

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**GISELLE CAROLINA NAZÁRIO**

**PROSPECÇÃO ESTRATÉGICA DE CENÁRIOS  
FINANCEIROS PARA A ELITE MÓVEIS**

**FLORIANÓPOLIS  
2009**

GISELLE CAROLINA NAZÁRIO

PROSPECÇÃO ESTRATÉGICA DE CENÁRIOS FINANCEIROS  
PARA A ELITE MÓVEIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Financeira.

Professora Orientadora: Juliana Tatiane Vital

FLORIANÓPOLIS  
2009

GISELLE CAROLINA NAZÁRIO

## PROSPECÇÃO ESTRATÉGICA DE CENÁRIOS FINANCEIROS PARA A ELITE MÓVEIS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 30 de junho de 2009.

---

Prof. Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

---

Juliana Tatiane Vital  
Orientadora

---

Aniele Fischer Brand  
Membro

---

Esperidião Amin Helou Filho  
Membro

*“A melhor maneira de prever o futuro é  
criá-lo”. (Peter F. Drucker)*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais, que sempre me deram a oportunidade de aprender e não negaram esforços para isso. Também ao meu irmão, que por muitas vezes fez o papel de pai e mãe, e me ajudou a ser quem eu sou. Ao anjo que entrou em nossas vidas, minha cunhada Priscila, que sempre me motivou e me mostrou que devemos continuar a nossa caminhada de cabeça erguida.

Aos meus amigos, todos eles, que sempre estiveram ao meu lado, dando força, conversando, aconselhando e que me fizeram ser quem sou hoje! Amigos de infância: Camila, Fernanda, Dé, Gabi, Mari, Fê, Maria, Rê, e seus respectivos: Franko, Danilo, Giba e André. Ao Alan, que me ajudou muito no caminhar pela Universidade.

Aos colegas de faculdade, que sentiram as mesmas dificuldades, que deram risadas, que me ajudaram nos trabalhos e tudo mais. A Maria Isabel Fernandes (Bel), que foi um tesouro que encontrei na faculdade, que me acolheu como irmã nos momentos em que mais precisei, e que com toda certeza levarei pro resto da vida!

A minha orientadora, Juliana Vital, que me aceitou como orientanda assim que solicitei e sempre me ajudou, mesmo fora de hora. E sei que nosso contato não irá terminar por aqui, né Jú?!

A todos os professores, que de alguma forma contribuíram para eu me formar na profissão que sempre almejei.

E gostaria de agradecer a Deus, que sempre me iluminou e colocou pessoas maravilhosas ao meu lado!!!!

Muito obrigada!!!

## RESUMO

NAZÁRIO, Giselle C. **Prospecção estratégica de cenários financeiros para a Elite Móveis**. 2009. 74f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O cenário econômico atual passa por momentos instáveis, e para que as organizações sobrevivam a este ambiente turbulento estão utilizando ferramentas de gestão. Neste contexto insere-se o presente estudo, que tem como objetivo principal verificar como os diferentes cenários financeiros podem afetar as políticas de planejamento e as ações da Elite Móveis Ltda. A indústria está localizada em Guaramirim, norte do estado de Santa Catarina, e atua no mercado desde 1987. A fundamentação teórica abordou desde a importância do planejamento financeiro, que é considerado um instrumento de planejamento e controle vinculado aos planos de produção e investimento, e objetiva otimizar o rendimento dos recursos físicos e monetários à disposição da empresa, explicando cada um dos planos; como a prospecção de cenários, que segundo Marcial e Grumbach (2007, p. 44) “iluminam os diversos futuros pertinentes à formulação de estratégias”. A metodologia empregada baseou-se na análise do balanço patrimonial até 31 de março de 2009, bem como nas demonstrações do resultado do exercício de janeiro, fevereiro e março de 2009, realizando-se análises de índices financeiros para avaliar a situação econômica da organização, que embora tenham apresentado resultados aquém do esperado pelos diretores, pôde-se perceber melhora nos meses analisados. Posteriormente, foi realizada uma entrevista com o diretor administrativo-financeiro para avaliar quais seriam os valores das vendas que constituiriam os cenários a serem planejados, dividindo-os em pessimista, realista e otimista. Após apresentados os cenários, realizou-se outra entrevista, desta vez com o diretor administrativo-financeiro e com o diretor industrial, com a finalidade de estipular as reduções de valores, visto as particularidades de cada montante de vendas. Por fim, foram criados três novos cenários, com as devidas diminuições. Embora as reduções tenham apresentado valores significativos, o único cenário que apresentou lucro continuou sendo o otimista. Encerrando o trabalho, foram apresentadas as devidas conclusões obtidas pela sua realização, bem como sugestões de melhorias e estratégias para incrementar as vendas, visto que a empresa possui capacidade produtiva.

**Palavras-chave:** Prospecção de cenários. Análise financeira. Planejamento financeiro.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cálculo do índice de lucratividade. ....	52
Tabela 2: Cálculo do índice de rentabilidade. ....	53
Tabela 3: Cálculo do índice de PRI. ....	54
Tabela 4: Demonstração dos custos fixos. ....	55
Tabela 5: Demonstração dos custos variáveis. ....	55
Tabela 6: Demonstração de receitas da Elite Móveis. ....	55
Tabela 7: Cálculo do ponto de equilíbrio. ....	56
Tabela 8: Cálculo da liquidez corrente, seca e imediata. ....	57
Tabela 9: Cálculo do nível de endividamento. ....	57
Tabela 10: Cálculo da margem operacional. ....	58
Tabela 11: Cálculo da margem líquida. ....	58
Tabela 12: Demonstração das deduções. ....	60
Tabela 13: Demonstração do custo de produtos vendidos. ....	60
Tabela 14: Demonstração dos custos diversos de produção. ....	60
Tabela 15: Demonstração das despesas com vendas. ....	61
Tabela 16: Demonstração despesas administrativas, financeiras, tributárias e diversas. ....	62
Tabela 17: Demonstração dos custos industriais. ....	65
Tabela 18: Relação entre cenários propostos. ....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os seis objetivos principais do orçamento.....	20
Quadro 2: Metodologia da Previsão das Vendas.....	26
Quadro 3: Balanço Patrimonial de janeiro a março de 2009 (Elite Móveis).....	50
Quadro 4: Demonstração do Resultado do Exercício da Elite Móveis.....	51
Quadro 5: Demonstração do resultado do exercício (cenário 1). ....	63
Quadro 6: Demonstração do resultado do exercício (cenário 2). ....	66



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Componentes de um sistema orçamentário.....	23
Figura 2: Planejamento da produção.....	29
Figura 3: Esquema de funcionamento do planejamento de caixa. ....	34
Figura 4: Logo da Elite Móveis.....	47
Figura 5: Fábrica da Elite Móveis. ....	48
Figura 6: Organograma da Elite Móveis.....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Índice de lucratividade. ....	52
Gráfico 2: Índice de rentabilidade. ....	53
Gráfico 3: Ponto de equilíbrio. ....	56
Gráfico 4: Margem operacional e líquida em janeiro, fevereiro e março de 2009.....	58

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Contextualização do tema e apresentação problema de pesquisa .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Planejamento e controle empresarial .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Planejamento financeiro .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Planejamento de vendas .....	24
2.2.2 Planejamento de produção.....	27
2.2.3 Planejamento do custo fabril .....	30
2.2.4 Planejamento de despesas administrativas e de vendas .....	32
2.2.5 Planejamento de caixa.....	33
2.2.6 Planejamento de investimentos.....	35
2.2.7 Vantagens e limitações dos planejamentos financeiros .....	36
2.2.8 Conclusão e utilização do plano de resultados .....	37

<b>2.3 Construção de cenários .....</b>	<b>41</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Tipo de Estudo .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Objeto de estudo.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3 Coleta de dados .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 Análise de dados.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 Limitações do Estudo .....</b>	<b>46</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Caracterização da empresa.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2 Apresentação e análise dos dados .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3 Construção e análise de cenários .....</b>	<b>59</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
<b>5.1 Sugestões.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE A - ENTREVISTAS .....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização do tema e o problema de pesquisa, seguido de seus objetivos (tanto geral como específicos), além da justificativa da realização deste estudo, bem como a estrutura do trabalho.

### 1.1 Contextualização do tema e apresentação problema de pesquisa

Qualquer organização, independentemente de seu tamanho, deve realizar constantes análises financeiras para conhecer e controlar os gastos e investimentos. A análise das demonstrações financeiras tem por objetivo principal, segundo Assaf Neto (2003), realizar o estudo do desempenho econômico-financeiro de uma organização em determinado período passado, para então diagnosticar sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras.

Visto que atualmente o mundo passa por uma crise financeira, que teve sua “explosão” nos Estados Unidos no ano de 2007, denominada de Crise *Subprime*, e que hoje afeta praticamente todos os países, é importante que as organizações obtenham um parâmetro de sua “saúde financeira”, e projete cenários que contenham esta instabilidade econômica. Segundo a Folha Online (2009) no Brasil a crise influi principalmente na dificuldade em se obter dinheiro. Muitas empresas são afetadas, pois dependiam de capital estrangeiro, e nos dias atuais encontram menos linhas de crédito disponíveis.

Tal crise influencia no mercado consumidor em geral, pois as pessoas sentem medo de comprar e, por consequência, as vendas decrescem, de maneira generalizada. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Italiano de Pesquisas - Csil (*Centre for Industrial Studies*) -, empresa de consultoria em pesquisa de mercado, e divulgada em novembro de 2008 em uma feira que ocorre anualmente em Milão, demonstrava que seria um ano sem crescimento para o comércio mundial de móveis (GINO, 2009).

E pôde-se constatar que a queda nas vendas da maioria dos setores foi evidente no cenário econômico. Outra pesquisa realizada *Bain & Compainy*, empresa de consultoria empresarial, afirma que o mercado de bens de luxo enfrentaria redução nas vendas entre 15% e 20% nos dois primeiros trimestres de 2009, e as organizações precisariam estar preparadas para enfrentar tais reduções (CDL, 2009).

Gino (2008) também escreve na revista “Móvel de valor” que este cenário de instabilidade mundial acaba por reforçar a necessidade de um controle eficiente do fluxo financeiro nas empresas.

Para que as organizações sobrevivam em um ambiente turbulento como o que estão inseridas atualmente é preciso que avaliem e acompanhem suas finanças. Além disso, após conhecer sua “saúde financeira”, deve-se criar e monitorar um planejamento financeiro com a finalidade de direcionar as ações da empresa.

Outro aspecto que deve ser considerado pelas empresas se trata da criação de diferentes cenários, que por consequência, apresentam diferentes cursos de ação. Isto se justifica quando o mercado econômico dos dias atuais é analisado, constatando-se sua instabilidade, e idealizar alguns cenários, como o otimista, realista e pessimista, auxilia nas tomadas de decisões futuras e clareiam sobre o rumo que a organização deve tomar.

Nesse contexto se encontra a Elite Móveis, fabricante de móveis de madeira, mais especificadamente bases de mesa de jantar, *home theaters*, *racks* e balcões. A organização está inserida no mercado desde 1987, e assim como tantas empresas, está sentindo os efeitos da crise econômica mundial.

Diante do exposto, o problema de pesquisa é: como os diferentes cenários financeiros podem afetar as políticas de planejamento e as ações da Elite Móveis?

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é analisar como os diferentes cenários financeiros podem afetar as políticas de planejamento e as ações da Elite Móveis. Para isso, delimitou-se os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar a demonstração de resultados (DRE) da empresa dos últimos três meses, bem como o balanço patrimonial da empresa até março de 2009;
- b) prospectar três cenários financeiros; e
- c) analisar os cenários prospectados.

Considerando tais objetivos geral e específicos, é necessário entender a justificativa para realização deste trabalho.

### 1.3 Justificativa

Segundo Fachin (1993), devem ficar claras as razões da preferência pela escolha do assunto, além da importância em relação a outros. Soares (2003) segue a mesma linha de raciocínio e afirma que a justificativa também deve apresentar atualidade.

Para Castro (1978), uma pesquisa necessita atender alguns tópicos para ser justificável, são eles: importância, viabilidade e originalidade. Para este autor, o trabalho é considerado importante quando está ligado, de alguma maneira, com questões que afetam um segmento substancial da sociedade.

Neste sentido o trabalho pode ser considerado importante e atual porque demonstra o cenário do planeta e a crise que atinge várias organizações, e a população em geral. Da mesma maneira atinge a empresa, e as indústrias e/ou comércios que não utilizarem ferramentas contra os efeitos desta crise econômica, provavelmente, não sobreviverão.

Já como a economia passa por momentos instáveis, é importante que as empresas criem cenários e estabeleçam ações, auxiliando na tomada de decisão. Portanto é importante para a Elite Móveis que tal estudo seja realizado para que disponha desta ferramenta. Para o meio acadêmico, a pesquisa é importante porque demonstra a realidade de diversas empresas e, portanto, pode-se observar na prática o que é estudado na teoria do curso de administração de empresas.

Quanto à viabilidade, Castro (1978) aponta alguns fatores que torna a pesquisa viável, são eles: prazo, recursos financeiros, competência do autor e disponibilidade de informação sobre o tema.

Analisando o tempo (prazo), pode-se constatar que a acadêmica dispõe de tempo hábil para realização da pesquisa. Não há dispêndio de recursos financeiros para efetivação deste estudo. A acadêmica possui os conhecimentos necessários para realização e conclusão do trabalho, visto que no currículo do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Santa Catarina há matérias condizentes com o tema. Há também a disponibilidade de informações. Isto se justifica pois a aluna trabalha na organização e fora autorizada pelos diretores a realização da pesquisa na organização e as informações necessárias seriam passadas sem impedimentos.

A originalidade é a capacidade de surpreender, conforme Castro (1978) explana. Quanto à originalidade, a Elite Móveis nunca realizou um estudo nesta área. Além disso, a pesquisa é oportuna, pois a empresa sente os efeitos da crise econômica global através da redução das vendas, e necessita de ferramentas para avaliá-la e ultrapassá-la.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O trabalho inicia com a introdução, apresentando a contextualização do tema e problema de pesquisa; objetivos e justificativa. Logo após, o segundo capítulo trata da fundamentação teórica, onde a teoria é abordada, oferecendo subsídios para um estudo posterior da organização.

Em seguida, é descrita a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, no capítulo três. O quarto capítulo aborda o estudo de caso, demonstrando a caracterização da organização, os dados a serem analisados, além das próprias análises. Por fim, foram feitas as considerações finais e sugestões, contrastando a teoria e prática encontrada na Elite Móveis.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo é o responsável pelo embasamento teórico para a posterior apresentação do estudo de caso proposto no trabalho. Primeiramente será explanado o planejamento e controle empresarial, seguido da descrição de planejamento financeiro, seus conceitos, tipos e vantagens, e finalmente, a conclusão dos resultados e relatórios, utilizando indicadores para tal análise. O último tópico trata da construção de cenários, que é essencial para dar continuidade ao estudo.

### **2.1 Planejamento e controle empresarial**

Toda organização é afetada por forças exteriores a ela, pois interagem com o ambiente em que estão inseridas, como o mercado e a economia. A fim de sobreviver nesse ambiente, as organizações precisam criar estratégias bem definidas, que estejam de acordo com suas características e do seu mercado.

Segundo Luecke (2008) a estratégia pode ser vista como um plano para controlar e utilizar recursos, sejam humanos, físicos ou financeiros, que podem ser considerados forças internas, e apresenta como objetivo promover e garantir os interesses vitais da organização. Segundo este mesmo autor, estratégia é entender o que a organização faz, o que quer se tornar e focalizar para atingir tal objetivo. Além disso, a organização deve considerar e competir no mercado em que atua tomando decisões constantemente para superar seus concorrentes e ter uma vida empresarial saudável.

No que se refere à tomada de decisões estratégicas, Welsch (1996) afirma que as técnicas, os modelos matemáticos e simulações podem ser utilizadas para aumentar significativamente o grau de sofisticação administrativa, bem como auxiliar na objetividade e eficiência aos julgamentos pessoais.

Uma das ferramentas utilizadas pelos administradores é a construção de cenários. Maximiano (2004) explica que “em linhas gerais, um cenário consiste em especulações sobre eventos possíveis, mas que não têm base em nenhuma tendência do presente”. A informação utilizada para construção do cenário é fornecida pela análise das relações entre variáveis relevantes do meio ambiente. Marcial e Grumbach (2007) afirmam que a finalidade da criação de cenários é a compreensão das diferentes maneiras que as condições competitivas e a indústria podem assumir. Esta variável será abordada mais profundamente no tópico 2.3.

Outro instrumento utilizado com frequência é o planejamento e controle empresarial. Através dele é possível traçar os objetivos futuros e acompanhá-lo através da rotina diária. Para Maximiano (2004, p. 138) “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões”. Do mesmo modo, Frezatti (1999) descreve que planejar significa decidir antecipadamente, ou seja, optar por uma alternativa de ação, descartando outras disponíveis.

O planejamento por ser definido em termos amplos, conforme Welsch (1996, p. 21) descreve, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades e de planejamento, coordenação e controle da administração, e que especificamente:

Envolvem a preparação e utilização de objetivos globais e de longo prazo da empresa; um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais; um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis de responsabilidade (divisões, produtos, projetos, etc.); e um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade.

