

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

DAIANE STELLO

PROJEÇÃO E ANÁLISE DO ORÇAMENTO DE CAIXA EM UMA INDÚSTRIA
MOVELEIRA

SÃO LEOPOLDO
2017

DAIANE STELLO

PROJEÇÃO E ANÁLISE DO ORÇAMENTO DE CAIXA EM UMA INDÚSTRIA
MOVELEIRA

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
Controladoria e Finanças pelo MBA em
Controladoria e Finanças da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Ms Carina Silveira Pereira

São Leopoldo
2017

PROJEÇÃO E ANÁLISE DO ORÇAMENTO DE CAIXA EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA

Aluno: Daiane Stello
e-mail: daiane.stello@gmail.com

Orientadora: Prof. Ms Carina Silveira Pereira
e-mail: cari@terra.com.br

Resumo: A pesquisa tem por objetivo abordar os conceitos e a importância do orçamento empresarial, através da fundamentação teórica, e apresentar um estudo de caso de caráter exploratório realizado em uma indústria moveleira. Através da elaboração do orçamento de caixa projetado da empresa e da análise dos impactos financeiros da estratégia de compras e estoques adotada para o exercício de 2017, conclui-se que a empresa pode ter tomado uma decisão equivocada ao não projetar seu fluxo de caixa e não analisar os impactos financeiros dessa decisão. Através dos resultados dessa pesquisa, ratifica-se a importância da elaboração do orçamento de caixa pela empresa, seu constante acompanhamento e análise na definição de suas estratégias.

Palavras-chave: Orçamento. Orçamento de caixa. Planejamento Financeiro.

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA:

A empresa foco da pesquisa utiliza como ferramenta de gestão o orçamento contábil com o objetivo de auxiliar a gestão no alcance de suas metas, projetando as receitas, custos e despesas e os resultados para o período seguinte. Mensalmente, o orçado x realizado é analisado pela diretoria e gerência, buscando identificar distorções relevantes e propor ações para corrigir os desvios e alcançar as metas e resultados projetados.

Embora a companhia já utilize o orçamento há alguns anos, este não vem sendo plenamente desenvolvido, na medida em que não há uma projeção de orçamento de caixa e consequente análise dos impactos financeiros das decisões tomadas.

Andrich (2013), afirma que, em uma companhia, um exercício pode terminar com lucro econômico, mas com prejuízo financeiro e que por essa razão, o orçamento de caixa é uma das principais peças orçamentárias. Além disso, salienta

que todo o planejamento perde o sentido se a empresa não tiver fôlego financeiro para suportar a demanda projetada.

Diante disto faz-se necessária a elaboração do orçamento de caixa e sua análise para que a empresa possa ter em mãos uma ferramenta completa de orçamento que vai embasar a tomada de decisões e prever as variações de caixa, possíveis necessidades de capital de giro e auxiliar na definição do melhor momento para realização dos investimentos.

Assim, surge a questão problema: Como a análise do comportamento do orçamento de caixa pode influenciar na tomada de decisão da empresa?

1.2 Objetivo Geral

Analisar o comportamento do orçamento de caixa e sua influência na tomada de decisão da empresa.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Contextualizar a empresa
- b) Elaborar o orçamento de caixa da empresa
- c) Analisar as distorções relevantes entre o projetado x realizado para o período.

1.4 Justificativa

De acordo com Atz (2010), o orçamento é uma ferramenta muito importante para o sucesso de qualquer organização, na medida em que tem seu início nos objetivos que ela almeja alcançar, passando pela análise dos pontos fortes e das limitações da empresa, buscando alocar de maneira eficiente os recursos para aproveitar as oportunidades identificadas.

As empresas estão atualmente inseridas em um mercado altamente competitivo e que sofre os impactos da crise econômica e política vivenciada pelo país. Para alcançar o sucesso, neste cenário, as empresas devem focar na eficiência de seu modelo de gestão, buscando a melhor alocação dos recursos e maximização de seus resultados.

O desafio da globalização e mesmo a necessidade tática de adaptação ao mercado se apresentam com tal frequência que fica difícil entender o gerenciamento

do negócio sem um instrumental que permita aos gestores o adequado balizamento. (FREZATTI, 2009).

Conhecer e explorar as ferramentas que auxiliam o processo de gestão e a busca pelos melhores resultados torna-se imprescindível para que as empresas alcancem seu objetivo. Nesse sentido, o orçamento pode ser considerado um dos principais instrumentos de gestão que deveria ser utilizado por todas as empresas, independente de seu porte e tipo de negócio.

Esta pesquisa é relevante para a empresa em questão, pois busca melhorar sua eficiência com o objetivo de alcançar uma maior rentabilidade e criação de valor para os acionistas e colaboradores.

A elaboração do orçamento de caixa da empresa objeto da pesquisa e sua análise em conjunto com o orçamento geral, possibilitará identificar as distorções relevantes nos resultados realizados e o impacto financeiro das decisões tomadas, servindo de modelo para elaboração dos futuros orçamentos e contribuindo para o desenvolvimento da gestão e melhoria dos resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se o embasamento teórico sobre o assunto tema deste artigo, com a abordagem de alguns conceitos aplicados ao Orçamento Empresarial, Planejamento Financeiro e Orçamento de Caixa.

2.1 Orçamento Empresarial

Para Frezatti (2009), o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado período, devendo estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Afirma ainda que o orçamento contem as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Surge como sequencia à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar as suas ações mais importantes num horizonte menor de tempo, que compreende geralmente o período de um ano.

Padoveze (2012, p. 2) define orçamento como “[...] um instrumento para por um plano em ação, a fim de atingir certo objetivo”.

Para Hoji (2017), o sistema orçamentário é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros da empresa, que avalia e demonstra seu desempenho por meio de projeções.

De acordo com Guindani (2012), o orçamento em organizações privadas tem início na decisão de implantar e utilizar uma ferramenta de gestão e controle e deve ser pautado por alguns princípios básicos: contribuição de todos os gestores e responsáveis das áreas; deve ser flexível e dinâmico; deve prever cenários favoráveis e desfavoráveis; deve estar alinhado com os objetivos da organização; e deve prever objetivos e metas reais de áreas e departamentos específicos.

De acordo com Atz (2010), o orçamento é uma ferramenta importante para o sucesso de qualquer organização. Ele tem seu início nos objetivos que a organização almeja alcançar, passando pela análise dos pontos fortes e das limitações da empresa, buscando alocar de maneira eficiente os recursos para aproveitar as oportunidades identificadas no meio ambiente. Sua elaboração necessita de uma discussão dos objetivos nos níveis hierárquicos da organização, o que gera um aumento da integração e do comprometimento por parte dos colaboradores, uma vez que eles envolvem-se diretamente nos resultados planejados.

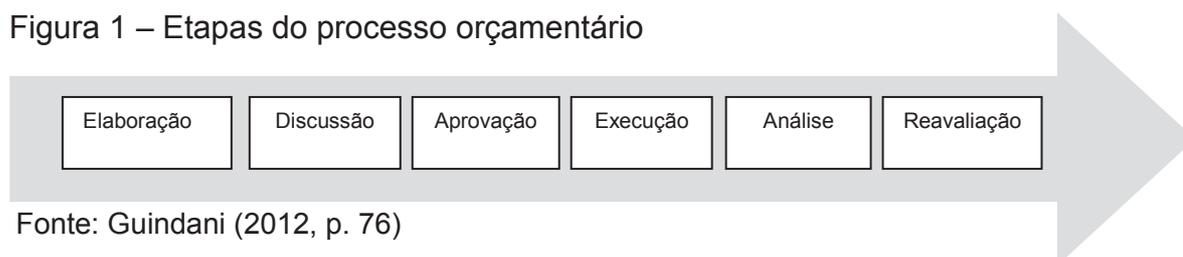
Para Andrich (2013, p. 52) “O orçamento contribui de forma direta para o processo de planejamento estratégico da empresa. Direta ou indiretamente, ele serve para o estabelecimento de objetivos, para a definição de planos de ação e para integração de vários setores envolvidos em sua elaboração”.

