

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,  
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PAULO HENRIQUE AMÂNCIO AMORIM

A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA ICÓ GÁS LTDA

FORTALEZA  
2010

PAULO HENRIQUE AMÂNCIO AMORIM

A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA ICÓ GÁS LTDA

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária, Contabilidade e  
Secretariado Executivo, como requisito parcial para  
obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Jocildo Figueiredo Correia Neto

FORTALEZA  
2010

R 14008091

Ac 113504

M

658

A544e

A544e Amorim, Paulo Henrique Amâncio

A elaboração do planejamento financeiro: estudo de caso na empresa Icó Gás LTDA/ Paulo Henrique Amâncio Amorim. – Fortaleza, 2010.

59f.: 30 cm

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado. Fortaleza-CE, 2010.

1. Planejamento Financeiro 2. Fluxo de Caixa I. Título

CDD: 658.15

PAULO HENRIQUE AMÂNCIO AMORIM

A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA ICÓ GÁS LTDA

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação 21 / 06 / 2010

<hr/> Prof. Jocildo Figueiredo Correia Neto Prof. Orientador	Nota <hr/>
<hr/> Prof. Fábio de Assis Lobo de Sousa Membro da Banca Examinadora	Nota <hr/>
<hr/> Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes Membro da Banca Examinadora	Nota <hr/>

Aos meus pais, meu irmão, meu inolvidável e  
venerado avô Lourival Augusto da Silva e meu  
saudoso e querido tio Denys Pinto Amâncio.

## AGRADECIMENTOS

Ao enigmático “ser supremo” que rege com maestria e sutileza os acasos e coincidências das nossas vidas.

Ao professor Jocildo Neto, uma referência pessoal, e que me ajudou bastante na construção deste trabalho.

Aos professores Fábio Lobo e Laudemiro Rabelo por fazerem parte da banca examinadora.

Aos professores, Augusto Cabral, Caubi Tupinambá, Cláudia Buhamra, Elidihara Trigueiro, Fernando Xavier, Iana Jucá, João Cunha, João Mário, Jocildo Neto, Mônica Abreu, Roberto Sousa, Ruth Pinho e Serafim Ferraz, professores que instigam os alunos a buscarem conhecimento através do estudo.

A minha mãe, Silvia Helena, uma pessoa que trabalha incessantemente para oferecer conforto e bem-estar a sua família. Ao meu pai, Dácio Amâncio, que me ensinou a ser paciente e cordial com as pessoas. Ao meu irmão, Dácio Filho, que me ensinou, com seu jeito bastante peculiar de ver o mundo, a ter uma visão mais crítica das coisas.

Ao meu primo, Heitor Amorim, que com a convivência diária nesses sete anos em que moramos em Fortaleza, se tornou um irmão e referência de disciplina e estudo.

Aos meus avôs paternos, minha avó materna, minha bisavó, meus tios e tias, meus padrinhos e meus primos.

Aos estimados amigos do Icó e em especial aos amigos da faculdade, Emanuel Dheison, Gilvan Júnior, Rafael Almeida, Tobias Coutinho, Nadja Nara, Rebeca Salcedo e Thalita Rodrigues, pessoas que tenho grande apreço e admiração.

Aos amigos do Banco Real, Gilvan Júnior, Paulo André, Manuela Ciarlini, Rodrigo, Elisa Ventilari e Millena.

A futura advogada, Andrezza Andrade, uma mulher de incontáveis qualidades e que nunca mediu esforços para manter um laço de afeto e respeito entre nós.

Naquela mesa ele contava histórias  
que hoje na memória eu guardo e  
sei de cor (Trecho da música  
Naquela Mesa).

## RESUMO

A necessidade das empresas buscarem desenvolver um planejamento financeiro é vital para a sua preservação no mercado, pois uma situação financeira deficitária causa sua extinção com o tempo. Conhecer o valor das suas receitas, despesas e custos direcionam a empresa para a busca de soluções corretas e eficazes. Descobrir a importância de cada produto para a receita, o ponto de equilíbrio para manter suas operações saudáveis tornam a organização sustentável financeiramente. A evidência desses dados para o gestor mostra a relevância da elaboração do plano financeiro, onde os recursos serão alocados de forma correta e evitar que as despesas se alastrem torna-se uma tarefa fácil. O estudo de caso foi realizado na empresa Icó Gás LTDA, onde foram coletados todos os dados financeiros da empresa no ano de 2009 para a elaboração de um planejamento financeiro para os anos de 2010 e 2011. No plano financeiro foi feito as previsões de vendas, previsões de receita, previsão de despesas, a elaboração do fluxo de caixa, a análise custo-volume-lucro, a receita de equilíbrio e desenvolvido as demonstrações projetadas. Com isso, a empresa terá uma visualização financeira clara e poderá tomar decisões que busquem bons resultados.

Palavras chave: Importância do planejamento financeiro, previsões financeiras e planejamento financeiro.



## ABSTRACT

The need for companies seeking to develop a financial planning is vital to its preservation in the market because a poor financial situation because its extinction over time. Knowing the value of its revenues, expenses and costs drive the company to search for correct and effective solutions. Discover the importance of each product for revenue, the balance point to keep their operations healthy make the organization financially sustainable. Evidence of such data to the manager shows the importance of preparing the financial plan, where resources are allocated properly and prevent the spillover costs if it becomes an easy task. The case study was conducted at Icó Gás Company LTDA, which were collected all the financial data company in 2009 to draw up a financial plan for the years 2010 and 2011. In the financial plan was made sales forecasts, revenue forecasts, expenditure forecasting, preparation of cash flow, cost-volume-profit, income balance and developed statements designed. With this, the company will have a clear financial view and may make decisions that look good results.

**Key Words:** Importance of financial planning; financial forecasts and financial planning.

## LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

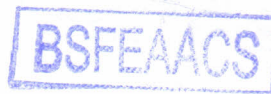
Gráfico 01 - Vendas médias mensais por município.....	40
Gráfico 02 - Vendas Mensais de Botijões P.13.....	41
Gráfico 03 - Vendas Mensais de Botijões P.45.....	41
Quadro 01 - Modelo de Orçamento de Vendas.....	19
Quadro 02 - Modelo de Orçamento de Produção.....	20
Quadro 03 - Modelo de Orçamento de Despesas Administrativas.....	20
Quadro 04 - Modelo de Orçamento de Despesas e Receitas Não-Operacionais.....	20
Quadro 05 - Modelo de Orçamento de Caixa Sintético.....	21
Quadro 06 - Modelo de Demonstrativo de Resultado Projetado.....	22
Quadro 07 - Fluxo de Caixa de Longo Prazo - Empresas industriais e de serviços.....	25
Quadro 08 - Modelo de Fluxo de Caixa (Método Direto).....	27
Quadro 09 - Modelo de saldo de caixa (Método Indireto).....	28
Quadro 10 - Margem de Contribuição.....	31
Quadro 11 – Exemplo do cálculo de receita de equilíbrio.....	33
Quadro 12 – Demonstração de Resultado Projetado.....	35
Quadro 13 - Concorrentes da empresa Icó Gás.....	39
Quadro 14 – Previsão de Vendas.....	43
Quadro 15 – Prazo de Recebimento.....	44
Quadro 16 – Despesas e Custos Fixos.....	45
Quadro 17 – Despesas Variáveis.....	46
Quadro 18 – Custo Variável.....	46
Quadro 19 – Fluxo de Caixa 2009.....	47
Quadro 20 – Fluxo de Caixa 2010.....	48
Quadro 21- Fluxo de Caixa 2011.....	48
Quadro 22- Análise Custo-Volume-Lucro.....	50
Quadro 23- Receita de Equilíbrio.....	51
Quadro 24- Demonstração de Resultado 2009.....	52
Quadro 25- Projeção de Resultado 2010.....	52
Quadro 26- Projeção de Resultado 2011.....	53

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Tipos de planejamento segundo a hierarquia empresarial.....	15
Figura 02 - Sistema de informações do Fluxo de Caixa.....	26
Figura 03 – Fórmula do Ponto de Equilíbrio.....	32
Figura 04 - Gráfico do Ponto de Equilíbrio.....	32
Figura 05 – Equação do Ponto de Equilíbrio em volume de vendas.....	33
Figura 06 – Organograma da Icó Gás LTDA.....	39

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS.....	09
LISTA DE FIGURAS.....	10
<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2.PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....</b>	<b>14</b>
2.1.Definição de Planejamento.....	14
2.2.Planejamento Financeiro.....	16
2.2.1.Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....	17
2.2.2.Planejamento Financeiro de Longo Prazo.....	23
2.3.Planejamento de Caixa.....	24
2.3.1.Fluxo de Caixa.....	25
2.4.Planejamento de Lucro.....	28
2.4.1.Análise Custo-Volume-Lucro.....	30
2.4.1.1.Ponto de Equilíbrio.....	31
2.4.2.Demonstrações Projetadas.....	34
<b>3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
<b>4.ESTUDO DE CASO: ICÓ GÁS LTDA.....</b>	<b>38</b>
4.1.Histórico da empresa.....	38
4.2.Dados Financeiros da empresa.....	40
4.3.Elaboração do Plano Financeiro.....	41
4.3.1.Planejamento de Caixa.....	42
4.3.1.1.Previsão de Vendas.....	42
4.3.1.2.Previsão de Recebimento.....	43
4.3.1.3.Previsão de Despesas.....	44
4.3.1.4.Fluxo de Caixa.....	46
4.3.2.Planejamento de Lucro.....	49
4.3.2.1.Análise Custo-Volume-Lucro.....	49
4.3.3.2.Receita de Equilíbrio.....	50
4.3.3.3.Demonstrações Projetadas.....	51
<b>5.CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Buscar mecanismos de sobrevivência em um mercado cada vez mais acirrado e globalizado é fundamental. As empresas, independentemente do seu porte, precisam buscar um diferencial competitivo para se manterem vivas no mercado e para que isso ocorra o planejamento é essencial para a definição dos objetivos e das metas. Muitos estudos sobre a adoção do planejamento financeiro de curto e/ou longo prazo são publicados no Brasil mostrando a relevância estratégica que o controle financeiro dos recursos tem para a continuidade das empresas.

