdade, no trato da realidade, de maneira teórica e prática. Para alcançar esse fim, colocam-se vários caminhos. E desses trata a Metodologia”.

Portanto, partindo deste princípio e do pressuposto teórico de que, segundo Vergara (2007, p. 46), “os tipos de pesquisa classificam-se quanto aos fins e quanto aos meios”, no tocante aos fins, no presente trabalho utilizou-se a pesquisa aplicada, visto que se trata de uma pesquisa motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e imediatos, tem, portanto, finalidade prática.

No que tange aos meios, utilizou-se o estudo bibliográfico, pois de acordo com o próprio Vergara (2007, p. 46), “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.” Ainda quanto aos meios, pode-se classificar o presente estudo como sendo um estudo de caso, pois sugere uma análise específica da relação entre um caso real, que é a empresa em questão, e hipóteses, modelos e teorias.

A metodologia utilizada para pesquisa foi aplicada na área financeira. Num primeiro momento, foi feita uma pesquisa bibliográfica, a fim de conceituar planejamento financeiro e suas ferramentas para analisar, controlar e planejar. Após, realizou-se um estudo de caso na empresa com levantamento de informações sobre as operações financeiras da mesma durante o ano de 2011, para elaboração das ferramentas propostas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Como proposta viável para execução de um modelo de planejamento financeiro elaborou-se planilhas com a finalidade de identificar orçamentos de receitas, orçamento de despesas e conseqüentemente o orçamento líquido de caixa, e para auxiliar no controle, uma planilha de acompanhamento dos resultados.

Para demonstrar a exeqüibilidade apresentaram-se os dados referentes às previsões para o primeiro semestre de 2012, as quais seguem abaixo.

Para estabelecer uma previsão de receitas para o período em questão, analisaram-se as vendas dos últimos períodos, juntamente com as perspectivas do departamento de marketing da empresa associada a uma análise geral do mercado como um todo, a sazonalidade e as variáveis macroeconômicas. As receitas foram divididas em trem categorias, as receitas provenientes das vendas, de empréstimos e de outras entradas não operacionais, ora representadas por vendas de materiais inutilizados em geral.

Portanto, observa-se no Quadro 1, para o mês de janeiro/2012, estabeleceu-se uma previsão de apenas R\$135.000,00 de vendas totais, sendo 50% à vista e o restante em até 30 dias, de acordo com a política de vendas da empresa. Somando-se os 50% das vendas remanescentes de dezembro/2011 - R\$117.500,00 - aos 50% das vendas à vista e R\$1.800,00 de outras entradas, totalizam R\$186.800,00 de receitas para o mês de janeiro/2012.

Subseqüentemente, seguindo a política de vendas da empresa e analisando todas as variáveis pertinentes, estabeleceu-se uma previsão de R\$175.000,00 de vendas totais para o mês de fevereiro; R\$212.000,00 para março; R\$185.000,00 para abril; R\$215.000,00 para maio e R\$210.000,00 para junho, às quais foram acrescidos os respectivos valores dos meses remanescentes referentes às vendas de até 30 dias e os valores referentes às outras entradas e empréstimos. Totalizando assim, uma receita prevista de R\$171.950,00 para fevereiro; R\$194.900,00 para março; R\$200.600,00 para abril; R\$203.500,00 para maio e R\$214.100,00 para junho. Caracterizando assim, o orçamento de receitas para o primeiro semestre de 2012.

Quadro 2 – Orçamento de Receitas

ORÇAMENTO DE RECEITAS – 2012 (EM R\$)								
CONTAS	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	TOTAL
VENDAS TOTAIS	235.000,00	135.000,00	175.000,00	212.000,00	185.000,00	215.000,00	210.000,00	1.132.000,00
À VISTA 50%	117.500,00	67.500,00	87.500,00	106.000,00	92.500,00	107.500,00	105.000,00	566.000,00
ATÉ 30 DIAS - 50%		117.500,00	67.500,00	87.500,00	106.000,00	92.500,00	107.500,00	578.500,00
TOTAL RECEITAS		185.000,00	R\$ 155.000,00	R\$ 193.500,00	198.500,00	200.000,00	212.500,00	1.144.500,00
(+) OUTRAS ENTRADAS		1.800,00	1.950,00	1.400,00	2.100,00	3.500,00	1.600,00	12.350,00
EMPREST.		-	15.000,00	-	-	-	-	15.000,00
TOTAL		186.800,00	171.950,00	194.900,00	200.600,00	203.500,00	214.100,00	1.171.850,00

De posse desses dados, pode-se estabelecer uma previsão de despesas a fim de atender àquela demanda prevista de vendas. No tocante às compras, fez-se um levantamento da relação entre as compras junto aos fornecedores e as vendas, chegando à conclusão de que as compras de determinado mês são em média 65% das vendas do mesmo mês. Nos meses de agosto e outubro, observou-se certa disparidade, podendo ser explicada pelo tempo de entrega de alguns fornecedores, mas que ao longo de doze meses pode-se enxergar essa relação de 65% do total das vendas fazer jus ao valor referente às compras.