Padoveze (2012) afirma que, o objetivo do orçamento pode ir além dos fatores financeiros e econômicos, podendo ser usado pela empresa para avaliar o desempenho de suas equipes e para motivá-las.

2.1.1 Etapas do Processo Orçamentário

As etapas do processo orçamentário, de acordo com Guindani (2012), estão demonstradas na figura abaixo:

Figura 1 – Etapas do processo orçamentário



Fonte: Guindani (2012, p. 76)

2.1.2 Estrutura do Orçamento Operacional

Fazem parte do Orçamento Operacional, conforme Atz (2010): o orçamento de vendas, o orçamento de produção, o orçamento de matéria-prima, mão-de-obra e custos indiretos e o orçamento de despesas administrativas e comerciais.

2.1.2.1 Orçamento de vendas

Padoveze (2012) descreve o orçamento de vendas como o elemento-chave do orçamento operacional, considerando que ele é o ponto de partida para a elaboração de todas as peças orçamentárias. Esta importância está diretamente relacionada ao fato de, para a maioria das empresas, todo o processo de planejamento operacional resultar da perspectiva de venda de seus produtos ou serviços para o período a ser orçado. O volume de vendas é, na maioria das vezes, o fator limitante para todo o processo orçamentário.

Para se elaborar o orçamento de vendas é necessário prever as possíveis oscilações e incertezas do mercado, e é preciso estudar com cuidado a capacidade da estrutura organizacional de atender à demanda prevista. Já no que diz respeito ao ambiente externo, é importante realizar uma análise de caráter mais abrangente que contemple estudos de macroeconomia, de políticas públicas, de mudança na área tributária, etc. (ANDRICH, 2013).

O objetivo do orçamento de vendas é estabelecer metas e prazos de vendas, e deverá ser elaborado dentro da realidade da empresa e do mercado, conforme Atz (2010).

De acordo com Padoveze (2012), para realizar o orçamento de vendas é necessário observar diversos aspectos que deverão ser considerados de acordo com a influência que exercem na operação da empresa. Dentre eles destacam-se: identificação dos produtos a serem vendidos, suas quantidades e preços;

determinação do aumento de preços para o exercício; determinação da política de crédito e prazos de pagamentos; determinação das projeções das taxas de moeda estrangeira para as vendas para o mercado externo; identificação dos mercados dos produtos; incorporação das sazonalidades mensais conhecidas ou estimadas; identificação dos impostos sobre vendas e créditos fiscais para cada produto e mercado; projeção de inadimplências.

2.1.2.2 Orçamento de produção

De acordo com Atz (2010), o orçamento de produção utiliza-se de informações geradas pelo orçamento de vendas, devendo atender as demandas nele definidas. Seu principal objetivo é equilibrar vendas, estoques e custos de produção.

Ainda, conforme Atz (2010), o orçamento de produção tem a tarefa de conciliar o atendimento ao orçamento de vendas, a otimização dos custos de produção e a minimização dos investimentos em estoques. Ele pode também evidenciar a necessidade de novos equipamentos e de incremento de pessoal, ou até mesmo a necessidade de reformulação do orçamento de vendas.

2.1.2.3 Orçamento de matéria-prima, mão-de-obra e custos indiretos

Atz (2010) descreve que no orçamento de matérias-primas, mão-de-obra e custos indiretos serão determinados quantidades e valores monetários das matérias-primas necessárias ao atendimento da produção; a quantidade de funcionários e o custo desta mão-de-obra, considerando salários, encargos e benefícios; e, por fim, todos os demais materiais e serviços utilizados na fabricação ou comercialização dos produtos, ou na prestação de serviços.

2.1.2.4 Orçamento das despesas administrativas e comerciais

Sobre o orçamento das despesas administrativas e comerciais, Atz (2010) destaca que ele inclui todas as despesas que são necessárias para a administração das operações de uma empresa, para a comercialização e distribuição dos produtos. Este orçamento deve estar focado na relação entre as despesas e os benefícios

dela decorrentes, ou seja, nos resultados gerais que a organização almeja atingir através de seu processo orçamentário.

2.1.3 Controle Orçamentário

O acompanhamento e controle do orçamento projetado é uma fase de extrema importância. De acordo com Frezatti (2009, p. 84),

Controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitem manter aquelas que foram decididas. Deve proporcionar condições de acompanhamento não só de variáveis monetárias, mas também daquelas não monetárias.

Para isso, ainda conforme Frezatti (2009), deve-se definir o foco do acompanhamento orçamentário, com especial atenção as atividades operacionais significativas para que os objetivos sejam atingidos; definir o que deve ser considerado relevante no processo, entendendo qual o valor ou percentual será considerado relevante para a companhia; e definir como o sistema orçamentário será realimentado a partir do acompanhamento.

Neste sentido, Andrich (2013, p. 56), complementa:

Na estrutura de todos os orçamentos elaborados pela empresa, é muito importante que os números previstos sejam cotejados com os efetivamente realizados: quando comparados os números orçados com os números reais, obtemos uma base de dados extremamente rica em detalhes para que reflitamos sobre a realidade da organização. Esses dados nos auxiliam a pensar sobre o desempenho de cada setor, as falhas individuais e as variáveis internas e externas que contribuíram para o resultado global atingido.

Sobre a flexibilidade do plano orçamentário, Andrich (2013, p. 58) afirma “[...] o orçamento não pode ser engessado a ponto de não aceitar readequações. Mudanças de rumo devem ser admitidas ao longo de todo o processo”.

De acordo com Hoji (2017), para que o sistema orçamentário seja um instrumento eficaz no processo de gestão econômica e financeira, é necessário que as projeções sejam periodicamente revisadas e ajustadas com base em dados efetivos, acompanhando as alterações das condições anteriormente projetadas.

2.2 Planejamento Financeiro

Contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos. Uma boa gestão dos recursos financeiros reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros pela redução principalmente das despesas financeiras. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza (ASSAF NETO, 2012).

O planejamento financeiro consiste na elaboração de orçamentos que influenciam o fluxo de caixa de uma empresa. Esse planejamento possibilita a organização a obtenção de informações antecipadas quanto à necessidade ou a disponibilidade de recursos financeiros, o que facilita a tomada de decisão sobre os fatores que envolvem o gerenciamento de caixa (ATZ, 2010).

De acordo com Gitman (2010), o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos. Para ele, dois elementos essenciais do processo de planejamento financeiro são o planejamento de caixa e o planejamento de resultados. O primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa, enquanto o segundo exige a elaboração de demonstrações projetadas.

Ainda segundo Gitman (2010), os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos e representam um componente essencial de uma estratégia integrada, orientando a empresa na direção de suas metas estratégicas. Já os planos financeiros de curto prazo (operacionais) determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto destas providências, abrangendo, geralmente, um período de um a dois anos.

