

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM MBA GERÊNCIA FINANCEIRA**

**JOÃO GASPAR VIEIRA DE MEDEIROS**

**O PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA PARA ALAVANCAR  
LUCROS EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA, 2012**

**JOÃO GASPAR VIEIRA DE MEDEIROS**

**O PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA PARA ALAVANCAR  
LUCROS EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em MBA Gerência Financeira.

Orientador: Prof. Esp. Miguel Mastella

**CRICIÚMA, 2012**

**Agradeço a Deus, minha família e namorada,  
a finalização deste trabalho.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a instituição de ensino UNESC, pela oportunidade de graduar-me um profissional e me sentir preparado a cursar a pós-graduação.

Importante também o agradecimento ao meu orientador Miguel, que me forneceu estrutura e conhecimento no decorrer do desenvolvimento do estudo.

Agradeço também a minha namorada Juliana, e a meus pais João Batista e Meri, pelo apoio e segurança em todas as etapas deste desafio.

**“Decisões empresariais sempre comprometem os recursos do presente com as incertezas do futuro.”**

**Peter Drucker**

## RESUMO

As empresas contemporâneas e globalizadas não sobrevivem sem planejamento. Como parte de um conjunto de ações a aperfeiçoar os setores da empresa, o bom planejamento tende a resolver erros e projetar possíveis obstáculos na concretização dos objetivos da organização. Este trabalho se resume a uma empresa base, seus problemas, principalmente, financeiros, e as soluções que um planejamento financeiro de curto e médio prazos podem trazer para o futuro da mesma. O ramo pesquisado foi construção civil, e a empresa é um exemplo de grande porte, onde um planejamento mal realizado acarreta conseqüências nem sempre reversíveis. A partir da compreensão da teoria da administração financeira, orçamentos e fluxo de caixa, é possível uma análise de caso, a fim de promover resoluções e novos dados para futuras projeções.

**Palavras-chave:** Planejamento. Administração financeira. Construção civil. Orçamento.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fluxo de caixa do mês de julho de 2011 .....	31
Tabela 2 – Fluxo de caixa do mês de agosto de 2011 .....	31
Tabela 3 – Fluxo de caixa do mês de setembro de 2011 .....	32
Tabela 4 – Fluxo de caixa do mês de outubro de 2011.....	33
Tabela 5 – Fluxo de caixa do mês de novembro de 2011 .....	33
Tabela 6 – Fluxo de caixa do mês de dezembro de 2011 .....	34
Tabela 7 – Fluxo de caixa do segundo semestre de 2011 .....	34
Tabela 8 – Demonstrativo de desembolsos totais do segundo semestre de 2011.....	35
Tabela 9 – Demonstrativo de compras realizadas no segundo semestre de 2011 ...	37

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Fluxo de caixa de julho de 2011 .....	39
Gráfico 2 – Fluxo de caixa de setembro de 2011 .....	40
Gráfico 3 – Fluxo de compras do segundo semestre de 2011 .....	41
Gráfico 4 – Fluxo de caixa de outubro de 2011 .....	42
Gráfico 5 – Fluxo de caixa de dezembro de 2011 .....	43

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS .....	10
<b>1.2.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>10</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	12
<b>2.1.1 Conceito</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.2 Planejamento</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.3 Tomada de Decisão</b> .....	<b>13</b>
2.2 FLUXO DE CAIXA.....	14
<b>2.2.1 Características</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.2 Comportamento Fluxo de Caixa</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.3 Objetivo Do Fluxo De Caixa</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.4 Fatores que causam falta de recurso na empresa</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.5 Giro de Estoque</b> .....	<b>19</b>
2.3 ORÇAMENTO .....	21
<b>2.3.1 Orçamento de Vendas</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.2 Orçamento de Compras</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.3 Orçamento de Despesas</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.4 Orçamento de Caixa</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.5 Orçamento de Mão de Obra Direta</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.6 Orçamento de Matéria Prima</b> .....	<b>25</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>26</b>
3.1 Tipos de Pesquisa.....	26
<b>3.1.1 Pesquisa Bibliográfica</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1.2 Pesquisa Exploratória</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1.3 Pesquisa Documental</b> .....	<b>27</b>
3.2 Abordagem da Pesquisa .....	27
3.3 Ambiente da Pesquisa.....	28
3.4 Instrumento de Coleta de Dados.....	28

<b>4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA .....</b>	<b>30</b>
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>38</b>
5.1 Situação Atual .....	38
5.2 Situação Planejada.....	43
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho busca analisar financeiramente uma empresa de construção civil, e apurar se há possibilidade de alterar os métodos a fim de promover o aumento de lucro. Para que isto aconteça, será necessário analisar a política orçamentária, apurar a situação atual da empresa e seu fluxo de caixa, para então assim, fazer uma análise e identificar possíveis focos de mudança na organização.

### **1.1 PROBLEMA**

Como alavancar lucros em uma empresa de construção civil de Criciúma-SC, utilizando o planejamento financeiro como ferramenta?

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Apresentar um planejamento financeiro, a fim de alavancar lucros em uma empresa de construção civil de Criciúma – SC.

#### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar a metodologia atual de controle financeiro da empresa;
- Conhecer a política orçamentária da empresa;
- Apresentar o fluxo de caixa em um determinado período de tempo;
- Levantar a política de previsão da empresa.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Apesar de o planejamento financeiro ser uma realidade comum na maioria das grandes empresas, muitas delas ainda não contam com esta ferramenta fundamental de análise e previsão de cenários futuros. Com este estudo realizado, serão possíveis levantar uma série de possibilidades, visando a saúde financeira da

organização. Os dados poderão ser utilizados de forma direta pelos setores envolvidos, dando maior visibilidade para o cenário geral dos processos.

Mesmo que a empresa tenha objetivos definidos para cada setor neste ano de 2012, um planejamento financeiro bem elaborado permite uma outra visão, buscando a sinergia entre cada departamento, a fim de buscar resultados finais mais significativos e melhoras relevantes no fluxo de caixa. Será possível delimitar metas, e de que maneira elas serão alcançadas.

Um estudo neste sentido será muito oportuno para a empresa, pois mesmo tendo um excelente faturamento anual, nem sempre se apresentam valores suficientes disponíveis em caixa para sustentar os débitos correntes do dia a dia. Com este trabalho, busca-se aprimorar os métodos de aplicação de capital, dando maior estabilidade aos caixas no decorrer do ano.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

#### **2.1.1 Conceito**

A administração financeira começou a ser compreendida como um campo de estudo no começo do século XX, como parte da Economia. Este estudo abrangia apenas os instrumentos, as instituições financeiras e os detalhes de como funcionavam os mercados de capitais. Nesta época, ocorreram diversas fusões de empresas, o que proporcionou o crescimento da administração financeira como um estatuto a ser seguido por toda empresa que almejasse o sucesso. Tal visão é respeitada até os dias de hoje. (VAN HORNE, 1974)

O objetivo da administração financeira é maximizar o valor das ações da empresa. Se a mesma não tiver ações, deve-se entender que o valor do capital próprio tem que ser maximizado. Por isto, é tão importante controlar e avaliar as informações para orientar as decisões que resultem em maior retorno financeiro para a empresa. De acordo com Braga (1989), a função financeira abrange atividades relacionadas a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Desta maneira, ela é responsável pela obtenção de recursos necessários e pela formulação de uma estratégia visando a otimização do uso destes fundos. A administração financeira consiste nas análises e no planejamento para tornar possível o controle e a administração da troca destes fundos entre organizações e as pessoas.

#### **2.1.2 Planejamento**

O planejamento é um aspecto muito importante das operações da empresa, pois ele mede os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações da empresa para atingir os objetivos. O planejamento financeiro deve oportunizar diferentes cenários para a empresa poder escolher a melhor opção para o momento de mercado que ela estiver enfrentando. Para desenvolvê-lo, deve-se manipular os

dados projetados, vinculados ao planejamento da empresa, que vão sendo agrupados e proporcionam a geração dos resultados. (GITMAN, 2001)

De nada adianta o planejamento, se não se obtiver recursos disponíveis para que este ocorra. Neste leque de recursos que fazem parte dos processos, pode-se citar a informação, as pessoas conhecimento e dinheiro. A administração dos recursos é uma forma de controlar a produtividade, eficácia e gerar resultados. Visto desta forma, a administração é a função primordial em uma empresa. E o planejamento é o começo de tudo,

Conforme Zdanowicz (2000), o sistema de planejamento financeiro e de orçamentos utilizam técnicas de projeções para orientar a empresa no processo de tomada de decisão e enfatiza que as decisões tem tendência a serem eficazes, quando embasadas nos planejamentos e controles financeiros. Já, de acordo com Gitman (2001), o bom planejamento se inicia com planos financeiros ou estratégicos de longo prazo, que servirão de base para planos operacionais e orçamentos de curto prazo. Os planejamentos de longo prazo incorporam as ações financeiras e o impacto destas ações no intervalo entre dois a dez anos.

Para a esquematização de um planejamento, deve elaborar os planos estratégicos num determinado período de tempo, para ditar os parâmetros que refletirão nos planos e orçamentos do dia a dia. Geralmente, os planejamentos de curto prazo servem de guia para atingir os objetivos da organização a longo prazo. Já no planejamento de longo prazo, pode-se prever o impacto antecipado da implementação de ações em prol da saúde financeira da empresa.

### **2.1.3 Tomada de Decisão**

As decisões tomadas pelos gestores definem o sucesso de uma empresa. O despreparo em relação ao conhecimento de mercado e avaliação errônea das informações podem proporcionar conseqüências graves nos diferentes setores. Mesmo que a tomada de decisão seja, geralmente, responsabilidade dos gerentes de cada setor, cada vez mais se percebe a necessidade da familiarização com as funções do outro gerente.