A empresa possui uma política de compra baseada basicamente em 10% à vista, 30% em até 30 dias, 30% em até 60 dias, 30% em até 90 dias. Portanto, partindo deste princípio, a fim de atender a demanda prevista, como você pode observar no quadro 2, a empresa terá uma previsão de compra junto aos fornecedores para janeiro/2012 de R\$87.750,00; para fevereiro/2012 de R\$113.750,00; para março/2012 de R\$137.800,00; para abril/2012 de R\$120.250,00; para maio/2012 de R\$139.750,00; para junho/2012 de R\$136.500,00.

Quadro 3 – Orçamento de Despesas

ORÇAMENTO DE DESPESAS – 2012 (em R\$)											
	CONTAS	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	TOTAL
FORNECEDOR	COMPRAS PREVISTAS	117.600,00	121.800,00	152.750,00	87.750,00	113.750,00	137.800,00	120.250,00	139.750,00	136.500,00	712.210,10
	À VISTA - 10%	11.760,00	12.180,00	15.275,00	8.775,00	11.375,00	13.780,00	12.025,00	13.975,00	13.650,00	71.221,01
	30 DIAS - 30%		35.280,00	36.540,00	28.980,00	26.534,41	27.150,00	33.675,00	26.836,80	37.626,00	28.923,00
	60 DIAS - 30%			35.280,00	36.540,00	28.980,00	26.534,41	27.150,00	33.675,00	26.836,80	37.626,00
	90 DIAS - 30%				35.280,00	36.540,00	28.980,00	26.534,41	27.150,00	33.675,00	26.836,80
	TOTAL				109.575,00	103.429,41	96.444,41	99.384,41	101.636,80	111.787,80	111.787,80
DESPESAS GERAIS	(+) IMPOSTOS S/ VENDAS				24.980,50	14.350,50	18.602,50	22.535,60	19.665,50	22.854,50	122.989,10
	(+) ICMS DE FRTON.				6.142,50	7.962,50	9.646,00	8.417,50	9.782,50	9.555,00	51.506,00
	(+) DESPESAS DE VENDAS				7.050,00	8.100,00	10.500,00	12.720,00	11.100,00	12.900,00	62.370,00
	(+) DESP. ADM				6.750,00	14.000,00	10.600,00	14.800,00	19.350,00	18.900,00	84.400,00
	(+) DESP. DE FABRICA				3.375,00	4.375,00	5.300,00	4.625,00	5.375,00	5.250,00	28.300,00
	(+) FOLHA + ENCARGOS				21.316,60	21.316,60	21.316,60	23.116,60	21.316,60	23.116,60	131.499,60
	(+) DESP. FINANCEIRAS				2.700,00	3.500,00	5.940,00	5.400,00	6.000,00	5.900,00	29.440,00
	(+) FRETES				7.637,50	4.387,50	5.687,50	6.890,00	6.012,50	6.987,50	37.602,50
	(+) OUTRAS				500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3.000,00
	TOTAL				80.452,10	78.492,10	88.092,60	99.004,70	99.102,10	105.963,60	551.107,20
TOTAL GERAL				190.027,10	181.921,51	184.537,01	198.389,11	200.738,90	217.751,40	217.751,40	1.173.365,03

Para que se possa ter o valor mensal das despesas pagas provenientes das compras, se faz necessário somar aos valores previstos das compras à vista e os respectivos valores dos meses remanescentes referentes às compras com pagamentos de 30, 60 e 90 dias. Totalizando assim, uma despesa com fornecedores prevista de R\$109.575,00 para janeiro; R\$103.429,41 para fevereiro; R\$96.444,41 para março; R\$99.384,41 para abril; R\$101.636,80 para maio e R\$111.787,80 para junho, totalizando assim, uma previsão de R\$622.257,83 de compras junto aos fornecedores para o primeiro semestre.