Atualmente, uma das principais dificuldades que as empresas brasileiras enfrentam é a escolha da melhor solução para os problemas, ocasionado, quase sempre, pela falta de conhecimento técnico dos gestores. Por vezes, o empirismo e o entusiasmo são os fatores propulsores para o início de uma empresa. Todavia, inúmeras empresas encerram suas atividades pela falta de informação teórica e capacidade gerencial. De acordo com o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, a principal diferença entre as empresas ativas e as desativadas é a falta de conhecimento gerencial, com falhas no planejamento adotado (SEBRAE, 2005).

O desenvolvimento de um planejamento financeiro para uma empresa que possui mais de vinte anos de atividade, atua em um mercado de concorrência acirrada e adota práticas arcaicas de controle dos recursos financeiros foram as principais motivações para a realização do trabalho.

O objetivo geral da monografia é a elaboração de um planejamento financeiro para os próximos dois anos de uma empresa revendedora de gás de cozinha. Para isso, serão levantados os dados financeiros da empresa para que os procedimentos exigidos para a realização do plano sejam observados, como o planejamento de caixa e o planejamento de lucro.

Os objetivos específicos são diagnosticar os possíveis problemas financeiros que a empresa possui e projetar o fluxo de caixa.

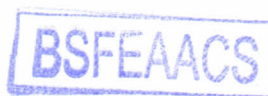
O trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo é a introdução onde são abordados temas sobre a natureza e a importância do problema exposto no trabalho, evidenciando os objetivos e a metodologia adotada no trabalho.

O segundo capítulo aborda a definição e a importância do planejamento financeiro para as empresas, onde serão abordados temas como o planejamento de caixa, fluxo de caixa, que possui como função principal controlar entradas e saídas dos recursos financeiros da empresa e o planejamento do lucro.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos. O trabalho foi elaborado por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O embasamento teórico foi feito a partir do levantamento da bibliografia utilizando os recursos ofertados à coletividade, como livros, internet e trabalhos acadêmicos. O estudo de caso foi realizado em uma empresa revendedora autorizada da Liquigás com sede no município de Icó, Estado do Ceará.

No quarto capítulo é realizado o estudo de caso na empresa Icó Gás LTDA. O capítulo descreve o histórico da empresa, expõe as informações financeiras e elabora um planejamento financeiro para os próximos dois anos, buscando definir a estratégia financeira que a empresa adotará no próximo biênio.

E no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais onde se faz uma abordagem geral do trabalho e uma explanação dos aspectos conclusivos do trabalho.



## 2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

### 2.1. Definição de Planejamento

Segundo Lacombe e Heilborn (2008) planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente dos cursos de ação, englobando decisões com base em objetivos, ou seja, é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer e quem deve fazer.

De acordo com Kwasnicka (2004, p.205) o conceito de planejamento é definido como:

Análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação de prováveis desdobramentos futuros, permitindo que seja traçado um curso de ação que leve a organização a alcançar bom termo em relação a sua estratégia competitiva e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Para Hoji (2001, p.360-361) existem três tipos de planejamento:

- **Planejamento Estratégico:** Definido como planejamento de longo prazo e de responsabilidade da alta administração da organização, procurando se antecipar às mudanças do ambiente externo. Segundo Maximiliano (2004 apud DUARTE 2009 p.42), planejamento estratégico é o processo em que são definidos os objetivos da empresa, sempre considerando as ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos da organização, ou seja, é feita uma análise do ambiente interno e externo.
- **Planejamento Tático:** Possui a finalidade de otimizar parte do que foi planejado estrategicamente. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento estratégico. Oliveira (1994 apud DUARTE 2009 p.45) afirma que o planejamento tático tem o intuito de utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis, sendo orientado por estratégias predeterminadas.
- **Planejamento Operacional:** Possui a finalidade de maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinado período. São geralmente, planejamentos de curto e médio prazo e envolvem decisões mais descentralizadas. Segundo Oliveira (1994 apud DUARTE 2009 p.46), o planejamento operacional deve conter detalhes como os procedimentos a serem adotados, os produtos ou

resultados finais esperados, prazos estabelecidos e as pessoas responsáveis pela execução.

A figura abaixo mostra a divisão hierárquica dos três tipos de planejamento segundo Duarte (2009, p.42)



Figura 01 – Tipos de planejamento segundo a hierarquia empresarial.  
Fonte: Adaptado de Duarte (2009, p.42).

Para Chiavenato e Sapiro (2003 apud DUARTE 2009 p.36), o planejamento:

Está relacionado com os objetivos no curto, médio e longo prazo, no qual influencia constantemente a empresa. Para que esse processo ocorra da melhor maneira possível, o planejamento estratégico não pode ser aplicado de maneira isolada, mas sim de maneira integrada, visando amenizar os pontos fracos da empresa e maximizar os resultados de forma eficiente e eficaz, pois são os principais critérios de avaliação de gestão.

Concluindo, Kwasnicka (2004) afirma que o sucesso de um planejamento está ligado à eficácia no estabelecimento dos objetivos e aceitação dos planos de mudança que a organização pretende realizar.





## 2.2. Planejamento Financeiro

Atualmente é de fundamental importância as empresas possuírem um plano financeiro definido, para que possam evitar surpresas desagradáveis e definir um objetivo claro e específico.

Para Camargo (2007 apud DUARTE, 2009, p.50), o planejamento financeiro:

É uma condição básica para uma gestão eficiente e eficaz dos recursos organizacionais, principalmente na área financeira, em que são tomadas decisões no que diz respeito aos investimentos, financiamentos e a distribuição de lucros, servindo assim como um guia para a organização atingir seus objetivos. Para esse sucesso os gestores precisam ter conhecimento do passado, presente e uma previsão do futuro, através do planejamento financeiro e do planejamento tático que aborda elementos de análise econômico-financeira, o planejamento do caixa, o planejamento do lucro e o processo de alavancagem.

Para Dutra (2007), a importância fundamental do planejamento financeiro deve ser o de dar vida à estratégia da organização. Na visão de Proppelli e Nikbath (1998 apud BACHEGA e COLI, 2004, p.4), planejamento financeiro é o processo de estimar a quantia necessária para continuar as operações de uma companhia e decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada.

Segundo Gropelli e Nikbakht (2005 apud OLIVEIRA et al., 2007, p.6), com a elaboração do planejamento financeiro, a empresa tem como estimar as necessidades de financiamento, podendo prever se é capaz de honrar seus compromissos e evitar uma falta de liquidez.

O planejamento financeiro é um aspecto importante para as operações da empresa porque fornece diretrizes para orientar, coordenar e controlar as iniciativas da empresa, de modo a atingir seus objetivos (GITMAN, 2003, p.375).

Para Teló (2001, p.21), o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Ainda segundo Teló (2001, p.23), o planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, estabelecendo o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados.

Para Gitman (2003), os planos financeiros estão divididos em dois tipos:

- **Planejamento Financeiro de Curto Prazo:** Especifica as ações financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas ações. Esses planos abrangem, frequentemente, um período de um a dois anos. Para Kwasnicka (2004, p.207), o planejamento de curto prazo é relacionado com o futuro próximo de até um ano e tende a ser mais preciso do que o de longo prazo.
- **Planejamento Financeiro de Longo Prazo:** Estabelece as ações financeiras planejadas de uma empresa e o impacto previsto dessas medidas em períodos que variam de dois a dez anos. Kwasnicka (2004, p.207) afirma que o planejamento de longo prazo é estratégico, preocupando com a adequação e natureza dos objetivos e a maneira de atingi-los.

Corroborando com o texto supracitado, Oliveira et al. (2007) afirma que o planejamento financeiro de curto prazo é operacional e o planejamento financeiro de longo prazo é estratégico. O plano estratégico ou de longo prazo faz parte de um planejamento integrado com outros planos, como marketing e produção, com o objetivo de orientar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos. Já os planos operacionais ou de curto prazo visam à elaboração dos orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e as demonstrações financeiras projetadas.