Para tomar decisões em prol de contratações para o setor comercial, tanto o gerente deste setor, quanto o gerente financeiro devem estar conscientes de que a decisão deve ser tomada em conjunto. O administrador financeiro deve ter

conhecimento dos processos comerciais, de produção, etc., pois é o agente que tem em mãos os demonstrativos de dados de toda a empresa. (JOHNSON, 1976)

## 2.2 FLUXO DE CAIXA

Entre as mais importantes ferramentas para analisar financeiramente uma empresa, encontra-se o fluxo de caixa. Conforme Santos (2001, p. 57), o fluxo de caixa é “um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente”.

Uma das principais metas financeiras das empresas é operar com baixos custos e alta rentabilidade. Desta maneira, não deve haver indecisões sobre o que fazer com seus recursos financeiros, principalmente no curto prazo. O fluxo de caixa permite-nos diagnosticar possíveis períodos onde ocorrerão excedentes ou escassez de caixa, auxiliando o gestor a tomar as medidas necessárias para prevenir tais ocorrências.

Com relação ao período de tempo analisado em um fluxo de caixa, depende da empresa decidir qual vai atender as suas reais necessidades, desde diariamente até anualmente. Essa ferramenta financeira é de extrema importância para todas as empresas, independente de seu mercado e seu patamar. Ela auxilia os gestores financeiros a solucionar as dificuldades econômicas, e também sobre como administrar melhor os recursos disponíveis.

### 2.2.1 Características

Dentre as características presentes em um fluxo de caixa, se encontram o prazo de cobertura, a utilização e a disponibilidade de recursos para efetuar sua implantação. Primeiramente, deve-se estabelecer um prazo de cobertura, ou seja, o período de tempo que seja projetado. O fluxo pode ser de curto prazo, que considera períodos até três meses, médio prazo, que é um fluxo de três meses até um ano, e também longo prazo, que é um período acima de um ano.

Para desenvolver um fluxo de caixa deve-se considerar a atividade econômica da empresa, seu porte, se a produção é contínua ou não, se há

sazonalidade de vendas, se as fontes de caixa são internas e/ou externas, entre outros fatores. Os ingressos internos podem se originar de vendas à vista, recebimento de vendas a prazo e venda de algum ativo permanente, ao passo que os ingressos externos podem se originar de fornecedores e instituições financeiras.

O principal conflito na administração dos recursos financeiros está na relação risco x retorno. Manter um saldo maior em caixa para uma empresa representa uma ampla folga financeira, ou seja, baixo risco de insolvência. Porém o custo de oportunidade é bem elevado, pois o dinheiro está deixando de ser aplicado produtivamente.

Já a idéia de manter um saldo menor em caixa aumenta a possibilidade de insolvência da empresa. Uma falta imprevista no caixa representa maiores dificuldades para obter empréstimos, podendo levar os fornecedores a crêem que a empresa é não possui capacidade de efetuar compras a vista. A maneira correta de se manter o caixa é deixa-lo com apenas o suficiente para suprir os pagamentos e receber as entradas do dia a dia. (SANVICENTE e SANTOS,1983)

Existem diversos aspectos importantes que um empresário deve saber e entender para que sua empresa prospere. Um destes aspectos é chamado de Caixa Mínimo Operacional, que é uma técnica na qual o gestor utilizará para encontrar um valor simbólico para manter em caixa. Portanto, este método é de muita importância para que se estabilize um padrão de investimento, e para que o gestor busque um equilíbrio financeiro dentro da empresa.

Na atualidade é possível vermos escassez de crédito, altas taxas de juros, etc. Com isso, quaisquer atividades dentro das empresas precisarão de uma gestão financeira eficiente, sobretudo o gerenciamento do Fluxo de Caixa.

Conforme Assaf e Silva (2002) o giro de caixa é possível dividir em 360 “se a base for a dias e o período projetado de um ano, pelo ciclo de caixa”.

Digamos que uma empresa tenha projetado para certo exercício desembolsos totais líquidos de R\$ 27.000,00. Sabendo que o ciclo de caixa desta empresa alcança 24 dias, ou seja, durante 24 dias a empresa apenas desembolsa recursos, ocorrendo entrada de fluxos financeiros somente a partir do 25º dia. (ASSAF E SILVA, 2002)

$$\text{Giro de Caixa} = \frac{360 \text{ dias}}{24 \text{ dias}}$$

$$\text{Giro de Caixa} = 15 \text{ vezes}$$

O exemplo demonstrou que para um ciclo financeiro de 24 dias o caixa da empresa se renova 15 vezes no período. Com isto, para entender a operação do Caixa Mínimo Operacional, é feito o seguinte cálculo:

$$\text{Caixa Mínimo Operacional} = \frac{\text{R\$ 27.000,00}}{15}$$

$$\text{Caixa Mínimo Operacional} = \text{R\$ 1.800,00}$$

O cálculo representado demonstra que o valor de R\$ 1.800,00 é a quantia mínima que irá precisar para manter o ciclo financeiro, isto se não houver entrada de dinheiro no caixa. Cada empresa possui seu próprio fluxo de caixa que atende às suas particularidades operacionais. Pode-se afirmar que o fluxo de caixa é um controle financeiro importante para ajudar o próprio empresário a tomar decisões referentes ao caixa da empresa. Contudo, não somente o gestor ou o setor administrativo deve ter consciência deste processo, todas as outras áreas também devem se comprometer. Assaf e Silva (2002) citam as principais, cada uma com seus deveres e objetivos, são elas: Produção; Compras; Cobrança; Vendas e Financeiro.

Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005) e Chiavenato (1990) falam dos empresários que possuem microempresas, os mesmos são responsáveis por tudo que se passa dentro da empresa. Afirmam que os recursos da firma individual advêm do próprio investimento ou empréstimos em curto prazo. Compreende-se então, que as firmas individuais ou até mesmas limitadas, é o próprio investidor, ou seja, dono que tem responsabilidade com o que entra ou sai do caixa.

### 2.2.2 Comportamento Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa irá influenciar todas as atividades financeiras da empresa. É um procedimento delicado, pois visa à maneira de como a empresa irá se

destacar, seja para o sucesso ou para o fracasso. Também serve para o gestor ter ideia se sua empresa esta em crescimento ou se encontra estagnada.

O fluxo de caixa irá representar a previsão, o controle e o registro da entrada e saída de certa quantia em um determinado período, fazendo com que traga informações necessárias sobre a situação financeira atual da empresa. Para este processo não ocorrer de forma errônea, deve ter um período de três meses para que haja um bom planejamento de fluxo de caixa. (ZDANOWICZ,1995)

### **2.2.3 Objetivo Do Fluxo De Caixa**

De acordo com Sanvicente e Santos (1983), o fluxo de caixa tem como objetivo principal a melhora da utilização de recursos próprios e de terceiros, visando aumentar a rentabilidade. Já Cavalcante (2004) relata que o objetivo do fluxo de caixa é subdividido em vários aspectos principais, que são:

- O fluxo de caixa é utilizado para planejamento e controle de entradas e saídas do caixa em um período determinado;
- Ajudar o gestor a ir à busca de resultados e tomadas de decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro;
- Serve para identificar se a empresa esta trabalhando com falta ou sobre de dinheiro em um período considerado;
- Identifica se os recursos financeiros são acessíveis para dar inicio ou continuidade algum projeto ou se haverá necessidade de financiamento de capital de giro;
- Melhor planejamento nos processos de pagamento e recebimento;
- Permite que tenha acesso aos grandes números de negócios e a importância de cada um em seu respectivo período;
- É possível avaliar as datas previstas para recebimento, e verificar se são suficientes para cobrir os compromissos assumidos;
- O gestor também pode determinar ou avaliar o melhor período para reabastecimento do estoque;
- O gestor por sua vez, tem como avaliar o tempo certo para realização de promoções para visar lucros para o negócio.

As empresas de grande porte têm como opção terceirizar diversas atividades, como por exemplo, limpeza, manutenção, contabilidade etc. viabilizando estes serviços, a empresa terá mais tempo para se dedicar aos negócios que realmente fornece produtividade. Este processo é conhecido como verticalização estratégica.

#### **2.2.4 Fatores que causam falta de recurso na empresa**

Ao se referir a uma empresa de pequeno porte, pode-se dizer que o empresário tem noção e acesso da entrada e saída do próprio caixa. A mesma, por si só, não possui um número grande de clientes, entende-se então, que as atividades da empresa atende as necessidades de seus colaboradores. Porém, na medida em que a empresa expande seus negócios e cresce em relação ao mercado, ela começa a ter mais complexidade em suas operações, dificultando o empresário de administrar os negócios só. É nesses casos que se deve redobrar a atenção em relação ao caixa, para não haver futuras complicações para a empresa. Zdanowicz (1988) destaca alguns aspectos que podem gerar escassez de recursos para a organização, são elas:

- Mal planejamento das vendas, gerando desperdício de produtos ou mercadorias, aumentando os custos do estoque;
- Deficiência do próprio capital, fazendo com que os empréstimos aumentem, gerando um grande aumento de dívidas;
- Aumento de prazos de pagamento com o intuito de conquistar mais clientes;
- Compras excessivas para estoque, para o caso de compras sazonais, necessitando ter um alto valor de liquidez em caixa;
- Baixa rotatividade dos produtos do estoque e produções;
- Gastos dos lucros além do que é previsto em caixa;

- Altos gastos em relação ao má planejamento e má controle do caixa.