O planejamento e o controle empresarial estão inevitavelmente ligados, tendo impactos mútuos, fazendo com que o desenvolvimento do planejamento tenha por consequência o próprio aperfeiçoamento do controle e vice-versa (FREZZATI, 1999).

Sobre a função do controle, Welsch (1996, p. 42) destaca algumas atividades relevantes:

- a) medidas de desempenho em oposição aos objetivos, planos e padrões pré-determinados;
- b) comunicação (por meio de relatórios) dos resultados do processo de mensuração aos indivíduos e grupos apropriados;
- c) análise das diferenças em relação aos objetivos, planos, políticas e padrões para determinar possíveis causas;
- d) consideração de alternativas de ação para corrigir as deficiências observadas;
- e) escolha e adoção da alternativa mais promissora; e
- f) acompanhamento para avaliar a eficácia de planejamento para melhorar os ciclos subsequentes de planejamento e controle.

Para Welsch (1996, p. 91), um programa amplo de planejamento e controle de resultados pode abordar aspectos como o plano substantivo, plano de resultados a longo prazo (estratégico) e planos de resultados a curto prazo (anuais).

Dentro destes itens, o autor delimita alguns subtópicos que devem ser abordados. No que se refere ao plano substantivo, pode-se encontrar os objetivos gerais e específicos da empresa, suas estratégias, bem como as premissas de planejamento.

Segundo Zdanowicz (1983, p. 19), o planejamento a curto prazo apresenta um período que compreende de seis meses a um ano e contém informações para decisões rotineiras, como obter melhor resultado no emprego dos recursos físicos e monetários existentes. Já o planejamento de longo prazo, engloba períodos superiores a um ano, e possui informações que se destinam a decisões estratégicas, planejamento dos recursos necessários, as possíveis fontes de utilização por parte da organização e a melhor alocação no que se refere a taxa de retorno sobre o investimento que será realizado.

As principais vantagens e benefícios atingidos pelo planejamento e controle de resultados são descritas por Welsch (1983) como o desenvolvimento da sofisticação da administração em seu uso, elaboração de um plano realista de vendas, estabelecimento de objetivos padrões realistas, comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos níveis administrativos superiores, obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema e a atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

O planejamento financeiro está presente tanto no planejamento quanto no controle da organização, no que se refere ao planejamento, Sanvicente e Santos (1983) descrevem que a empresa necessita de um procedimento sistemático regular para a coleta de informações sobre as condições do ambiente externo em que a organização está inserida, para elaboração de planos mais realistas. Tais informações serão cruciais quando a empresa realizar o planejamento de vendas, que depende mais da parte externa do que interna da organização.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, escreve Frezzati (1999), ao afirmar que o planejamento financeiro é uma maneira de realimentar o sistema de planejamento em geral, dependendo do grau de sofisticação deste último, ele pode ser estruturado de forma rígida ou flexível, simplificada ou complexa, centralizada ou participativa.

Para dar continuidade ao estudo proposto, será necessário compreender a elaboração e a importância do planejamento financeiro para as organizações.

## **2.2 Planejamento financeiro**

Lunkes (2003) descreve que a necessidade de se planejar é tão antiga quanto a humanidade, os homens das cavernas necessitavam prever as quantidades de comida para os

longos invernos. Já Jameson (1963) afirma que os primeiros planejamentos financeiros eram destinados indistintamente para os gastos pessoais dos reis, da nobreza e também das guerras.

Antigamente o planejamento financeiro era aplicado somente na administração pública como base para distribuição de verbas. No Brasil a técnica de planos financeiros começou a ser utilizada de forma principiante em 1950, e na década de setenta empresas nacionais iniciaram sua conscientização referente a esta ferramenta, em termos de planejamento e controle de suas principais atividades (ZDANOWICZ, 1983).

Tung (1994), Zdanowicz (1983), Vaena e Huetz (1961) e Sanvicente e Santos (1983) conceituam o planejamento financeiro como um instrumento de planejamento e controle vinculado aos planos de produção e investimento, que objetiva otimizar o rendimento dos recursos físicos e monetários à disposição da empresa. Ele é a apresentação dos resultados antecipados de um plano, projeto ou estratégia, e é considerado um dos instrumentos mais importantes que a administração de uma organização, independentemente de seu porte, pode elaborar, isto porque fornece direção e instruções para a execução dos planos.

Meyer (1972, p. 9) define planejamento financeiro utilizando cinco abordagens, são elas:

- a) uma atribuição de objetivos e de meios: uma política em qualquer nível é definida por seus objetivos e pelos meios de atingi-los;
- b) um equilíbrio microeconômico: o plano financeiro representa um confronto de uma série de receitas (algumas normais como vendas, outras excepcionais, aumento de capital, etc.) e de despesas (algumas normais, como os custos, e outras excepcionais como os investimentos). É importante destacar que o equilíbrio global deve existir, porém pode não ocorrer exatamente em cada ano, pode estender-se por vários exercícios, porém é função do dinamismo da organização seu ajuste;
- c) uma atribuição de responsabilidades: decorre da obrigação de um estreito relacionamento entre o plano financeiro e a organização geral da empresa;
- d) um reflexo da evolução econômica: ao nível empresarial o ajustamento realiza-se de duas maneiras: flexibilidade e revisão do planejamento financeiro; e
- e) um modelo econômico: trata-se de um modelo matemático e contábil, ou seja, uma reprodução monetária do ponto de vista monetário.

O planejamento financeiro engloba os orçamentos, que são essenciais para o planejamento e controle das organizações. Segundo Brookson (2000), o orçamento é um plano de atividades a serem desenvolvidas pela empresa, que pode assumir diversas formas,

mas que geralmente reflete os departamentos e o conjunto da organização em termos financeiros, oferecendo bases para se mensurar o desempenho da empresa.

Horngren, Foster e Datar (1997) contribuem afirmando que o orçamento é uma expressão de um plano de ação futuro da administração, visando um determinado período. Brookson (2000) complementa descrevendo os seis principais objetivos do orçamento, que são: planejamento, coordenação, comunicação, motivação, controle e avaliação, podendo ser visualizados no Quadro 1.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Planejamento</b>	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático, que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
<b>Coordenação</b>	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
<b>Comunicação</b>	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes da equipe.
<b>Motivação</b>	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
<b>Controle</b>	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
<b>Avaliação</b>	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

**Quadro 1: Os seis objetivos principais do orçamento.**

Fonte: Brookson (2000, p. 9).

Se o orçamento for elaborado de maneira eficiente, os seis objetivos serão atingidos com eficácia e o sucesso da organização será mais facilmente alcançado.

Sobre as responsabilidades do planejamento financeiro, Brookson (2000) também salienta o encargo dos gerentes responsáveis pela elaboração do mesmo, que envolve as próprias obrigações gerenciais, a satisfação das expectativas do empresário, a concentração no processo de elaboração do orçamento, o empenho e o provável e planejado sucesso da organização.

Sobre as características dos planos financeiros, Zdanowicz (1983) considera como mais relevantes a projeção para o futuro (determinação de novas condições de trabalho, projetando uma situação futura); flexibilidade na aplicação (visto que a economia interna e externa apresenta freqüentes flutuações, a empresa necessita de um dinamismo para adaptar-se a diversas situações) e participação direta dos responsáveis (os responsáveis por cada departamento participam como uma equipe, com seus pareceres, colaborando assim com a alta administração no estabelecimento dos objetivos e das metas).

Tung (1994, p.28) destaca algumas outras características, como englobar todas as atividades da empresa; estabelecer, de forma detalhada, relações entre receitas, os custos, as despesas, os realizáveis, os exigíveis, etc.; predeterminar operações a serem realizadas na consecução de um determinado objetivo empresarial; e não só comparar resultados-padrão e resultados alcançados como procura projetar-se na direção do atingimento de resultados futuros.

Segundo Boisvert (1999, p.340) o planejamento financeiro ainda deve permitir:

- a) precisar os objetivos seguintes da organização;
- b) elaborar os planos a curto prazo;
- c) estimar os recursos associados aos planos;
- d) estabelecer um plano de investimento;
- e) desenvolver um plano de produção;
- f) planejar as compras;
- g) prever a necessidade de mão-de-obra direta e prepará-la;
- h) ajustar o orçamento de produção;
- i) estabelecer os orçamentos financeiros;
- j) ajustar o orçamento global;
- k) assegurar o prosseguimento dos planos;
- l) mensurar periodicamente em que medida os objetivos estão sendo atingidos;
- m) analisar a economia, a eficiência e a eficácia dos gestores;
- n) intervir para retificar planos; e
- o) reavaliar os objetivos e a estratégia da organização.

Lunkes (2003, p. 43) escreve que a estrutura básica de um plano financeiro é desenvolvida a partir “das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e um conjunto de orçamentos para determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras”.

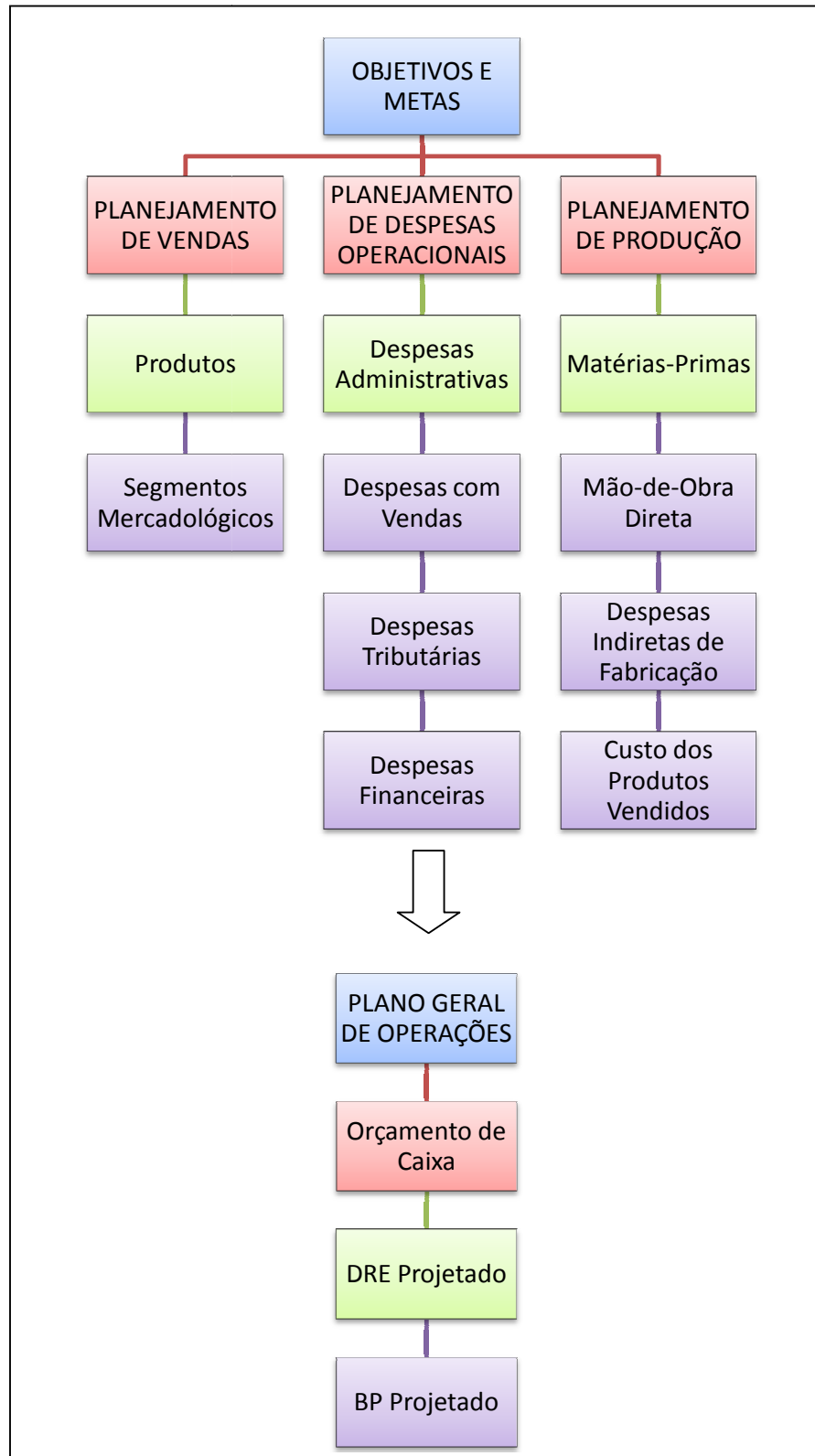
Diversos são os modelos de planejamento financeiro empresarial. Para Vaena e Huetz (1961), subdivide-se em: planejamento de vendas (também chamado de orçamento de receita), planejamento de operações (ou orçamento de produção), planejamento de compras, planejamento financeiro (orçamento de caixa) e planejamento de investimentos.

Quando se trata de plano de resultados a longo prazo, encontra-se as projeções de receitas, custos e lucros, os principais projetos e investimentos em imobilizado, fluxos de caixa e financiamento e necessidades de recursos humanos (WELSCH, 1996).

Welsch (1996) destaca ainda que os planos de resultados a curto prazo, devem conter os seguintes itens:

- a) demonstração planejada do resultado: contendo a demonstração do resultado, demonstração do resultado por área de responsabilidade e demonstração de resultados por produto;
- b) tabelas e quadros auxiliares da demonstração do resultado: abordando o plano de vendas (por zona de vendas e período, por produto e período), plano de produção (tabela das quantidades a serem produzidas, quadro de estoques, orçamento de matérias-primas, de compras, de mão-de-obra direta, e de custos indiretos de produção);
- c) plano de despesas administrativas: demonstrando os orçamentos de despesas por departamento administrativo, departamento pessoal e de recursos humanos;
- d) plano de despesas de vendas; e
- e) planos para apropriação de verbas: contendo o orçamento de publicidade, de pesquisa e outros. Além de um plano financeiro com o balanço planejado e quadros auxiliares do balanço.

A figura 1 demonstra os componentes de um planejamento financeiro, conforme Zdanowicz (1983).



**Figura 1: Componentes de um sistema orçamentário.**

Fonte: Zdanowicz, 1983, p. 27.



Tung (1994) destaca alguns requisitos para a elaboração de um planejamento financeiro. O primeiro diz respeito ao apoio da cúpula administrativa, este item é de extrema importância devido aos atritos que normalmente ocorrem entre as áreas e os indivíduos no processo de controle.

Outro aspecto que Tung (1994) aponta como necessário para o sucesso de um plano financeiro é uma organização adequada. É fundamental que sejam definidas as responsabilidades e as autoridades de todas as partes envolvidas, também é preciso que haja um sistema de contabilização racional, que deve permitir análises e comparações necessárias e podem servir de base para um planejamento financeiro.

Por fim, Tung (1994) aponta um sistema de planejamento adequado, por cada empresa possuir suas particularidades, para apresentar resultados favoráveis, ela necessita de um planejamento capaz de oferecer meios eficientes de contra-chequeagem.

A seguir serão demonstrados os diversos tipos de planejamentos que uma organização deve elaborar em seu sistema de planejamento financeiro, tendo por base a linha de raciocínio de diversos autores.

### 2.2.1 Planejamento de vendas

Segundo Meyer (1972) a administração de vendas causa o problema mais complexo e importante no procedimento de planejamento, pois é necessário definir a previsão de vendas. Welsch (1983) afirma que o plano de vendas pode ser considerado o alicerce do planejamento periódico da empresa, pois praticamente todas as fases posteriores dependem deste.

Sobre sua elaboração, Zdanowicz (1983, p. 37) escreve que a preparação do planejamento de vendas envolve “políticas gerais e formas de decisão acerca de lançamentos de novos produtos, a fixação de preços, a expansão ou a retração dos mercados atendidos pela empresa, o tamanho da equipe e a intensidade da promoção de vendas e propaganda dos produtos”.

Da mesma maneira, Sanvicente e Santos (1983) destacam que no planejamento de vendas são consideradas as variáveis de mercado consumidor, de mercado fornecedor, de produção, de trabalho e de recursos financeiros. Welsch (1983) complementa afirmando que o plano de vendas representa a fonte básica de entradas dos recursos monetários; além disso, diversos aspectos são impactados diretamente por este plano, como o investimento em imobilizados, o volume de despesas a ser planejadas, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção, entre outros.

O planejamento de vendas constitui o ponto de partida do esquema orçamentário de uma organização, conforme Tung (1994, p.97) aponta. O autor ainda descreve que planejar vendas significa:

fixar com antecedência as quantidades físicas e os volumes monetários correspondentes. O orçamento de vendas implica uma decisão voluntária por parte do empresário, em vista das circunstâncias do mercado em que se encontra, (...) pode ser definido como a fixação prévia das vendas, em quantidade e em valor, tendo em conta as limitações impostas à empresa e a ação desta sobre tais limitações.

Segundo Welsch (1983), o planejamento de vendas abrange duas dimensões de tempo: o planejamento a curto prazo e a longo prazo. Meyer (1972, p.25) frisa a importância de considerar esses períodos separadamente, descrevendo que a médio e longo prazo a previsão das vendas permite elaborar um programa de investimentos e um plano correlativo financeiro, já a curto prazo, permite elaborar um programa de produção (e, por diferença, um plano de estoque de produtos terminados ou em elaboração) e elaborar um programa de aprovisionamento e deduzir os planos de custos (distribuição, estoque, serviços gerais), bem como o planejamento da tesouraria.