Sobre a importância do planejamento financeiro, afirma Andrich (2013, p. 21),

Como o custo do dinheiro não é baixo, saber administrar com eficiência os fluxos de pagamento e recebimento é condição essencial de sobrevivência para qualquer entidade. O simples descompasso entre os prazos de entrada e saída de recursos ou a falta de um planejamento orçamentário já são deslizos que podem comprometer a existência da empresa.

2.2.1 Orçamento de Fluxo de Caixa

Assaf Neto (2012) conceitua o fluxo de caixa como um instrumento que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo e que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros, sendo indispensável em todo o processo de tomada de decisões financeiras.

Conforme Andrich (2013, p. 61) “o orçamento de caixa é uma das principais peças orçamentárias. Todo o planejamento perde o sentido se a empresa não tiver fôlego financeiro para suportar a demanda projetada”.

É importante que se avalie também que limitações de caixa não se constituem em características exclusivas de empresas que convivem com prejuízo. Empresas lucrativas podem também apresentar problemas de caixa como consequência do comportamento do seu ciclo operacional, em fases de lançamento de novos produtos, expansão da atividade, modernização produtiva, etc. (ASSAF NETO, 2012).

De acordo com Atz (2010),

A elaboração do orçamento de caixa (fluxo de caixa) acontece, principalmente, pela conversão dos orçamentos econômicos para o regime de caixa. Por exemplo, o orçamento de mão-de-obra de um mês, torna-se saída de caixa no mês seguinte, quando do seu pagamento.

Desta forma, temos as definições a seguir:

- Orçamento de contas a pagar – consiste na conversão de todas as despesas constantes do planejamento econômico para o regime de caixa, no momento de seus pagamentos.
- Orçamento de contas a receber – consiste na conversão de todas as receitas constantes do planejamento econômico para o regime de caixa, no momento dos seus recebimentos.
- Orçamento de empréstimos – consiste no planejamento das necessidades de caixa, ou seja, a antecipação da informação sobre a sobra ou sobre a falta de disponibilidades na empresa.
- Orçamento de caixa (fluxo de caixa) – consiste na elaboração do planejamento do fluxo de caixa, de acordo com as informações obtidas nos orçamentos de contas a pagar, de contas a receber e empréstimos, para que seja viável a execução orçamentaria da empresa no período.

Gitman (2010) discorre que, geralmente, o orçamento de caixa destina-se a cobrir o prazo de um ano, dividido em períodos menores que variam dependendo da natureza do negócio. Quanto mais sazonais e incertos forem os fluxos de caixa de uma empresa, maior deverá ser o número de intervalos.

De acordo com Assaf Neto (2012), o fluxo de caixa não deve ser focado como preocupação exclusiva da área financeira, devendo haver comprometimento de todos os setores empresariais, destacando-se:

- A área de produção, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos e em relação aos custos de produção;
- As decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a disponibilidade de caixa;
- Políticas de cobranças ágeis e eficientes constituem-se em importante reforço de caixa;
- A área de vendas deve manter um controle sobre prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes;
- A área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Ao elaborar o orçamento de caixa, surgem incertezas com relação à assertividade das estimativas informadas. Gitman (2010) sugere duas maneiras de lidar com essas incertezas: a elaboração de orçamentos de caixa baseados em previsões pessimista, mais provável e otimista; ou a utilização da simulação da ocorrência dos eventos, construindo uma distribuição de probabilidades para seus fluxos de caixa.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Conforme Barros (2007), a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento que garante a legitimidade científica do saber obtido.

A pesquisa apresentada neste trabalho possui caráter exploratório, fundamentada em um estudo de caso realizado em uma indústria moveleira situada na cidade de Garibaldi, no estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é usado em situações para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados, permitindo que os investigadores foquem um caso e retenham uma perspectiva holística e do mundo real.

Os dados utilizados nesta pesquisa podem ser classificados como primários e secundários.

Os dados primários foram coletados diretamente na organização em estudo, por meio de uma entrevista semiestruturada realizada pelo autor da pesquisa na data de 22/09/2017, nas dependências da empresa. O entrevistado ocupa o cargo de diretor superintendente, e atua na empresa há oito anos, inicialmente como gerente de produção e desde o último ano assumindo a direção geral. A entrevista semiestruturada é definida por Lakatos e Marconi (2011, pág. 281): “[...] quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”.

Como fonte de dados secundários foram utilizados documentos e relatórios disponibilizados pela empresa, dentre os quais podemos destacar as demonstrações financeiras encerradas em 31/12/2016, balancetes e demonstrações de resultado mensais do ano de 2017, orçamento elaborado pela empresa para o período de 2017 e relatórios internos financeiros e contábeis do período em análise.

Os dados coletados na pesquisa foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Conforme Vergara (2015), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Ainda segundo a autora, a análise de conteúdo compreende as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação e pode ser amparada por procedimentos de cunho quantitativo, qualitativo ou ambos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa, juntamente com os respectivos dados coletados pertinentes ao estudo de caso.

4.1 Orçamento e DRE projetado

A empresa adota há alguns anos a elaboração de seu orçamento para o exercício seguinte. Com base em análises macroeconômicas e análises internas da companhia através de seus dados históricos e planos estratégicos, a empresa elabora sua previsão de vendas. A partir desta previsão, são estruturados os

orçamentos de compras, custos e despesas que vão compor o orçamento geral. Por fim, é realizada a projeção do DRE.

Conforme o diretor superintendente da empresa expressou na entrevista realizada, o orçamento é importante para a gestão, na medida em que possibilita prever os resultados da companhia e os recursos necessários para que estes resultados sejam atingidos. Além disso, conforme ele, o orçamento compromete cada gestor e departamento com o alcance das metas estipuladas. Possibilita ainda que se verifique através do acompanhamento do realizado x orçado, as diferenças relevantes e que se tomem medidas corretivas quando necessário.

Na Tabela 1 verifica-se o DRE projetado para o exercício de 2017, elaborado pela empresa com base em seu orçamento:

Tabela 1 – DRE projetado para o exercício de 2017

| | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Mai | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Total |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Receita Operacional Bruta | 4.800.350 | 5.300.050 | 8.399.900 | 9.000.300 | 7.500.250 | 7.500.250 | 6.999.600 | 8.500.600 | 9.405.000 | 11.499.750 | 11.499.750 | 5.500.500 | 95.906.300 |
| Deduções da receita | - 780.057 | - 861.258 | - 1.364.984 | - 1.462.549 | - 1.218.791 | - 1.218.791 | - 1.137.435 | - 1.381.348 | - 1.528.313 | - 1.868.709 | - 1.868.709 | - 893.831 | - 15.584.774 |
| ICMS sobre vendas | - 336.025 | - 371.004 | - 587.993 | - 630.021 | - 525.018 | - 525.018 | - 489.972 | - 595.042 | - 658.350 | - 804.983 | - 804.983 | - 385.035 | - 6.713.441 |
| PIS sobre vendas | - 79.206 | - 87.451 | - 138.598 | - 148.505 | - 123.754 | - 123.754 | - 115.493 | - 140.260 | - 155.183 | - 189.746 | - 189.746 | - 90.758 | - 1.582.454 |
| Cofins sobre vendas | - 364.827 | - 402.804 | - 638.392 | - 684.023 | - 570.019 | - 570.019 | - 531.970 | - 646.046 | - 714.780 | - 873.981 | - 873.981 | - 418.038 | - 7.288.879 |
| Receita Líquida | 4.020.293 | 4.438.792 | 7.034.916 | 7.537.751 | 6.281.459 | 6.281.459 | 5.862.165 | 7.119.253 | 7.876.688 | 9.631.041 | 9.631.041 | 4.606.669 | 80.321.526 |
| Custo da Vendas | - 3.022.544 | - 3.355.528 | - 4.590.350 | - 4.842.146 | - 4.248.701 | - 4.304.256 | - 3.965.232 | - 4.689.207 | - 5.090.467 | - 5.982.807 | - 5.860.219 | - 3.351.540 | - 53.302.997 |
| Lucro Bruto | 997.749 | 1.083.264 | 2.444.566 | 2.695.605 | 2.032.758 | 1.977.203 | 1.896.933 | 2.430.045 | 2.786.221 | 3.648.234 | 3.770.822 | 1.255.129 | 27.018.529 |
| Despesas Comer e Admin | - 901.243 | - 1.059.854 | - 1.587.793 | - 1.404.965 | - 1.200.232 | - 1.245.362 | - 1.187.489 | - 1.435.506 | - 1.497.630 | - 1.772.130 | - 1.470.150 | - 886.288 | - 15.648.642 |
| Lucro Operacional antes IR/CS | 96.506 | 23.410 | 856.773 | 1.290.640 | 832.526 | 731.841 | 709.444 | 994.539 | 1.288.591 | 1.876.104 | 2.300.672 | 368.841 | 11.369.887 |
| Provisão IR e CS | - 32.812 | - 7.959 | - 291.303 | - 438.818 | - 283.059 | - 248.826 | - 241.211 | - 338.143 | - 438.121 | - 637.875 | - 782.228 | - 125.406 | - 3.865.762 |
| Lucro Líquido do Exercício | 63.694 | 15.451 | 565.470 | 851.823 | 549.467 | 483.015 | 468.233 | 656.396 | 850.470 | 1.238.228 | 1.518.443 | 243.435 | 7.504.126 |