Referindo-se ao fator externo, ainda segundo Zdanowicz (1988), pode-se citar os seguintes:

- Baixa nas vendas;
- Dilatação ou contração do mercado;
- Aumento do nível dos preços;
- Concorrência;
- Inflação;
- Alteração nas alíquotas de impostos;
- Inadimplência.

Porém, os fatores externos não são possíveis de controlar. Por isso, a empresa deve manter sua atenção para os fatores que ocorrem dentro dela, pois quando a empresa possui uma solidez interna, as chances de ela sofrer maiores desajustes com o impacto dos fatores externos diminuem.

### 2.2.5 Giro de Estoque

Um dos aspectos que tem maior influencia no fluxo de caixa, são os índices de atividades, que segundo Gitman (1997) “podem ser usados para medir a rapidez com que as contas circulantes – estoques duplicatas a receber e duplicatas a pagar – são convertidas em caixa”.

O giro de estoque serve para demonstrar a empresa, o tempo que o gestor leva para repor o ambiente. Pode ser representados através da fórmula:

$$\text{Giro dos Estoques} = \frac{\text{custo dos produtos vendidos}}{\text{estoques}}$$

O índice de estoque é diferenciado de cada empresa, pelo ramo de atuação. Gitman (1997) fala que para ter um bom resultado deve-se comprar

comparar com outras empresas, ou ao seu próprio giro de estoque passado. Diante do giro de estoque pode-se ser visto a idade média do estoque, dividindo-se os dias do ano (360) pelo giro do estoque.

$$\text{Idade Média do Estoque} = \frac{360}{\text{giro do estoque}}$$

Para calcular o tempo entre vendas e o recebimentos de duplicatas, pode-se ser utilizado o período médio de cobrança (PMC). Pode-se ser visto na demonstração a seguir:

$$\text{Período Médio de Cobrança} = \frac{\text{duplicatas a receber}}{\text{vendas médias por dia}}$$

Ou

$$\text{Período Médio de Cobrança} = \frac{\text{duplicatas a receber}}{\frac{\text{vendas anuais}}{360}}$$

Gitman (1997) afirma que, “O período médio de cobrança só é significativo em relação às condições de crédito da empresa”. Pode-se ser visto através de um exemplo: Caso uma organização fornece um crédito no período de 45 dias aos seus fornecedores, a mesma tem um prazo de 60 dias de cobrança. Conclui-se então, que está havendo problemas na administração de crédito ou nas contas a receber. O prazo médio de pagamento é bastante parecido com o período médio que a empresa tem para cobrança, este procedimento é utilizado para medir a idade média de duplicatas.

Pode-se calcular por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Período Médio de Pagamento} = \frac{\text{duplicatas a pagar}}{\text{compras médias por dia}}$$

OU

$$\text{Período Médio de Pagamento} = \frac{\text{duplicatas a pagar}}{\frac{\text{compras anuais}}{360}}$$

O resultado obtido é usado para que seja comparado com as condições de crédito que os fornecedores oferecem a empresa. Gitman (1997) afirma que “emprestadores potenciais e fornecedores de crédito comercial interessam-se especialmente pelo período médio de pagamento, uma vez que isso lhes propicia um indicador dos padrões de pagamento das contas da empresa”.

### 2.3 ORÇAMENTO

O orçamento, uma das importantes ferramentas do setor financeiro, pode ser definido como uma técnica de planejamento global dentro de um certo período de tempo, relacionado a uma série de metas traçadas pela gerência financeira da empresa. Esta ferramenta pode ser praticada em diferentes prazos, tanto curto quanto longo, e pode ser aplicado para diferentes objetivos. Quando um orçamento é feito sobre um período mais curto e próximo ao atual, a intenção dos gestores é de tomar decisões focadas no ativo e passivo de curto prazo, para que, desta maneira, atinjam-se resultados mais rapidamente. Quando se trabalha com um maior período de tempo, é feita uma análise mais detalhada, buscando o aprimoramento gradual e a eliminação de possíveis erros no passar dos meses. (ZDANOWICZ, 1995)

Todo planejamento financeiro inicia-se com a base de orçamento definida e alguns elementos são necessários antes da definição de planejamento. Alguns elementos importantes são: o orçamento para as vendas, as demonstrações financeiras projetadas e as necessidades de ativos e financiamento. Tudo isso, tendo consciência da micro e macroeconomia, que geralmente influencia nos resultados finais. Com uma previsão bem elaborada das vendas em um determinado período, se terá um número aproximado de receita que a empresa deve alcançar. As demonstrações financeiras projetadas, como a DRE e a DOAR, devem dar uma prévia de como a parte financeira da empresa estará. A necessidade de ativos indica os investimentos que devem ser feitos e política de financiamento que será adotada na organização. (ZDANOWICZ, 1995)

### **2.3.1 Orçamento de Vendas**

O orçamento de vendas é dos itens mais importantes de um planejamento, e deve-se buscar o maior número de informações possíveis para sua elaboração. Neste orçamento a empresa deve analisar a expansão de mercado, e se seus preços estão de acordo com seus objetivos. Esta etapa conceitua os produtos e serviços a serem oferecidos pela empresa nos setores de mercado, no período projetado. (ZDANOWICZ, 1995)

A importância deste orçamento deve-se também ao instrumento de planejamento e controle que ele se torna. A medida que os resultados vão se concretizando, é primordial saber se os mesmos estão em conformidade com o que foi projetado para estas vendas no período programado. Com uma boa noção do mercado, e também da concorrência, é possível que se alcance resultados muito satisfatórios com esta ferramenta orçamentária.

Este modelo de orçamento é uma parte básica para desenvolver um planejamento, pois ele relaciona os produtos ou serviços a ser comercializados pela empresa, considerando as variáveis necessárias e a receita. Para elaborar o orçamento de vendas, deve-se observar a real estratégia de vendas, para determinar o comportamento da empresa no período. O orçamento também é formado por informações externas, como economia, mercado, inflação, entre muito outros indicativos, que, juntamente com as informações internas, oferecem dados mais completos e confiáveis aos gestores.

Antes de delimitar os valores de vendas para o período, de acordo com Sobanski (1994), deve-se apurar as tendências do mercado, observando um possível aumento ou uma possível queda de vendas. Também deve ser analisada a sazonalidade do produto ou serviço. A previsão de mercado somada a estimativa do setor de ação da empresa podem definir um planejamento de venda. É importante associar estes dados a uma previsão de demanda, conhecendo a fatia de mercado que compõe a empresa a ser analisada.

### **2.3.2 Orçamento de Compras**

Para a formulação de um orçamento de compras, as informações do orçamento de vendas serão importantes para classificar e guiar os gestores com

relação as compras que deverão ser feitas durante o período desejado. Quanto maior a percentagem de acerto nesta parte de compras, mais satisfatório serão os resultados. O valor de estoque parado é um custo que pode ser evitado. (ZDANOWICZ, 1995)

Com relação ao estoque, a elaboração de uma política de estoques serve de ajuda para cumprir com o orçamento de vendas da empresa. Tudo que for projetado nas vendas, terá reflexo na política de estoques, e conseqüentemente, no orçamento de compras. Todos estes valores deverão ser embasados nas condições de mercado para o produto ou serviço que a empresa tem a oferecer.

### **2.3.3 Orçamento de Despesas**

Para efetuar um planejamento, é necessário saber não apenas as receitas projetadas para determinado período. É preciso prever quanto será gasto em despesas, tanto administrativas, quanto tributárias e financeiras. Com este orçamento, será possível para os gestores identificar quais serão as saídas de caixa que a empresa sofrerá no decorrer do período. (ZDANOWICZ, 1995)

Conforme Zdanowicz (1995), um dos tipos de despesa que pode ser citado é a despesa administrativa, que normalmente são formadas pelos custos fixos. Estes custos não estão relacionados a operação do negócio da empresa, mas dão apoio aos outros setores da empresa, como por exemplo aluguel, telefone, luz e água.

As despesas com tributos também são um ponto importante a se projetar. Impostos e taxas variam de acordo com a legislação de cada estado, e é interessante para o gestor que sejam analisadas, pois cada estado pode oferecer um benefício fiscal vantajoso.

As próprias vendas contam com despesas importantes, como por exemplo, a publicidade. Despesa com marketing nos dias de hoje já não são mais encaradas como reais despesas, mas sim, investimentos. (ZADANOWICZ, 1995)

Para empresas que necessitam realizar operações bancárias para a gestão de caixa, as despesas com financiamentos são itens fundamentais no orçamento de despesas. Alguns exemplos destas despesas são os juros, correções monetárias, descontos em vendas, taxas bancárias, etc.

### **2.3.4 Orçamento de Caixa**

Um dos elementos primordiais que definem o equilíbrio financeiro da empresa é o orçamento de caixa. É o instrumento que relata quais as receitas e os desembolsos que ocorrerão no período, e o nível de caixa desejado. Através dele, podem ser previstos o quanto de capital estará disponível para usufruto dos objetivos. (ZDANOWICZ, 1995)

Esta ferramenta ajuda no sentido de dar um norte ao gestor sobre onde buscar recursos financeiros quando for preciso e também aonde pode ser aplicado um eventual excedente de caixa.

Existem algumas maneiras para elaborar um orçamento de caixa. O primeiro é o método direto, que se baseia nos números das projeções de receitas e custos, os futuros ingressos e as futuras despesas por parte da empresa em um determinado período. Há também o método por lucro ajustado, que utiliza em suas projeções o resultado e leva em conta o patrimônio da empresa. O terceiro é o método da diferença por capital de giro, onde busca-se a elaboração por duas etapas: pelo cálculo da variação do capital de giro entre o período realizado e o período orçado; e pela projeção das variações que ocorrerão em alguns itens de longo prazo presente no DRE e no balanço patrimonial projetados. (ZDANOWICZ, 1995)

Zdanowicz (2003) concorda que o orçamento é uma ferramenta importante no processo de controle e planejamento das empresas, não importando seu tipo ou tamanho. Normalmente, as empresas buscam este tipo de planejamento utilizando as técnicas orçamentárias para sistematizar os processos. O orçamento se baseia no ato de elaborar uma série de planos de ações na organização, juntamente com as metas específicas tanto a curto quanto em longo prazo. Ele fornece as diretrizes para executar os planos e objetivos da empresa, promovendo a comparação dos valores que foram projetados e os que foram realmente efetivados.