Por conseguinte, passamos para as despesas gerais, as quais foram resumidas e agrupadas em apenas nove tipos. A primeira seria despesas com pagamentos de Imposto sobre as vendas faturadas, mais conhecido como Simples Nacional, no qual a empresa se enquadra no perfil que gera uma despesa de 10,63% sobre o faturamento do mês anterior, conforme partilha do Simples Nacional para indústria. No entanto, vale ressaltar que, confiando na possibilidade iminente de financiamento de débitos anteriores por parte do Governo Federal, a empresa em questão não efetuou nenhum pagamento das guias do Simples Nacional durante todo o ano de 2011. Todavia, a empresa tem como meta primordial para 2012, galgar o financiamento junto ao governo para sanar os débitos antigos e honrar os próximos em dia, conforme o planejamento financeiro.

Portanto, para janeiro de 2012, planeja-se um montante de R\$24.980,50; já no mês de fevereiro seria R\$14.350,50; em março ficaria em torno de R\$18.602,50; em abril aumentaria para R\$22.535,60; em maio cairia para R\$19.665,50; e em junho ficaria R\$22.854,50, totalizando assim, uma previsão de R\$122.989,10 de impostos sobre o faturamento para o primeiro semestre.

A próxima categoria seria as despesas com ICMS de fronteira, visto que a empresa encontra-se em situação de bloqueio para com o fisco estadual, tendo que pagar o ICMS de imediato para que a mercadoria seja liberada. Então, fez-se uma média entre as diferenças de alíquotas dos estados dos fornecedores para com o estado da PB, chegando ao valor de 10% de sobre 70% do valor das mercadorias que entram, visto que 30% são fornecedores do mesmo estado. Portanto, temos como previsão de despesas com ICMS antecipado para de janeiro de R\$6.142,50; para o mês de fevereiro R\$7.962,50; já em março aumentaria para R\$9.646,00; no mês de abril ficaria R\$8.417,50; em maio R\$9.782,50 e junho seguiria na mesma linha, com R\$9.555,00, totalizando uma previsão de R\$51.506,00 com ICMS antecipado para o primeiro semestre.

Observando a movimentação das despesas gerais durante todo o ano de 2011, chega-se a conclusão de que as despesas com vendas giram em torno de 6% das vendas do mês

anterior. Tendo em vista que nesta categoria estão inseridas todas as despesas com eventos de treinamento ou reconhecimento para distribuidores, até os chamados estornos. Partindo deste principio, em janeiro estima-se um gasto com vendas de R\$7.050,00; já para fevereiro este valor sobe para R\$8.100,00; em março tem uma leve alta para R\$10.500,00; em abril retorna com uma considerável alta para R\$12.720,00; em maio seguindo a tendência volta com uma ligeira queda para R\$11.100,00; e em junho volta para R\$12.900,00, totalizando uma previsão de R\$62.370,00 com despesas de vendas para o primeiro semestre.

Da mesma forma, observou-se que as despesas administrativas ao longo de 2011, giraram em torno de 9% das vendas totais, portanto, para o mês de janeiro encontrou-se uma estimativa de R\$6.750,00; o mês de fevereiro teria uma alta considerável ficando em torno de R\$14.000,00; já em março aumenta para R\$10.600,00; em abril diminui para R\$14.800,00; maio gira em torno de R\$19.350,00 e em junho fecha o semestre com R\$18.900,00, totalizando uma previsão de R\$84.400,00 com despesas administrativas para primeiro semestre.

Partindo do mesmo principio de análise dos fatos ocorridos durante todo o ano de 2011, as despesas com fábrica ficaram em torno de 2,5% do valor das vendas do próprio mês. Então, para o mês de janeiro ficou uma previsão de R\$3.375,00; para fevereiro este valor praticamente se manteve em R\$4.375,00; já em março veio com uma ligeira alta ficando em R\$5.300,00; em abril cai um pouco para R\$4.625,00; já em maio sobe para R\$5.375,00 e em junho se mantém com R\$5.250,00, totalizando assim, uma previsão de R\$28.300,00 com despesas de fábrica.