### **2.2.1.Planejamento Financeiro de Curto Prazo**

Segundo Gitman (2003, p.375),

O planejamento financeiro de curto prazo começa com a previsão de vendas. Destas, são desenvolvidos os plano de produção, que levam em conta os tempos de preparação e incluem estimativas das matérias-primas exigidas. Usando os planos de produção, a empresa pode estimar os requisitos de mão-de-obra direta, as despesas gerais e as despesas operacionais da fábrica. Uma vez feitas essas estimativas, a demonstração financeira *pro forma* e o orçamento de caixa da empresa podem ser preparados. Com os insumos básicos (demonstração de resultados *pro forma*, orçamento de caixa, plano de desembolsos de ativos fixos, plano de financiamento de longo prazo e balancetes do período corrente), finalmente o balanço patrimonial *pro forma* pode ser desenvolvido. [...] os principais produto do processo de planejamento financeiro de curto prazo: o orçamento de caixa, a demonstrações de resultados *pro forma* e o balanço patrimonial *pro forma*.

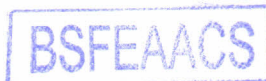
Para Machado, J. R. (2004, p.134), o planejamento financeiro de curto prazo é elaborado através da utilização de informações financeiras sobre o desempenho da empresa e os principais planos financeiros são o orçamento de caixa e o orçamento de lucro.

Ainda segundo Machado, J. R. (2004), o orçamento de caixa é o demonstrativo da projeção das necessidades de recursos de uma empresa, elaborado através da previsão de entradas e saídas de fundos de um determinado período de tempo. O objetivo do orçamento de caixa é dar subsídios ao administrador financeiro para planejar e controlar o fluxo de recursos da empresa e fornecer os componentes básicos para que se possa formular as estratégias que serão utilizadas para o financiamento do volume de vendas previsto para o período.

O orçamento de caixa pode ser feito através do Fluxo de Caixa Integrado. O fluxo de caixa integrado compreende a projeção das receitas, despesas e os investimentos que a empresa pretende fazer naquele período. A elaboração do fluxo ocorre normalmente para um exercício de um ano e tem como elemento básico projetar as entradas de caixa, como a projeção de vendas, o recebimento de aluguéis e outros. Quanto aos desembolsos comuns devem ser considerados todos os itens que de alguma forma irão representar saídas de caixa naquele período (MACHADO, J. R. 2004, p.135-136 ).

Para a elaboração do orçamento de caixa é preciso segundo Machado J. R. (2004, p.136-141):

- Orçamento de Vendas: Projeção de vendas para um determinado período, sendo a receita a principal fonte de entradas de recursos. Para Santos (2009), as projeções das vendas são efetuadas com base em vários métodos ou fonte de dados como: Análise de tendências; Análise de Correlação; Pesquisa de Mercado; Dados do Planejamento Estratégico. Já de acordo com Hoji (2001, p.374) o orçamento de vendas é para determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir das projeções de vendas elaboradas.



Orçamento de Vendas			
Produto	Quantidade	Preço	Total
X	87.500	R\$ 9,00	R\$ 787.500,00
Y	105.000	R\$ 8,00	R\$ 840.000,00
Z	64.000	R\$ 7,00	R\$ 448.000,00
<b>Total</b>	<b>25.6500</b>		<b>R\$ 2.075.500,00</b>

Quadro 01-Modelo de Orçamento de Vendas.

Fonte: Machado, J. R. (2004, p.136).

- **Orçamento de Produção:** Para a elaboração das despesas de produção é necessária a projeção de todos os gastos relativos a compras, despesas com mão de obra e com os custos indiretos. Para Hoji (2001, p.376), o orçamento de produção tem como finalidade determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando a política de estoques.

Orçamento de Produção				
Produto	Matéria-Prima	Mão-de-obra	Custos indiretos	Total
X	R\$ 272.475,00	R\$ 90.825,00	R\$ 115.559,90	R\$ 478.859,90
Y	R\$ 437.250,00	R\$ 238.500,00	R\$ 141.611,02	R\$ 817.361,02
Z	R\$ 120.900,00	R\$ 99.200,00	R\$ 82.829,08	R\$ 302.929,08
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 830.625,00</b>	<b>R\$ 428.525,00</b>	<b>R\$ 340.000,00</b>	<b>R\$ 1.599.150,00</b>

Quadro 02-Modelo de Orçamento de Produção.

Fonte: Machado, J. R. (2004, p.139).

- **Orçamento de despesas administrativas:** Previsão de todos os gastos referentes ao departamento administrativo e de vendas, que deverão ocorrer no período. Para Santos (2009, p.227), esse orçamento contém basicamente os custos fixos da empresa e não tem ligação maior com o volume de vendas. Para Hoji (2001, p.399), o orçamento de despesas administrativas tem a finalidade de determinar os recursos que serão despendidos com a gestão da empresa.

<b>Orçamento de Despesas Administrativas</b>	
<b>Despesa</b>	<b>Valor Previsto</b>
Salários	R\$ 65.000,00
Encargos	R\$ 40.000,00
Comissões s/vendas	R\$ 62.265,00
Publicidade	R\$ 35.000,00
Materiais Diversos	R\$ 15.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 217.265,00</b>

Quadro 03-Modelo de Orçamento de despesas administrativas.

Fonte: Machado, J. R. (2004, p.140).

- Orçamento de despesas e receitas não-operacionais: É a projeção das receitas e despesas não-operacionais previstas para o período. Refere-se à previsão dos fluxos de recursos provenientes de investimentos em bens de capital e etc.

<b>Orçamento de despesas e Receitas Não-Operacionais</b>		
<b>Histórico</b>	<b>Débito</b>	<b>Crédito</b>
Compra de equipamento p/setor produtivo	68000	
Venda de equipamento fora da utilização		28000
Pagamento de juros s/empréstimo	32000	
	<b>100000</b>	<b>28000</b>
Despesas não-operacionais previstas para o período		72000

Quadro 04-Modelo de orçamento de despesas e receitas não-operacionais.

Fonte: Machado, J. R. (2004, p.140).

- Orçamento de caixa sintético: Com a posse de todos os orçamentos que representam entradas ou saídas de recursos ocorrerá à montagem do orçamento de caixa para o período em análise.

<b>Orçamento de Caixa</b>			
<b>Vendas Previstas</b>		<b>R\$ 2.075.500,00</b>	
(-) Despesas com produção			
Fornecedores	R\$ 830.625,00		
Mão de Obra	R\$ 428.525,00		
Custos Indiretos	R\$ 340.000,00	R\$ 1.599.150,00	77%
(-) Despesas Administrativas e de vendas		R\$ 217.265,00	<b>10,50%</b>
(-) Despesas não-operacionais		R\$ 72.000,00	<b>3,50%</b>
<b>(=) Saldo final de caixa</b>		<b>R\$ 187.085,00</b>	<b>9%</b>

Quadro 05-Modelo de Orçamento de Caixa Sintético.

Fonte: Machado, J. R. (2004, p.141).

- Orçamento de Lucro: Projeção das estimativas referentes ao lucro esperado no final do período. Para a elaboração da projeção de lucro deve-se utilizar o demonstrativo de resultado do último exercício e a projeção de vendas para o próximo período.

**Demonstrativo de Resultado****Ano de 1998**

<b>Vendas</b>		
Produto A (1.000 unidades a 20,00)	20.000	
Produto B (3.000 unidades a 40,00)	120.000	
Produto C (2.000 unidades a 30,00)	60.000	
		200.000
<b>(-)Custo das mercadorias vendidas</b>		
Custo Fixo		
Custo Variável		
Produto A (40%) das vendas	8.000	
Produto B (50%) das vendas	60.000	
Produto C (60%) das vendas	36.000	160.000
<b>(=)Lucro Bruto</b>		<b>40.000</b>
<b>(-)Despesas operacionais</b>		
Despesas Fixas		
Despesas Variáveis (4% das vendas)	8.000	20.000
<b>(=)Lucro Operacional</b>		<b>20.000</b>
<b>(-)Despesas Financeiras</b>		
Juros (despesa fixa)		2.000
<b>(=)Lucro antes do imposto de renda</b>		<b>18.000</b>
<b>(-)Provisão para imposto de renda (30%)</b>		<b>5.400</b>
<b>(=)Lucro Líquido</b>		<b>12.600</b>

Quadro 06 – Modelo de Demonstrativo de Resultado Projetado.

Fonte: Machado, J. R. (2004, p.150-151).

O orçamento de caixa e o orçamento de lucro são feitos mensalmente propiciam a empresa uma avaliação do seu caixa e uma previsão sobre as perspectivas futuras ao adotar um planejamento financeiro simples e de curto prazo.

De acordo com Lucion (2005), as finanças de curto prazo fornecem a empresa uma visão técnica sobre o seu fluxo de caixa, suas operações bancárias e o fornecimento de crédito ao cliente, dando suporte à elaboração e análise dos orçamentos operacionais, como orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas.

### 2.2.2. Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Para Lucion (2005), o plano financeiro de longo prazo observa de maneira sistêmica as necessidades de investimentos e financiamentos da empresa para buscar atender aos objetivos traçados tornando realidade as aspirações da organização.