### **2.3.5 Orçamento de Mão de Obra Direta**

A mão de obra direta é um custo direto da empresa. Isso quer dizer que esta ação está relacionada diretamente com a atividade principal ou serviço da empresa. Na fabricação de determinado produto ou na execução de determinado

serviço, as horas gastas para isto fazem parte do custo de mão de obra direta. Em grande parte das empresas, a mão de obra direta é uma grande parte dos custos de mão de obra totais. Por isso, o orçamento de mão de obra direta formará uma projeção importante para as análises financeiras da empresa.

De acordo com Zdanowicz (2000, p. 64), o orçamento de mão de obra direta envolverá “o departamento de engenharia e o departamento de recursos humanos. O primeiro irá estimar o quanto de hora será necessário para produzir um produto [...] o departamento de recursos humanos deverá projetar o valor de remuneração”. Com estas palavras, pode-se concluir que a projeção do orçamento de mão de obra direta envolve mais de uma parte da organização e as mesmas devem estar em harmonia para a tarefa.

### **2.3.6 Orçamento de Matéria Prima**

Este modelo de orçamento deverá servir para demonstrar o quanto de insumo deverá ser gasto para que a produção desenvolva os valores que já foram prescritos no orçamento de vendas. Por isso, o orçamento de matéria prima está totalmente ligado a produção e as vendas da empresa. Estes insumos fazem parte, assim como a mão de obra direta, dos custos diretos de fabricação.

Para formar o orçamento de matéria prima, algumas etapas são necessárias. Entre elas estão o quanto de insumos será necessário para cumprir a fabricação do período, o fornecimento das informações ao setor de compras, a definição de estoque para estes insumos, análise de desperdícios, entre outras informações.

Da mesma maneira que os outros tipos de orçamentos envolvem outras partes da empresa, com o orçamento de matéria prima não é diferente. O departamento de compras irá receber as informações do quanto deverá ser comprado e estes dados também serão enviados ao setor financeiro, para eventual análise e não prejudicar o capital de giro da organização. (ZDANOWICZ, 2000)

### **3 METODOLOGIA**

Para realizar os procedimentos metodológicos de uma pesquisa, é necessário utilizar técnicas a fim de comprovar este estudo. Para que a pesquisa seja bem fundamentada, é preciso seguir a metodologia correta. A metodologia é o rumo que se deve seguir de modo a descobrir e completar os objetivos de um problema, seguindo o tema que está sendo pesquisado. Ou seja, para Magalhães (2005), é necessário seguir um método para realizar o objetivo de pesquisa.

O método científico busca analisar as características a serem utilizadas, de forma teórica e rica em detalhes. Este modo de pesquisa estabelece as etapas a serem estudadas para se chegar a uma meta. Não só a metodologia a ser aplicada é importante, como também os métodos a serem seguidos. Desta maneira, é imprescindível aplicar juntamente o conhecimento científico, para dar base e incorporar a fundamentação à pesquisa a ser estudada.

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA**

Para a efetivação da pesquisa, foram utilizados os modelos que se mostraram mais adequados e que melhor demonstrariam as necessidades do projeto. Cerro e Bervian (1996) diz que cada pesquisa possui características próprias, e seguem alguns pontos específicos.

Esta pesquisa utilizará os seguintes tipos de pesquisa: a bibliográfica, a descritiva, a pesquisa exploratória e a documental, e cada uma prestará sua contribuição e importância para o trabalho.

##### **3.1.1 Pesquisa Bibliográfica**

Primeiramente, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, para prescrever os conceitos adotados no trabalho. A pesquisa bibliográfica tem o caráter de solucionar uma situação, utilizando citações de documentos publicados, tanto em livros, artigos, internet e outras. Este tipo de pesquisa dá suporte para todo o estudo, buscando uma referência científica para informações coerentes.

De acordo com Cerro e Bervian (1996), este modelo de pesquisa apresenta um custo baixo para o pesquisador, necessitando apenas que ele busque

a maior quantidade de informações precisas nos documentos. Este tipo de pesquisa não utiliza contato direto com o meio a ser estudado, e sim, busca em registros passados as informações necessárias ao trabalho.

### **3.1.2 Pesquisa Exploratória**

A pesquisa exploratória busca dar percepção dos assuntos pesquisados, tornando possível a compreensão e a análise dos conteúdos. Ela propõe identificar os rumos a serem tomados, desenvolver as hipóteses e classificar os resultados da pesquisa. (ANDRADE, 2005)

### **3.1.3 Pesquisa Documental**

Conforme Andrade (2005), a pesquisa documental propõe a utilização de dados provindos de outros documentos ou materiais, de outras fontes. Para este trabalho, serão colhidas informações de fonte do próprio pesquisador sobre a empresa X, como documentos e dados dos devidos setores da empresa.

## **3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA**

A abordagem da pesquisa segue diferentes normas, cada qual com suas especificações. Uma pesquisa pode ser tanto quantitativa quanto qualitativa.

Pelo ponto de vista quantitativo, a pesquisa demonstra valores numéricos, quantidade de amostra, entre outros dados. Neste tipo de pesquisa, todos os acontecimentos têm possibilidade de medida, e a meta é definir o que provoca estes acontecimentos. Ela utiliza algumas técnicas, a fim de evitar que haja quaisquer distorções nos dados coletados e na interpretação dos mesmos.

Já na pesquisa de cunho qualitativo, o pesquisador utiliza formas onde estabelece ligação com o meio, que não são mensuráveis. Esta forma de pesquisa busca compreender, classificar e entender os processos.

Este trabalho utilizou a abordagem quantitativa para analisar os dados de pesquisa, que exprimem quantidade, pois são fornecidas diversas informações de documentos financeiros da empresa X, visando coletar o que for pertinente aos objetivos do trabalho.

### 3.3 AMBIENTE DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada com base em situações e documentos internos da empresa X, do ramo de construção civil, situada na cidade de Criciúma-SC. A empresa disponibilizou as informações necessárias para a concretização do estudo. Pela organização ter pouco tempo de vida, alguns valores administrativos percebidos em grandes empresas não se encontram da maneira correta. Fatores como organização, por exemplo, estão predominantemente ausentes.

Com o crescimento constante do mercado da construção civil, as empresas que se mostraram preparadas para atender a demanda, hoje colhem os bons frutos e contribuem para a economia da região. Lembrando que a cidade de Criciúma e região, nestes últimos anos, foi marcada por uma grande variedade de obras, tanto residenciais, quanto comerciais e empresariais.

A empresa X, alvo de nossa pesquisa, é uma das empresas que impulsionaram este crescimento na região, e este estudo vai apontar diferentes falhas administrativas que comprometem a saúde financeira da organização.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O objetivo da coleta de dados em uma pesquisa é buscar os subsídios necessários para a conclusão da mesma. Para conseguir estes subsídios, é possível buscar diferenciadas formas de estudo, como entrevistas, análises documentais e questionários.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, complementando o trabalho com recursos que pudessem fundamentar os temas tratados no projeto. Após isso, foi pesquisada a empresa, buscando documentos que comprovassem as situações prescritas, analisando com profundidade as causas para os resultados.

O período analisado pelo pesquisador foi o segundo semestre do ano de 2011, mês a mês, coletando dados relevantes para a conclusão final do estudo. Os documentos coletados transcrevem de maneira clara as informações. Esta pesquisa não absorve somente o tema financeiro, mas também algumas seções, que mesmo de maneira indireta, atingem os resultados financeiros, e determinam os valores finais dos balanços financeiros da empresa. Os documentos apurados foram

avaliados e retratados neste estudo por planilhas e demonstrações fielmente confeccionadas pelo pesquisador, visando passar as informações mais claras possíveis.

#### 4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

A empresa utilizada na pesquisa é a empresa X, do ramo de construção civil, situada na cidade de Criciúma-SC. Por se tratar de uma empresa de grande porte, serão utilizados uma série de dados para verificar os objetivos firmados na pesquisa. A apresentação da empresa se deu em dois eventos. Primeiramente, foi avaliada a organização em sua situação financeira atual. Após isso, efetuadas algumas análises e possíveis sugestões para a empresa.

A empresa X não possui nenhum tipo de planejamento de médio ou de longo prazo. Todos os dados de previsões são realizados no curto prazo, e as ações são tomadas no sentido de resolver os problemas atuais e constantes, sem a possibilidade de tentar evita-los no futuro.

As entradas de fluxo de caixa são realizadas a medida que vão acontecendo, não possibilitando aos gestores uma visão futura neste aspecto. Somente pode-se saber qual a situação da empresa em um determinado dia, ou no máximo, nos dois dias subsequentes. Mesmo os gestores tendo o conhecimento que alguns custos da empresa são fixos, não há um plano de necessidade de caixa para o mês seguinte.

Por outro lado, o setor de cobrança não desempenha seu trabalho com a devida agilidade, também pela grande quantidade de clientes. Isso acaba gerando um atraso nos recebimentos, desorientando o gestor tanto na parte de contas a receber, quanto na parte de contas a pagar.