A próxima categoria diz respeito à folha de pagamento dos funcionários, juntamente com os respectivos encargos. Observou-se durante o todo o ano de 2011, em caso de aumento das vendas, uma relação diretamente proporcional entre tais despesas e as vendas do mês anterior, tendo em vista que quanto maior o número de vendas, maior a produção e maior a necessidade de mão de obra, e conseqüentemente horas extras. No entanto, em caso de queda das vendas, o valor se torna um mínimo fixo. Portanto, para janeiro estipulou-se uma previsão de R\$21.316,60; o mesmo valor estendendo-se para fevereiro e março; já em abril teve uma ligeira alta devido às horas extras para R\$23.116,60; em maio voltou à média de R\$21.316,60 e em junho fechou com R\$23.116,60, totalizando assim, uma previsão de R\$131.449,60 com folha e encargos para o primeiro semestre de 2012.

As despesas financeiras formam outra categoria, a qual inclui as despesas com juros de mora, bem como despesas bancárias em geral. Observou-se ao longo dos meses de 2011 que tais despesas não ultrapassaram 2% do valor das vendas do próprio mês e tiveram uma média

de 1,5%. Portanto, para janeiro ficou como previsão o valor de R\$2.700,00; já para fevereiro a previsão teve uma ligeira alta para R\$3.500,00; em março teve uma alta considerável pois já estaria inclusivo o valor da parcela do empréstimo contratado em fevereiro, ficando em R\$5.940,00; já para abril caiu um pouco para R\$5.400,00; em maio aumentou para R\$6.000,00 e fechou junho em torno de R\$5.900,00, totalizando assim um montante de R\$29.440,00 com despesas financeiras.

As despesas com frete são significativas, afinal 70% das matérias-primas utilizadas no processo produtivo, vêm do sul do país. Vale salientar que são despesas provenientes do transportes das matérias primas, pois os fretes dos produtos acabados entram em despesas de vendas. Então, observou-se que as compras realizadas em determinado mês, geram uma despesa com fretes em torno de 6,8% do valor total das entradas. Portanto, estabeleceu-se uma média e para o mês de janeiro ficou uma previsão de R\$7.637,50; já em fevereiro caiu quase pela metade em virtude da sazonalidade do mês de janeiro e ficou em R\$4.387,50; em março voltou a subir e ficou em R\$5.687,50; em abril aumentou para R\$6.890,00; em maio ficou em R\$6.012,50; e junho fechou com R\$6.987,50, totalizando assim um montante de R\$37.602,50 de despesas com frete de matérias-primas.

A fim de não deixar nenhuma outra despesa extra de fora do orçamento, foi aberta uma categoria denominada de outras. As quais foram estipuladas um valor simbólico de R\$500,00 mensais, totalizando assim R\$3.000,00 para o semestre.

Feito o orçamento de receitas e de despesas, é chegada a hora de elaborar o fluxo de caixa líquido, o qual faz a relação entre o que se pretende vender e gastar em determinado período, podendo assim, visualizar a situação líquida do caixa diante de tais previsões.

Quadro 4 – Orçamento Líquido de Caixa

ORÇAMENTO DE CAIXA – 2012 (EM R\$)							
CONTAS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	TOTAL
TOTAL RECEITAS lmgj (1)	186.800,00	171.950,00	194.900,00	200.600,00	203.500,00	214.100,00	1.171.850,00
TOTAL DESPESAS (2)	190.027,10	181.921,51	184.537,01	198.389,11	200.738,90	217.751,40	1.173.365,03
ORÇ. LIQ. PREVISTO (1) - (2) = (3)	- 3.227,10	- 9.971,51	10.362,99	2.210,89	2.761,10	- 3.651,40	- 1.515,03
SALDO INICIAL (4)	2.500,00	- 727,10	- 10.698,61	- 335,62	1.875,27	4.636,37	- 458,28
SALDO FINAL (3) + (4) = (5)	- 727,10	- 10.698,61	- 335,62	1.875,27	4.636,37	984,97	- 710,79