O planejamento a longo prazo, segundo Machado, J. R. (2004, p.198) envolvem decisões que impactam sobre as atividades da empresa por prazo superior a um ano e dificilmente a empresa pode mudar essa decisão no decorrer da implantação devido aos elevados gastos realizados para colocar em prática o planejamento.

Ainda segundo Machado, J. R. (2004, p.198) a finalidade do plano a longo prazo é estabelecer diretrizes através das quais, os objetivos financeiros possam ser atingidos. Compreende as seguintes etapas:

- Posição dos objetivos financeiros a serem alcançados.
- Análise de viabilidade dos projetos em relação à situação atual.
- Medidas a serem adotadas para a implementação do projeto.

Para Machado, K. V. (2008, p.28):

Os planos financeiros de longo prazo são um modo organizado e sistemático, pelo qual vê-se as necessidades de capital ou financiamento para transformar as aspirações da empresa em realidade. O planejamento financeiro de longo prazo auxilia a ordenar as alternativas, priorizar objetivos e dar uma direção à empresa.

Segundo Ross et al. (2002), os planos financeiros não são idênticos para todas as empresas. Entretanto, possuem alguns elementos comuns:

- Previsão de Vendas: Todos os planos financeiros exigem uma previsão de vendas.
- Demonstrações Projetadas: O plano financeiro conterà projeção de balanço e demonstração de resultado, as chamadas demonstrações projetadas.
- Necessidades de ativos: O plano descreverá os gastos de capital projetados.
- Necessidades de financiamento: O plano conterà uma seção tratando de esquemas de financiamento, onde se discute a política de dividendos e a política de endividamento.



- Premissas Econômicas: O plano deve enunciar explicitamente o ambiente econômico que a empresa espera vigorar durante o prazo do plano.

Ainda segundo Machado, K. V. (2008, p.29), a falta de um planejamento financeiro de longo prazo é o principal motivo de ocorrência de dificuldades e falências de empresas e para Lucion (2005, p.9), os planos financeiros a longo prazo possuem a tendência a serem custeados por planos financeiros a curto prazo e estão ligados ao planejamento estratégico da organização.

### **2.3.Planejamento de Caixa**

Segundo Gitman (1997, p.586), o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar operações ou quando se necessitará de financiamentos bancários.

Ainda segundo Gitman (1997, p.586), o planejamento de caixa inclui o orçamento de caixa, projeções de fluxo de caixa, bem como as demonstrações do resultado e o balanço patrimonial projetado.

Para Zdanowics (2000 apud MACHADO, K. V. 2008, p.32),

Para se fazer o orçamento de caixa será necessário que seja definido o valor das vendas e suas condições, fixado o valor das compras e suas condições, estimado o valor das despesas operacionais a serem desembolsadas no período e relacionadas outras entradas e saídas de caixa orçadas.

A administração de caixa começa com o planejamento de caixa, atividade que consistem em estimular a evolução dos saldos de caixa da empresa. O planejamento de caixa não é uma atividade fácil, pois lida com grande dose de incerteza (SANTOS, 2009, p.57).

Para Gitman (2003, p.376), planejamento de caixa é uma demonstração das entradas e saídas planejadas no caixa da empresa. É usado pela empresa para estimar o caixa exigido em curto prazo, com atenção especial ao planejamento para excedente de caixa e para escassez de caixa.

### 2.3.1. Fluxo de Caixa

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. O fluxo de caixa é o instrumento capaz de traduzir em valores os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa (SANTOS, 2009, p.57).

Gitman (2003, p.250) afirma que o fluxo de caixa é uma questão fundamental em gerenciamento financeiro. Para Correia Neto (2007, p.113), fluxo de caixa é um instrumento de gerenciamento extremamente importante para os gestores de uma organização.

Para Santos (2009, p.57), o fluxo de caixa possui várias finalidades como:

- Informar a capacidade da empresa para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.
- Planejar a contratação de empréstimos e financiamentos.
- Avaliar o impacto financeiro de variações de custo.
- Avaliar o impacto financeiro de aumento de vendas.

Modelo de fluxo de caixa de longo prazo segundo Santos (2009, p.63):

ELEMENTOS	MESES			
	01/XX	02/XX	...	12/XX
1.Entradas de caixa				
Recebimentos				
Operações de crédito				
Outras entradas de caixa				
1.1.Total das entradas				
2.Saídas de Caixa				
Fornecedores				
Folha de Pagamento				
Impostos				
Água, Luz e Telefone				
Outras saídas				
2.1.Total das saídas				
3.Saldo de caixa gerado (1.1 - 2.1)				

Quadro 7. Fluxo de caixa de longo prazo – empresa industrial e de serviços.  
Fonte: Santos (2001, p.63).

O fluxo de caixa é um receptor dos dados financeiros gerados por todas as áreas da empresa. Projeções de pagamento, vendas, pessoal e impostos são informações utilizadas no fluxo de caixa, como na figura abaixo:

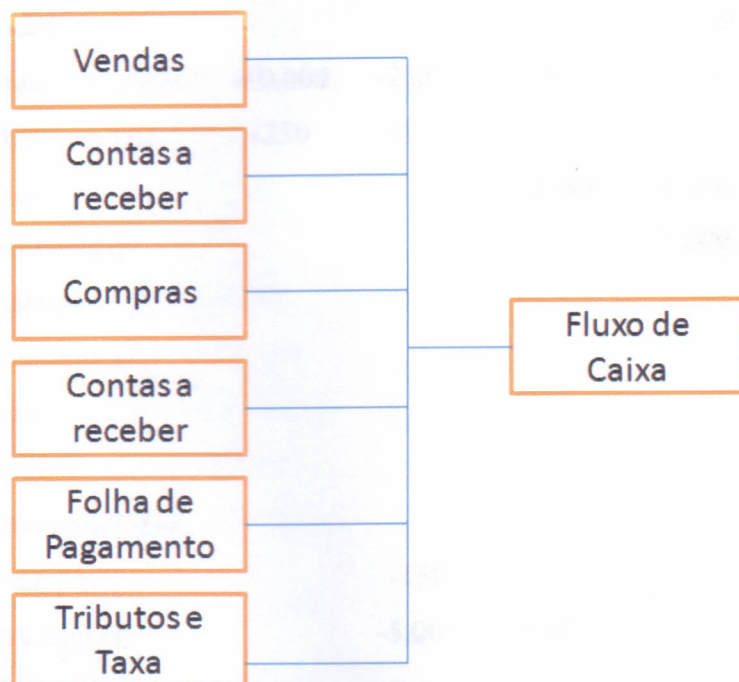


Figura 02- Sistema de informações do Fluxo de Caixa.

Fonte: Santos (2009, p.64).

Para Gitman (1997, p.596), o orçamento de caixa fornece os valores que indicam o saldo final do caixa esperado, podendo este ser analisado para determinar se um déficit ou excesso de caixa é esperado em cada um dos meses cobertos pela projeção.

De acordo com Camargo (2007 apud DUARTE 2009 p.73), o fluxo de caixa pode ser elaborado de duas maneiras distintas: Método Direto e Método Indireto.

Para Machado, K. V. (2008, p.31), o método direto é baseado no lançamento de todos os ingressos e desembolsos projetados para o período e em um terceiro momento são definidas as políticas da empresa, como nível desejado de caixa, amortizações e desembolsos a realizar, conforme quadro abaixo.

	1	2	3	4	5	Total
<b>1.Saldo Inicial</b>	<b>0</b>	<b>39.750</b>	<b>32350</b>	<b>13.350</b>	<b>8.977</b>	
<b>2.Fluxo de Caixa</b>						
Vendas				10.000	16.000	26.000
Locação e Aluguel do Ponto	-10.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-18.000
Despesas Operacionais	-250	-250				-500
Estoque			-16.000	-9.000	-9.000	-34.000
Salários e Encargos				-2.000	-2.000	-4.000
Pró-Labore					-3.000	-3.000
Seuros e Segurança					-250	-250
Impostos					-500	-500
Propaganda					-800	-800
<b>3.Fluxo de Investimentos</b>						
Equipamentos		-150				-150
Instalação e móveis		-5.000	-5.000			-10000
<b>4.Fluxo de Financiamento</b>						
Empréstimos			4.000	-1.373	-1.373	1.254
Capital Social	50.000					50.000
<b>5.Total de Entradas de caixa</b>	<b>50.000</b>		<b>4.000</b>	<b>10.000</b>	<b>16.000</b>	<b>80.000</b>
<b>6.Total de Saídas de Caixa</b>	<b>-10.250</b>	<b>-7.400</b>	<b>-23.000</b>	<b>-14.373</b>	<b>-18.923</b>	<b>-73.946</b>
<b>7.Saldo Final de caixa</b>	<b>39.750</b>	<b>32.350</b>	<b>13.350</b>	<b>8.977</b>	<b>6.054</b>	<b>6.054</b>

Quadro 08 – Modelo de Fluxo de Caixa (Método Direto).

Fonte: Adaptado Camargo (2007 apud DUARTE 2009 p.74).