Existe uma grande deficiência no controle de notas fiscais lançadas no setor de compras, não evitando que, por exemplo, uma mesma nota fiscal seja lançada duas vezes no sistema interno e encaminhada ao financeiro para o pagamento. A falta de critério e negociação que ocorre nas relações com os fornecedores permite que o lançamento de uma nota fiscal seja feito de forma errônea, não respeitando o vencimento correto da fatura, e muitas vezes, a forma de pagamento é desconhecida.

Para a execução deste estudo são levadas em conta as informações que impactam no setor financeiro da empresa. As relações com os problemas de outros setores também serão explanados, mas com menos enfoque. Os dados coletados foram apresentados em planilhas do Microsoft Excel, para melhor entendimento, organização e comparativo mês a mês.

De início, criou-se um demonstrativo mensal relativo ao segundo semestre de 2011, que é o período de pesquisa do estudo. Este demonstrativo informa as entradas e saídas mais importantes do período. Com os lançamentos efetuados, mês a mês, pode-se chegar ao resultado mensal de cada período. Este saldo demonstra se a empresa fechou o mês positiva ou negativa. Seguem assim, as planilhas confeccionadas a partir de dados coletados da empresa X.

Tabela 1 – Fluxo de caixa do mês de julho de 2011.

	JULHO		
	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
Recebimentos	R\$ 812.800,00		R\$ 812.800,00
Pagamentos		R\$ 493.649,00	R\$ 319.151,00
Impostos		R\$ 25.572,00	R\$ 293.579,00
Folha		R\$ 216.321,00	R\$ 77.258,00
Custos Fixos		R\$ 28.956,00	R\$ 48.302,00
Manutenção		R\$ 2.350,00	R\$ 45.952,00
Investimentos		R\$ 5.200,00	R\$ 40.752,00
Despesas Financeiras		R\$ 2.100,00	R\$ 38.652,00
Despesas Administrativas		R\$ 5.390,00	<b>R\$ 33.262,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 812.800,00</b>	<b>R\$ 779.538,00</b>	

Fonte: O pesquisador.

Tabela 2 – Fluxo de caixa do mês de agosto de 2011.

	AGOSTO		
	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
Recebimentos	R\$ 798.452,00		R\$ 798.452,00
Pagamentos		R\$ 487.340,00	R\$ 311.112,00
Impostos		R\$ 23.130,00	R\$ 287.982,00
Folha		R\$ 221.520,00	R\$ 66.462,00
Custos Fixos		R\$ 25.980,00	R\$ 40.482,00
Manutenção		R\$ 3.515,00	R\$ 36.967,00
Investimentos		R\$ 5.120,00	R\$ 31.847,00
Despesas Financeiras		R\$ 3.190,00	R\$ 28.657,00
Despesas Administrativas		R\$ 5.800,00	<b>R\$ 22.857,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 798.452,00</b>	<b>R\$ 775.595,00</b>	

Fonte: O pesquisador

Tabela 3 – Fluxo de caixa do mês de setembro de 2011.

	SETEMBRO		
	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
Recebimentos	R\$ 801.324,00		R\$ 801.324,00
Pagamentos		R\$ 496.120,00	R\$ 305.204,00
Impostos		R\$ 26.728,00	R\$ 278.476,00
Folha		R\$ 229.325,00	R\$ 49.151,00
Custos Fixos		R\$ 25.100,00	R\$ 24.051,00
Manutenção		R\$ 3.440,00	R\$ 20.611,00
Investimentos		R\$ 5.000,00	R\$ 15.611,00
Despesas Financeiras		R\$ 4.050,00	R\$ 11.561,00
Despesas Administrativas		R\$ 5.750,00	<b>R\$ 5.811,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 801.324,00</b>	<b>R\$ 795.513,00</b>	

Fonte: O pesquisador

Tabela 4 – Fluxo de caixa do mês de outubro de 2011.

	OUTUBRO		
	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
Recebimentos	R\$ 782.550,00		R\$ 782.550,00
Pagamentos		R\$ 499.334,00	R\$ 283.216,00
Impostos		R\$ 25.120,00	R\$ 258.096,00
Folha		R\$ 228.970,00	R\$ 29.126,00
Custos Fixos		R\$ 24.630,00	R\$ 4.496,00
Manutenção		R\$ 3.945,00	R\$ 551,00
Investimentos		R\$ 6.215,00	R\$ (5.664,00)
Despesas Financeiras		R\$ 3.690,00	R\$ (9.354,00)
Despesas Administrativas		R\$ 5.225,00	<b>R\$ (14.579,00)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 782.550,00</b>	<b>R\$ 797.129,00</b>	

Fonte: O pesquisador

Tabela 5 – Fluxo de caixa do mês de novembro de 2011.

	NOVEMBRO		
	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
Recebimentos	R\$ 818.100,00		R\$ 818.100,00
Pagamentos		R\$ 495.440,00	R\$ 322.660,00
Impostos		R\$ 26.235,00	R\$ 296.425,00
Folha		R\$ 226.448,00	R\$ 69.977,00
Custos Fixos		R\$ 22.580,00	R\$ 47.397,00
Manutenção		R\$ 4.397,00	R\$ 43.000,00
Investimentos		R\$ 5.200,00	R\$ 37.800,00
Despesas Financeiras		R\$ 3.790,00	R\$ 34.010,00
Despesas Administrativas		R\$ 5.998,00	<b>R\$ 28.012,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 818.100,00</b>	<b>R\$ 790.088,00</b>	

Fonte: O pesquisador

Tabela 6 – Fluxo de caixa do mês de dezembro de 2011.

	DEZEMBRO		
	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
Recebimentos	R\$ 832.225,00		R\$ 832.225,00
Pagamentos		R\$ 521.240,00	R\$ 310.985,00
Impostos		R\$ 30.050,00	R\$ 280.935,00
Folha		R\$ 223.550,00	R\$ 57.385,00
Custos Fixos		R\$ 22.110,00	R\$ 35.275,00
Manutenção		R\$ 4.190,00	R\$ 31.085,00
Investimentos		R\$ 6.860,00	R\$ 24.225,00
Despesas Financeiras		R\$ 3.905,00	R\$ 20.320,00
Despesas Administrativas		R\$ 6.435,00	<b>R\$ 13.885,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 832.225,00</b>	<b>R\$ 818.340,00</b>	

Fonte: O pesquisador

A seguir abaixo, segue uma planilha semestral demonstrando os valores totais referentes às entradas e saídas dos meses do segundo semestre de 2011. Os valores foram extraídos da primeira planilha, e somados mês a mês.

Tabela 7 – Fluxo de caixa do segundo semestre de 2011.

	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDO
Recebimentos	R\$ 4.845.451,00		R\$ 4.845.451,00
Pagamentos		R\$ 2.993.123,00	R\$ 1.852.328,00
Impostos		R\$ 156.835,00	R\$ 1.695.493,00
Folha		R\$ 1.346.134,00	R\$ 349.359,00
Custos Fixos		R\$ 149.356,00	R\$ 200.003,00
Manutenção		R\$ 21.837,00	R\$ 178.166,00
Investimentos		R\$ 33.595,00	R\$ 144.571,00
Despesas Financeiras		R\$ 20.725,00	R\$ 123.846,00
Despesas Administrativas		R\$ 34.598,00	<b>R\$ 89.248,00</b>
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>R\$ 4.845.451,00</b>		
<b>TOTAL SAÍDAS</b>		<b>R\$ 4.756.203,00</b>	

Fonte: O pesquisador

Na próxima planilha, foi efetuado o cálculo da análise vertical dos valores. O intuito deste cálculo foi identificar qual gasto teve maior valor comparado aos desembolsos totais do período estudado.

Tabela 8 – Demonstrativo de desembolsos totais do segundo semestre de 2011.

	DESEMBOLSOS	TOTAL %
<b>Pagamentos</b>	R\$ 2.993.123,00	<b>61,77%</b>
<b>Impostos</b>	R\$ 156.835,00	<b>3,24%</b>
<b>Folha</b>	R\$ 1.346.134,00	<b>27,78%</b>
<b>Custos Fixos</b>	R\$ 149.356,00	<b>3,08%</b>
<b>Manutenção</b>	R\$ 21.837,00	<b>0,45%</b>
<b>Investimentos</b>	R\$ 33.595,00	<b>0,69%</b>
<b>Despesas Financeiras</b>	R\$ 20.725,00	<b>0,43%</b>
<b>Despesas Administrativas</b>	R\$ 34.598,00	<b>0,71%</b>

Fonte: O pesquisador

No geral, pode-se perceber que o gasto com fornecedores engloba mais de 60% das saídas totais do semestre. Nesta conta encontram-se os débitos de todos os tipos de fornecedores, seja de matéria prima, quanto de empréstimos bancários. Em toda compra que necessita ser feita pela empresa, é realizada uma Ordem de Compra pelo setor responsável, e então encaminhada ao setor de Compras para ser efetuado o pedido, o faturamento e emissão da Ordem de Pagamento.

Na parte de negociações bancárias, o setor responsável encaminha o contrato de empréstimo com o respectivo banco, já devidamente esclarecida com a alíquota de juros e o prazo determinado para a quitação do mesmo. Também é confeccionada uma Ordem de Pagamento, para ser encaminhada ao setor financeiro.

As despesas com folha de pagamento seguem em segundo lugar, com quase 28% do total de desembolsos do semestre. O valor deste quesito é alto e possui um referencial maior comparado aos outros, por causa do setor da empresa. O ramo de construção civil possui um maior gasto com funcionários contratados, pelo fato de cada obra em execução necessitar de uma quantidade grande de operários para realizar a obra no prazo planejado. Na empresa X, a média de funcionários trabalhando em cada obra em andamento é de 25 empregados.