Welsch (1983) aborda três pontos para estabelecer as bases do planejamento de vendas:

- a) objetivos da empresa: fornecem duas metas gerais a partir das quais o plano de vendas é preparado;
- b) estratégias da administração: servem de base para avaliar o impacto das medidas agressivas da empresa; e
- c) previsões de vendas: oferece projeções técnicas da procura dos produtos da empresa, com base em determinadas hipóteses.

Para Tung (1994) as previsões de vendas devem considerar os fatores internos e externos, permitindo determinar as diretrizes empresariais. Tais previsões podem ser classificadas por produto, território, canal de distribuição (revendedores, agentes), por método de venda (visita, correspondência), por tipo de cliente (nacional ou estrangeiro, particular ou governo), por valor de venda, por combinações de venda (à vista, a prazo), por organização (filiais, departamentos) e/ou por vendedor (individual ou em grupo).

E para preparar um plano de vendas, Welsch (1983) salienta que os planos de promoção, publicidade e de despesas de vendas apresentam as aplicações que são necessárias de recursos para atingir o nível de atividade estipulado no produto final de todo o processo, ou seja, o plano de *marketing*

Referente às políticas de *marketing*, Sanvicente e Santos (1983) descrevem quatro áreas principais e que auxiliam na construção do planejamento de vendas, são elas: preços, produtos, distribuição e propaganda.

A política de preços pode envolver dois aspectos, custo e concorrência. Segundo Welsch (1983), os preços devem ser analisados considerando ambos, o autor acredita que devem corresponder às condições de mercado para a qualidade por produto que a organização oferece.

A política de produtos estabelece as decisões quanto à inclusão, modificação ou ainda eliminação de produtos. A política de distribuição define os caminhos que levarão os produtos desde o fabricante até o consumidor final. E por fim, a política de propaganda delimita os produtos prioritários, quais campanhas e veículos serão utilizados para divulgação dos produtos pela organização (SANVICENTE, SANTOS, 1983).

Meyer (1972) esquematiza a metodologia da previsão de vendas, conforme o Quadro 2, apresentado a seguir:

	<b>LONGO PRAZO (2-10 anos)</b>	<b>CURTO PRAZO (1 ano)</b>
<b>Problema estudado</b>	- Capacidade de produção ou de distribuição; e - Produtos.	- Capacidade; e - Produtos.
<b>Limitações externas (mercado)</b>	- Tendências; - Correlação a longo prazo; - Estudo de mercado; e - Plano de modernização de equipamentos.	- Correlação; - Estudo de mercado; e - Extrapolação.
<b>Limitações internas (empresas)</b>	- Investimentos e rentabilidade; e - Financiamento.	- Meios comerciais; - Meios de produção; - Margem de lucro; - Evolução recente de vendas; e - Produtos novos.
<b>Nível de estudos e de decisões</b>	- Conselho de administração; - Direção geral; e - Direções específicas.	- Direção geral; - Direções específicas; e - Chefes de serviços responsáveis.
<b>Decisões</b>	- Evolução desejada pela empresa; e - Investimentos e financiamento.	- Programa de vendas; e - Definição dos meios (estoques, produção, etc.).

**Quadro 2: Metodologia da Previsão das Vendas.**

Fonte: Meyer, 1972, p. 26.

Analisando os aspectos anteriormente citados, pode-se notar que o planejamento a curto prazo trata-se do nível operacional, e o planejamento a longo prazo, do nível estratégico. Os responsáveis pelo planejamento de venda devem estar em contato com as outras áreas, os conhecimentos de setores-chave da empresa ajudam a construir precisões de venda mais realistas (TUNG, 1994).

Para Welsch (1983) a elaboração do planejamento deve considerar a avaliação das variáveis relevantes para a empresa, o estabelecimento de seus objetivos gerais e específicos, formulação de estratégias de longo prazo, análises e avaliações das futuras condições econômicas nacionais e internacionais, previsões e análises da indústria para determinar potencialidades futuras, análise das vendas passadas da empresa, desenvolvimento de previsões com base nas análises anteriores, avaliação das limitações, estabelecimento de políticas em relação a estratégia que afetarão as expectativas das vendas, aplicação do julgamento e das decisões da administração à previsão de vendas, teste financeiro dos efeitos dos planos preliminares de vendas e dos ajustes resultantes, elaboração do plano final de vendas e distribuição do plano de vendas aprovado a outros departamentos para utilização posterior.

Sobre a metodologia utilizada para projeção das vendas, Welsch (1983) utiliza duas abordagens: causal e não-causal. A primeira delas, causal, identifica-se variáveis que possuem influência causal sobre as vendas, e se subdividem-se em dois tipos, as variáveis que a empresa não possui grau algum de controle (como população e condições econômicas gerais) e as variáveis que a organização exerce controle (como linhas de produtos, preços e tamanho da equipe de vendas).

A abordagem não-causal é caracterizada pela análise de vendas passadas, utilizando-as para a projeção de vendas futuras, e não se procura identificar e avaliar as variáveis causais (WELSCH, 1983).

Após elaborado o planejamento de vendas, é necessário sanar questões como a compra de matérias-primas, níveis de estoques, entre outros, que são definidos no planejamento de produção.

### 2.2.2 Planejamento de produção

O planejamento de produção tem raiz nas estimativas de vendas, isto porque sem vendas a produção não teria sentido, visto que a receita depende itens produzidos e vendidos a um mercado que o consuma (TUNG, 1994; ZDANOWICZ, 1984).

É necessário, segundo Welsch (1996), que o plano de vendas seja convertido em termos de atividades auxiliares das principais funções da organização. No caso de uma empresa de serviços, este plano de vendas pode ser convertido em necessidade de capacidade de prestação de serviços, já no caso de uma organização industrial deve ser convertido em exigências de produção (fabricação).

Para Sanvicente e Santos (1983) o planejamento de produção nas empresas industriais é a principal ferramenta para a determinação das despesas oriundas do plano de vendas e de receitas. Estes autores acreditam que o planejamento de produção requer a conciliação do atendimento ao planejamento de vendas; da minimização dos custos de produção; e da minimização dos investimentos em estoques.

Zdanowicz (1983, p. 69) destaca como os objetivos mais importantes do planejamento de produção:

- a) estabelecer políticas aos níveis desejados de estoques de matérias-primas, produtos prontos e produtos em processamento;
- b) planejar a quantidade de cada produto que deve ser fabricado para cumprir às exigências de vendas e estar de acordo com as políticas de estoque fixadas pela empresa; e
- c) programar ou escalonar a produção para períodos intermediários de tempo.

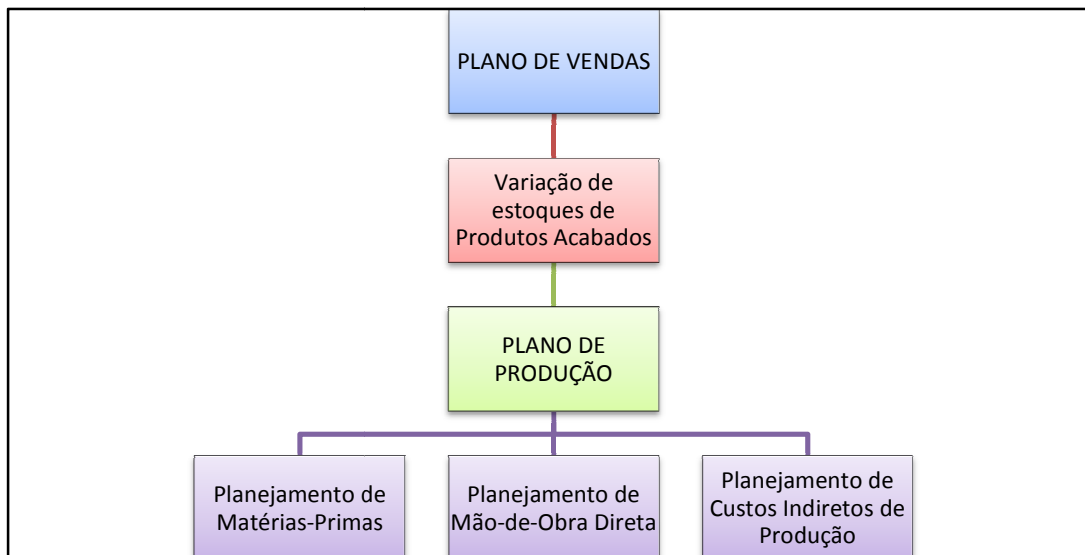
A quantidade a ser fabricada varia de acordo com o volume das vendas e da variação dos estoques inicial e final durante o período (TUNG, 1994). Sobanski (1994, p.33) esquematiza a equação básica dos estoques, sendo assim formulada:

$$\text{(Estoque inicial)} + \text{(Entradas)} - \text{(Saídas)} = \text{(Estoque final)}$$

E no caso de produtos acabados, tal equação pode ser reescrita com maior precisão:

$$\text{(Produção)} = \text{(Estoque final)} + \text{(Vendas)} - \text{(Estoque Inicial)}$$

Welsch (1996, p. 128) esquematiza o planejamento de produção, conforme demonstrada na figura 2.



**Figura 2: Planejamento da produção.**

Fonte: Welsch, 1996, p. 128.

Welsch (1996), Sanvicente e Santos (2000) concordam que o planejamento de produção é uma estimativa da quantidade de bens que devem ser fabricados durante o exercício de planejamento, trata-se do primeiro passo do planejamento de operações de fabricação e engloba três outros tipos de planejamentos importantes relacionados ao processo de fabricação: planejamento de matérias-primas, planejamento de mão-de-obra e planejamento dos custos indiretos de produção.

Segundo Welsch (1996) o plano de matérias-primas envolve as estimativas das exigências de matérias-primas; o plano de mão-de-obra indica a quantidade e o custo da mão-de-obra direta; e o planejamento dos custos indiretos de produção inclui as estimativas de todos os custos de produção, além da matéria-prima direta ou de mão-de-obra direta.

As funções de planejamento, programação e execução das atividades de fabricação são de responsabilidade do departamento de produção. Os executivos de produção possuem conhecimento direto da capacidade da fábrica e do pessoal de produção, da disponibilidade de matéria-prima e do andamento da produção. Porém, é necessário considerar as políticas da alta administração, como por exemplo, os níveis de estoque e o investimento em imobilizado (WELSCH, 1996).

Após elaborado o plano de produção, é imprescindível a determinação do custo de tal produção, descrito no próximo tópico.

### 2.2.3 Planejamento do custo fabril

O custo da produção determinado no planejamento de produção envolve três grandes categorias: matéria-prima, mão-de-obra e custos indiretos de produção.

Para Sanvicente e Santos (1983, p.76) o planejamento de matéria-prima consiste no cumprimento de alguns passos, descritos a seguir:

- a) determinação das quantidades de matérias-primas exigidas para o atendimento da produção;
- b) estabelecimento das políticas de estocagem de matérias-primas;
- c) elaboração do programa de suprimentos; e
- d) determinação do custo estimado das matérias-primas necessárias à produção.

Welsch (1996) classifica as matérias-primas em dois tipos, diretas (que fazem parte integrante do produto pronto, podendo ser diretamente identificadas no custo do mesmo) ou indiretas (são utilizadas durante o processo de fabricação, porém não são vinculadas a um processo específico de produção).

A coordenação das quantidades de matérias-primas necessárias, seus estoques e suas compras são fatores imprescindíveis para a eficiência operacional. Os custos e os estoques de tais matérias-primas exercem influência sobre os lucros, a posição de caixa e o planejamento de compras, além de ser relevante no planejamento de produção, que somente poderá produzir, se houver material para trabalhar (ZDANOWICZ, 1984).

Para planejar a mão-de-obra apresenta grande importância para a maioria das organizações, pois, conforme descrevem Sanvicente e Santos (1983), absorve uma parcela substancial dos custos totais.

A mão-de-obra apresenta como custos os salários e ordenados pagos pelas empresas aos altos executivos, pessoal administrativo, supervisores, chefes de equipe de trabalho, e Zdanowicz (1984) ainda coloca os operários qualificados e não qualificados.

O mesmo autor denomina a mão-de-obra direta os colaboradores que estão diretamente ligados às operações específicas da produção, já o pessoal da área administrativa, supervisores, gerentes, chefes de produção, entre outros, são nomeados como mão-de-obra indireta.

Sanvicente e Santos (1983) destacam que orçar a mão-de-obra direta significa estimar a quantidade que será necessária para cumprir o programa de produção, projetar a taxa horária que será utilizada e calcular o custo total de mão-de-obra.

Os objetivos principais do planejamento detalhado da mão-de-obra direta são pontuados por Zdanowicz (1984, p. 83), como:

- a) mensurar a quantidade necessária de mão-de-obra direta, em termos de horas de trabalho; e a partir da quantidade e a qualidade de funcionários necessários para atingir a produção planejada;
- b) estimar o custo da mão-de-obra direta de produção, para que os custos dos produtos possam ser calculados;
- c) apresentar subsídios ao departamento de pessoal, para que este possa planejar as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, etc.;
- d) propiciar ao orçamento de caixa informações a respeito do desembolso necessário para o pagamento da mão-de-obra direta; e
- e) fornecer ao controle administrativo dados por centro de custos e o custo-padrão da mão-de-obra direta.

Sobre os custos indiretos de produção, Welsch (1996) afirma que representam a parcela do custo total de produção que não é diretamente identificável com os produtos ou serviços oferecidos.

Tanto para Welsch (1996) como para Zdanowicz (1984) as despesas indiretas de fabricação são constituídas pela mão-de-obra indireta, matéria-prima indireta (ou materiais indiretos) e despesas diversas de fabricação (seguros, aluguéis, luz, água, entre outros).

Welsch (1996) faz distinções importantes a respeito de custos fixos e variáveis. Para o autor, os custos fixos são compostos por itens que tendem a manter o seu total de mês para mês, não apresentando variações conforme a produção ou o volume de trabalho realizado. Alguns exemplos de custos fixos são: salários de supervisores, impostos prediais, seguros, entre outros.

Já os custos variáveis já são os itens que variam de acordo com a quantidade produzida, alguns exemplos são: matérias-primas diretas, mão-de-obra direta e a energia elétrica.

Cada um desses tipos de planejamento (mão-de-obra direta, matéria-prima direta e custos indiretos de produção) deverão ser preparados pelos gerentes dos respectivos departamentos (WELSCH, 1996).

Após a formulação do planejamento de vendas, planejamento de produção, do planejamento dos custos oriundos da produção prevista, outro planejamento também merece destaque, o planejamento de despesas administrativas e de vendas.



#### 2.2.4 Planejamento de despesas administrativas e de vendas

Nestes planejamentos são encontradas as despesas dos centros de custo da área comercial e da administrativa das empresas (SOBANSKI, 1994). De acordo com o princípio da participação, Welsch (1996) afirma que o planejamento de despesas deverá envolver todos os níveis administrativos, para que assim sejam elaborados planejamentos mais realistas para cada departamento, divisão de trabalho ou qualquer outra unidade administrativa superior.

Welsch (1996) relembra que os planos de despesas de vendas devem ser preparados paralelamente ao plano de vendas, pois são mutuamente independentes. Segundo Sanvicente e Santos (1983) este planejamento compreende todos os gastos efetuados com a venda e distribuição dos produtos.

Zdanowicz (1984) sugere que o planejamento de despesas com vendas deve abranger as despesas do departamento comercial (englobando as despesas com pessoal de atividade burocrática e de material); comissões sobre as vendas; promoções e publicidade; despesas de expedição; fretes e transporte, bem como despesas de vendas diversas (como viagens, representações, etc.).

Para Welsch (1996) os planos de despesas de vendas devem ser preparados pelos respectivos gerentes de vendas, e basear-se num volume planejado de produção ou atividade. Geralmente, a base de atividade, que é o método de determinação do volume de produção ou atividade, das subunidades da função comercial é o valor das vendas.

Já sobre os planejamentos de despesas administrativas, Sanvicente e Santos (1983) colocam que as despesas administrativas são por natureza, provenientes de despesas predominantemente fixas, e Wesch (1996) acrescenta afirmando que tais planejamentos devem ser preparados logo após que o plano de vendas (e talvez o plano de produção) aprovado ser convertido em termos de atividade esperada para cada unidade administrativa envolvida.

As proposições dos setores administrativos devem conter, do ponto de vista do planejamento, conforme sugere Zdanowicz (1984, p. 104):

- a) custos básicos por centro de custo;
- b) atividades do setor, abrangendo a descrição dos seus objetivos;
- c) exposição de atividades que possam ser restringidas, no caso de redução dos objetivos e metas da empresa; e
- d) atividades que possam ser ampliadas, em caso de acréscimo dos objetivos e das metas da empresa.

Em geral, o planejamento de despesas administrativas será melhor abordado se baseado em planos e programas específicos. A experiência passada pode ser útil, se ajustada às alterações esperadas das políticas administrativas e condições econômicas. Como várias despesas administrativas são fixas, a análise de dados históricos normalmente fornecerá bases sólidas para o seu planejamento.

É fundamental também que as despesas geradas diariamente sejam honradas pela organização, e para isso, é necessário que haja ativo circulante. Para tal, deve-se elaborar o planejamento de caixa, demonstrado a seguir.