Para Camargo (2007 apud DUARTE 2009 p.74), o método indireto é elaborado a partir de demonstrativos financeiros em que indicam as razões da mudança do saldo da conta caixa de um período para outro, conforme visualizado na tabela abaixo:

<b>ATIVO</b>	<b>31/12/1999</b>	<b>31/12/2000</b>	<b>VARIAÇÃO</b>	<b>IMPACTO CAIXA</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
<b>Circulante</b>	<b>817.000</b>	<b>757.000</b>			
Caixa	150.000	50.000	-100.000		
Clientes	397.000	475.000	78.000	Redução	Operacional
Estoques	256.000	220.000	-36.000	Aumento	Operacional
Outras contas	14.000	12.000	-2.000	Aumento	Operacional
<b>Realizavel a Longo Prazo</b>	<b>20.000</b>	<b>25.000</b>			
Empréstimos	20.000	25.000	5.000	Redução	Financiamento
<b>Permanente</b>	<b>537.000</b>	<b>894.000</b>			
Investimentos	15.000	129.000	114.000	Redução	Investimento
Imobilizado	452.000	750.000	230.000	Redução	Investimento
Diferido	2.000	15.000	13.000	Redução	Investimento
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>1.374.000</b>	<b>1.676.000</b>			

Quadro 09 – Modelo de saldo de caixa (Método Indireto).

Fonte: Camargo (2007 apud DUARTE 2009 p.75).

## 2.4.Planejamento de Lucro

Para Machado, J. R. (2004), o planejamento de lucro visa prever a situação de liquidez da empresa em um determinado período e o objetivo principal é analisar o resultado operacional proveniente do planejamento financeiro para fazer a projeção do lucro.

Gitman (2003, p.383) diz que o planejamento de lucro centra-se na preparação de demonstrações pro forma, que são demonstrações de resultados e balanços patrimoniais projetados ou previsões.

Para a realização do planejamento de lucro, segundo Gitman (2003, p.384), são necessárias a previsão de venda do ano seguinte e as demonstrações financeiras do ano anterior. A previsão de vendas geralmente começa com a revisão de vendas durante o período de alguns anos passados (BRIGHAM et al., 2001, p.534).

Segundo Brigham (2001, p.530), as demonstrações pro forma ou projetadas tem três importantes usos no processo de geração de valor.

- Estimativa dos futuros fluxo de caixa livres.
- Planejar o financiamento que será requerido para executar os planos operacionais.
- Fornece uma base para o conjunto de metas usadas nos planos de remuneração da empresa.

Na visão de Santos (2009, p.224), algumas empresas fazem o planejamento do lucro através da elaboração do orçamento de resultado. Outras projetam o lucro utilizando projeções de demonstrações de resultados ou estimativa direta de resultado.

Ainda segundo Santos (2009, p.228-229):

As empresas que não possuem uma atividade orçamentária formalmente organizada podem prever seu resultado com base em demonstrações contábeis projetadas. Para efetuar a projeção da demonstração de resultados, será necessário estimar as vendas e, com base nelas, projetar os gastos para chegar ao resultado final. [...]. O esquema típico de projeção de resultados requer as seguintes estimativas: Receita bruta de vendas, impostos sobre vendas, custos dos produtos vendidos, despesas e contribuições sobre vendas, despesas gerais administrativas, despesas financeiras e imposto de renda.

Para Camargo (2007 apud DUARTE 2009, p.89), o planejamento de lucro é abordado sobre três aspectos:

- Análise do Ambiente: Envolve um estudo entre o lucro da empresa e os fatores ambientais externos a organização, como influência do governo, concorrente e clientes.
- Análise do ponto de equilíbrio: O ponto de equilíbrio analisa a relação entre os custos, volumes de produção e os lucros da empresa, em que esse lucro pode ser afetado por variações nas receitas de vendas, nos custos ou nas despesas totais.
- Demonstrações Projetadas: O processo de planejamento de lucro pode está ligado na elaboração de projeções de demonstrativos financeiros. Para elaborar as projeções necessita-se de duas informações: a demonstração de períodos passados e a previsão de vendas.

### 2.4.1. Análise Custo-Volume-Lucro

Para Maher (2001), a análise custo-volume-lucro é a inter-relação entre custos e volume, e da forma como eles impactam o lucro. Com isso, a análise CVL ajuda a definir a relação entre os custos utilizados no processo de elaboração de orçamentos.

Machado, J. R. (2004) afirma que é o estudo que envolve as quantidades de produtos fabricados por uma empresa, os preços praticados nas vendas, os custos incorridos pela empresa no processo e a rentabilidade obtida com a atividade.

Ainda segundo Machado, J. R. (2004) os custos incorridos pela empresa no processo são:

- Custos fixos: Permanecem inalterados, independentemente do acréscimo ou decréscimo do nível de produção e vendas.
- Custos variáveis: Variam na mesma proporção que o nível de produção e vendas. Cada vez que houver uma variação no nível de produção e vendas, o custo variável também mudará proporcionalmente.
- Custos Semivariáveis: São os custos que embora variáveis, possuem um componente fixo e por esse motivo variam de acordo com a mudança do nível de atividade, mas não na mesma proporção.

Outro conceito importante destacado na análise CVL é à margem de contribuição. Para Maher (2001, p.433), a margem de contribuição é a diferença entre receitas e custos variáveis e para Correia Neto (2007, p.64) é a diferença entre a receita que determinado produto proporciona e o seu custo variável.

Para Machado, J. R. (2004, p.156) é através do cálculo da margem de contribuição de cada produto, que a empresa poderá analisar a viabilidade do produto.

Podemos observar o cálculo da margem de contribuição do produto no quadro abaixo:

Margem de Contribuição				
Quantidade Produzida	Unidades	Preço de Venda Unid.	Valor	Custos
Produto A	50.000	Produto A	R\$ 3,00	Custo Variável
Produto B	40.000	Produto B	R\$ 1,80	60% do preço de venda
Produto C	40.000	Produto C	R\$ 5,00	Custo Fixo
Produto D	30.000	Produto D	R\$ 4,00	R\$ 160.000
Total	160.000			
	Produto A	Produto B	Produto C	Produto D
Preço Unitário de venda	R\$ 3,00	R\$ 1,80	R\$ 5,00	R\$ 4,00
(-) Custo variável unitário (60%)	R\$ 1,80	R\$ 1,08	R\$ 3,00	R\$ 2,40
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>R\$ 1,20</b>	<b>R\$ 0,72</b>	<b>R\$ 2,00</b>	<b>R\$ 1,60</b>
(-) Custos fixos operacionais	Total			
(R\$160.000,00/160.000 unid.)	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00
<b>(=) Margem Líquida</b>	<b>R\$ 0,20</b>	<b>(-)0,28</b>	<b>R\$ 1,00</b>	<b>R\$ 0,60</b>

Quadro 10 – Margem de Contribuição.

Fonte: Machado, J. R. (2004, p.156-157).

#### 2.4.1.1. Ponto de Equilíbrio

Para Santos (2009), a análise do ponto de equilíbrio é fundamental para a empresa determinar quanto precisa vender para obter lucro e toda empresa possui um determinado volume de vendas onde o lucro é zero.

Segundo Correia Neto (2007), o ponto de equilíbrio é um importante indicador para a empresa e sua determinação pode orientar a definição das metas do faturamento da empresa, revelando o faturamento mínimo que a empresa deve buscar.

Segundo Santos (2009, p.233), o ponto de equilíbrio é determinado dividindo o custo total fixo pelo preço de venda menos o custo variável unitário, conforme a figura a seguir:



$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Preço de Venda} - \text{Custo Variável Unitário}}$$

Figura 03-Fórmula do Ponto de Equilíbrio.

Fonte: Adaptado de Santos (2009, p.233).

Segundo Machado, J. R. (2004), no gráfico abaixo temos no eixo vertical a receita das vendas e no eixo horizontal a quantidade vendida. A receita total é representada por uma linha que parte do ponto zero com inclinação positiva. Os custos fixos não apresentam variação qualquer, por isso é representado por uma linha reta. Os custos variáveis são representados por uma linha com inclinação positiva que também inicia do ponto zero, mas com inclinação menos acentuada em relação à linha da receita. O ponto de equilíbrio é o ponto de intersecção entre a receita e o custo total.