Fonte: Relatórios da empresa.

No orçamento elaborado para o exercício de 2017, a empresa projetou um crescimento de 10% em seu faturamento, comparado ao ano de 2016 sem alterações relevantes em seu mix de produtos. Essa projeção baseou-se na expectativa de crescimento da economia e especificamente do setor de móveis que passou por uma desaceleração nos últimos dois anos. Além disso, o fechamento de um novo contrato comercial com uma empresa varejista e um projeto comercial e de marketing para abertura de novos mercados embasou essa projeção de crescimento.

No que tange ao seu nível de estoques, a empresa considerou manter seus estoques de matérias-primas e produtos acabados no mesmo nível dos valores encerrados no exercício de 2016. A principal matéria-prima utilizada pela empresa na produção de seus produtos é o aço. Atualmente a empresa possui apenas um fornecedor ativo e outro possível para o fornecimento desta matéria-prima, devido às características e especificações necessárias para sua utilização pela empresa. Por este motivo e pelo fato deste produto ser uma *commodity*, a gestão entende que precisa manter um estoque mínimo de aço que atenda pelo menos três meses de sua produção. Isto explica o alto volume de estoques desta matéria-prima mantido pela empresa.

O CPV projetado manteve o mesmo percentual sobre receita da empresa do ano de 2016, já que não foram previstas relevantes alterações no processo produtivo para 2017. Além disso, considerou-se repassar ao preço dos produtos os aumentos de preço das matérias-primas, outros materiais e mão-de-obra vinculados à produção.

Com relação às despesas administrativas e comerciais, projetou-se uma redução de 12% com relação ao valor realizado em 2016. Esta projeção considerou uma forte política de redução de despesas adotada pela empresa desde o último ano.

Desta forma, a empresa projetou em seu orçamento encerrar o exercício de 2017 com um lucro líquido de 7.500.00,00 que representaria 7,8% de seu faturamento bruto.

4.2 Orçamento de caixa

Embora a empresa já adote há alguns anos a elaboração de seu orçamento para o exercício seguinte, utilizando-o como ferramenta de gestão, o mesmo não ocorre com o orçamento de caixa. Neste sentido, a gestão financeira utiliza relatórios de fluxo de caixa, porém abrangendo períodos de projeções menores e como instrumento de análise apenas do departamento.

Na entrevista realizada com o diretor superintendente da empresa, em resposta ao questionamento sobre sua visão da importância do orçamento de caixa, o mesmo respondeu entender ser importante que a empresa passe a adotar como prática a elaboração do orçamento de caixa para o exercício seguinte para que se possa verificar com antecedência a situação de seu saldo de caixa e possa planejar melhor a gestão financeira. Questionado sobre o motivo da empresa não ter adotado a projeção do orçamento de caixa e sua análise antes da tomada de decisões, o diretor acredita que o histórico de saldos positivos de caixa e de aportes dos acionistas em momentos de necessidade acabou por dar a impressão de que a necessidade de recursos de caixa nunca seria um problema para a empresa.

Com base no orçamento geral da empresa projetado para o exercício de 2017, elaborou-se o orçamento de caixa, transcrito na Tabela 2:

Tabela 2 – Orçamento de caixa projetado para 2017

| | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maió | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|
| I- SALDO INICIAL | 1.495.000 | 3.073.803 | 4.492.456 | 4.654.876 | 4.531.851 | 3.981.978 | 4.041.347 | 4.738.246 | 5.055.526 | 4.418.494 | 2.800.782 | 1.469.636 |
| II- INGRESSOS | 8.360.857 | 7.078.039 | 7.258.898 | 7.975.994 | 7.441.673 | 7.732.528 | 8.220.418 | 8.157.435 | 8.273.400 | 8.611.700 | 9.674.200 | 10.568.900 |
| - Cobranças 30 Dias | 8.360.857 | 1.515.900 | 1.673.700 | 2.652.600 | 2.842.200 | 2.368.500 | 2.368.500 | 2.210.400 | 2.684.400 | 2.970.000 | 3.631.500 | 3.631.500 |
| - Cobranças 60 Dias | | 5.562.139 | 1.010.600 | 1.115.800 | 1.768.400 | 1.894.800 | 1.579.000 | 1.579.000 | 1.473.600 | 1.789.600 | 1.980.000 | 2.421.000 |
| - Cobranças 90 Dias | | | 4.574.598 | 1.010.600 | 1.115.800 | 1.768.400 | 1.894.800 | 1.579.000 | 1.579.000 | 1.473.600 | 1.789.600 | 1.980.000 |
| - Cobranças 120 Dias | | | | 3.196.994 | 1.010.600 | 1.115.800 | 1.768.400 | 1.894.800 | 1.579.000 | 1.579.000 | 1.473.600 | 1.789.600 |
| - Cobranças 150 Dias | | | | | 704.673 | 585.028 | 609.718 | 894.235 | 957.400 | 799.500 | 799.500 | 746.800 |
| INADIMPLÊNCIA | -108.691 | -92.015 | -94.366 | -103.688 | -96.742 | -100.523 | -106.865 | -106.047 | -107.554 | -111.952 | -125.765 | -137.396 |
| Adiantamento Clientes | -340.000 | | | | | | | | | | | |
| A.(=) DISPONIVEL (I + II) | 9.407.166 | 10.059.828 | 11.656.989 | 12.527.182 | 11.876.782 | 11.613.983 | 12.154.900 | 12.789.635 | 13.221.372 | 12.918.241 | 12.349.218 | 11.901.140 |
| III- DESEMBOLSOS | | | | | | | | | | | | |
| - Pgto-fornecedores | -3.099.343 | -2.872.263 | -3.678.641 | -4.538.793 | -4.430.596 | -4.138.467 | -3.922.077 | -4.219.614 | -4.787.639 | -5.626.152 | -6.113.031 | -4.598.298 |
| - Impostos a recolher | -1.073.065 | -384.647 | -409.664 | -606.399 | -649.755 | -551.487 | -549.774 | -516.715 | -611.492 | -663.960 | -806.423 | -820.411 |
| - Pagto e Salários Enc | -1.114.000 | -1.092.395 | -1.164.532 | -1.166.302 | -1.166.170 | -1.169.591 | -1.280.814 | -1.040.338 | -1.248.884 | -1.253.974 | -1.373.928 | -1.254.726 |
| - Outras Despesas | -1.009.038 | -1.180.149 | -1.711.359 | -1.645.920 | -1.442.415 | -1.426.348 | -1.384.861 | -1.581.382 | -1.678.826 | -1.897.581 | -1.766.055 | -1.245.145 |
| - Empréstimos e Financ | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 |
| - Pagto do IR e CS s/LL | 0 | 0 | 0 | 0 | -167.951 | -248.826 | -241.211 | -338.143 | -438.121 | -637.875 | -782.228 | -125.406 |
| B.(=) TT DESEMBOLSOS | -6.333.363 | -5.567.371 | -7.002.113 | -7.995.331 | -7.894.804 | -7.572.636 | -7.416.654 | -7.734.109 | -8.802.878 | -10.117.459 | -10.879.582 | -8.081.903 |
| (=) Total Necessidades | -6.333.363 | -5.567.371 | -7.002.113 | -7.995.331 | -7.894.804 | -7.572.636 | -7.416.654 | -7.734.109 | -8.802.878 | -10.117.459 | -10.879.582 | -8.081.903 |
| C-Posição Disponib. | 3.073.803 | 4.492.456 | 4.654.876 | 4.531.851 | 3.981.978 | 4.041.347 | 4.738.246 | 5.055.526 | 4.418.494 | 2.800.782 | 1.469.636 | 3.819.237 |
| V- SALDO FINAL | 3.073.803 | 4.492.456 | 4.654.876 | 4.531.851 | 3.981.978 | 4.041.347 | 4.738.246 | 5.055.526 | 4.418.494 | 2.800.782 | 1.469.636 | 3.819.237 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o orçamento de caixa para o exercício de 2017, observamos que, realizadas as projeções do orçamento geral, a empresa apresentaria saldo positivo de caixa em todos os meses, não havendo necessidade de buscar recursos de terceiros.