Seguindo, o terceiro maior desembolso do semestre apurado é relativo a impostos, obtendo pouco mais de 3% do valor total das saídas. Em cada obra iniciada pela empresa, é criada uma pessoa jurídica, com CNPJ e pagamento de impostos distintos para cada uma delas. Essas pequenas empresas são chamadas de SPEs, que devem ser conceituadas como Sociedades de Propósito Específico. Esses modelos de pessoa jurídica são peculiares a empresas do ramo de

construção civil, por se tratarem de organizações distintas com benefícios na dedução de impostos, por exemplo.

Os custos fixos englobam também cerca de 3% dos desembolsos totais, e são equivalentes aos gastos com despesas fixas de todos os meses da empresa. Faturas de água e energia, internet, telefone e gastos com combustível são exemplos destes custos.

Por fim, somando menos de 1% cada item, entram a manutenção, investimentos, despesas financeiras e despesas administrativas. A despesa com manutenção vai desde gastos com caminhonetes e caminhões, até custos com máquinas e ferramentas usadas na construção civil. Os investimentos, voltados quase em sua totalidade para o marketing, buscando novos negócios, têm aumentado nos últimos anos e tem sido parte importante na captação de novos clientes. Investimentos na área ambiental voltados para a sustentabilidade também têm gerado boas idéias para a empresa e vem trazendo o retorno esperado. As despesas administrativas e financeiras, já corriqueiras nas empresas, também tem parte significativa nesta fatia de desembolsos do período.

Em se tratando de Compras, a Empresa X deixa a desejar em alguns aspectos, principalmente no que diz respeito à falta do poder de barganha com seus fornecedores, mesmo sendo uma boa cliente e efetuado a compra todas as semanas. Os prazos para pagamento aos fornecedores são extremamente estreitos, ainda mais na negociação dos produtos diretamente relacionados ao negócio da empresa.

Por exemplo, em uma obra de construção civil, um dos materiais mais utilizados e importantes para a conclusão do projeto, é o concreto. Para este item, o prazo de pagamento aos principais fornecedores de concreto é muito limitado, e provocam um desequilíbrio no ciclo financeiro da organização. Outro material muito requisitado pela empresa para as obras é o ferro. Para este caso, os prazos longos para pagamento são ainda mais raros. Em uma empresa de grande porte, com mais de dez obras em execução, estes valores que já sacrificam a liquidez do setor financeiro, ficam ainda mais assustadores. Segue abaixo uma pequena demonstração dos principais materiais requisitados nas obras da Empresa X, e a média de prazo de pagamento das faturas.

Tabela 9 – Demonstrativo de compras realizadas no segundo semestre de 2011.

MATERIAIS	VOLUME DE COMPRA POR OBRA (%)	PRAZO DE PAGAMENTO (dias)		
		7	15	28
AÇO	20%	7	15	28
CONCRETO	23%		15	30
MADEIRA	2%			30
AREIA	2%			30
CIMENTO	16%		15	30
BLOCO CERÂMICO	10%		15	30
TIJOLO	23%			30

Fonte: O pesquisador

Conforme a planilha demonstra, o aço é uma das matérias mais importantes e mais utilizadas nas obras de construção da empresa X. O prazo para pagamento, cedido pelos principais fornecedores, é o mais curto entre todos os materiais comprados. O rigor dos fornecedores de aço não condiz com o volume e a quantidade/mês comprada pela empresa. Rigor tal, que se acontecer da não identificação de algum pagamento após seu vencimento, a fornecedora faz o aviso de débito e imediatamente corta a entrega do fornecimento de aço para as obras.

Este problema é apenas mais um que prejudica o fluxo de caixa, e a saúde financeira diária da empresa. Os recebimentos, por parte dos clientes compradores das salas e apartamentos em construção ou concluídos, são realizados mensalmente. De todos os dias do mês, três deles são os dias onde se identificam maiores recebimentos: dia 5, dia 10 e dia 20. Contrastando com as entradas, os dias que se registram maiores baixas para o setor de contas a pagar são os dias 10, 15, 20, 25 e 28. O concreto também registra uma linha de vencimentos encurtada, e a frequência de compra deste material é extremamente alta.

As entradas do período, como já dito anteriormente, são provenientes dos apartamentos e salas comerciais construídas pela empresa. As vendas são realizadas nos seguintes moldes: de 20% a 30% do valor do imóvel a vista, e o restante financiado em até 60 vezes. As entradas podem ser efetuadas através de um outro imóvel ou terreno, pré avaliados pela construtora, cheque ou dinheiro. Os recebimentos mensais podem ser quitados através de dinheiro ou cheque. É nesse

ponto que se encaixa outro grande problema encontrado na empresa X: a inadimplência.

Conforme documentos recentes do setor de cobrança da empresa, neste segundo semestre de 2011, foi registrada uma inadimplência geral de pouco mais de 8%. Em se tratando dos recebimentos somente em cheques, este valor sobe para mais de 13%. A cobrança da empresa falha na negociação com os clientes, e não promove ações para estimular os devedores ao pagamento de suas dívidas. Outro fator importante para o insucesso do setor, é a grande quantidade de devedores, incapacitando a cobrança de todos no tempo devido. Ou seja, enquanto a carteira de clientes devedores está sendo cobrada, novos clientes estão sendo registrados como inadimplentes.

Todos os pontos vistos anteriormente, somando-se a falta de planejamento no sentido de dividir com racionalidade os principais débitos do semestre, prejudicam o capital de giro da empresa. Principalmente os débitos relacionados aos empréstimos bancários. Quando se trata deste quesito, não se observam as datas dos vencimentos dos contratos já existentes e, na formação de um novo contrato de empréstimo, falha-se na busca da melhor negociação.

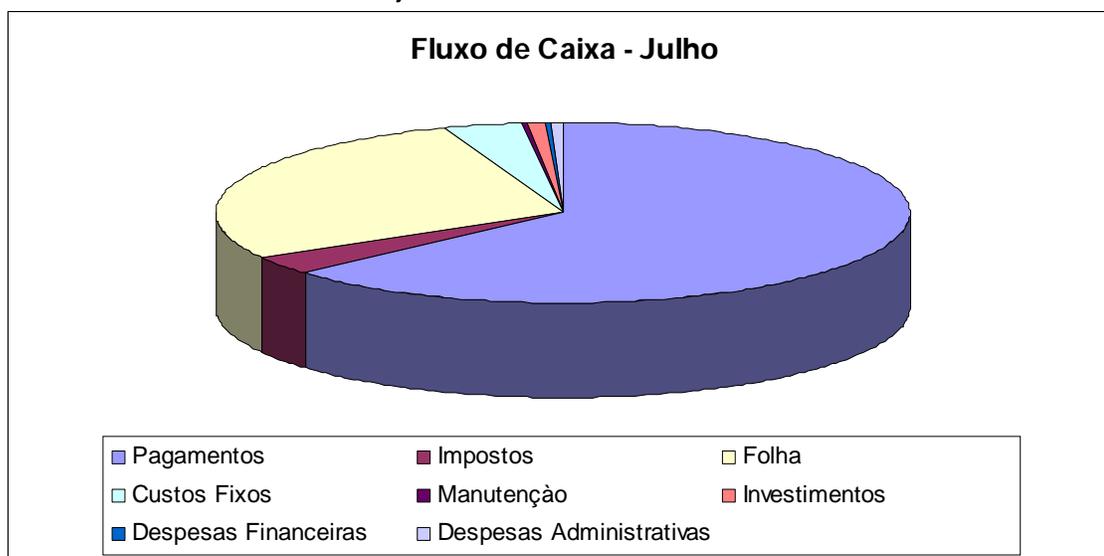
## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme visto na experiência de pesquisa, a empresa X conta com bons números de faturamento, porém, com alguns erros, prejudica o resultado final, ameaçando a saúde do giro diário da empresa.

### 5.1 SITUAÇÃO ATUAL

Com as planilhas do fluxo de caixa mensal, pôde-se acompanhar as variações nos gastos da empresa no segundo semestre do ano de 2011. Segue abaixo um gráfico que demonstra a distribuição dos desembolsos do mês de julho:

Gráfico 1 – Fluxo do caixa de julho de 2011.

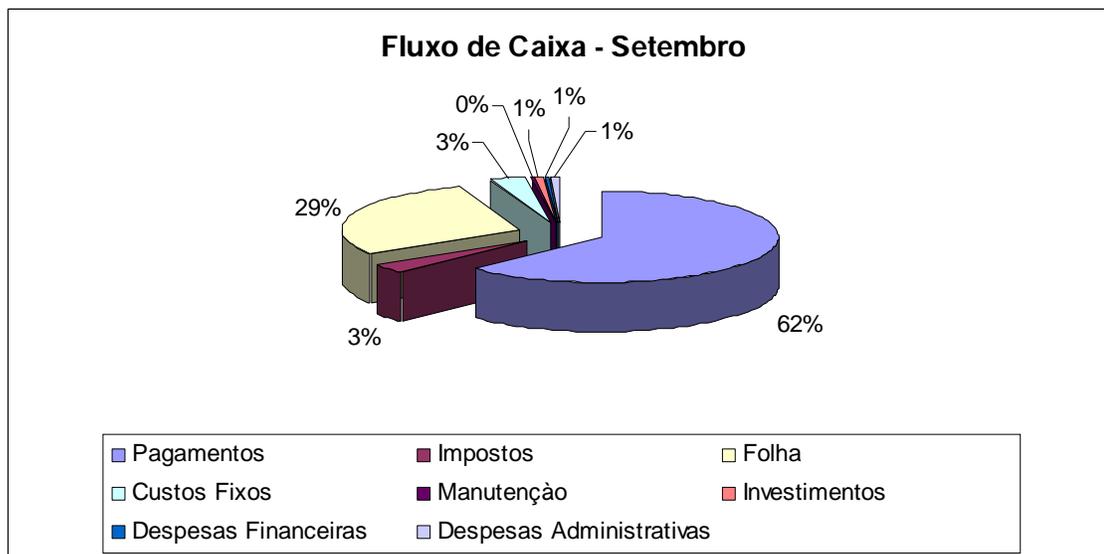


Fonte: O pesquisador

No mês de agosto, foi observada uma queda nos ingressos da empresa, porém os desembolsos, no geral, se mantiveram estáveis, com poucas mudanças. Os pontos principais a se observar foram a diminuição no valor da conta de pagamento a fornecedores, e um aumento no valor da conta de folha de pagamento. A diminuição dos fornecedores pode-se atribuir a maior quantidade de parcelas de empréstimos bancários com vencimento no mês anterior, sendo que em agosto, estes valores se estabilizam.