Observa-se no Quadro 4, o saldo inicial de janeiro/2012 leva em consideração o saldo final de dezembro/2011, o qual foi de R\$2.500,00. Portanto, o total de receitas em janeiro foi de R\$186.800,00 e as despesas de R\$190.027,10, o que gerou um saldo negativo de R\$-3.227,10 para o mês de janeiro, no entanto somando-se ao saldo inicial, fecha o mês com um saldo negativo de R\$-727,10. Em fevereiro o déficit aumentou, tendo em vista a queda sazonal das vendas e o constante valor dos compromissos assumidos a fim de atender à demanda do final do ano, teve-se um total de receitas de R\$171.950,00 e uma despesa de R\$181.921,51, gerando um déficit de R\$-9.971,51, o qual somado ao saldo inicial do mês, ficando com um total de R\$-10.698,61. O mês de março é conhecido como o mês da recuperação das vendas, portanto, seguindo a tendência, teve um total de receitas no valor de R\$194.900,00 com despesas no total de R\$184.921,51, gerando um superávit de R\$10.362,99, somado ao saldo inicial do mês, ainda fica com um déficit de R\$-335,62. Em abril, as vendas continuam a crescente e geram uma receita de R\$200.600,00 com despesas totalizadas em R\$198.389,11, gerando um superávit de R\$2.210,89. Somado ao saldo inicial do mês, fica positivo em R\$1.875,27. Em maio, as vendas seguiram a tendência crescente e geram uma receita total de R\$203.500,00 com despesas de R\$200.738,90, gerando um superávit de R\$2.761,10, o qual é somado ao saldo inicial do mês e fecha o mês com R\$4.636,37. Encerrando o semestre, junho continua na mesma tendência e tem como previsão de receitas totais R\$214.100,00 e despesas de R\$217.751,40, gerando um déficit de R\$-3.651,40, o qual somado ao saldo inicial do mês e fecha o semestre com um superávit de R\$984,97.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe mais ambiência para a improvisação no âmbito empresarial. Partindo deste princípio e do pressuposto prático de que num mundo cada vez mais competitivo e abalado por inúmeras crises, as quais fazem a economia sofrer diversas variações, o planejamento financeiro surge como uma ferramenta indispensável para que se possa administrar de maneira fundamentada, onde as decisões sejam tomadas diante de subsídios e que possam ser ponderadas antes mesmo do momento exato ao qual requer uma decisão de imediato.

Face ao exposto, observa-se que a UNIKENKO está passando por um momento de constante ascensão, se fazendo necessário um maior controle, análise e planejamento das finanças. Portanto, o instrumento proposto pelo presente trabalho, enquanto ferramenta gerencial, fornecerá ao gestor a possibilidade de visualizar diversos cenários, desde o mais otimista até o mais pessimista e, desta forma, o mesmo terá condições de elaborar planos alternativos para as mais diversas e distintas situações. Podendo assim, tirar melhor proveito, no que tange à melhores oportunidades de investimento, no caso de situações onde o fluxo de caixa alega um excedente; bem como evitar maiores problemas com planos alternativos para sanar a falta de caixa em situações onde o fluxo de caixa aparece desfavorável.

É notório que o planejamento financeiro possui suas desvantagens, afinal, por mais que planejemos nunca o planejamento será igual ao realizado, pois as vendas dependem do comportamento futuro e incerto da economia. No entanto, ainda assim, o planejamento financeiro é uma ferramenta indispensável na busca incessante pela otimização dos recursos, muitas vezes escassos. Dentro desta perspectiva, esta ferramenta será perfeitamente exequível às rotinas operacionais já existentes na UNIKENKO.

Desta forma, com o planejamento financeiro (de curto prazo) a empresa em questão dá o primeiro passo para profissionalizar as operações administrativas, afinal é um aspecto importante para a empresa, pois irá fornecer diretrizes para orientar, coordenar e controlar as iniciativas, além de conceder o aval para política de crescimento e outorgar sustentação financeira de suas atividades sem colocar em risco as finanças empresariais, buscando otimizar as decisões da empresa e desempenhando um papel relevante para a operação e continuidade da organização.

REFERÊNCIAS

CRUZ, Carla; HOFFMAN, Caroline, RIBEIRO, Uirá. **TCC – Trabalho de Conclusão de Curso: a excelência como diferencial**. Belo Horizonte: 2006.

GITMAN, J. Lawrence; MADURA, Jeff. **Administração financeira: Uma abordagem gerencial**; tradução Maria Lucia G. L. Rosa; revisão técnica Rubens Famá – São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.

_____. **Princípios de administração financeira**. 10. ed.; tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GROPPELLI, A. A., NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**; tradução Célio Knipel Moreira. – 2. ed. – São Paulo: Saraiva 2006.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, RIGO, Cláudio Miessa, CHEROBIM, Ana Paula M. Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas / 2. ed.** – Rio de Janeiro : Elsevier, 2005 – 6ª reimpressão.

OLIVEIRA, Luiz Martins, PEREZ JUNIOR, José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, Stephen, WESTERFIELD, Randolph, JAFFE, Jeffrey. **Administração financeira**; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. 2. ed. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

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

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.