Este cenário de sobra de recursos de caixa deve ser avaliado pela gestão para que se defina qual a melhor forma de investimento deste valor. A empresa poderia optar por manter esses recursos aplicados para futuro investimento, poderia optar por distribuir aos acionistas, ou mesmo avaliar a possibilidade de utilizar os recursos excedentes para um projeto de expansão, novos produtos ou mesmo em um novo negócio. Ter este conhecimento prévio da situação financeira futura da empresa possibilita que se façam estas análises e que se adotem estratégias que vão resultar em ganhos para a empresa e seus acionistas.

Para o diretor superintendente da empresa, a adoção do orçamento de caixa e sua análise periódica podem contribuir para a melhoria dos resultados da empresa, na medida em que permite verificar a situação financeira projetada com antecedência para a decisão do melhor investimento ou a melhor forma de captação de recursos e ainda auxiliar na análise dos impactos financeiros das estratégias e decisões tomadas pela empresa.

4.3 Análise do Realizado x Orçado

4.3.1 Análise do DRE

A Tabela 3 apresenta os resultados da empresa no período de janeiro a julho de 2017.

Tabela 3 – DRE realizado de janeiro a julho de 2017

| | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho | Julho | Total |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Receita Operacional Bruta | 5.772.756 | 4.634.443 | 7.153.566 | 7.867.285 | 8.404.519 | 7.871.637 | 8.302.199 | 50.006.405 |
| Deduções da receita | - 936.584 | - 685.535 | - 1.137.616 | - 1.391.254 | - 1.663.580 | - 1.542.481 | - 1.599.867 | - 8.956.917 |
| ICMS sobre vendas | - 442.874 | - 292.685 | - 528.000 | - 680.962 | - 921.138 | - 848.339 | - 880.239 | - 4.594.237 |
| PIS sobre vendas | - 88.068 | - 70.077 | - 108.744 | - 126.702 | - 132.435 | - 123.820 | - 128.366 | - 778.212 |
| Cofins sobre vendas | - 405.643 | - 322.773 | - 500.872 | - 583.590 | - 610.006 | - 570.322 | - 591.262 | - 3.584.468 |
| Receita Líquida | 4.836.172 | 3.948.908 | 6.015.951 | 6.476.031 | 6.740.939 | 6.329.156 | 6.702.332 | 41.049.488 |
| Custo da Vendas | - 3.353.157 | - 2.675.503 | - 4.027.170 | - 4.745.982 | - 4.605.049 | - 4.767.242 | - 4.788.576 | - 28.962.678 |
| Lucro Bruto | 1.483.015 | 1.273.405 | 1.988.781 | 1.730.049 | 2.135.890 | 1.561.914 | 1.913.756 | 12.086.810 |
| Despesas Comer e Admin | - 1.171.380 | - 1.357.918 | - 1.554.278 | - 1.520.845 | - 2.056.377 | - 1.212.312 | - 1.156.333 | - 10.029.442 |
| Lucro Operacional | 311.635 | - 84.513 | 434.503 | 209.204 | 79.513 | 349.603 | 757.423 | 2.057.367 |
| Despesas Financeiras | 26.604 | 5.005 | - 16.600 | - 82.564 | - 67.263 | - 78.487 | - 103.299 | - 316.604 |
| Lucro Operacional Antes IR/CS | 338.239 | - 79.508 | 417.903 | 126.640 | 12.250 | 271.116 | 654.124 | 1.740.763 |
| Provisão IR e CS | - 115.001 | 27.033 | - 142.087 | - 43.058 | - 4.165 | - 92.179 | - 222.402 | - 591.860 |
| Lucro Líquido do Exercício | 223.238 | - 52.475 | 275.816 | 83.582 | 8.085 | 178.936 | 431.722 | 1.148.904 |

Fonte: Relatórios da empresa.

Com relação ao faturamento verificamos que a empresa superou em 12% o orçado na receita bruta até o mês de julho, mas com uma pequena redução em sua receita líquida prevista. Isto se deve a uma negociação especial, com a concessão de descontos acima da política comercial, com um cliente estabelecido no estado do Rio Grande do Sul, que gerou um débito de ICMS de 18%, explicando o maior valor de dedução de ICMS no realizado.

Analisando o CPV verificamos que ele ficou próximo ao orçado, com uma variação não considerada relevante.

As despesas comerciais e administrativas tiveram uma variação significativa, ficando quase 17% acima do previsto até o mês de julho. Grande parte desta variação deve-se à decisão pela adesão ao programa de regularização de débitos da Receita Federal com relação a um débito que a empresa possuía em discussão na esfera administrativa, aproveitando as reduções de multas e juros concedidas. Além disso, houve um aumento nas despesas comerciais previstas, justificadas pela maior necessidade de ações para aumento das vendas, já que até o momento não se observou relevante melhora no cenário recessivo de consumo verificado no setor moveleiro em que a empresa atua.

Em seu orçamento a empresa não previu valores de despesas financeiras, porém observamos no realizado que, a partir do mês de março, a empresa começa a apresentar valores negativos em seu resultado financeiro, originário de empréstimos para suprir necessidades de caixa da empresa. Essa situação será abordada com

maior detalhamento no próximo subtítulo onde será apresentada a análise do orçamento de caixa realizado da empresa.