### 2.2.5 Planejamento de caixa

A palavra caixa representa, em sentido restrito, apenas ao numerário (dinheiro e cheques recebidos que tiverem liberados para depósito imediato) existente nas dependências da empresa. No planejamento, o vocabulário caixa abrange os saldos bancários de livre movimentação, incluído o numerário de trânsito entre as agências (SOBANSKI, 1994).

Para Zdanowicz (1984) é extremamente importante que a organização disponha de numerário para efetuar os pagamentos quando solicitado, evitando embaraços. Porém, este saldo não deve ultrapassar o necessário, pois o dinheiro ocioso nada ganha.

A projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para a maioria das instituições, pois, segundo Sanvicente e Santos (1983), em economias inflacionárias a manutenção de elevados saldos de caixa implica em prejuízos devido ao decréscimo de poder aquisitivo de tais valores, além de juros. E as faltas imprevistas de caixa podem acarretar em maiores ônus financeiros na obtenção de empréstimos, além do risco de denegrir a imagem perante os credores.

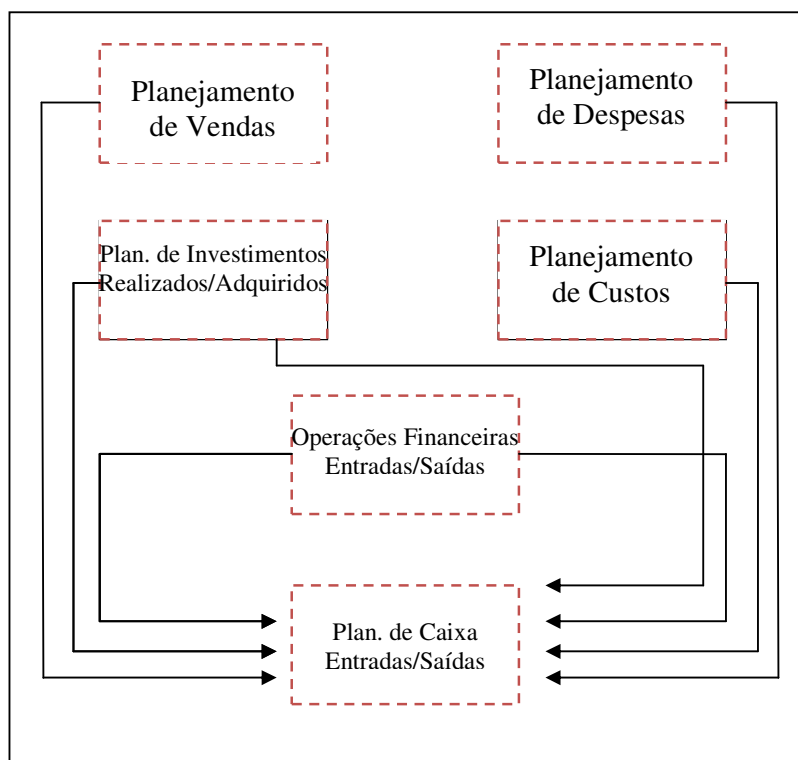
Há outras nomenclaturas utilizadas pelos autores, Welsch (1983, p. 255) denomina de orçamento de disponibilidades esta ocorrência de entradas e saídas de caixa de fundos (em regime de caixa), e apresenta as finalidades deste tipo de planejamento, que estão assim esquematizadas:

- a) indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas;
- b) indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades;
- c) indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos de investimento temporário;
- d) permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a capital de giro total, vendas, investimentos e capital de terceiros;

- e) estabelecer bases sólidas para políticas de crédito; e
- f) estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

Meyer (1972) explica que as entradas em caixa, ou em tesouraria, como o autor nomeia, compreendem os pagamentos dos clientes (planejamento de vendas), adiantamentos realizados pelos clientes, realizações do ativo imobilizado (planejamento de investimentos), juros e dividendos recebidos, aumento de capital e empréstimos (serviços financeiros).

Em contrapartida, as saídas de caixa englobam as compras (planejamento de despesas de matéria-prima), os custos de produção, distribuição, vendas, etc. (planejamento de produção/distribuição/serviços gerais), aquisições de ativos (planejamento de investimentos), juros e dividendos pagos, liquidação de empréstimos e aquisições de participações, entre outros (serviços financeiros). O esquema de funcionamento do planejamento de caixa pode ser visualizado na figura 3, apresentada a seguir:



**Figura 3: Esquema de funcionamento do planejamento de caixa.**

Fonte: Meyer, 1972, p. 173.

O responsável pela tarefa deve ser o tesoureiro ou o executivo responsável pela administração dos fundos da empresa, trabalhando com vários outros executivos, pois se baseia em numerosos planos e orçamentos provenientes de diversos setores da empresa (WELSCH, 1983).

Além do planejamento de caixa, que se trata do ativo circulante, é importante elaborar o orçamento do ativo permanente, denominado de planejamento de investimentos.

### 2.2.6 Planejamento de investimentos

No plano macroeconômico o consumo intermediou o efeito multiplicador dos investimentos na economia, já no plano microeconômico, Meyer (1972) destaca que o investimento condiciona o futuro da empresa.

Para Welsch (1986) “o orçamento de investimentos expressa os planos detalhados da alta administração em relação a acréscimos, melhoramentos, substituições de ativos, patentes e aos fundos reservados para esses fins”. O autor explica que os aumentos em imobilizado representam a aquisição de novos ativos e que os custos são alocados a diversos exercícios contábeis futuros.

Para Sobanski (1994, p.57) existem três regras elementares que nunca devem ser esquecidas nas decisões sobre os investimentos:

- a) evitar investimentos em capacidade ociosa;
- b) evitar investimentos excessivos, isto é, que comprometam a situação financeira atual ou futura; e
- c) evitar investimentos com baixo retorno.

Diversas são as razões pelas quais a alta administração deve elaborar um planejamento formal de investimentos. Segundo Welsch (1983) a primeira delas diz respeito ao planejamento, pois permite a organização adequada de despesas de capital.

A segunda razão que Welsch (1983) aponta é a coordenação adequada de despesas de capital no que se refere as necessidades de financiamento (exigências de caixa e recursos financeiros), investimento total em operações, vendas em potencial, lucros em potencial, retorno sobre o investimento e posição financeira da empresa.

E por último, Welsch (1983) destaca o controle, que permite controlar os numerosos investimentos de pequeno valor e os custos de investimentos mais importantes.

Após descritos todos os planejamentos anteriormente citados, será explanada as vantagens e limitações da realização dos planejamentos financeiros nas organizações.

### 2.2.7 Vantagens e limitações dos planejamentos financeiros

A implantação do sistema de planejamento financeiro traz inúmeros benefícios para uma organização, pois abrange todo o conjunto de operações anuais da empresa, provocando a formalização do desempenho de funções administrativas importantes para a empresa. Para Tung (1994) tais benefícios ultrapassam o domínio financeiro que lhe é próprio.

Zdanowicz (1984, p. 31) aponta dez vantagens decorrentes da utilização do sistema de planejamento pelas empresas em geral:

- a) obriga a análises antecipadas das políticas básicas da empresa;
- b) requer um estudo para definir as responsabilidades de cada função dentro da empresa;
- c) exige de todas as pessoas da direção, de qualquer nível, a elaboração de planos em sintonia com todos os departamentos da empresa;
- d) força a administração da empresa a expressar, em termos numéricos, o que é preciso fazer para alcançar resultados satisfatórios (quantificação dos planos);
- e) a contabilidade deve apresentar os dados históricos apropriados e adequados (reorganização e sistematização contábil);
- f) obriga a administração da empresa a planejar mais economicamente a utilização dos seus recursos: matéria-prima, mão-de-obra, instalações e recursos financeiros, colaborando para a minimização dos custos e maximização das receitas;
- g) a partir de políticas predeterminadas, os executivos são liberados de muitos processos decisórios, proporcionando maior tempo para que desenvolvam sua criatividade;
- h) obriga a realizar uma auto-análise periódica da empresa;
- i) facilita a adequação da empresa aos fatores que fogem do âmbito interno (políticas de crédito, financiamento, etc.); e
- j) verifica o progresso ou retrocesso no sentido da realização dos objetivos prioritários.

Tung (1994) ainda complementa afirmando o planejamento financeiro provoca uma movimentação no ambiente empresarial, visto que cada colaborador se conscientizará de seu dever.

No que se refere ao controle, Tung (1994) acredita que o planejamento financeiro influencia no espírito de cada funcionário quanto à noção de custo, economia, racionalização de investimentos e lucros. Do ponto de vista da análise, o planejamento financeiro possibilita

a determinação dos pontos críticos, aplicando medidas saneadoras e dos pontos favoráveis, que poderão ser melhor aproveitados.

Apesar das vantagens descritas, há certas limitações que as organizações encontram quando o planejamento financeiro é elaborado. Segundo Sanvicente e Santos (1983) o planejamento financeiro normalmente esbarra em três obstáculos.

O primeiro deles diz respeito aos dados contidos neste planejamento, eles são estimativas, sendo assim, estão sujeitos a erros. O segundo obstáculo apontado se refere ao custo do sistema, dependendo do tamanho da empresa, seria inviável contratar pessoal especializado para supervisionar tais planos, ou mesmo desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar os mesmos. E a última barreira descrita pelos autores diz respeito ao estilo de administração. A elaboração desses planejamentos financeiros necessita da participação de todos, caso a administração da organização seja autoritária, por exemplo, não seria possível delegar as responsabilidades para o setor adequado.

Zdanowicz (1984, p. 31) conclui afirmando que “para qualquer tipo de atividade ou tamanho de empresa, é viável a implantação e/ou implementação da técnica orçamentária, desde que exista uma boa estrutura organizacional e o aval da alta cúpula diretiva da empresa”.

Feitos os levantamentos dos dados e realizadas as estimativas, é necessário unir todos os resultados, utilizando-os para elaboração do plano de resultados, que ajudará a analisar as características financeiras da empresa.

#### 2.2.8 Conclusão e utilização do plano de resultados

A preparação de um plano anual de resultados se encerra com a demonstração projetada do resultado do exercício e com a projeção do balanço. Tais demonstrações sintetizam e integram os detalhes dos planos preparados pela administração do período determinado. Welsch (1983) afirma que ainda indicam os principais impactos dos planos detalhados sobre as características financeiras da organização.

Welsch (1983) relembra da importância do plano ser elaborado com objetivos atingíveis, e frisa que é essencial que cada superior e executivo compreenda com clareza as suas responsabilidades específicas, bem como as indicadas nos planos e orçamentos.

O responsável pela elaboração de tal plano é o diretor de orçamentos, que deverá unir todas as partes em um único documento, um plano completo. Através deste plano, ele prepara

uma análise utilizando os instrumentos de análise financeira, conforme descrevem Sanvicente e Santos (1983, p. 167):

- a) análise horizontal (comparação com os dados reais dos últimos cinco anos, por exemplo);
- b) análise vertical (da demonstração de resultados, do balanço, de grupos de contas, etc.);
- c) índices operacionais e financeiros (índices de liquidez, de rentabilidade, de atividade);
- d) relações de custo, volume e resultado;
- e) demonstração de origens e aplicações de recursos;
- f) participação percentual das despesas por natureza; e
- g) participação percentual por centro de custo.

Para indicar a situação financeira de uma organização, Liz (2009) sugere a análise de quatro índices: lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno do investimento e ponto de equilíbrio, descritos a seguir.

A lucratividade é um indicador de eficiência operacional. Considera o lucro líquido e a receita total, e demonstra o valor monetário resultante após o pagamento de todas as despesas e impostos. É representada pela fórmula:

$$\text{Lucratividade: } \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100$$

O segundo indicador, destacado pela autora, é a rentabilidade, que indica a atratividade do negócio, ou seja, mostra a velocidade de retorno de capital investido. Sua fórmula considera o lucro líquido e o investimento total, conforme demonstrado a seguir:

$$\text{Rentabilidade: } \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100$$

O prazo de retorno sobre o investimento (PRI) também é um indicador de atratividade do negócio, pois apresenta o tempo necessário para que o empreendedor recupere tudo o que investiu no seu negócio. Considera o investimento total e o lucro líquido, a fórmula está evidenciada abaixo:

$$\text{PRI: } \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}}$$

E o último indicador apontado por Liz (2009) diz respeito ao ponto de equilíbrio, que indica a quantidade necessária de vendas para que as receitas se igualem aos custos. Por consequência, é um indicador de segurança do negócio, demonstrando em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos.

$$\text{Ponto de equilíbrio: } \frac{\text{Custos fixos}}{\% \text{Margem de Contribuição (Receita - Custo variável)}} \times 100$$

Existem algumas outras análises que podem ser realizadas através das demonstrações financeiras, Assaf Neto (2003) sugere a análise vertical e horizontal da organização. A análise horizontal consiste em avaliar a evolução dos vários itens de cada demonstração financeira em intervalos sequenciais de tempo. Já a análise vertical consiste em constituir identicamente a um processo comparativo, e é desenvolvida através de comparações relativas entre valores afins ou relacionáveis identificados numa mesma demonstração contábil.

Assaf Neto (2003) afirma que a análise dos indicadores econômico-financeiros é a técnica mais comumente utilizada para avaliar a situação financeira das empresas. O primeiro indicador que este autor explana se trata do indicador de liquidez, que visa medir a capacidade de pagamento de uma empresa. O indicador de liquidez corrente se refere à relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, quanto de ativo a empresa tem disponível para “cobrir” seu passivo, fórmula demonstrada a seguir:

$$\text{Liquidez corrente: } \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

Outro indicador é o de liquidez seca, que desconsidera os estoques, visto que normalmente são apresentados com liquidez compatível com o grupo patrimonial em que estão incluídos. Sanvicente (1997) sugere a seguinte fórmula para este cálculo:

$$\text{Liquidez seca: } \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

O índice de liquidez imediata mede a relação entre o disponível e o passivo circulante, e pode ser calculado através da fórmula apresentada a seguir:

$$\text{Liquidez imediata: } \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo circulante}}$$



Também é importante analisar os indicadores de endividamento e estrutura, para medir o nível de endividamento (dependência) da empresa em relação a seu financiamento por meio de recursos próprios, pode-se utilizar a relação capital de terceiros/capital próprio, conforme Assaf Neto (2003):

$$\text{Relação capital de } \frac{\text{Exigível total (passivo circulante + exigível a longo prazo)}}{\text{terc./capital próprio}} = \frac{\text{Passivo total (exigível total + patrimônio líquido)}}{\text{Passivo total (exigível total + patrimônio líquido)}}$$

Sobre os indicadores de rentabilidade, que visam avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões, vale cita o indicador rentabilidade de vendas.

Este indicador, escreve Assaf Neto (2003, p. 114), “mede a eficiência de uma empresa em produzir lucro por meio de suas vendas”, e pode ser apurado em termos operacionais e líquidos, sendo denominados de margem operacional e margem líquida, respectivamente:

$$\text{Margem operacional: } \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Vendas líquidas}}$$

$$\text{Margem Líquida: } \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas líquidas}}$$

Welsch (1983) relembra da importância do plano ser elaborado com objetivos atingíveis, e frisa que é essencial que cada superior e executivo compreenda com clareza as suas responsabilidades específicas, bem como as indicadas nos planos e orçamentos.

O desempenho dos setores deve ser medido periodicamente, é através do controle que a execução do plano é assegurada, afirma Welsch (1983). Outro aspecto a ser destacado diz respeito a flexibilidade do planejamento financeiro, visto que são realizadas estimativas, que podem ser redirecionadas, de acordo com o ambiente que a organização está inserida. Tal flexibilidade tende a aumentar a probabilidade de que os objetivos estabelecidos sejam alcançados ou ainda superados.

Conforme já fora explanado, outra ferramenta utilizada na atualidade é a construção de cenários. O próximo tópico aprofundará este tema, visto que foi de essencial importância para formulação deste estudo.

### 2.3 Construção de cenários

O objetivo principal dos gestores é obter os melhores resultados, utilizando uma abordagem estruturada e eficiente de decisões diárias para fazer o uso eficaz do tempo e recursos disponíveis. Para isso, o gestor pode contar com uma ferramenta denominada de prospecção dos cenários.

O cenário no contexto da indústria, para Marcial e Grumbach (2007, p. 44), tem por finalidade assumir a compreensão das diferentes formas em que as condições competitivas e a indústria podem assumir. Quando bem escolhidos, afirmam os autores, “os cenários iluminam os diversos futuros pertinentes à formulação de estratégias”.

O método para elaboração de cenários descrito por Michel Godet (*apud* Marcial e Grumbach, 2007) compõe-se basicamente em seis etapas, descritas abaixo:

- a) delimitação do sistema e do ambiente: onde é escolhido o horizonte temporal e a área geográfica (sistema), estes elementos são interligados; e o ambiente, que se trata de um ambiente mais amplo e se influenciam mutuamente;
- b) análise estrutural do sistema e do ambiente, retrospectiva e da situação atual: após delimitado o sistema, inicia-se a fase da análise estrutural. Para tanto é necessário, primeiramente, a elaboração de uma lista preliminar das variáveis relevantes do sistema e seus principais atores (indivíduos, grupos, decisores, organizações ou associações que influenciam ou recebem influência do sistema considerado no cenário). Tal lista visa a determinação para colocar em evidência os fatores invariantes, tendências de peso e fatos predeterminados. Além de realizar-se, também nesta etapa, a análise do ambiente atual e do passado;
- c) seleção dos condicionantes do futuro;
- d) geração de cenários alternativos: após análise de todas as condicionantes de futuro, pode-se construir os diferentes cenários;
- e) testes de consistência, ajuste e disseminação: para assegurar a coerência dos encaminhamentos entre as diferentes imagens; e
- f) opções estratégicas e planos/monitoração estratégica.