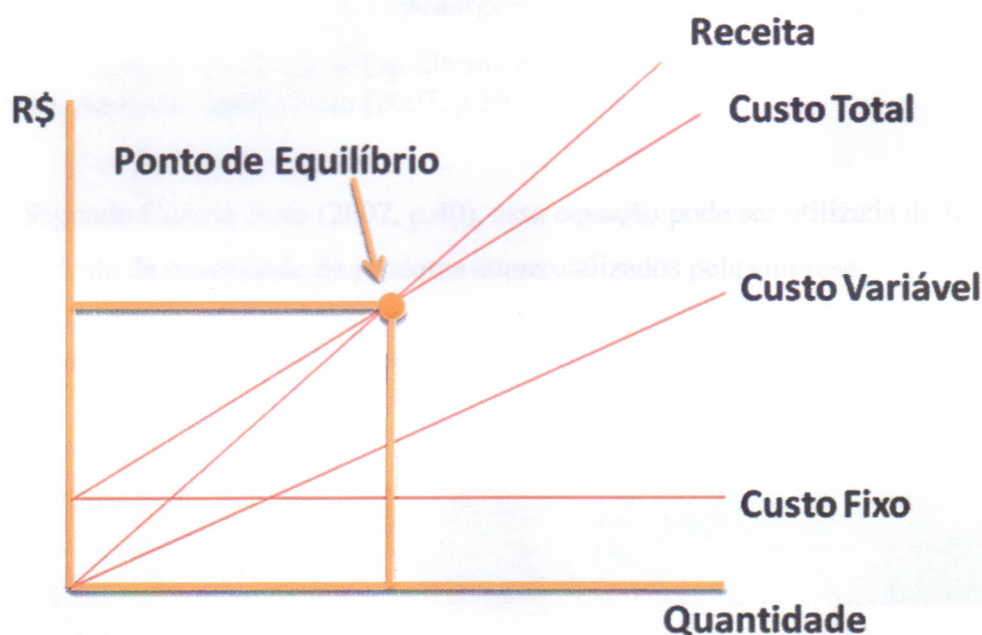


Figura 04 - Gráfico do Ponto de Equilíbrio.

Fonte: Machado, J. R. (2004, p.166).

A fórmula apresentada, na figura 03, é aplicável apenas para as empresas que possuem somente um tipo de produto. Para obter o ponto de equilíbrio em volume de vendas, segundo Correia Neto (2007), basta multiplicar os dois lados da equação, da figura 03, pelo preço de venda unitário. A equação da receita de equilíbrio segue abaixo:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Preço de Venda} - \text{Custo Variável Unitário}}$$

↓

$$(\text{PVu}) \times \text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Preço de Venda} - \text{Custo Variável Unitário}} \times (\text{PVu})$$

↓

$$\text{Receita Total} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\frac{\text{Margem de Contribuição Unitária}}{\text{Preço de Venda Unitário}}}$$

↓

$$\text{Receita de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\% \text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Figura 05 – Equação do Ponto de Equilíbrio em volume de vendas.  
 Autor: Adaptado de Correia Neto (2007, p.39).

Segundo Correia Neto (2007, p.40), essa equação pode ser utilizada de forma genérica e independente da quantidade de produtos comercializados pela empresa.

Santos (2009) exemplifica o cálculo da receita de equilíbrio conforme o exemplo a seguir:

Receita de Equilíbrio	
Empresa X	
Receita Total	R\$70.000,00
Custo Variável Total	R\$49.000,00
%Margem de Contribuição Média	(=) Receita Total (-) Custo Variável Total / Receita Total
%Margem de Contribuição Média	30%
Custo Fixo	R\$21.000,00
Receita de Equilíbrio (Lucro Zero)	R\$70.000,00

Quadro 11 – Exemplo do cálculo de receita de equilíbrio.  
 Fonte: Adaptado de Santos (2009, p.235).

R14008091

### 2.4.2. Demonstrações Projetadas

Segundo Gitman (1997), as demonstrações projetadas fornecem uma base para analisar antecipadamente o nível de lucratividade e o desempenho financeiro global da empresa no ano seguinte.

Para Santos (2009) para se fazer a projeção da demonstração de resultados é preciso estimar:

- Receita bruta de Vendas (RBV)
- Imposto sobre vendas (percentual padrão sobre RBV)
- Custos dos produtos vendidos (percentual padrão sobre RBV)
- Despesas e contribuições sobre vendas (percentual padrão sobre RBV)
- Despesas administrativas: Estimadas com base no ano anterior, com a introdução de fatores de ajuste
- Despesas financeiras: Estimadas com base na dívida existente a contratar.
- Imposto de renda e contribuição social: Estimados pela aplicação padrão sobre a RBV quando a empresa é tributada pelo lucro presumido ou Simples.

Santos (2009) mostra a projeção de resultado para o ano seguinte conforme o quadro abaixo:

Projeção de Resultado		
Receita Bruta de Vendas (RBV)	R\$ 8.362.000,00	
Imposto sobre vendas	19,7% sobre RBV	
Custo dos produtos vendidos	62,3% sobre RBV	
Despesa do ano anterior (Vendas, admin.)	R\$ 869.648,00	
Corte a ser aplicado às receitas	R\$ 173.929,00	
Despesas Financeiras	R\$ 230.000,00	
Imposto de Renda e Contribuição Social	2,16% sobre RBV	
Item	Estimativa	Valor
Receita Bruta de Vendas (RBV)	Dado	R\$ 8.362.000,00
(-) Imposto sobre vendas	19,7% sobre RBV	-R\$ 1.647.314,00
(=) Receita líquida de Vendas		R\$ 6.714.686,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	62,3% sobre RBV	-R\$ 5.209.526,00
(=) Lucro Bruto		R\$ 1.505.160,00
(-) Despesas (Gerais, admin. e vendas)	Dado	-R\$ 869.648,00
(+) Corte em despesas	Dado	R\$ 173.929,00
(-) Despesas Financeiras	Dado	-R\$ 230.000,00
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	2,16% sobre RBV	-R\$ 180.619,20
(=) Resultado		R\$ 398.821,80

Quadro 12 – Demonstração de Resultado Projetado.  
 Fonte: Santos (2009, p.230).

### 3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Laville (1999, p.247), a monografia é a forma mais elaborada do relatório de pesquisa, sendo caracterizada por um estudo aprofundado de determinada questão.

Para Oliveira (2002), a pesquisa necessita da utilização de uma série de conhecimentos teóricos e práticos no sentido de descobrir as respostas as indagações que existem e para isso é preciso manipular as técnicas, conhecer os métodos e outros tipos de procedimento com o objetivo de alcançar resultados para as questões indagadas.

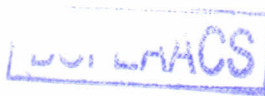
O trabalho foi realizado através da pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Oliveira (2002, p.119), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto. Já o estudo de caso, para Rodrigo (2008), retrata a realidade de forma completa e profunda usando várias fontes de informações, coletando dados em diferentes momentos e diferentes situações para buscar a proximidade com a realidade estudada. Para Laville (1999), a vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa é a possibilidade de aprofundamento que oferece o estudo de caso, pois os recursos se vêem concentrados no caso visado.

Stake (2000 apud GIL 2009) identifica três modalidades de estudo de caso:

- Estudo de Caso Intrínseco: Ocorre quando o caso constitui o próprio objeto da pesquisa.
- Estudo de Caso Instrumental: Desenvolvido com o objetivo de auxiliar no conhecimento ou redefinição de determinado problema.
- Estudo de Caso Coletivo: Tem como propósito estudar características de uma população.

Segundo Gil (2009), o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que outras modalidades de pesquisa e é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de gente (Entrevistas, depoimentos e observação participante) quanto dados de papel (Análise de Documentos).

A coleta de dados ocorrerá na empresa objeto de estudo através de informações verbais e documentos escritos já que a empresa guarda suas informações de maneira física e manual. A pesquisa de campo também ajudará na coleta de dados, pois consiste na



observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente e no registro de variáveis presumidamente para posteriores análises (OLIVEIRA 2002, p.124).

Segundo Gil (1994 apud Machado, K. V. 2008, p.35), a observação participante consiste na participação do observador junto à determinada situação, onde o pesquisador, nesse caso, deixa de ser observador e passa a fazer parte do grupo. O conceito foi observado pelo pesquisador quando o mesmo passou um mês na empresa coletando dados e informações.

Com a coleta dos dados foram feitas as interpretações e análises das informações e elaborados os estudos necessários para o cumprimento do objetivo do trabalho, baseado nos estudos feitos no referencial teórico.

## 4. ESTUDO DE CASO

A elaboração do trabalho consistirá em um plano financeiro para os próximos dois anos.

### 4.1.Histórico da Empresa

Em 1989, o Grupo Lourival Augusto e Silva tornou-se revendedor da empresa Tropicás, passando a ser a primeira revenda Tropicás do centro-sul do Estado do Ceará. Foi a primeira empresa da região centro-sul do Estado do Ceará a comercializar gás de um grupo concorrente a Nacional Gás (Grupo Edson Queiroz).

A empresa começou suas atividades vendendo, em média, sessenta botijões por mês. A Icó Gás foi revendedora autorizada da Tropicás até 2004, quando a mesma foi adquirida pela Liquigás, empresa do grupo Petrobrás S.A. Ainda em 2004, a empresa é transferida para Silvia Helena Amorim, filha do fundador, mas continua vinculada ao Grupo Lourival Augusto e Silva e administrada por Lourival Augusto. Em 2008, a administração passou a ser realizada por Silvia Helena Amorim.

A empresa fica localizada na cidade de Icó, Estado do Ceará, na Avenida Ilídio Sampaio, nº 934, Bairro BNH e possui oito funcionários. A diretora, responsável pela empresa, um gerente comercial, responsável pelas vendas a clientes de médio e grande porte ou vendas acima de 50 botijões, dois vendedores, responsáveis pelas vendas a clientes de pequeno porte ou vendas abaixo de 50 botijões, um atendente, três entregadores e um motorista cedido pelo Grupo Lourival Augusto e Silva.