No mês de setembro, os valores de fornecedores voltam a aumentar, prejudicando o capital de giro, como pode ser observado na demonstração abaixo:

Gráfico 2 – Fluxo de caixa de setembro de 2011.

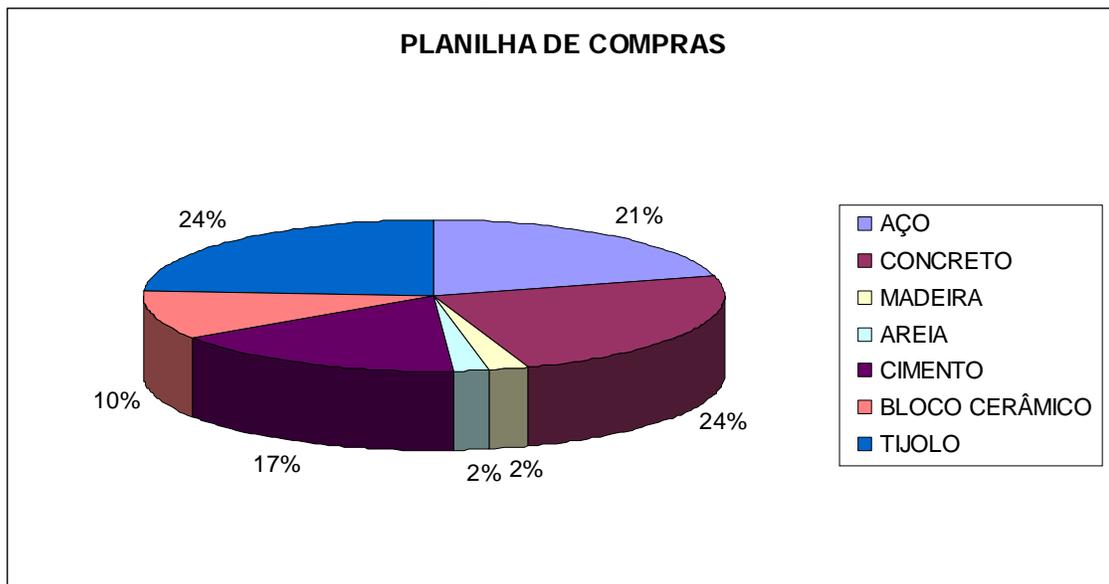


Fonte: O pesquisador

Com um valor de 62%, os pagamentos a fornecedores é a conta de desembolso mais preocupante, e que mais desfalca o caixa diário da empresa. Geralmente, uma grande parte do aumento nessas saídas se deve a parcelas de empréstimos bancários que vencem, geralmente, no final do mês. A quantidade de pagamento de faturas referente compra de concreto e aço, em períodos tão curtos de tempo, também prejudicam o caixa. Ações em prol do equilíbrio destes pagamentos são imprescindíveis, se a organização quiser efetuar uma mudança neste quadro.

Seguindo o raciocínio acerca das faturas de pagamento das empresas fornecedoras de materiais para as obras, abaixo se pode observar uma planilha contendo os principais itens utilizados em uma obra, e a sua porcentagem necessária. Deve se atentar ao fato de que todo material tem sua importância para uma obra de construção civil. O que foi feito, neste caso, foi uma demonstração da quantidade necessária em cada obra, considerando também sua importância.

Gráfico 3 – Fluxo de compras do segundo semestre de 2011.



Fonte: O pesquisador

Conforme os dados enumerados na planilha de compras, o item aço e o item concreto são os materiais mais utilizados nas obras de construção civil da empresa X. Conseqüentemente, são os itens mais comprados pela empresa. Na realização da compra, com o representante da empresa fornecedora, o comprador deve estipular a quantidade da compra e a condição de pagamento da nota. E este é um dos problemas que pode ser solucionado visando a melhora da saúde financeira da organização.

A principal fornecedora de aço para a empresa X, a Gerdau, oferece prazos de pagamento muito restritos, e o comprador muitas vezes deixa de negociar a fatura, simplesmente efetuando a compra, não se preocupando com as complicações que isto pode trazer para o setor financeiro.

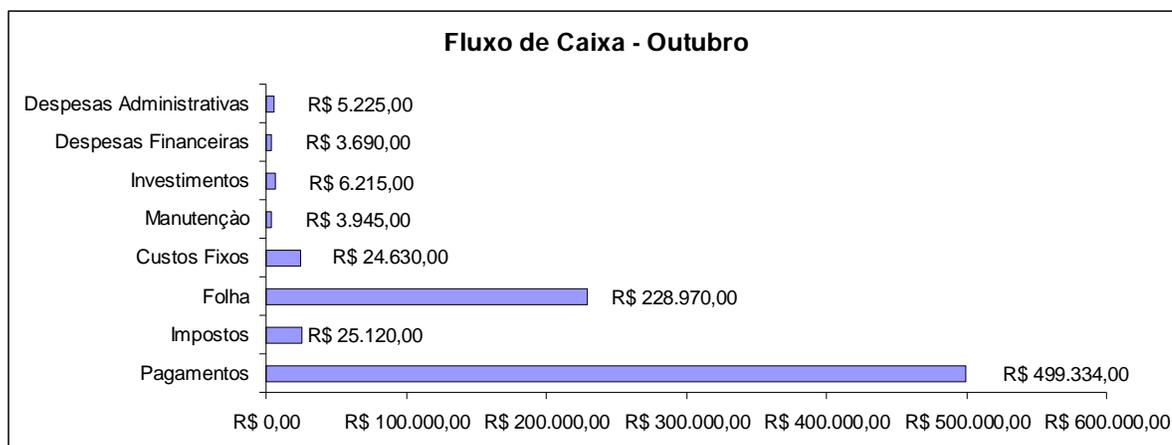
Como já foi comentado anteriormente, os setores da empresa necessitam estar em harmonia, pois se um processa suas atividades em desconformidade com o outro, algum deles terá complicação futura. Neste caso da compra de aço, geralmente a compra é parcelada em três vezes, sendo que a primeira parcela é em 7 dias, a segunda em 15 e a terceira em 28 dias da data da compra.

A compra de concreto também oferece este tipo de problema na empresa X, onde o prazo encurtado de 15 e 30 dias, traz problemas nas datas de seus vencimentos para o setor de contas a pagar da empresa. Para dar um exemplo

simples de como este problema ocorre, pode-se citar um dia qualquer. Digamos que no dia 12, o setor de contas a pagar faz o cálculo de seus desembolsos para o dia, e se dá conta que terá de pagar R\$ 50.000,00. Nesses valores, pode-se observar que aproximadamente 60% deste valor são referente pagamento de faturas de aço e concreto. Então, podemos concluir que é realizado, neste dia aleatório, o desembolso de aproximadamente R\$ 30.000,00 com faturas de aço e concreto para as obras.

No mês de outubro se observa um valor negativo de R\$ 14.579,00 no caixa da empresa X. Principalmente porque as entradas do mês não foram as mesmas dos outros meses, devido a inadimplência do período e baixa nas vendas. Segue abaixo o demonstrativo do mês de outubro de 2011:

Gráfico 4 – Fluxo de caixa de outubro de 2011.



Fonte: O pesquisador

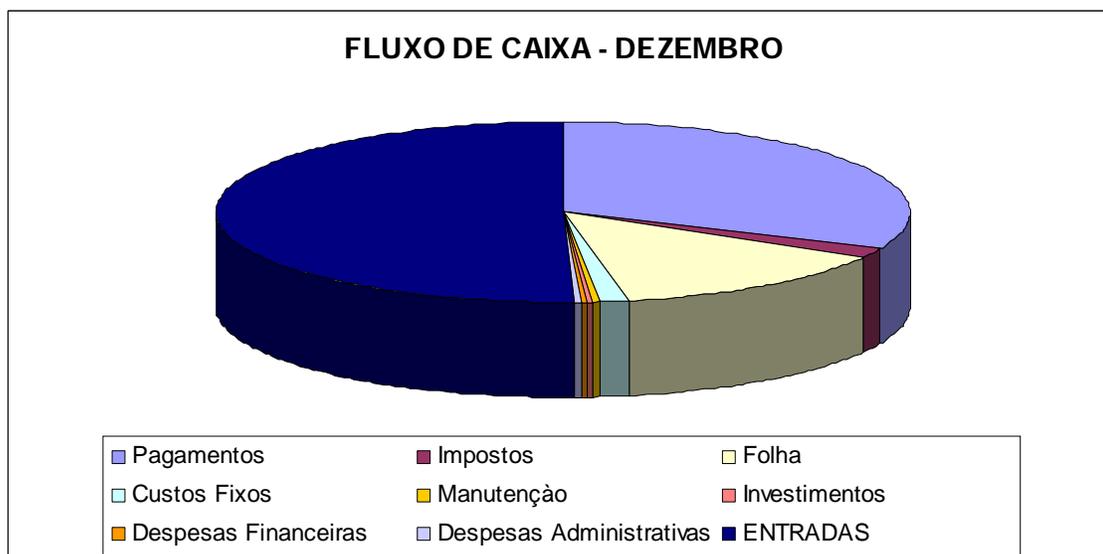
Os pagamentos novamente elevados, agora neste mês de outubro, devem-se novamente a quitação de parcelas de empréstimo, de diferentes bancos. O serviço de cobrança da empresa, que não dá conta de todos os clientes que devem ser cobrados, se torna ineficiente e não traz o retorno necessário para suprir o buraco da inadimplência.