Heijden (2004) afirma que são necessários pelo menos dois cenários para refletir a incerteza, e mais do que quatro provaram-se impraticáveis para uma organização; cada um dos cenários propostos deve ser plausível, deve crescer de maneira causal partindo de dados do passado e do presente; e devem ser consistentes internamente, devem estar relacionados através de linhas de argumentação causais.

O autor ainda delimita três tipos especiais de cenários. São eles: cenários sem surpresas (representa a sabedoria comum tradicional da organização, ou seja, reconhecido por todos); cenários desafiadores (descreve um conjunto de condições que levam em conta a estrutura e os predeterminantes da situação, a discussão passa para o desenvolvimento de um cenário completo, como base para uma avaliação das estratégias, políticas e planos como perseguidos naquela situação) e os cenários fantasmas que consiste em um cenário improvável, e que possui ideias infactíveis, para determinar consequências lógicas e fazer sugestões.

Outro aspecto importante abordado com Heijden (2007) e que é necessário demonstrar no presente estudo diz respeito a elaboração de cenários para auxiliar na gestão de crises. Na simulação de crises, devem ser geradas ideias sobre o que poderia acontecer, considerando a plausibilidade e a consistência interna, e sendo bastante detalhado para que os colaboradores tenham um caminho claro a seguir, em tais tipos de cenários.

### 3 METODOLOGIA

O método científico é um instrumento utilizado pela ciência para sondar a realidade, porém, tal instrumento é formado por um conjunto de procedimentos, pelos quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses científicas são examinadas (GALLIANO, 1979).

Este capítulo apresenta a caracterização da pesquisa, seguida da definição do objeto de estudo e as variáveis analisadas. A partir disso, abordar-se-á as técnicas que foram coletados os dados e como os mesmos foram analisados.

Após apresentados os objetivos geral e específicos, a justificativa do trabalho e fundamentação teórica, será demonstrada a definição das metodologias para a coleta e apreciação dos dados relacionados a elaboração de cenários financeiros na Elite Móveis.

#### 3.1 Tipo de Estudo

A primeira grande divisão relacionada aos tipos de estudo se refere à pesquisa científica pura e pesquisa científica aplicada. Segundo Minayo (1996), a pesquisa científica pura permite realizar a produção de uma determinada área do conhecimento. Já a pesquisa científica aplicada apresenta finalidade prática, podendo contribuir para realização de novas pesquisas ou ainda compreensão teórica de algumas áreas do conhecimento, conforme Trujillo Ferrari (1982) explana.

Esta pesquisa classifica-se por ser aplicada, uma vez que possui um problema a ser respondido, sendo esse de ordem prática. Ou seja, busca identificar como os diferentes cenários financeiros que podem afetar as políticas de planejamento e as ações da Elite Móveis.

Outra classificação de tipo de pesquisa é definida por Gil (1991) quanto aos seus objetivos, podendo ser classificado como pesquisa descritiva e explicativa.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 1996). Triviños (2006, p. 110) afirma que “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Portanto, a prospecção de cenários financeiros pode ser classificada como descritiva, uma vez que teve como objetivo observar, registrar e analisar os dados sem interferência do pesquisador.

Ainda sobre os tipos de pesquisa, Gil (1991) descreve que o estudo de caso é

caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de um ou de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento da realidade do mesmo. Sendo assim, o presente trabalho pode ser considerado um estudo de caso, visto que procurou aprofundar o estudo da estrutura financeira da Elite Móveis, permitindo o maior conhecimento e exploração desta.

Quanto à abordagem, a pesquisa pode se dividir em duas: qualitativa e quantitativa. A variável quantitativa, segundo Fachin (1993) é determinada em relação aos dados ou proporção numérica. A quantificação científica, explana a autora, envolve um sistema lógico que sustenta a atribuição de números e que resultados sejam eficazes.

Já sobre a variável qualitativa, Fachin (1993) escreve que é caracterizada e relacionada a aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente. Para defini-los, deve-se ter uma ligação inseparável, isto é, capacidade de assumir valores distintos.

Esta pesquisa tem uma abordagem predominantemente qualitativa, uma vez que pretende explicar os fenômenos a partir da interpretação de informações financeiras. Além disso, possui aspectos quantitativos na mensuração de indicadores financeiros e representação estatística dos dados.

### **3.2 Objeto de estudo**

O objeto do presente estudo refere-se à empresa Elite Móveis Ltda. quanto aos seus aspectos financeiros, através das demonstrações financeiras como o balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício. Portanto, analisou-se a estrutura organizacional, englobando todos os departamentos da organização. O departamento de vendas foi de suma importância para a determinação dos cenários, visando a realidade ambiental em que a organização está inserida.

Além destes departamentos, o departamento de custos forneceu as informações financeiras para elaboração das demonstrações projetadas. A fim de consolidar as informações, os principais dirigentes da empresa, diretor administrativo-financeiro e diretor industrial, foram entrevistados.

### **3.3 Coleta de dados**

A fim de responder ao problema de pesquisa que é analisar como os diferentes cenários financeiros podem afetar as políticas de planejamento e as ações da Elite Móveis, num primeiro momento realizou-se uma pesquisa bibliográfica que serviu de subsídio para análise dos dados. Pesquisa bibliográfica procura explicar um determinado problema a partir de

referências teóricas publicadas em documentos, busca entender e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um assunto, tema ou problema (CERVO; BERVIAN, 1996).

A partir disso, partiu-se para a coleta de dados secundários. Dados secundários são aqueles que já foram coletados antes e até analisados, que foram transcritos de fontes primárias ou escrito por outros autores (MARCONI; LAKATOS, 1990). Dessa forma, levantou-se dados secundários externos e internos à instituição.

Os dados secundários internos foram coletados através da análise documental, que apresenta como característica principal, segundo Marconi e Lakatos (1990), a coleta de dados se dá restritamente a documentos. Neste estudo foram utilizados o *site* da empresa, a demonstração do resultado do exercício de janeiro a março de 2009, balanço patrimonial de até 31 de março de 2009 e análise histórica de vendas para construção dos cenários. Quanto aos dados secundários externos, foram utilizadas reportagens sobre o mercado econômico atual, retirados de revistas do setor moveleiro.

Porquanto, os dados secundários, por si só, não atingiram todos os objetivos, então foi realizado o levantamento de dados primários. Para Marconi e Lakatos (1990) os dados primários são compilados, na ocasião, pelo autor. Neste sentido, foram realizadas duas entrevistas (apêndice A) com os diretores da indústria, Sr. Rafael Dimas Nazário (diretor administrativo-financeiro) e Sr. Rafael Dimas Nazário Júnior (diretor industrial), com a finalidade de oferecer subsídios para a continuidade da pesquisa. Também pode-se constatar que houve pesquisa participante, visto que a acadêmica trabalha na organização e conhece a realidade da mesma.

### **3.4 Análise de dados**

Este estudo acadêmico teve início com a análise dos balanços patrimoniais e as demonstrações do resultado do exercício abrangendo os meses de janeiro, fevereiro e março de 2009. Para tanto, a técnica utilizada foi análise de conteúdo, que apresenta como finalidade descrever, sistematicamente, o conteúdo das comunicações, utilizando ainda o desenvolvimento de técnicas quantitativas, permitindo maior precisão (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Após, foram realizadas entrevistas com o diretor com a finalidade de averiguar a possibilidade de reduções de custos em determinadas áreas, de acordo com as vendas estipuladas para cada cenário de receitas. Para isso utilizou-se análise de discurso, que Zanella

(2007) afirma como tendo foco na linguagem utilizada nos textos escritos ou falados, apresentando como objeto o discurso.

Também foram realizadas análises estatísticas, que para Cervo e Bervian (1996, p. 140) são primordiais na análise dos dados: “os números índices, quadros e gráficos – a codificação – são de grande valia” e delimitam algumas de suas funções:

- a) permitem a concentração do maior número possível de informações no mesmo espaço;
- b) permitem a visualização dos fenômenos através da representação material figurada;
- e
- c) facilitam, através da aproximação, a comparação das cifras.

Tais procedimentos acabam por simplificar a compreensão sobre o tema abordado, e foi através da utilização de gráficos, tabelas e quadros que a acadêmica objetivou alcançar melhor clareza na demonstração dos resultados.

Quanto à construção de cenários foram elaborados três, considerando a realidade de vendas da Elite Móveis: pessimista (vendas de R\$200.000,00 por mês), realista (R\$ 300.000,00 por mês) e otimista (R\$ 400.000,00 por mês).

### **3.5 Limitações do Estudo**

O estudo foi elaborado no período compreendido entre os meses de janeiro de 2009 e março de 2009, e a prospecção dos cenários foi realizada para o mês seguinte, abril. A análise deu-se com colaboradores que apresentam cargos mais elevados no nível hierárquico e que supostamente apresentam maior conhecimento da realidade da organização, os diretores administrativo-financeiro e industrial.

Os dados apresentados e os resultados alcançados dizem respeito somente a Elite Móveis, o que acaba por limitar a generalização de tais conclusões, por se tratar de um estudo de caso.

## **4 ESTUDO DE CASO**

No estudo de caso será, inicialmente, apresentada a empresa que é objeto de estudo desta pesquisa. Em seguida, serão demonstrados os balanços patrimoniais da organização, bem como a demonstração do resultado do exercício do primeiro trimestre do ano de 2009, e

feitas as devidas análises. E por fim, criados e analisados os cenários considerando diferentes volumes de vendas.

#### 4.1 Caracterização da empresa

A Elite Móveis iniciou sua história em 16 de março de 1987, em Jaraguá do Sul – Santa Catarina, com sua produção voltada para móveis sob medida. Com o passar dos anos, a indústria tornou-se especializada em móveis para sala de jantar produzidos em escala, como: base de mesa, balcões, cadeiras, *home theater* e *rack*. O logo da marca está apresentado a seguir:



**Figura 4: Logo da Elite Móveis.**

Fonte: Elite Móveis, 2009.

Atualmente a empresa está localizada no município de Guaramirim – Santa Catarina, e possui uma área construída de 6.800 m<sup>2</sup> (figura 5). A organização atende diversas áreas do Brasil, com 14 representantes que vendem os produtos da empresa aos lojistas, e estes por fim, revendem ao consumidor final.

A empresa apresenta como missão “Oferecer móveis com padrão de qualidade, conforto e *design* diferenciado, buscando a satisfação dos clientes e colaboradores”. Sua visão de futuro para 2017 é "Ser a empresa líder do setor moveleiro em nosso segmento, buscando a excelência em *design*, produtividade e desenvolvimento humano" e seu público alvo são as classes A e B (ELITE, 2009).

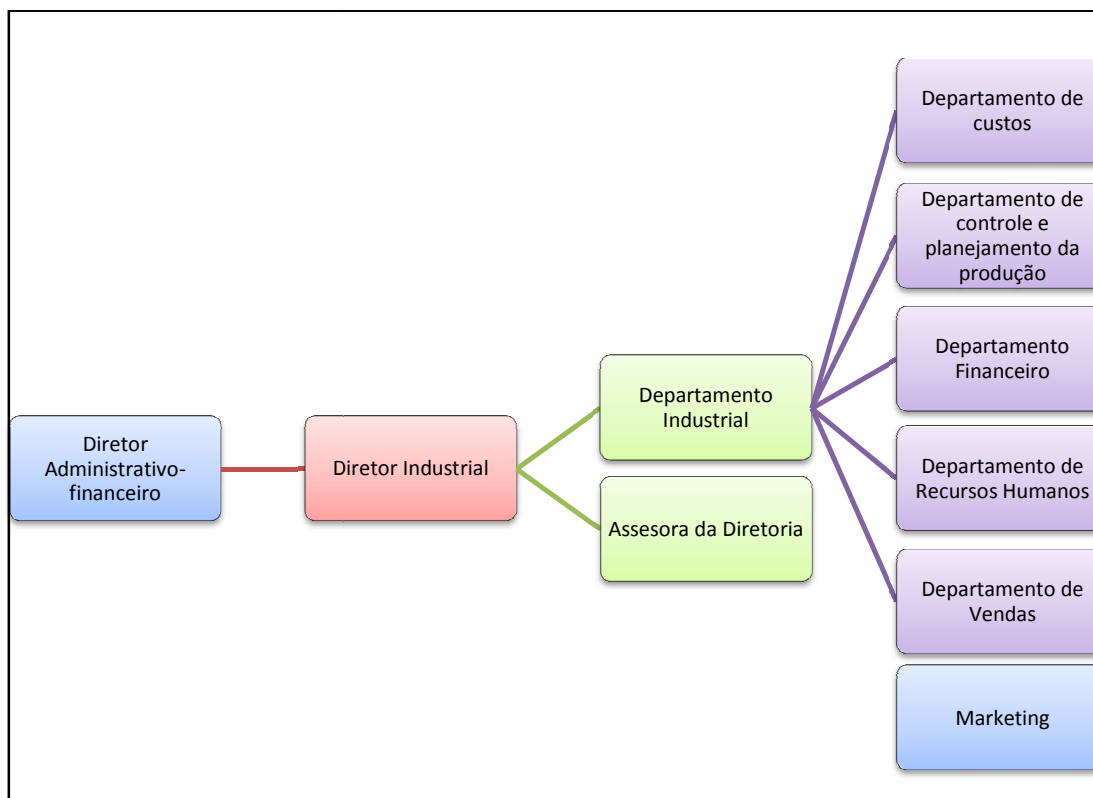




**Figura 5: Fábrica da Elite Móveis.**

Fonte: Elite Móveis, 2009.

A empresa estudada se enquadra na classificação de organização funcional, conforme Maximiano (2004, p. 229) descreve como sendo uma organização com sua departamentalização que “consiste em atribuir a cada uma das unidades a responsabilidade por uma função organizacional – operações, *marketing*, finanças, recursos humanos, e assim por diante”. A figura 6 demonstra o organograma da empresa estudada.



**Figura 6: Organograma da Elite Móveis.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O departamento de *marketing* aparece na figura, porém é terceirizado pela organização, a empresa contratada é a *Exit Comunicação Estratégica*. Tal decisão fora tomada porque, segundo a direção, a atenção ficaria voltada para a parte operacional.

Antes de apresentar e analisar os dados da organização é necessário entender como a indústria está constituída. A Elite Móveis é formada por suas empresas: Elite Indústria de Móveis (optante do simples nacional) e a Elite Metal Móveis (optante do lucro real). Independentemente disto, os dados coletados correspondem a consolidação de ambas empresas, formando a Elite Móveis.

#### 4.2 Apresentação e análise dos dados

Neste item serão apresentados e analisados os dados disponibilizados pela organização para realização das análises financeiras.

Primeiramente será demonstrado o balanço patrimonial da Elite Móveis, Assaf Neto (2003) explana que o balanço patrimonial é dividido em quatro grandes grupos: o ativo, passivo exigível, resultados de exercício futuros e patrimônio líquido.

<b>BALANÇO PATRIMONIAL DO EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31/03/2009</b> <b>(Valores em Reais)</b>		
<b>ATIVO</b>		
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		
<b>Disponibilidades</b>		
Caixa Geral	14.309,94	
Bancos Conta Movimento	2.320,71	
Títulos de Capitalização	78.533,27	<b>95.163,92</b>
<b>Realizável Até Exercício Subsequente</b>		
Duplicatas a Receber	427.034,93	
(-) Títulos Descontados	(328.252,76)	
Outros Realizáveis	2.568,31	
Impostos a Recuperar	13.126,22	<b>114.476,70</b>
<b>Estoques</b>		<b>321.299,53</b>
<b>TOTAL ATIVO CIRCULANTE</b>		<b>530.940,15</b>
<b>ATIVO TRANSITÓRIO</b>		
<b>Investimentos Futuros</b>		<b>320,08</b>
<b>TOTAL DO ATIVO TRANSITÓRIO</b>		<b>320,08</b>

**Quadro 3: Balanço Patrimonial de janeiro a março de 2009 (Elite Móveis).**

Fonte: Elite Móveis, 2009.

Continua...