A empresa é revendedora nos municípios de Icó, Baixio, Ipaumirim, Lavras da Mangabeira e Umari, atendendo uma população estimada de 119.000 habitantes. Além do botijão P.13, comercializa os botijões P.8 e os botijões P.45.

Os principais clientes são os supermercados, mercearias e a Prefeitura Municipal de Icó. A empresa possui um carro F-12000, um Volks Delivery, uma carreta Chevrolet, três motos e uma bicicleta cargueiro. Tem como concorrentes:

<b>Icó</b>	<b>Baixio e Umari</b>
Nacional Gás de Icó	Nacional Gás de Icó
Nacional Gás de Iguatu	Nacional Gás de Iguatu
Ultragás de Jaguaribe	Ultragás de Jaguaribe
Copagás de Icó	Copagás de Icó
<b>Lavras da Mangabeira</b>	<b>Ipaumirim</b>
Nacional Gás de Juazeiro do Norte	Nacional Gás de Juazeiro do Norte
Nacional Gás de Iguatu	Nacional Gás de Cajazeiras
Nacional Gás de Lavras da Mangabeira	Nacional Gás de Icó
Ultragás de Jaguaribe	Ultragás de Jaguaribe
Copagás de Iguatu	Copagás de Icó

Quadro 13: Concorrentes da empresa Icó Gás.

Fonte: Autor.

A estrutura da empresa pode ser visualizada no organograma:

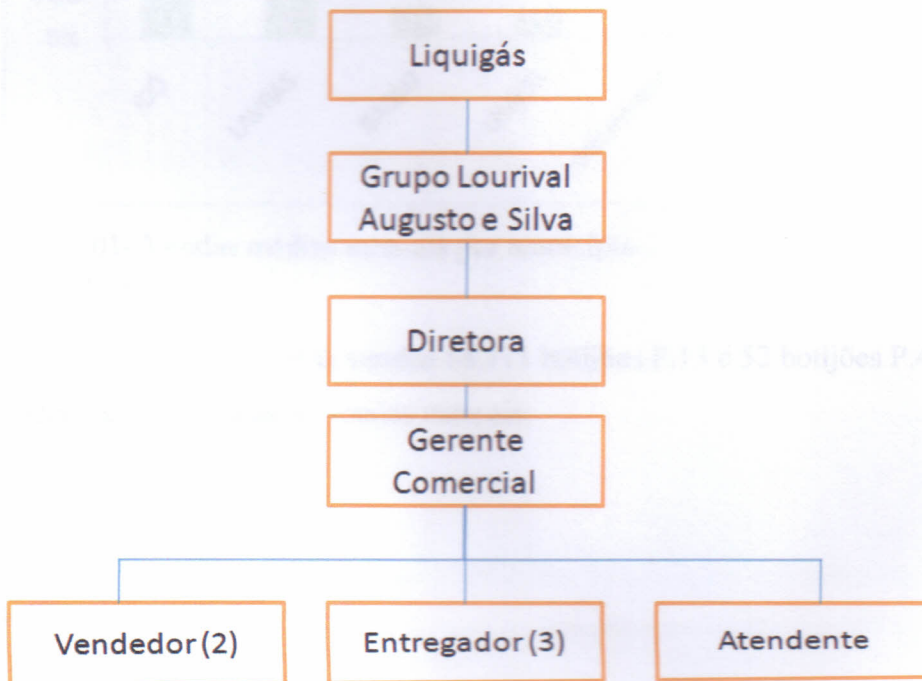


Figura 06- Organograma da Icó Gás LTDA.

Fonte: Autor.





#### 4.2.Dados financeiros da empresa

A empresa possui um faturamento médio anual bruto de R\$1.844.000,00. Atualmente, a empresa compra mensalmente, em média, 4.500 botijões p.13, 08 botijões p.08, produto que passou a ser comercializado em janeiro de 2010 e 05 botijões p.45. As vendas no município de Icó correspondem a 74% das vendas, Lavras da Mangabeira 12%, Baixio 7%, Umari 6% e Ipaumirim 1%.

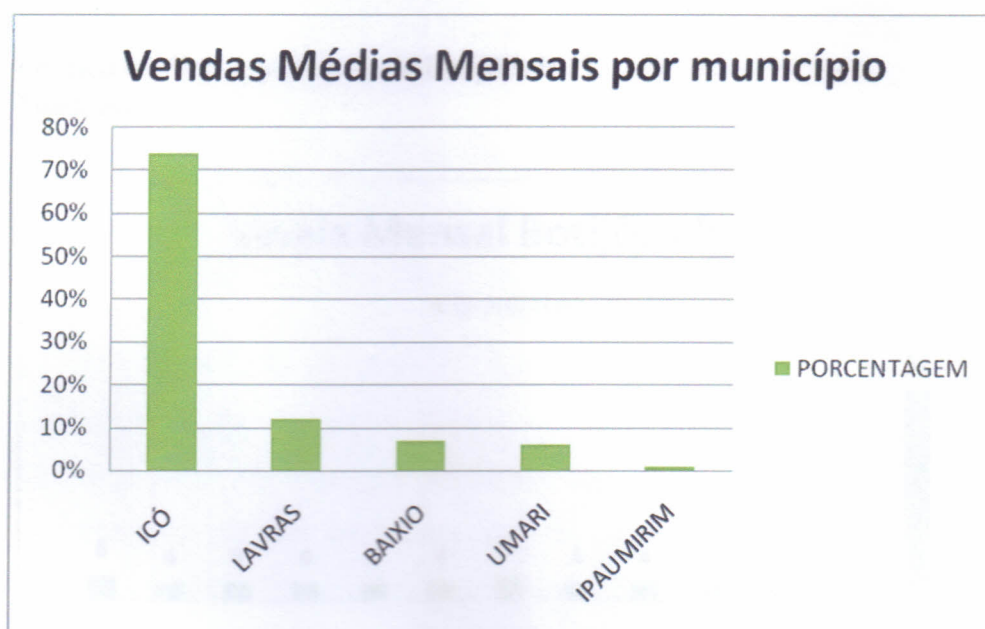


Gráfico 01- Vendas médias mensais por município.

Fonte: Autor.

No ano de 2009, a empresa vendeu 58.771 botijões P.13 e 52 botijões P.45. No gráfico a seguir podem ser observadas as vendas mensais.

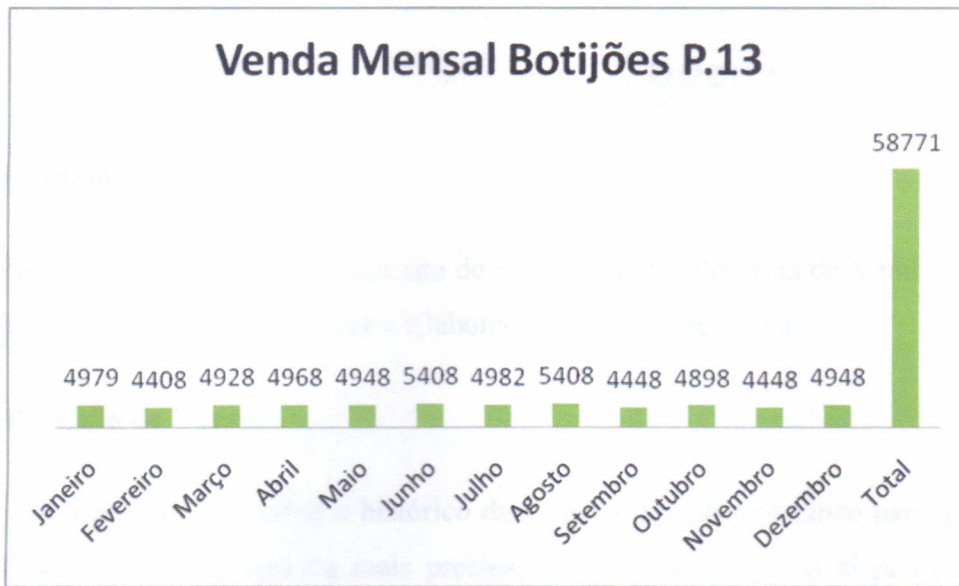


Gráfico 02-Vendas Mensais de Botijões P.13.  
Fonte:Autor.