Outra facilidade oferecida pela empresa X, que causa outro problema futuro é o crédito fácil aos clientes, e a possibilidade de fazer negócio sobre diversas circunstâncias, muitas vezes, oferecendo perigo ao fluxo de caixa. A necessidade de fechar negócios e concretizar vendas se sobrepõe, e arrisca os recebimentos dos

novos clientes. Este foram alguns dos fatores que renderam a empresa ao valor negativo de caixa no mês de outubro de 2011.

Por fim, após um mês de novembro onde as vendas melhoraram e se estabilizaram, e os desembolsos também estiveram ao nível da “normalidade”, o mês de dezembro fechou o ano de 2011 mais uma vez com riscos, novamente chamando atenção para o alto valor de despesas com fornecedores, pela primeira vez no semestre ultrapassando a faixa dos R\$ 500.000,00. Segue agora o demonstrativo do último mês do período analisado neste estudo, juntamente com o valor total das entradas:

Gráfico 5 – Fluxo de caixa de dezembro de 2011.



Fonte: O pesquisador

O valor exorbitante de desembolsos se refere ao vencimento das maiores parcelas de empréstimos bancários do semestre, sendo que em boa parte dos contratos efetuados com os bancos coincidiram seus vencimentos para o início do mês de dezembro, apontando falha de planejamento do setor de captação de recursos. Entre outros detalhes, não totalmente abordados pelo estudo, foram apontadas falhas primordiais em demonstrativos do setor financeiro da organização.

## 5.2 SITUAÇÃO PLANEJADA

Após verificar algumas falhas, de diferentes setores da empresa X, pode-se analisar e apontar algumas sugestões para minimizar as falhas e melhorar razoavelmente o equilíbrio do caixa da empresa nos próximos semestres. Primeiramente foi abordada a questão das falhas de planejamento relacionadas a captação de recursos juntos aos bancos, através de empréstimos bancários. Os débitos de caixa mais elevados muitas vezes estavam programados em dias próximos a prestações a vencer de outros bancos. Este ato acabava por inflacionar os desembolsos do mês a um patamar que poderia ser evitado. A sugestão do pesquisador a essa questão é justamente a avaliação das datas dos vencimentos de empréstimos, antes de fechar um novo contrato bancário.

Seguindo com os problemas nos desembolsos mês a mês, o estudo observou o problema com relação a falta de negociação do setor de compras, deixando com que os prazos de pagamento fossem muitos curtos, amontoando as faturas mais elevadas no dia a dia. Por se tratar de uma empresa de grande porte, e efetuar compras com os respectivos fornecedores regularmente, a empresa X deveria dispor de um excelente poder de barganha. Na realidade, não é assim que funciona, principalmente pelo descaso dos gestores do setor.

A gerência administrativa possui relatórios do rendimento da área financeira, mas pouco age no sentido de apurar os fatos que trazem tais conseqüências. O ideal seria planejar uma reunião com os representantes dos fornecedores e discutir as desvantagens que os prazos de pagamentos estão trazendo para a empresa. Por ser um grande cliente, certamente fazendo parte de boa parte do faturamento do fornecedor, uma negociação no sentido de captar estes benefícios poderia ser bem vantajosa, e ajudaria no equilíbrio dos gastos mensais.

Em relação aos valores das entradas do período estudado, a empresa X se mostra refém de um alto índice de inadimplência, e por dois grandes motivos, não consegue mudar este quadro. Primeiramente, por causa das facilidades oferecidas aos clientes na negociação do imóvel. Em alguns casos, são dados outros imóveis como entrada, se tornando muito difícil a transformação deste imóvel em liquidez para os caixas da empresa. Uma das vantagens indiretas pretendidas com este sistema é facilitar a qualquer pessoa a possibilidade de adquirir um imóvel, e aumentar as vendas. Porém, esta vantagem se torna ilusória no futuro. O outro

grande motivo é a fraca estratégia adotada no setor de cobrança para retornar os valores em favor da empresa.

Para solucionar o problema na negociação com o cliente, o setor comercial deveria restringir o crédito, formando negociações mais concretas e mais viáveis, trazendo mais liquidez para a empresa X. Com relação as estratégias de cobrança, a empresa está muito aquém do que deveria ser feito. O número de clientes a serem cobrados é bem grande, e os funcionários do setor não conseguem dar conta desta cobrança. Pouquíssimas ações de marketing são tomadas em prol desta causa, e a empresa deixa de ter em retorno valores altos, por falta de organização e competência.

Portanto, o que pôde se observar nestas análises foram alguns problemas, culminando na falta de harmonia entre os principais setores da empresa X. Foram apontados problemas tanto no setor comercial, quanto no setor de compras e cobrança, e não apenas no próprio setor financeiro. Isto serve para demonstrar que a avaliação somente da área financeira para efetuar um planejamento não é suficiente. As ações prescritas neste capítulo serão oferecidas a empresa X, e os resultados já se mostrarão claros no próximo semestre a aplicação do planejamento.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho se iniciou com a identificação de problemas na organização financeira, juntamente com outros setores, na empresa X, do setor de construção civil, situada na cidade de Criciúma em Santa Catarina. A partir deste ponto, foi feita a busca do embasamento teórico necessário para elaborar uma proposta de planejamento financeiro para a empresa.

O objetivo primordial do estudo foi confeccionar uma proposta de planejamento, e que fosse viável para aplicação. Para isso, foram identificadas variáveis que afetavam o negócio e os processos, foram analisados os ingressos e desembolsos, as medidas financeiras atuais e o fluxo de caixa. Foram dadas soluções práticas e aplicáveis ao dia a dia dos setores, visando a melhora de capital de giro e a facilitação dos processos.

Uma das contribuições mais importantes do estudo foi a identificação da importância das contas de fornecedores e de folha de pagamento para o fluxo de caixa. Juntas, estas contas formam mais de 85% dos desembolsos da organização. Desta maneira, é imprescindível que a empresa dê uma atenção diferenciada para elas, de modo que qualquer tipo de variação nestes valores pode determinar um forte impacto no fluxo de caixa da empresa.

Um outro fator a ser destacado no estudo foi o aumento do valor de pagamento a fornecedores no mês de dezembro de 2011. Este aumento foi justificado, principalmente, pelo pagamento de uma parcela maior de prestações altas de empréstimos bancários, com vencimentos próximos, todos no mesmo mês, prejudicando o capital de giro da empresa. Se não houvesse ingressos suficientes, a empresa fecharia o mês com um novo resultado negativo, como se observou no mês de outubro de 2011. Com estas análises, é possível afirmar que a projeção do fluxo de caixa desempenhou um de seus principais objetivos, que é a previsão de períodos de recursos disponíveis ou escassos, permitindo ao gestor tomar as atitudes financeiras necessárias.

No decorrer do estudo, foram identificadas outras falhas, também de outros setores da empresa. Apesar de haver problemas apontados que não prejudicam o caixa da organização, é de grande importância que os gestores tomem atitudes em relação a estes casos também, visando a melhora dos processos. É interessante também que se defina um ou mais profissionais qualificados a realizar o

controle destes processos, periodicamente, a fim de garantir que a situação seja controlada e que não apareçam novos problemas.

Este planejamento financeiro será apresentado a empresa X, de modo que permita aos gestores analisar os casos e tomar as providências aqui descritas, juntamente com a política de normas da empresa. Com este planejamento, será possível prever os resultados futuros, administrando o capital com maior cuidado e competência. Isto evitará que algumas situações aconteçam, principalmente em meses em que o caixa da empresa estiver baixo, como foi observado nas planilhas apresentadas.

Para o pesquisador, este trabalho foi de uma grande importância, não apenas pelo fato de fazer parte do quadro de funcionários, mas também por poder visualizar com maior clareza os pontos negativos e o que pode ser melhorado. Juntamente com os conhecimentos encadeados na pós graduação, foi possível a análise dos problemas e a identificação das medidas corretas a tomar, pensando no benefício de todos os departamentos da organização, e não somente a área financeira. Para a instituição de ensino fica também o benefício de poder levar a outros acadêmicos a oportunidade de estudo de caso de uma empresa da área de construção civil, setor em grande crescimento já há alguns anos. Com isso, acredito que o objetivo do estudo foi cumprido, e buscarei a melhor maneira para que as análises de dados sejam aplicadas na organização.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CAVALCANTE, José Carlos. **Fluxo de Caixa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Administração Financeira**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1990.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- JOHNSON, Robert Willard. **Administração Financeira**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1976.
- LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 1983.
- SOBANSKI, Jaerti J. **Prática de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.
- VAN HORNE, James C. **Política e administração financeira**. Rio de Janeiro: LTC, 1974
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. Porto Alegre: D. C. Luzzatto, 1988.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: decisão de planejamento e controle financeiro**. Porto Alegre: D. C. Luzzatto, 2000.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. Porto Alegre: D. C. Luzzatto, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre: D. C. Luzzatto, 1995.