Continuação

<b>ATIVO PERMANENTE</b>		
<b>Ativo Imobilizado</b>		
Títulos e Aplicações	17.394,24	
Imóveis	637.177,25	
Veículos	9.094,28	
Máquinas e Equipamentos	1.081.529,36	
Móveis e Utensílios	28.509,02	
Marcas de Fábrica	1.088,00	
Direito Uso Telefone	3.286,76	
Computadores e Sistemas	81.649,81	
	1.859.728,72	
( - ) Depreciação Acumulada (	545.853,34 )	<b>1.313.875,38</b>
<b>TOTAL ATIVO PERMANENTE</b>		<b>1.313.875,38</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>1.845.135,61</b>
<b>PASSIVO</b>		
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>		
<b>Obrigações Operacionais</b>		
Fornecedores Nacionais	201.072,19	
Obrigações Sociais e Trabalhistas	168.343,88	
Obrigações Tributárias	73.584,00	
Contas a Pagar	12.778,90	
Financiamento Capital Giro	415.382,77	
Financiamento Ativo Imobilizado	0,00	<b>871.161,74</b>
<b>TOTAL PASSIVO CIRCULANTE</b>		<b>871.161,74</b>
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRÁZO</b>		
<b>Financiamento Capital de Giro</b>		
Banco do Brasil	109.165,40	
Badesc	350.000,00	<b>459.165,40</b>
<b>Financiamento do Ativo Permanente</b>		
Banco do Brasil	14.224,17	<b>14.224,17</b>
<b>TOTAL EXIGÍVEL A LONGO PRÁZO</b>		<b>473.389,57</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		
<b>Capital e Reservas</b>		
Capital Social Realizado	200.000,00	
Reservas de Capital	15.900,30	
( + ) Lucros Acumulados	284.684,00	<b>500.584,30</b>
<b>TOTAL PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		<b>500.584,30</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>		<b>1.845.135,61</b>

**Quadro 3: Balanço Patrimonial de janeiro a março de 2009 (Elite Móveis).**

Fonte: Elite Móveis, 2009.

Sobre as demonstrações do resultado do exercício, Assaf Neto (2003) afirma que apresenta como finalidade exclusiva a apuração do lucro ou prejuízo do exercício acumulados. Ele engloba as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício, independente de seus pagamentos ou recebimentos. A demonstração dos resultados dos exercícios de janeiro, fevereiro e março de 2009 estão apresentados a seguir.

<b>DEMONST. RESULTADO EXERCÍCIO</b>		<b>31/1/2009</b>	<b>28/2/2009</b>	<b>31/3/2009</b>	<b>TOTAL</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>		<b>234.857,30</b>	<b>321.108,88</b>	<b>430.771,18</b>	<b>986.737,36</b>
( - )	<b>Deduções</b>	<b>(58.021,21)</b>	<b>(59.537,35)</b>	<b>(63.116,16)</b>	<b>(180.674,72)</b>
( = )	<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>176.836,09</b>	<b>261.571,53</b>	<b>367.655,02</b>	<b>806.062,64</b>
( - )	<b>Custo Industrial</b>	<b>(197.697,22)</b>	<b>(228.223,30)</b>	<b>(277.079,74)</b>	<b>(703.000,26)</b>
	Custo dos Produtos Vendidos	(86.421,57)	(94.371,65)	(146.223,44)	<b>(327.016,66)</b>
	Custos Diversos de Produção	(27.102,54)	(48.467,04)	(46.068,46)	<b>(121.638,04)</b>
	Custo Pessoal Produção	(84.173,11)	(85.384,61)	(84.787,84)	<b>(254.345,56)</b>
( = )	<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>(20.861,13)</b>	<b>33.348,23</b>	<b>90.575,28</b>	<b>103.062,38</b>
( - )	<b>Despesas Operacionais</b>	<b>(69.510,08)</b>	<b>(80.024,62)</b>	<b>(119.710,82)</b>	<b>(269.245,52)</b>
	Despesas com Vendas	(1.207,77)	(1.699,08)	(12.808,14)	<b>(15.714,99)</b>
	Despesas Administrativas	(51.172,22)	(59.716,21)	(65.065,40)	<b>(175.953,83)</b>
	Despesas Financeiras	(14.909,15)	(17.133,94)	(40.328,38)	<b>(72.371,47)</b>
( + )	Receitas Financeiras	143,24	167,81	300,19	<b>611,24</b>
	Despesas Tributárias	(964,18)	(1.143,20)	(1.309,09)	<b>(3.416,47)</b>
	Despesas Diversas	(1.400,00)	(500,00)	(500,00)	<b>(2.400,00)</b>
( = )	<b>RES. OPERACIONAL LIQUIDO</b>	<b>(90.371,21)</b>	<b>(46.676,39)</b>	<b>(29.135,54)</b>	<b>(166.183,14)</b>
( +/- )	<b>Resultado Não Operacional</b>	<b>18.330,60</b>	<b>19.368,60</b>	<b>22.596,10</b>	<b>60.295,30</b>
	Receitas Não Operacionais	18.330,60	19.368,60	22.596,10	60.295,30
( = )	<b>RESULTADO ANTES DO IR</b>	<b>(72.040,61)</b>	<b>(27.307,79)</b>	<b>(6.539,44)</b>	<b>(105.887,84)</b>
<b>RESULTADO EXERCÍCIO</b>		<b>(72.040,61)</b>	<b>(27.307,79)</b>	<b>(6.539,44)</b>	<b>(105.887,84)</b>

**Quadro 4: Demonstração do Resultado do Exercício da Elite Móveis.**

Fonte: Elite Móveis, 2009.

Considerando os dados apresentados e utilizando a mesma sequência apresentada durante a fundamentação teórica, o primeiro índice a ser calculado é a lucratividade, que analisa o lucro líquido do período e a receita líquida. Serão demonstrados os desempenhos do trimestre analisado, bem como mês a mês.

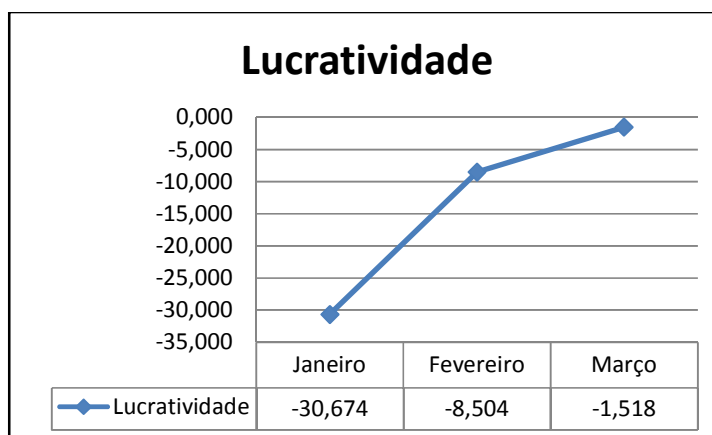
**Tabela 1: Cálculo do índice de lucratividade.**

	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Acumulado</b>
<u>Lucro líquido X 100</u>	(72.040,61)	(27.307,79)	(6.539,44)	(105.887,84)
<u>Receita total</u>	234.857,30	321.108,88	430.771,18	986.737,36
<b>Lucratividade</b>	<b>(30,674)</b>	<b>(8,504)</b>	<b>(1,518)</b>	<b>(10,731)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado do cálculo do índice de lucratividade significa que a R\$ 100,00 vendidos nos meses de janeiro, fevereiro e março a empresa apresentou um prejuízo de R\$ 10,73, depois de pagas todas as despesas e impostos.

A seguir será demonstrado o desempenho do índice mês a mês:



**Gráfico 1: Índice de lucratividade.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando analisados o índice de lucratividade mês a mês, pode-se perceber que o índice de lucratividade está em ascensão, embora ainda opere com prejuízo de aproximadamente R\$ 1,52 em março. Porém, visto que em janeiro o valor do índice era de R\$ 30,67 (negativo), houve melhora significativa.

No mês de janeiro normalmente as vendas tendem a cair, visto que é o período após o natal, e os lojistas reabasteceram seus estoques para esta data. No mês de fevereiro as vendas crescem, e em março o faturamento aumenta consideravelmente. Isto se justifica, pois no mês anterior (fevereiro) a empresa expõe seus produtos em uma feira em São Paulo, os clientes fazem seus pedidos durante o evento, porém as mercadorias são faturadas apenas quando são

embaladas, ou seja, após o processo produtivo (mês de março), aumentando a receita do último mês analisado.

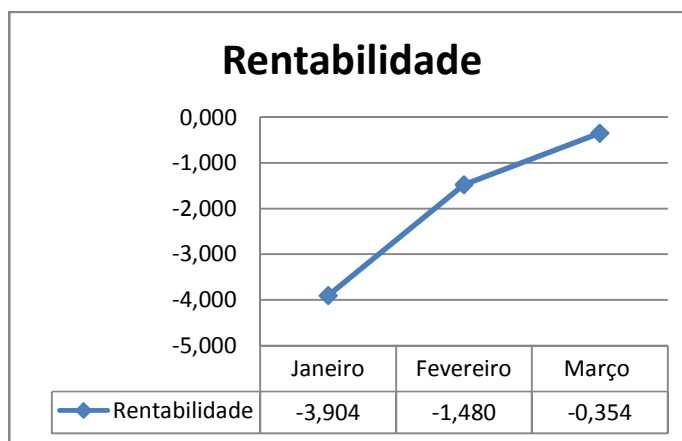
O próximo índice diz respeito ao índice de rentabilidade, que demonstra o retorno do capital investido. O investimento total contido na fórmula é o ativo total do período analisado. Tais valores serão demonstrados a seguir:

**Tabela 2: Cálculo do índice de rentabilidade.**

	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Acumulado</b>
<u>Lucro líquido X 100</u>	(72.040,61)	(27.307,79)	(6.539,44)	(105.887,84)
<u>Investimento total</u>	1.845.135,61			
<b>Rentabilidade</b>	<b>(3,904)</b>	<b>(1,480)</b>	<b>(0,354)</b>	<b>(5,739)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante os três meses analisados, a empresa apresentou uma taxa de retorno sobre o capital investido de -5,74%. Ou seja, a cada R\$100,00 o investidor teve prejuízo, se a empresa encerrasse suas atividades no momento, de R\$5,74. Isto considerando os valores de ativos contidos no balanço patrimonial.



**Gráfico 2: Índice de rentabilidade.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da mesma maneira que fora explanado na lucratividade, o índice de rentabilidade, apesar de seu resultado negativo em todos os meses, apresentou melhora entre os meses de janeiro a março. O investidor que encerrasse sua participação na empresa no final de janeiro teria prejuízo de R\$ 3,90, já em março, quase igualaria ao capital investido.

Já utilizando a relação entre o investimento total (ou ativo total) e o lucro líquido, obtém-se em unidade de tempo o período necessário para que o empreendedor recupere o que investiu no negócio.

**Tabela 3: Cálculo do índice de PRI.**

	<b>Acumulado</b>
<u>Investimento total</u>	1.845.135,61
Lucro líquido	(105.887,84)
<b>PRI</b>	<b>(17,425)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado apresentou-se negativo também no prazo de retorno sobre o investimento. Pode-se concluir então que, visto o quadro dos três meses analisados, o investidor teria perdido o investimento de R\$ 1.845.135,61 em aproximadamente 17 trimestres, ou seja, 4 anos e 4 meses.

O próximo índice a ser calculado se trata do ponto de equilíbrio. Este índice considera os custos fixos e variáveis da organização. Resgatando o que fora explanado na fundamentação teórica, Wesch (1996) afirma que os custos fixos não variam de acordo com a produção, enquanto os custos variáveis oscilam de acordo com o volume produzido.

Analisando o caso da Elite Móveis, foi possível observar através da demonstração do resultado do exercício (DRE) que o custo de pessoal de produção, despesas administrativas, despesas tributárias, despesas diversas (neste caso são os pagamentos de parcelas de processos trabalhistas) e despesas financeiras (que envolvem juros e multas) representam os custos fixos.

A diferença de valor observada nos meses de janeiro e fevereiro ao mês de março no item “despesas financeiras” se dá ao fato de que foram pagos os juros de um financiamento e que no período de carência, a cada três meses são cobrados tais juros, isto justifica a discrepância de valores, embora não tenha conexão com o volume produzido.

No caso das despesas variáveis, e mais uma vez observando a DRE, pode-se constatar que os gastos que variaram com a produção foram o custo de produtos vendidos, custos diversos de produção (que englobam os fretes, energia elétrica e telefone) e despesas com vendas (que abrange comissões de vendedores, materiais para feiras, despesas com viagens).

Considerando tais aspectos, os valores dos custos fixos serão demonstrados na tabela 4, podendo ser visualizada a seguir.

**Tabela 4: Demonstração dos custos fixos.**

<b>Custos fixos</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Acumulado</b>
Custos pessoal de produção	(84.173,11)	(85.384,61)	(84.787,84)	(254.345,56)
Despesas administrativas	(51.172,22)	(59.716,21)	(65.065,40)	(175.953,83)
Despesas tributárias	(964,18)	(1.143,20)	(1.309,09)	(3.416,47)
Despesas diversas	(1.400,00)	(500,00)	(500,00)	(2.400,00)
Despesas financeiras	(14.909,15)	(17.133,94)	(40.328,38)	(72.371,47)
<b>Total</b>	<b>(152.618,66)</b>	<b>(163.877,96)</b>	<b>(191.990,71)</b>	<b>(508.487,33)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Somando todos os valores acima, constata-se um custo fixo, considerando os três meses, de R\$508.487,33. Já os custos variáveis são demonstrados a seguir:

**Tabela 5: Demonstração dos custos variáveis.**

<b>Custos variáveis</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Acumulado</b>
Custos produtos vendidos	(86.421,57)	(94.371,65)	(146.223,44)	(327.016,66)
Despesas diversas de produção	(27.102,54)	(48.467,04)	(46.068,46)	(121.638,04)
Despesas com vendas	(1.207,77)	(1.699,08)	(12.808,14)	(15.714,99)
<b>Total</b>	<b>(114.731,88)</b>	<b>(144.537,77)</b>	<b>(205.100,04)</b>	<b>(464.369,69)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Somando os valores dos custos variáveis, chega-se a R\$ 464.369,69. Porém, há outro aspecto que deve ser considerado antes do cálculo do ponto de equilíbrio, que se trata das receitas. As receitas da empresa provem além da receita bruta, também das receitas financeira e não-operacional, conforme demonstrado a seguir:

**Tabela 6: Demonstração de receitas da Elite Móveis.**

<b>Receitas</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Acumulado</b>
Receita Bruta	234.857,30	321.108,88	430.771,18	986.737,36
Receita Financeira	143,24	167,81	300,19	611,24
Receita Não-operacional	18.330,60	19.368,60	22.596,10	60.295,30
<b>Total</b>	<b>253.331,14</b>	<b>340.645,29</b>	<b>453.667,47</b>	<b>1.047.643,90</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os custos fixos acima descritos, e a margem que contribuição sendo a porcentagem da redução das receitas totais e dos custos variáveis, obtém-se os seguintes resultados, conforme tabela 7.

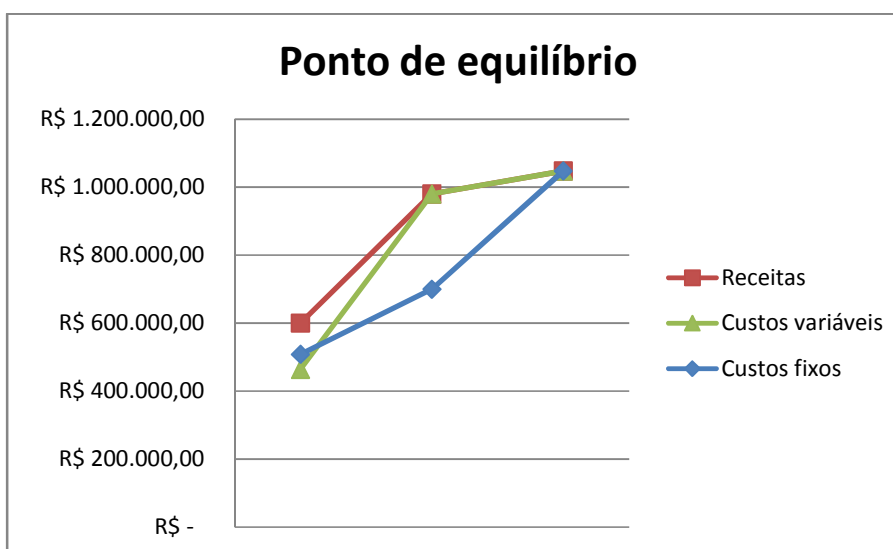


**Tabela 7: Cálculo do ponto de equilíbrio.**

	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Acumulado</b>
<u>Custos fixos</u>	152.618,66	163.877,96	191.990,71	508.487,33
%Margem de contribuição	45%	42%	45%	133%
<b>Ponto de equilíbrio</b>	<b>336.986,19</b>	<b>386.226,07</b>	<b>424.670,52</b>	<b>1.147.882,78</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

No caso da Elite Móveis, o ponto de equilíbrio atingido foi de aproximadamente 116%, ou seja, a empresa, para igualar seus custos, suas receitas precisam atingir o montante de R\$ 1.147.882,78/trimestre, somente a partir deste valor a indústria começa a acumular lucro., conforme gráfico 3.

**Gráfico 3: Ponto de equilíbrio.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre a liquidez, é importante calcular o índice de liquidez corrente, o índice de liquidez seca e o índice de liquidez imediata, demonstrando assim a capacidade de pagamento da empresa, ou seja, sua habilidade de cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas (ASSAF NETO, 2003). Cálculos demonstrados na tabela 8.

**Tabela 8: Cálculo da liquidez corrente, seca e imediata.**

<u>Ativo circulante</u>	530.940,15
Passivo circulante	871.161,74
<b>Índice de liquidez corrente</b>	<b>0,609</b>
<u>Ativo circulante - Estoques</u>	209.640,62
Passivo circulante	871.161,74
<b>Índice de liquidez seca</b>	<b>0,241</b>
<u>Disponível</u>	95.163,92
Passivo circulante	871.161,74
<b>Índice de liquidez imediata</b>	<b>0,109</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O índice de liquidez visa a capacidade de pagamento da organização, conforme descrito por Assaf Neto (2003). Todos os índices de liquidez apresentaram-se abaixo de 1, ou seja, o capital de giro líquido é negativo (ativo circulante menor que passivo circulante). Isto quer dizer que, considerando o curto prazo, a empresa não possui capital suficiente para honrar com suas dívidas.