Analisando o DRE até o mês de julho do corrente ano, verifica-se que a empresa está abaixo do resultado projetado, principalmente pela menor receita líquida e maior valor nas despesas realizadas, conforme discorrido nos parágrafos anteriores.

4.3.2 Análise do Fluxo de Caixa

A empresa apresentou o seguinte fluxo de caixa realizado até o mês de julho:

Tabela 4 – Fluxo de caixa realizado de janeiro a julho de 2017

| | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maiο | Junho | Julho |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| I- SALDO INICIAL | 1.495.000 | 2.447.527 | 1.747.029 | 297.058 | 1.229.732 | 1.060.203 | 2.451.824 |
| II- INGRESSOS | 8.303.590 | 6.588.749 | 7.053.926 | 5.886.943 | 6.565.390 | 8.170.985 | 8.863.770 |
| A.(=) DISPONIVEL (I + II) | 9.798.590 | 9.036.277 | 8.800.956 | 6.184.000 | 7.795.122 | 9.231.188 | 11.315.594 |
| III- DESEMBOLSOS | | | | | | | |
| - Pcto-fornecedores | -4.175.285 | -4.861.806 | -5.839.342 | -5.469.383 | -6.101.171 | -6.324.472 | -6.355.177 |
| - Impostos a recolher | -1.073.065 | -115.732 | -95.692 | -87.126 | -188.745 | -144.600 | -281.586 |
| - Pagto e Salários Enc | -1.114.000 | -1.057.053 | -1.180.433 | -1.229.453 | -1.305.844 | -1.036.429 | -1.016.607 |
| - Outras Despesas | -950.796 | -1.216.740 | -1.350.515 | -1.225.084 | -2.009.009 | -1.163.826 | -1.068.481 |
| - Empréstimos e Financiament | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 |
| - Pagto do IR e CS s/LL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.(=) TT DESEMBOLSOS | -7.351.063 | -7.289.247 | -8.503.898 | -8.048.962 | -9.642.685 | -8.707.244 | -8.759.769 |
| (=) Total Necessidades | -7.351.063 | -7.289.247 | -8.503.898 | -8.048.962 | -9.642.685 | -8.707.244 | -8.759.769 |
| | | | | | | | |
| C-Posição Disponib. | 2.447.527 | 1.747.029 | 297.058 | -1.864.962 | -1.847.564 | 523.944 | 2.555.825 |
| (+) Emprést. Bancário | | | | 3.116.600 | 2.947.230 | 1.987.680 | 0 |
| Emprést. Acumulado | | | | 3.116.600 | 6.063.830 | 8.051.510 | 8.051.510 |
| (-) Amort. Emp. Banc. | | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (-) Juros Pagos | | | | -21.907 | -39.463 | -59.800 | -92.887 |
| | | | | | | | |
| V- SALDO FINAL | 2.447.527 | 1.747.029 | 297.058 | 1.229.732 | 1.060.203 | 2.451.824 | 2.462.938 |

Fonte: Relatórios da empresa.

Na análise dos ingressos de receitas verifica-se uma redução do valor previsto. Esta situação deve-se principalmente a negociações especiais com alongamento dos prazos de pagamento concedidos e aumento na inadimplência. Também se deve ao fato do faturamento de março e abril não ter se realizado conforme esperado.

Ao analisar o pagamento de fornecedores verifica-se um desembolso muito acima do previsto comparativamente ao orçado para o período. Na elaboração do

orçamento, a gestão projetou manter seus saldos de estoques no nível dos valores apurados em 31/12/2016. Porém, contrariando essa premissa, no início do exercício, a direção da empresa resolveu antecipar a compra de um grande volume da principal matéria-prima, o aço, em troca de um desconto de 5% no preço. Para ter direito a este desconto a empresa deveria receber o volume relativo a todo ano de 2017 e mais um adicional de 10%, até o mês de julho de 2017, conforme cronograma do fornecedor. Essa decisão acarretou numa drástica mudança da situação do caixa da empresa, que até então seria de saldo positivo em todos os meses, gerando a necessidade de buscar recursos através de empréstimos bancários.

Ao tomar essa decisão, a direção, embora soubesse que haveria um impacto de caixa e a necessidade de buscar recursos de terceiros, não fez uma análise aprofundada destes impactos em seu fluxo de caixa e dos custos efetivos que esta decisão representaria.

4.4 Análise do orçamento de caixa para a tomada de decisão

Para verificar se a decisão tomada pela direção da empresa de antecipar a compra de um grande volume da matéria-prima aço em troca de um desconto de 5% em seu preço representaria de fato um ganho para a empresa, a gestão deveria ter projetado seu orçamento de caixa utilizando esta nova premissa. A partir disto seria possível verificar os impactos no fluxo de caixa da companhia e analisar o resultado líquido desta negociação.

Desta forma, o orçamento de caixa projetado para o ano de 2017, com as alterações no volume de compras, apresentaria os seguintes resultados:

Tabela 5 – Orçamento de caixa projetado para 2017 com base no novo volume de compras negociado

| | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maiο | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| I- SALDO INICIAL | 1.495.000 | 2.090.003 | 2.022.391 | 316.372 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| II- INGRESSOS | 8.360.857 | 7.078.039 | 7.258.898 | 7.975.994 | 7.441.673 | 7.732.528 | 8.220.418 | 8.157.435 | 8.273.400 | 8.611.700 | 9.674.200 | 10.568.900 |
| - Cobranças 30 Dias | 8.360.857 | 1.515.900 | 1.673.700 | 2.652.600 | 2.842.200 | 2.368.500 | 2.368.500 | 2.210.400 | 2.684.400 | 2.970.000 | 3.631.500 | 3.631.500 |
| - Cobranças 60 Dias | | 5.562.139 | 1.010.600 | 1.115.800 | 1.768.400 | 1.894.800 | 1.579.000 | 1.579.000 | 1.473.600 | 1.789.600 | 1.980.000 | 2.421.000 |
| - Cobranças 90 Dias | | | 4.574.598 | 1.010.600 | 1.115.800 | 1.768.400 | 1.894.800 | 1.579.000 | 1.579.000 | 1.473.600 | 1.789.600 | 1.980.000 |
| - Cobranças 120 Dias | | | | 3.196.994 | 1.010.600 | 1.115.800 | 1.768.400 | 1.894.800 | 1.579.000 | 1.579.000 | 1.473.600 | 1.789.600 |
| - Cobranças 150 Dias | | | | | 704.673 | 585.028 | 609.718 | 894.235 | 957.400 | 799.500 | 799.500 | 746.800 |
| INADIMPLÊNCIA | -108.691 | -92.015 | -94.366 | -103.688 | -96.742 | -100.523 | -106.865 | -106.047 | -107.554 | -111.952 | -125.765 | -137.396 |
| Adiantamento Clientes | -340.000 | | | | | | | | | | | |
| A.(=) DISPONIVEL (I + II) | 9.407.166 | 9.076.028 | 9.186.923 | 8.188.678 | 7.344.931 | 7.632.005 | 8.113.553 | 8.051.388 | 8.165.846 | 8.499.748 | 9.548.435 | 10.431.504 |
| III- DESEMBOLSOS | | | | | | | | | | | | |
| - Pqto-fornecedores | -4.051.000 | -4.600.000 | -5.620.000 | -6.480.000 | -6.370.000 | -6.080.000 | -5.850.000 | -4.030.000 | -2.740.000 | -2.780.000 | -3.040.000 | -2.300.000 |
| - Impostos a recolher | -1.105.208 | -143.176 | -336.744 | -383.489 | -283.640 | -281.927 | -252.937 | -928.369 | -1.027.850 | -1.236.762 | -1.250.751 | -628.197 |
| - Pagto e Salários Enc | -1.114.000 | -1.092.395 | -1.164.532 | -1.166.302 | -1.166.170 | -1.169.591 | -1.280.814 | -1.040.338 | -1.248.884 | -1.253.974 | -1.373.928 | -1.254.726 |
| - Outras Despesas | -1.009.038 | -1.180.149 | -1.711.359 | -1.645.920 | -1.442.415 | -1.426.348 | -1.384.861 | -1.581.382 | -1.678.826 | -1.897.581 | -1.766.055 | -1.245.145 |
| - Empréstimos e Financ | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 |
| - Pagto do IR e CS s/LL | 0 | 0 | 0 | 0 | -167.951 | -248.826 | -241.211 | -338.143 | -438.121 | -637.875 | -782.228 | -125.406 |
| B.(=) TT DESEMBOLSOS | -7.317.163 | -7.053.637 | -8.870.551 | -9.713.628 | -9.468.093 | -9.244.608 | -9.047.739 | -7.956.149 | -7.171.597 | -7.844.109 | -8.250.879 | -5.591.391 |
| (=) Total Necessidades | -7.317.163 | -7.053.637 | -8.870.551 | -9.713.628 | -9.468.093 | -9.244.608 | -9.047.739 | -7.956.149 | -7.171.597 | -7.844.109 | -8.250.879 | -5.591.391 |
| C-Posição Disponib. | 2.090.003 | 2.022.391 | 316.372 | -1.524.950 | -2.123.162 | -1.612.603 | -934.187 | 95.239 | 994.249 | 655.639 | 1.297.556 | 4.840.113 |
| (+) Emprést. Bancário | | | | 1.524.950 | 2.142.986 | 1.660.286 | 1.003.454 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Emprést. Acumulado | | | | 1.524.950 | 3.667.936 | 5.328.223 | 6.331.677 | 6.318.749 | 5.406.644 | 4.821.291 | 3.586.411 | 0 |
| (-) Amort. Emp. Banc. | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | -12.927 | -912.105 | -585.353 | -1.234.880 | -3.586.411 |
| (-) Juros Pagos | | | | 0 | -19.824 | -47.683 | -69.267 | -82.312 | -82.144 | -70.286 | -62.677 | -46.623 |
| V- SALDO FINAL | 2.090.003 | 2.022.391 | 316.372 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.207.079 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o novo orçamento de caixa, verifica-se que já a partir do mês abril a empresa teria que buscar recursos para seu caixa através de empréstimos bancários.

Considerando que se cumpram todas as entradas de recursos projetadas e que a empresa consiga atingir sua meta de custos e despesas, ela teria uma despesa com juros destes empréstimos estimada em R\$ 480.000,00. Para este cálculo utilizamos a taxa de juros de 1,3% a.m., que é a taxa dos empréstimos contratados atualmente pela companhia para capital de giro.

O valor estimado de compras de aço, conforme a nova negociação, para o período de janeiro a julho de 2017 seria de R\$ 27.000.000,00. O desconto proposto pelo fornecedor para esta negociação foi de 5%. Considerando os créditos de PIS e Cofins de 9,25% e ICMS de 18%, o ganho líquido desta negociação seria de 3,62%, o que representaria uma redução no custo da matéria-prima de R\$ 980.000,00.

Além dos fatores acima, também deve ser considerado que a empresa vai deixar de auferir rendimentos pela não aplicação da sobra de recursos apurada no orçamento anterior.

Na tabela abaixo é apresentada uma projeção do orçamento de caixa com a aplicação das sobras de recursos em aplicações financeiras de liquidez imediata e respectivos rendimentos gerados, com base no orçamento elaborado antes da decisão do aumento do volume de compras:

Tabela 6 – Orçamento de caixa com projeção de aplicação das sobras de recursos

| | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maió | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|
| I- SALDO INICIAL | 1.495.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| II- INGRESSOS | 8.360.857 | 7.078.039 | 7.258.898 | 7.975.994 | 7.441.673 | 7.732.528 | 8.220.418 | 8.157.435 | 8.273.400 | 8.611.700 | 9.674.200 | 10.568.900 |
| - Cobranças 30 Dias | 8.360.857 | 1.515.900 | 1.673.700 | 2.652.600 | 2.842.200 | 2.368.500 | 2.368.500 | 2.210.400 | 2.684.400 | 2.970.000 | 3.631.500 | 3.631.500 |
| - Cobranças 60 Dias | | 5.562.139 | 1.010.600 | 1.115.800 | 1.768.400 | 1.894.800 | 1.579.000 | 1.579.000 | 1.473.600 | 1.789.600 | 1.980.000 | 2.421.000 |
| - Cobranças 90 Dias | | | 4.574.598 | 1.010.600 | 1.115.800 | 1.768.400 | 1.894.800 | 1.579.000 | 1.579.000 | 1.473.600 | 1.789.600 | 1.980.000 |
| - Cobranças 120 Dias | | | | 3.196.994 | 1.010.600 | 1.115.800 | 1.768.400 | 1.894.800 | 1.579.000 | 1.579.000 | 1.473.600 | 1.789.600 |
| - Cobranças 150 Dias | | | | | 704.673 | 585.028 | 609.718 | 894.235 | 957.400 | 799.500 | 799.500 | 746.800 |
| INADIMPLÊNCIA | -108.691 | -92.015 | -94.366 | -103.688 | -96.742 | -100.523 | -106.865 | -106.047 | -107.554 | -111.952 | -125.765 | -137.396 |
| Adiantamento Clientes | -340.000 | | | | | | | | | | | |
| A.(=) DISPONIVEL (I + II) | 9.407.166 | 6.986.024 | 7.164.532 | 7.872.306 | 7.344.931 | 7.632.005 | 8.113.553 | 8.051.388 | 8.165.846 | 8.499.748 | 9.548.435 | 10.431.504 |
| III- DESEMBOLSOS | | | | | | | | | | | | |
| - Pqto-fornecedores | -3.099.343 | -2.872.263 | -3.678.641 | -4.538.793 | -4.430.596 | -4.138.467 | -3.922.077 | -4.219.614 | -4.787.639 | -5.626.152 | -6.113.031 | -4.598.298 |
| - Impostos a recolher | -1.073.065 | -384.647 | -409.664 | -606.399 | -649.755 | -551.487 | -549.774 | -516.715 | -611.492 | -663.960 | -806.423 | -820.411 |
| - Pagto e Salários Enc | -1.114.000 | -1.092.395 | -1.164.532 | -1.166.302 | -1.166.170 | -1.169.591 | -1.280.814 | -1.040.338 | -1.248.884 | -1.253.974 | -1.373.928 | -1.254.726 |
| - Outras Despesas | -1.009.038 | -1.180.149 | -1.711.359 | -1.645.920 | -1.442.415 | -1.426.348 | -1.384.861 | -1.581.382 | -1.678.826 | -1.897.581 | -1.766.055 | -1.245.145 |
| - Empréstimos e Financ | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 | -37.917 |
| - Pagto do IR e CS s/LL | 0 | 0 | 0 | 0 | -167.951 | -248.826 | -241.211 | -338.143 | -438.121 | -637.875 | -782.228 | -125.406 |
| B.(=) TT DESEMBOLSOS | -6.333.363 | -5.567.371 | -7.002.113 | -7.995.331 | -7.894.804 | -7.572.636 | -7.416.654 | -7.734.109 | -8.802.878 | -10.117.459 | -10.879.582 | -8.081.903 |
| (=) Total Necessidades | -6.333.363 | -5.567.371 | -7.002.113 | -7.995.331 | -7.894.804 | -7.572.636 | -7.416.654 | -7.734.109 | -8.802.878 | -10.117.459 | -10.879.582 | -8.081.903 |
| | | | | | | | | | | | | |
| C-Posição Disponib. | 3.073.803 | 1.418.653 | 162.419 | -123.025 | -549.872 | 59.369 | 696.899 | 317.280 | -637.032 | -1.617.711 | -1.331.146 | 2.349.602 |
| (-) Aplicação Financeira | -3.073.803 | -1.446.317 | -203.100 | 0 | 0 | -96.581 | -734.980 | -361.975 | 0 | 0 | 0 | -2.366.354 |
| Aplicação Acumulada | -3.073.803 | -4.520.121 | -4.723.221 | -4.642.705 | -4.134.617 | -4.231.198 | -4.966.177 | -5.328.152 | -4.739.073 | -3.164.014 | -1.861.343 | -4.227.697 |
| (+) Resgate aplicação | 0 | 0 | 0 | 80.516 | 508.088 | 0 | 0 | 0 | 589.079 | 1.575.060 | 1.302.670 | |
| (+) Juros recebidos | 0 | 27.664 | 40.681 | 42.509 | 41.784 | 37.212 | 38.081 | 44.696 | 47.953 | 42.652 | 28.476 | 16.752 |
| | | | | | | | | | | | | |
| V- SALDO FINAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando a aplicação das sobras de recursos em um fundo de liquidez imediata com um rendimento líquido médio de 0,9% a.m., a empresa obteria um ganho estimado de juros sobre esta aplicação no ano de 2017 de R\$ 408.000,00.