Um ponto interessante a ser explorado se trata da importância dos estoques para a Elite Móveis. Comparando-se o índice de liquidez corrente e o de liquidez seca, nota-se uma diferença de aproximadamente 39% entre eles, que é justamente o estoque. Já o índice de liquidez imediata, ou seja, o que a empresa apresenta em disponibilidade imediata para saldar dívidas de curto prazo, houve diferença de 17,9% quando comparado ao índice de liquidez corrente, que engloba o ativo circulante como um todo.

Para medir o nível de endividamento da organização será utilizado o índice que relaciona o exigível total (passivo circulante + exigível a longo prazo) e passivo total (exigível total e patrimônio líquido), conforme demonstrado a seguir:

**Tabela 9: Cálculo do nível de endividamento.**

<u>Exigível total (passivo circulante+exigível a longo prazo)</u>	1.344.551,31
Passivo total	1.845.135,61
<b>Relação capital de terceiros/passivo total</b>	<b>0,729</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Isto indica que para cada uma unidade monetária de capital próprio, a Elite Móveis possui aproximadamente 0,73 de capital de terceiros, ou seja, 73% o passivo total da Elite Móveis é constituído por capital de terceiros, somente 27% de capital próprio.

Os últimos índices a serem apurados neste estudo dizem respeito à rentabilidade das vendas, que mede a eficiência de uma empresa em medir lucro por meio das vendas

realizadas. Neste sentido serão averiguadas nos meses de janeiro, fevereiro e março a margem operacional (que demonstra quanto a empresa lucrou por cada unidade monetária vendida, considerando o lucro operacional) e a margem líquida (sendo possível visualizar o valor que a indústria ganhou por cada unidade monetária vendida), conforme fórmulas apresentadas:

**Tabela 10: Cálculo da margem operacional.**

	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Acumulado</b>
<u>Lucro operacional</u>	(90.371,21)	(46.676,39)	(29.135,54)	(166.183,14)
Vendas líquidas	176.836,09	261.571,53	367.655,02	806.062,64
<b>Margem operacional</b>	<b>(0,511)</b>	<b>(0,178)</b>	<b>(0,079)</b>	<b>(0,206)</b>

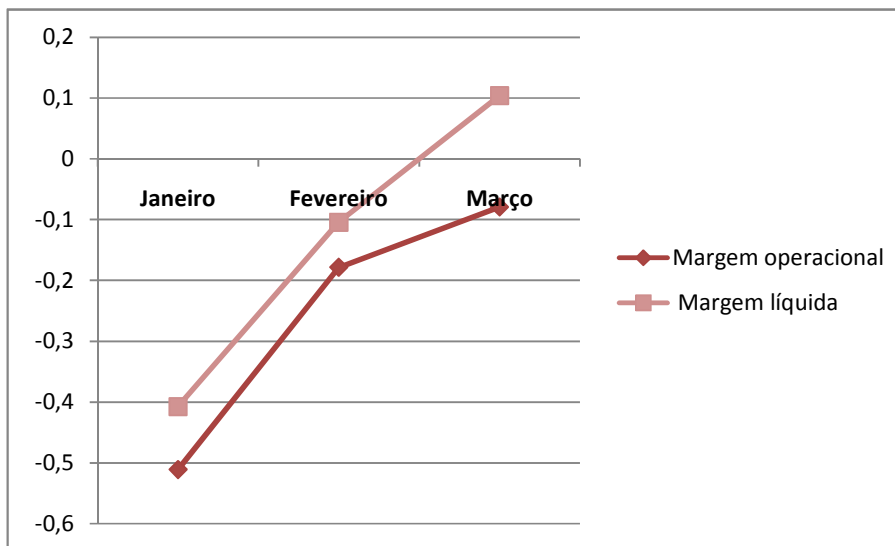
Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 11: Cálculo da margem líquida.**

	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Acumulado</b>
<u>Lucro líquido</u>	(72.040,61)	(27.307,79)	(6.539,44)	(105.887,84)
Vendas líquidas	176.836,09	261.571,53	367.655,02	806.062,64
<b>Margem líquida</b>	<b>(0,407)</b>	<b>(0,104)</b>	<b>(0,018)</b>	<b>(0,131)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para melhor visualização dos resultados, foi elaborado o gráfico dos resultados, o gráfico 4.



**Gráfico 4: Margem operacional e líquida em janeiro, fevereiro e março de 2009.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os meses apresentados, bem como o acumulado, apresentaram resultados negativos, ou seja, a empresa obteve prejuízo, e é possível verificar que em cada unidade monetária, tal prejuízo chegou a R\$ 0,51, para venda de R\$ 1,00 em janeiro (margem operacional).

Porém, pode-se observar de forma clara que os dois índices, margem operacional e a margem líquida, aumentaram nos meses avaliados. Nota-se que a relação de lucro/prejuízo (operacional e líquido) e as vendas líquidas estão em ascensão, demonstrando melhora de tais índices.

Todos os índices apresentaram resultados inferiores ao que a empresa considera aceitável. A Elite Móveis apresenta gastos bastante elevados, e que após entrevista notou-se que os controles não eram rigorosos o suficiente e por isso os gastos chegaram a tais níveis.

Após realizada análise dos índices financeiros serão apresentados os cenários financeiros, conforme objetivo da acadêmica.

### **4.3 Construção e análise de cenários**

A proposta a partir de então é elaborar três cenários financeiros, os valores que serão apresentados foram baseados na realidade de vendas mensais da organização passados durante entrevista com o diretor administrativo-financeiro, que alegou que tais valores variam de R\$ 200.000,00 a R\$ 450.000,00 de receita bruta por mês.

Optou-se então pelos seguintes cenários: o primeiro considerando as vendas (faturamento bruto) mensais de R\$200.000,00 (denominado pessimista), o segundo R\$300.000,00 (chamado realista) e o terceiro R\$400.000,00 (denominado otimista), posteriormente, preparando-se a demonstração do resultado do exercício de cada cenário.

Para construir essas demonstrações do resultado do exercício, deve-se considerar alguns aspectos adotados pela acadêmica e listados a seguir:

- a) para os custos fixos foi considerada a média de valores entre os três meses, para cada item; e
- b) para custos variáveis, estipulou-se a média percentual de cada item em relação a receita bruta, para janeiro, fevereiro e março.

O primeiro item que deve ser considerado na DRE, após a receita bruta, são as deduções. Para estabelecer o valor das mesmas, foi realizada a média do percentual dos três períodos, após realizadas simulações, foi a alternativa que mais condizia com a realidade da organização, conforme tabela 12.

**Tabela 12: Demonstração das deduções.**

<b>Deduções</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Acumulado</b>
Valores	(58.021,21)	(59.537,35)	(63.116,16)	(180.674,72)
			<b>Acumulado/3</b>	<b>(60.224,91)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Então o valor das deduções a ser considerado nos três cenários (pessimista, realista e otimista) é de R\$ 60.224,91.

Os itens que compõem o custo industrial são o custo de produtos vendidos, custos diversos de produção e custo de pessoal de produção.

O custo de produtos vendidos é um custo variável, e será calculado através da média percentual de cada mês em relação a receita bruta, conforme pode ser visualizado a seguir:

**Tabela 13: Demonstração do custo de produtos vendidos.**

	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>
RECEITA BRUTA	R\$ 234.857,30	R\$ 321.108,88	R\$ 430.771,18
Custo Produtos Vendidos (CPV)	R\$ (86.421,57)	R\$ (94.371,65)	R\$ (146.223,44)
%CPV x Receita Bruta	(36,80)%	(29,39)%	(33,94)%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A média das porcentagens do custo de produtos vendidos em relação a receita bruta será demonstrada a seguir:

$$\text{Custo produtos vendidos: } \frac{(36,80)+(29,39)+(33,94)}{3} = \frac{100,13}{3} = (33,38)\%$$

Ou seja, o valor para a receita bruta de R\$ 200.000,00 contará com custo de produtos vendidos de R\$ 66.760,00, para R\$ 300.000,00 será R\$ 100.140,00, e para R\$ 400.000,00 será 133.520,00.

Utilizando a mesma regra, pode-se calcular o percentual dos custos diversos de produção:

**Tabela 14: Demonstração dos custos diversos de produção.**

	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>
RECEITA BRUTA	R\$ 234.857,30	R\$ 321.108,88	R\$ 430.771,18
Custos diversos de produção	R\$ (27.102,54)	R\$ (48.467,04)	R\$ (46.068,46)
%Custos div. prod. x Rec. Bruta	(11,54)%	(15,09)%	(10,69)%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portando a média a ser adotada nos cenários será, utilizando os valores descritos anteriormente:

$$\text{Custos diversos de produção: } \frac{(11,54)+(15,09)+(10,69)}{3} = \frac{(37,32)}{3} = (12,44)\%$$

O percentual que os custos diversos de produção deverão apresentar nas DRE's dos cenários será de 12,44%. Considerando a receita bruta o cenário pessimista, o valor será 24.880,00, o cenário realista R\$ 37.320,00 e o otimista, R\$ 49.760,00.

O custo de pessoal de produção é considerado fixo, então será realizada a média dos valores dos três períodos:

$$\text{Custo pessoal produção: } \frac{(84.173,11)+(85.384,61)+(84.787,84)}{3} = \frac{(254.345,56)}{3} = (84.781,85)$$

O custo de pessoal de produção a ser considerado nos três cenários é de R\$ 84.781,85.

As despesas operacionais são compostas pelas despesas com vendas, despesas administrativas, despesas financeiras, despesas tributárias e despesas diversas, apresentando o resultado operacional líquido, após a soma com o resultado bruto.

As despesas com vendas são custos variáveis, e o percentual proposto para a formação dos cenários é:

**Tabela 15: Demonstração das despesas com vendas.**

	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>
RECEITA BRUTA	R\$ 234.857,30	R\$ 321.108,88	R\$ 430.771,18
Despesas com vendas	R\$ (1.207,77)	R\$ (1.699,08)	R\$ (12.808,14)
%Disp. Vendas x Receita Bruta	(0,51)%	(0,53)%	(2,97)%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portando a média a ser adotada nos cenários será, utilizando os valores descritos acima:

$$\text{Despesas com vendas: } \frac{(0,51)+(0,53)+(2,97)}{3} = \frac{(4,01)}{3} = (1,34)\%$$

Transferindo este dado para os cenários pré-estabelecidos, constata-se que no cenário pessimista haverá R\$ 2.680,00 de despesas com vendas, no realista R\$ 4.020,00 e no otimista R\$ 5.360,00.

As despesas administrativas, despesas financeiras, despesas tributárias e despesas diversas não variam de acordo com a produção, sendo consideradas custos fixos.

As receitas financeiras são provenientes dos pagamentos das duplicatas com atraso pelos clientes (sendo cobrados juros e moras). Será realizada a média dos valores para serem considerados no DRE.

**Tabela 16: Demonstração despesas administrativas, financeiras, tributárias e diversas.**

	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Acumulado/3</b>
<b>Despesas administrativas</b>	(51.172,22)	(59.716,21)	(65.065,40)	(58.651,28)
<b>Despesas financeiras</b>	(14.909,15)	(17.133,94)	(40.328,38)	(24.123,82)
<b>Despesas tributárias</b>	(964,18)	(1.143,20)	(1.309,09)	(1.138,82)
<b>Despesas diversas</b>	(1.400,00)	(500,00)	(500,00)	(800,00)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O valor a ser considerado na receita financeira será de R\$ 203,75 para os três cenários. As receitas não operacionais são provenientes da venda de matérias-primas que são inutilizadas pela organização (como o cepilho), e do aluguel de um imóvel pertencente a indústria. Como não sofre variações consideráveis em decorrer do volume produzido, será calculado seu valor médio em reais, considerando os meses.

Receitas não operacionais: = $\frac{18.330,60+19.368,60+22.596,10}{3} = \frac{60.295,30}{3} = 20.098,43$
--

O valor a ser considerado nos cenários quanto às receitas não operacionais é de R\$ 20.098,43.

Neste ponto a DRE já pode ser montada para os três cenários, que conforme entrevista com o diretor administrativo-financeiro foram prospectados sobre o aspecto pessimista, realista e otimista, dependendo de sua receita bruta, conforme quadro 5.

<b>DEMONST. RESULTADO EXERCÍCIO</b>		<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>		<b>200.000,00</b>	<b>300.000,00</b>	<b>400.000,00</b>
( - )	<b>Deduções</b>	<b>(60.224,91)</b>	<b>(60.224,91)</b>	<b>(60.224,91)</b>
( = )	<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>139.775,09</b>	<b>239.775,09</b>	<b>339.775,09</b>
( - )	<b>Custo Industrial</b>	(176.421,85)	(222.241,85)	(268.061,85)
	Custo dos Produtos Vendidos	(66.760,00)	(100.140,00)	(133.520,00)
	Custos Diversos de Produção	(24.880,00)	(37.320,00)	(49.760,00)
	Custo Pessoal Produção	(84.781,85)	(84.781,85)	(84.781,85)
( = )	<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>(36.646,76)</b>	<b>17.533,24</b>	<b>71.713,24</b>
( - )	<b>Despesas Operacionais</b>	<b>(87.190,17)</b>	<b>(88.530,17)</b>	<b>(89.870,17)</b>
	Despesas com Vendas	(2.680,00)	(4.020,00)	(5.360,00)
	Despesas Administrativa	(58.651,28)	(58.651,28)	(58.651,28)
	Despesas Financeiras	(24.123,82)	(24.123,82)	(24.123,82)
( + )	Receitas Financeiras	203,75	203,75	203,75
	Despesas Tributárias	(1.138,82)	(1.138,82)	(1.138,82)
	Despesas Diversas	(800,00)	(800,00)	(800,00)
( = )	<b>RES. OPERACIONAL LIQUIDO</b>	<b>(123.836,93)</b>	<b>(70.996,93)</b>	<b>(18.156,93)</b>
(+/-)	<b>Resultado Não Operacional</b>	<b>20.098,43</b>	<b>20.098,43</b>	<b>20.098,43</b>
	Receitas Não Operacionais	20.098,43	20.098,43	20.098,43
( = )	<b>RESULTADO ANTES DO IR</b>	<b>(103.738,50)</b>	<b>(50.898,50)</b>	<b>1.941,50</b>
	<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>(103.738,50)</b>	<b>(50.898,50)</b>	<b>1.941,50</b>

**Quadro 5: Demonstração do resultado do exercício (cenário 1).**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando a demonstração do resultado do exercício simulada acima, percebe-se que o único cenário que apresentou saldo positivo foi com a receita de R\$ 400.000,00. Os resultados do cenário pessimista e realista foram negativos.

Porém, é importante salientar que quando as vendas são menores, a fábrica pode adaptar alguns custos para que não sejam tão elevados, e conseqüentemente tais ações terão reflexo no resultado do exercício.

Para coletar as informações sobre quais aspectos poderiam ser modificados, foi realizada uma entrevista com o diretor administrativo-financeiro da empresa. O primeiro comentário do diretor após demonstrados os resultados foi que nesta época em janeiro as vendas decresceram significativamente, e a fábrica estava produzindo apenas com 60% de sua capacidade.

A entrevista discorreu através da análise de cada item da DRE e quais poderiam, e certamente, iriam reduzir considerando a receita bruta pré-estipulada pela aluna. A análise destes aspectos obedecerá a mesma ordem da DRE.



A receita bruta obedece aos valores dos cenários, conforme já explanado. As deduções também não podem ser alteradas, portanto continua sendo considerado a média de janeiro, fevereiro e março, totalizando R\$ 60.224,91.

Sobre os custos industriais, no que se refere aos custos de produtos vendidos, a empresa constatou que o percentual de 33,38% está dentro do previsível e real praticado pela organização, mantendo-se o mesmo valor.

Os custos diversos de produção englobam, conforme o próprio nome sugere, diferentes itens que são utilizados no processo produtivo. No caso dos fretes, os valores não poderiam ser reduzidos e representam cerca de 13% do valor total deste custos. Ou seja, R\$ 3.234,40, que representa 13% de R\$ 24.880,00, para o cenário pessimista. R\$ 4.851,60 para o cenário realista (13% de 37.320,00) e R\$ 6.468,80 para o otimista (13% de 49.760,00).

Quanto à energia elétrica, se a organização produzir menos, a energia contratada junto com distribuidora de energia, a Celesc (Centrais Elétricas de Santa Catarina), seria reduzida em torno de 15%, com o cenário pessimista, 10% no cenário realista e 5% no otimista. Nos custos diversos de produção, a energia elétrica representa cerca de 24% do total destes custos.

Sendo assim, considerando 24% dos custos diversos de produção, o cenário pessimista (R\$ 24.880,00) ao valor de R\$ 5.971,30, reduzindo-se 15% deste valor (895,68), a energia elétrica resultaria em R\$ 5.075,62. Quanto ao cenário realista (R\$ 31.320,00), contando-se com a redução de 10% (R\$ 597,13), totalizando R\$ 5.374,17. E por fim, o cenário otimista (R\$ 49.760,00), com redução de 5% (R\$ 298,56), resultando em R\$ 5.672,74.

A empresa aloca nesta conta razão o telefone (fixo e celular) gasto durante o mês, e isto representa cerca de 6% (R\$ 6.868,66). Sr. Rafael explicou que os colaboradores tinham permissão para levar os celulares para suas residências, porém, as contas telefônicas ultrapassaram os limites contratados, e em abril a empresa vetou o uso fora do horário de serviço. E orientou os mesmos para o uso de uma operadora de telefonia fixa que possui valores abaixo dos praticados anteriormente. Com estas ações, a empresa estima economizar cerca de 40% (R\$ 2.747,46) em telefonia, ou seja, o valor total seria de R\$ 4.121,20.

Os outros 57% dos gastos provêm de compras de ferramentas, material de segurança, limpeza, mão-de-obra de terceiros, consertos e reparos de máquinas, e gastos com material de consumo (lixas, ferragens, entre outros) e não poderiam ser reduzidos sem oferecer malefícios para a empresa, totalizando R\$ 14.181,60, R\$ 21.272,40 e R\$28.363,20, respectivamente para os cenários pessimista, realista e otimista.

Quanto ao custo de pessoal de produção, que consiste nos ordenados pagos aos colaboradores, INSS, FGTS, férias, provisão de 13º salário, vale transporte e roupas de uso

profissional, foi relatado pela organização que se faturasse R\$200.000,00, reduziria este custo em 40%, passando de R\$ 84.781,85 para R\$ 50.869,11. Se as vendas fossem de R\$ 300.000,00, reduziria em 25%, apresentando valor de R\$ 63.686,39, e por fim, com a receita bruta de R\$ 400.000,00, poderia haver redução de R\$ 15%, ou seja, R\$ 72.064,57.

Para melhor visualização, criou-se a tabela 18 de cada cenário, considerando os custos industriais.

**Tabela 17: Demonstração dos custos industriais.**

	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
<b>Custo Industrial</b>	<b>(144.241,93)</b>	<b>(199.536,76)</b>	<b>(243.832,71)</b>
Custo dos produtos vendidos	(66.760,00)	(100.140,00)	(133.520,00)
Custos diversos de produção	(26.612,82)	(35.710,37)	(38.248,14)
<i>Frete</i>	<i>(3.234,40)</i>	<i>(4.851,60)</i>	<i>(6.468,80)</i>
<i>Energia elétrica</i>	<i>(5.075,62)</i>	<i>(5.374,17)</i>	<i>(5.672,74)</i>
<i>Telefonia</i>	<i>(4.121,20)</i>	<i>(4.121,20)</i>	<i>(4.121,20)</i>
<i>Outros (57%)</i>	<i>(14.181,60)</i>	<i>(21.272,40)</i>	<i>(28.363,20)</i>
Custo pessoal de produção	(50.869,11)	(63.686,39)	(72.064,57)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Iniciando a análise detalhada das despesas operacionais, o primeiro tópico a ser abordado são as despesas com vendas, que abrangem a comissão dos vendedores, materiais de divulgação, patrocínios, postais, viagens aérea e mensalidade da feira. Tais itens já estão controlados, e não serão feitas alterações dos valores já propostos nos cenários.

Quanto as despesas administrativas, a empresa demonstrou que os gastos já são enxutos, mas é importante evidenciar as contas envolvidas nestas despesas: salários, ordenados e encargos dos colaboradores da parte administrativa, pró-labores dos sócios, refeições que são oferecidas na própria organização, assistência médica e social (médico, fisioterapeuta responsável pela ginástica laboral, despesas com farmácia), gastos da energia elétrica rateada para a parte administrativa, água, telefone, propaganda, despesas com veículos, depreciação, material expediente, mensalidades associações e consertos e reparos de edificações. Optou-se por permanecer os mesmos valores estipulados na construção dos cenários.

Da mesma maneira as despesas financeiras (juros e taxas pagas pela organização), despesas tributárias (como os impostos e taxas do IBAMA) e as despesas diversas (advindo do pagamento de parcelas de processos trabalhistas) serão mantidas. As receitas financeiras

(juros recebidos pelo pagamento de boletos em atraso por clientes) e as despesas não operacionais (provenientes de venda de cepilho e aluguel de um bem da empresa) também.

Após realizada a entrevista, e ajustados o que foi relatado, pode-se construir uma nova DRE:

<b>DEMONST. RESULTADO EXERCÍCIO</b>		<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>		<b>200.000,00</b>	<b>300.000,00</b>	<b>400.000,00</b>
( - )	<b>Deduções</b>	<b>(60.224,91)</b>	<b>(60.224,91)</b>	<b>(60.224,91)</b>
( = )	<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>139.775,09</b>	<b>239.775,09</b>	<b>339.775,09</b>
( - )	<b>Custo Industrial</b>	(144.241,93)	(199.536,76)	(243.832,71)
	Custo dos Produtos Vendidos	(66.760,00)	(100.140,00)	(133.520,00)
	Custos Diversos de Produção	(26.612,82)	(35.619,37)	(38.157,14)
	Custo Pessoal Produção	(50.869,11)	(63.686,39)	(72.064,57)
( = )	<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>(4.466,84)</b>	<b>40.238,33</b>	<b>95.942,38</b>
( - )	<b>Despesas Operacionais</b>	<b>(87.190,17)</b>	<b>(88.530,17)</b>	<b>(89.870,17)</b>
	Despesas com Vendas	(2.680,00)	(4.020,00)	(5.360,00)
	Despesas Administrativa	(58.651,28)	(58.651,28)	(58.651,28)
	Despesas Financeiras	(24.123,82)	(24.123,82)	(24.123,82)
( + )	Receitas Financeiras	203,75	203,75	203,75
	Despesas Tributárias	(1.138,82)	(1.138,82)	(1.138,82)
	Despesas Diversas	(800,00)	(800,00)	(800,00)
( = )	<b>RES. OPERACIONAL LIQUIDO</b>	<b>(91.657,01)</b>	<b>(48.291,84)</b>	<b>6.072,21</b>
(+/-)	<b>Resultado Não Operacional</b>	<b>20.098,43</b>	<b>20.098,43</b>	<b>20.098,43</b>
	Receitas Não Operacionais	20.098,43	20.098,43	20.098,43
( = )	<b>RESULTADO ANTES DO IR</b>	<b>(71.558,58)</b>	<b>(28.102,41)</b>	<b>26.261,64</b>
	<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>(71.558,58)</b>	<b>(28.102,41)</b>	<b>26.261,64</b>

**Quadro 6: Demonstração do resultado do exercício (cenário 2).**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando as DRE's pode-se observar que embora os resultados tenham melhorado consideravelmente após os ajustes sugeridos pela empresa, os cenários pessimista e realista continuaram apresentando resultados negativos.

Abaixo um demonstrativo do primeiro cenário criado (1) e o segundo com os ajustes (2), além dos valores que foram economizados com tais atitudes.

**Tabela 18: Relação entre cenários propostos.**

<b>DEMONST. RESULTADO EXERCÍCIO</b>	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
RESULTADO DO EXERCÍCIO (1)	(103.738,50)	(50.898,50)	1.941,50
RESULTADO DO EXERCÍCIO (2)	(71.558,58)	(28.102,41)	26.261,64
DIFERENÇA ENTRE CENÁRIOS	<b>32.179,92</b>	<b>22.796,09</b>	<b>24.320,14</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme pode-se observar, o cenário pessimista, com as atitudes de reduções de gastos, a empresa teria economia de R\$ 32.179,92, já no cenário realista a contenção foi de R\$ 22.796,09 e no otimista R\$ 24.320,14.

Como os resultados de dois cenários continuaram negativos, serão sugeridas algumas ações com a finalidade de incrementar as vendas, além de melhorias em geral, no tópico das considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo principal analisar como os diferentes cenários financeiros podem afetar as políticas de planejamento e as ações da Elite Móveis, o qual foi realizado através do cumprimento dos objetivos específicos que foram delineados previamente.

O primeiro objetivo específico alcançado foi a análise da demonstração do resultado do exercício (DRE) do período que compreendeu de janeiro a março de 2009 e o balanço patrimonial do mesmo período, para isso a empresa forneceu os dados necessários para avaliar a situação financeira da empresa através de índices de desempenho.

O índice de lucratividade apresentou resultado negativo de R\$ 10,73 por produto vendido (acumulado) e o índice de rentabilidade aproximadamente R\$ -5,74, ou seja, o retorno do capital investido foi negativo. Quanto ao retorno sobre o investimento (PRI), se a empresa continuasse com os mesmos resultados apresentados nos meses analisados, em aproximadamente quatro anos e quatro meses o investidor perderia todo o capital injetado na empresa.

Sobre o ponto de equilíbrio, o valor em que os custos e as receitas se igualariam, a empresa deveria faturar trimestralmente o montante de R\$ 1.147.882,78. Já no que se refere aos índices de liquidez calculados, percebeu-se que o ativo circulante não cobre o passivo circulante e o estoques representam cerca de 39% do ativo circulante da Elite Móveis.

Sobre o índice o endividamento, pode-se constatar que a empresa possui apenas 27% de capital próprio, portanto, 73% provém de financiamentos e empréstimos. E a margem líquida e operacional, todos os meses analisados apresentaram prejuízo, o maior sendo em janeiro de R\$ 0,51 por R\$ 1,00 vendido.

Porém, constatou-se que todos os índices, quando analisados mês a mês, apresentaram aumento e melhor resultado no decorrer do período. Isto vem ao encontro da reportagem da revista “Mobile” do mês de junho de 2009. Sitnik (2009, p.20) afirma que o consumo de móveis pode ser 7,6% maior em 2009. Os consumidores estão retornando ao mercado moveleiro, e isto está refletindo nos índices da empresa, e nas vendas em geral.

O segundo objetivo específico tratava da prospecção de três cenários financeiros, que foram realizados em dois blocos. Inicialmente criaram-se os cenários pessimista, realista e otimista baseados em custos fixos e variáveis, e após demonstração para a diretoria da empresa e anunciado as reduções possíveis para cada situação, criaram-se novamente os três cenários para avaliar se os resultados seriam satisfatórios para a organização.

O último objetivo específico abordava a análise destes cenários, que foi executada após a construção dos mesmos e através de seus resultados. Embora tenham sido simuladas reduções, após entrevista com o diretor administrativo-financeiro, e os valores reestruturados chegarem a aproximadamente R\$ 32.179,00 no cenário pessimista, R\$ 22.796,00 no cenário realista e R\$ 24.320,00 no otimista, apenas o último cenário apresentou lucro. Portanto, a Elite Móveis necessita aumentar sua receita através das vendas, e possui capacidade produtiva para isto. Portanto a seguir neste capítulo serão sugeridas algumas melhorias e sugestões propostas pela acadêmica.

### **5.1 Sugestões**

Após análise dos demonstrativos financeiros e entrevistas com os diretores (administrativo-financeiro e industrial) da organização, a acadêmica fará algumas sugestões que julgou pertinentes e que auxiliariam melhora dos resultados financeiros apresentados.

A primeira delas diz respeito aos valores dos fretes, onde haveria a negociação de parcerias com transportadoras. Isto beneficiaria tanto a Elite Móveis, com a maior confiabilidade no transporte das mercadorias, e os clientes, que poderiam ganhar maiores descontos pelo volume de serviços empregados pela indústria.

Outro aspecto que foi notado durante a análise dos dados se refere aos gastos com telefone, que estão alocados na conta denominada “custos diversos de produção”, e a acadêmica acredita que seria correto se refere à inserção em “despesas com vendas”. Da mesma maneira, as refeições deveriam ser rateadas conforme a energia elétrica, pois engloba colaboradores de diferentes setores (no momento se encontra em “custos diversos de produção”).

A Elite Móveis apresenta uma estrutura financeira que necessita de um respaldo de vendas para que ao final do exercício obtenha-se lucro. Portanto serão sugeridas também algumas ações para que as vendas sejam incrementadas, visto que a empresa possui capacidade produtiva para cerca de um milhão de reais/mês, utilizando dois turnos.

A primeira estratégia consiste em aproximar o cliente e o representante para a empresa, e as ações envolvidas são: participação das feiras organizadas pela ABIMAD (Associação Brasileira das Indústrias de Móveis de Alta Decoração); alocar uma pessoa da área de vendas para se responsabilizar pelo contato com representantes, obtendo informações sobre as vendas, do ponto de vista do lojista; realizar trabalho com os vendedores das lojas, para assim adquirir informações sobre as vendas, porém do ponto de vista do consumidor

final; realizar promoções e enviar os comunicados diretamente aos lojistas, demonstrando maior proximidade entre empresa e lojista, porém sempre comunicando os representantes; e distribuir brindes como canetas e blocos de rascunho para os vendedores das lojas, com a finalidade de fazê-los lembrar da marca.

Após a aproximação por parte da empresa, a outra estratégia proposta consiste em estabelecer metas atingíveis, porém desafiadoras para os representantes. E para isso, a empresa deve solicitar aos representantes as regiões em que atuam (exatamente as cidades que visitam); utilizar os dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) para pesquisar o total de residências que adquiririam produtos de madeira: *homes theater*, balcões, *racks*, bases de mesa de jantar e cadeiras (público alvo: classes A e B); a partir do resultado apurado, estabelecer o percentual deste nicho de mercado que a Elite Móveis pretende atingir; comparar o valor resultante com as últimas vendas do representante, desde 2008; e estabelecer a meta atual (trimestral).

E por fim premiar trimestralmente os representantes que atingirem suas metas, premiando com o valor de R\$ 1.000,00 (mil reais) o representante que atingir sua meta trimestral e o representante que cumprir as quatro metas (fechando o ano completo), ganhará um bônus de R\$2.000,00 (dois mil reais).

Essas medidas poderiam aumentar substancialmente as vendas da Elite Móveis, e auxiliar na sua sobrevivência dentre seus concorrentes, o que é de extrema necessidade para a indústria, pois seus gastos mensais apresentam valores expressivos.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades**: contabilidade de gestão, práticas avançadas. São Paulo: Atlas, 1999.
- BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CDL (Brasil). **Luxo em recessão**. Disponível em: <<http://www.fcdlscnoticias.cdpsc.org.br/reportagem/luxo-em-recess%C3%A3o>>. Acesso em: 15 abr. 2009.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ELITE MÓVEIS (Guaramirim). **Site da empresa**. Disponível em: <[www.elitemoveis.ind.br](http://www.elitemoveis.ind.br)>. Acesso em: 20 maio 2009.
- FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FOLHA ONLINE. **Entenda como a crise dos EUA afeta o Brasil**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u450701.shtml>>. Acesso em: 07 abr. 2009.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 1999.
- GALLIANO, Guilherme. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1979.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GINO, Camila. Sem gestão de caixa não dá. **Móveis de Valor**, Curitiba, n. 81, p.20-24, Nov/dez 2008.
- \_\_\_\_\_. Sem expansão para 2009. **Móveis de Valor**, Curitiba, n. 82, p.34-35, jan. 2009.
- HEIJDEN, Kees Van Der. **Planejamento de cenários**: a arte da conversação estratégica.. Porto Alegre: Bookman, 2004.



HORNGREN C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

JAMESON, Samuel Haig. **Administracao de material**. 2 ed Rio de Janeiro: Fundacao Getulio Vargas, 1963.

LIZ, Patricia. **A saúde financeira da empresa pode ser apurada**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 17 abr. 2009.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUECKE, Richard. **Estratégia**: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários Prospectivos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antonio C.A., **Introdução à Administração**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

MEYER, Jean. **Gerência financeira**: controle orcamentario. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1972.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1996.

SANVICENTE, A Z.; SANTOS C. C. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1983.

SITNIK, Yrit. Consumo de móveis pode ser 7,6% maior em 2009. **Mobile Fornecedores**, São Paulo, n. 213, p.20-24, jun. 2009.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica**: lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

SOBANSKI, Jaert J. . **Prática de orçamento empresarial**: um exercício programado. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 2006.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial e custo-padrão**. 4 ed. São Paulo: Edições Universidade-empresa Ltda, 1994.

VAENA, M.; HUETZ, L. W. **Orçamento empresarial e seu controle**. São Paulo: Atlas, 1961.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. **Orçamento empresarial**. 4 ed. 9 tir. São Paulo: Atlas, 1996.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Ufsc, 2007.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional: uma abordagem prática**. Porto Alegre: Sagra-DC Luzatto, 1983.

## **APÊNDICE A - ENTREVISTAS**

### **1ª Entrevista - Roteiro de entrevista semi-estruturada com o diretor administrativo-financeiro, Sr. Rafael Dimas Nazário:**

- 1) Como o Sr. avalia a economia atualmente?
- 2) A crise tem afetado a Elite Móveis?
- 3) Considerando as vendas históricas da empresa, quais seriam os três valores para considerarmos como os cenários pessimista, realista e otimista, e fazermos uma análise em cima destes valores?

### **2ª Entrevista – Roteiro de entrevista semi-estruturada com o diretor administrativo-financeiro, Sr. Rafael Dimas Nazário, e o diretor industrial, Sr. Rafael Dimas Nazário Júnior:**

- 1) Considerando esta DRE projetada a partir dos valores de vendas pré-estipulados pelo Sr. Rafael, quais valores poderiam ser alterados considerando tais receitas?
- 2) Vocês sentem que o mercado está sendo aquecido, no decorrer deste ano?