Desta forma, observamos que o ganho líquido auferido nesta negociação seria de aproximadamente R\$ 92.000,00.

Além do já exposto, e embora tenha apurado um ganho com a operação, devem ainda ser consideradas outras variáveis na análise desta decisão:

1 - O risco da empresa não atingir as metas de vendas estipuladas, com a respectiva redução de entradas de recursos e possível necessidade de recursos de terceiros, que aumentariam as despesas de juros estimadas;

2 - O risco do surgimento de despesas não projetadas pela empresa, que também teriam reflexo no caixa e maior necessidade de captação de recursos de terceiros, com o aumento do pagamento de juros;

3 - Os custos e riscos de manutenção de um estoque elevado e de longo giro;

4 - Por se tratar de uma *commodity*, a possibilidade de manutenção ou até redução de seu preço no futuro.

Efetuada esta análise, conclui-se que o ganho apurado pode se tornar irrelevante ou mesmo transformar-se em prejuízo se forem consideradas todas as variáveis envolvidas.

Ao ser questionado se acreditava que a empresa poderia ter tomado decisões equivocadas pela falta de um orçamento de caixa e de sua análise o diretor superintendente respondeu que é possível que a empresa tenha tomado decisões que num primeiro momento pareciam vantajosas, mas que deveriam acompanhar um estudo mais aprofundado dos reflexos no caixa para garantir o resultado positivo para a companhia.

5 CONCLUSÃO

Ao final desta pesquisa, comprova-se a importância da elaboração, análise e acompanhamento do orçamento para a empresa. A utilização do orçamento como ferramenta de gestão tem sido fundamental para que a empresa alcance as metas traçadas em seu planejamento, principalmente com relação ao controle dos custos e despesas. Além disso, as projeções efetuadas através do orçamento possibilitam

que a empresa anteveja situações que necessitam de intervenção, decida melhores momentos para investimentos e tome medidas de ajustes para que se alcance os resultados desejados.

Além do orçamento já elaborado pela empresa há alguns anos, o estudo de caso apresentado comprova a necessidade e importância da elaboração e análise do orçamento de caixa. Na primeira simulação, baseada no orçamento elaborado pela empresa para o ano de 2017, observa-se que a empresa teria uma considerável sobra de caixa no período em análise. O conhecimento prévio desta situação possibilita que a gestão avalie as melhores formas de investimento desses valores, visando obter um maior resultado para a companhia.

A importância da utilização do orçamento de caixa fica ainda evidente quando aplicada à análise dos impactos financeiros da decisão tomada pela empresa de antecipar a compra de um considerável volume de matéria-prima, aproveitando um desconto proposto pelo fornecedor. À primeira vista, a proposta do fornecedor parece ser atrativa, já que um desconto de 5% no volume negociado representaria uma considerável redução no custo. Porém quando se analisa os impactos financeiros dessa decisão, conclui-se que esta negociação traria um resultado final pouco expressivo. Somada esta análise dos impactos financeiros a outros fatores como o risco de manutenção deste elevado estoque, risco da não realização do faturamento projetado e surgimento de despesas não previstas, conclui-se que a decisão tomada pela empresa não representou efetivamente um ganho. Ademais, a decisão representou um aumento à exposição da empresa em um período de grande instabilidade relacionada à economia e ao mercado em que a empresa está inserida.

Com base nos resultados da pesquisa, conclui-se a empresa deveria aprimorar sua elaboração anual do orçamento para o período seguinte, incluindo o orçamento de caixa. Através da análise do orçamento de caixa projetado poderá decidir pela melhor forma de investimento das sobras de caixa ou pela melhor forma de financiamento para os períodos de necessidade, além de adotar medidas para uma melhor gestão financeira. Adicionalmente, deveria adotar como procedimento a análise dos impactos financeiros, através da projeção de caixa, antes da tomada de decisões ou mudanças de estratégias antes definidas.

Por fim, após proceder à análise dos dados coletados e das projeções efetuadas, conclui-se que, o objetivo geral desta pesquisa que era analisar o comportamento do orçamento de caixa e sua influência na tomada de decisão da empresa, foi atingido.

REFERÊNCIAS

- ANDRICH, Emir Guimarães; CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão Financeira Moderna: uma abordagem prática**, 1ª edição. Intersaberes, 2013. Livro eletrônico.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do Capital de Giro**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2012. Livro eletrônico.
- ATZ, Fernando. **Custos e Orçamento para a Tomada de Decisão**, 1ª edição. UNSINOS, 2010. Livro eletrônico.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 6ª edição. Pearson Prentice Hall, 2007. Livro eletrônico.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**, 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2009. Livro eletrônico.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**, 12. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2010. Livro eletrônico.
- GUINDANI, Ari Antonio et al. **Planejamento Estratégico Orçamentário**, 1ª edição. Intersaberes, 2012. Livro eletrônico.
- HOJI, Masakazu, **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Livro eletrônico.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Livro Eletrônico.
- PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Livro Eletrônico.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2015. Livro eletrônico.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2015. Livro Eletrônico.

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Entrevistado: Diretor Superintendente da empresa. Atua na empresa há oito anos, inicialmente no cargo de gerente de produção e desde o último ano assumido a direção geral.

Questões da entrevista:

- 1 – Em sua opinião, qual a importância do orçamento para a empresa?
- 2 – E em relação ao orçamento de caixa, qual sua importância para a gestão da empresa atualmente?
- 3 – Porque a empresa não adotou até hoje a elaboração e análise do orçamento de caixa como instrumento de gestão?
- 4 – Você acredita que a adoção do orçamento de caixa e sua análise periódica podem ajudar a melhorar o desempenho da empresa? De que forma?
- 5 - Você acredita que pela falta de um orçamento de caixa a empresa já tenha tomado decisões equivocadas?