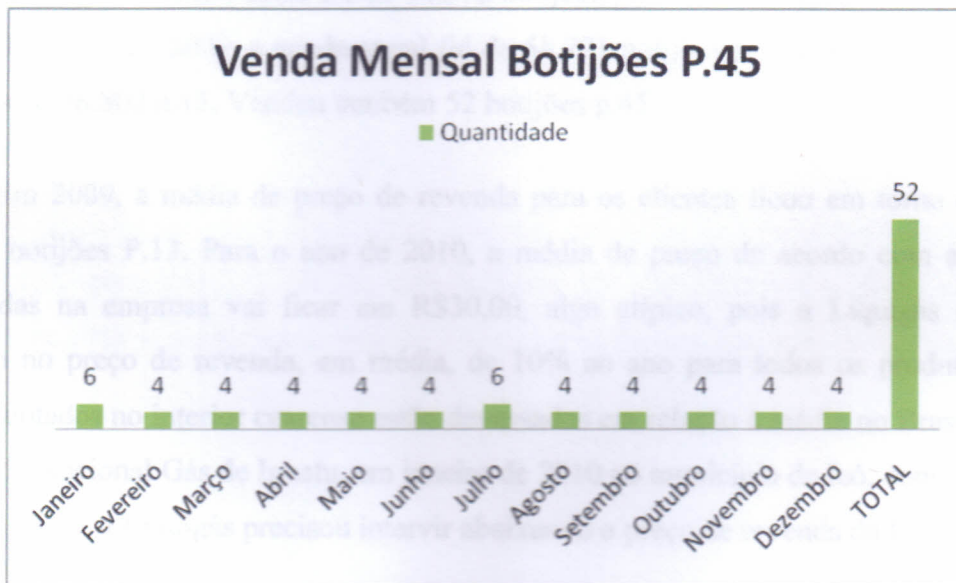
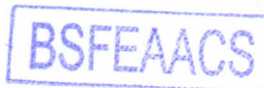


Gráfico 03-Vendas Mensais de Botijões P.45.  
Fonte:Autor.

#### 4.3.Elaboração do Plano Financeiro da empresa

A partir dos dados financeiros de 2009 e das informações coletadas na empresa, será realizada a elaboração do planejamento financeiro para os anos de 2010 e 2011.



### 4.3.1. Planejamento de Caixa

Para a elaboração do planejamento de caixa foi feito: Previsão de Vendas, Previsão de Recebimentos, Previsão de Despesas e Elaboração do Fluxo de Caixa.

#### 4.3.1.1. Previsão de Vendas

Seria necessário observar o histórico das vendas dos últimos cinco para se observar a evolução da empresa de maneira mais precisa, todavia a empresa só dispõe dos dados de vendas de 2008 e 2009.

Em 2008, a venda anual foi de 58.376 botijões p.13 e a meta estipulada pela Liquigás de 58.200 p.13. Em 2009, a venda anual foi de 58.771 botijões p.13 e a meta estipulada pela Liquigás de 58.800 p.13. Vendeu também 52 botijões p.45.

Em 2009, a média de preço de revenda para os clientes ficou em torno de R\$31,00 para os botijões P.13. Para o ano de 2010, a média de preço de acordo com as projeções observadas na empresa vai ficar em R\$30,00, algo atípico, pois a Liquigás repassa um aumento no preço de revenda, em média, de 10% ao ano para todos os produtos, pois os preços adotados no interior cearense estão devassados em relação à média no Brasil. Devido à entrada da Nacional Gás de Iguatu, em janeiro de 2010 no município de Icó, com uma política de preço baixo, a Liquigás precisou intervir abaixando o preço de revenda da Icó Gás.

A partir de 2010, a Liquigás passou a comercializar no Ceará botijões p.08. Para estimular a compra desses botijões pelos revendedores, as vendas de botijões p.08 somam-se as vendas de botijões p.13, ajudando os revendedores a alcançarem a meta. Por exemplo, a meta estipulada pela Liquigás é de 5.000 botijões p.13. A revendedora vendeu 4.950 botijões p.13 e 50 botijões p.08, portanto alcançou a meta estabelecida.

A Icó Gás estipulou uma meta de venda de 80 botijões p.08 para o ano de 2010 e para 2011 96 botijões, um crescimento estimado de 20%. Para os botijões p.13, a Liquigás estima um crescimento nas vendas de 1% ao ano e cobra meta de vendas. A venda de botijões p.45 continuará sendo de 52 botijões para 2010 e 2011, pois a única demanda é do Hospital Regional de Icó. O fato da manutenção da mesma quantidade vendida para o biênio ocorre devido a dois fatores. A região atendida pela empresa não possui indústrias ou fábricas que necessitem deste produto e nem um mercado consumidor que utilize esse produto.

A partir desses dados, segue a projeção de vendas para o ano de 2010 e 2011.

Vendas 2009		Projeção de Vendas 2010					
Produto	Quantidade	Crescimento	Quantidade	Preço 2009	Aumento	Preço	Total
Botijões p.13	58.771	1%	59.359	R\$ 31,00	-3%	R\$ 30,00	R\$ 1.780.868,15
Botijões p.45	52	0%	52	R\$ 170,00	10%	R\$ 187,00	R\$ 9.724,00
Botijões p.08	00		80	R\$ 18,00	0%	R\$ 18,00	R\$ 1.440,00
<b>Total</b>	<b>58.903</b>		<b>59.491</b>				<b>R\$ 1.791.931,30</b>
Vendas 2010		Projeção de Vendas 2011					
Produto	Quantidade	Crescimento	Quantidade	Preço 2010	Aumento	Preço	Total
Botijões p.13	59.359	1%	59.952	R\$ 30,00	10%	R\$ 33,00	R\$ 1.978.544,51
Botijões p.45	52	0%	52	R\$ 187,00	10%	R\$ 205,70	R\$ 10.696,40
Botijões p.08	80	20%	96	R\$ 18,00	10%	R\$ 19,80	R\$ 1.900,80
<b>Total</b>	<b>59.491</b>		<b>60.100</b>				<b>R\$ 1.991.030,92</b>

Quadro 14 – Previsão de Vendas.

Fonte: Autor.

A retração no preço do botijão p.13 em 2010 fez o faturamento diminuir de R\$ 1.830.741,00 para R\$1.791.931,30, uma redução de 2,2%. Com o reajuste estimado dos preços para 2011 o faturamento será de R\$1.991.030,92, um aumento de 11% em relação a 2010.

#### 4.3.1.2. Previsão de Recebimento

Foi observado que metade das vendas é feita á vista e a outra metade com um prazo de 30 dias através de cheques, para os botijões p.13. Para os botijões p.45, o prazo de recebimento é de 30 dias. A comercialização do botijão p.08 vai adotar a mesma política de recebimento do p.13.

Outro ponto importante que podemos destacar é a inexistência da inadimplência. Apesar de 50% de suas vendas serem realizadas a prazo, o percentual de clientes devedores é insignificante. Esse processo ocorre devido, principalmente, ao relacionamento com os clientes. Foi possível identificar que as vendas a prazo ocorrem apenas para os clientes mais antigos e que nunca tiveram problemas com inadimplência. Outro fator que contribui para esse processo é o fato da empresa trabalhar em mercados no interior do Estado que permite facilidade de contato e conhecimento sobre o comprador. A empresa trabalha com dinheiro e cheque. O pagamento da compra dos produtos é à vista. A liberação do carregamento é feita

quando a Liquigás confirma o recebimento em conta corrente do depósito do pedido. Após o levantamento dos dados de 2009 constatou-se que:

Prazo de Recebimento		
Produto	À vista	30 dias
Botijões P.13	50%	50%
Botijões P.45	0%	100%
Botijões P.08	50%	50%

Quadro 15-Prazo de recebimento.

Fonte: Autor.

#### 4.3.1.3. Previsão de Despesas

Com os dados financeiros de 2009 foram divididos os itens em despesas fixas, custos fixos, despesas variáveis e custos variáveis.

As principais despesas fixas da empresa em 2009 foram salários, pró-labore e manutenção de equipamentos. Os custos fixos são energia, água e IPTU. Os percentuais de aumento das despesas e custos fixos serão explicados mais adiante no tópico do fluxo de caixa. No quadro abaixo foram elencados as despesas e custos fixos de 2009 e elaborada a previsão para o biênio seguinte.

Despesas e Custos Fixos		Projeção de despesas 2010			Projeção de despesas 2011	
Itens	2009	Itens	Aumento	Estimativa 2010	Itens	Estimativa 2011
Salários	R\$ 2.790,00	Salários	4,31%	R\$ 2.910,25	Salários	R\$ 3.035,68
Pró-labore	R\$ 4.416,73	Pró-labore	4,31%	R\$ 4.607,09	Pró-labore	R\$ 4.805,66
Material de Escritório	R\$ 59,08	Material de Escritório	4,31%	R\$ 61,63	Material de Escritório	R\$ 64,29
Manutenção do Prédio	R\$ 296,17	Manutenção do Prédio	4,31%	R\$ 308,93	Manutenção do Prédio	R\$ 322,25
Fone/Comunicação	R\$ 188,46	Fone/Comunicação	4,31%	R\$ 196,58	Fone/Comunicação	R\$ 205,05
Contador	R\$ 750,00	Contador	4,31%	R\$ 782,33	Contador	R\$ 816,04
Energia	R\$ 41,06	Energia	3,41%	R\$ 42,46	Energia	R\$ 43,91
Água	R\$ 30,88	Água	2%	R\$ 31,50	Água	R\$ 32,13
Financiamento	R\$ 1.350,00	Financiamento	0%	R\$ 1.350,00	Financiamento	R\$ 1.350,00
Consórcio	R\$ 96,00	Consórcio	0%	R\$ 96,00	Consórcio	R\$ 96,00
IPTU	R\$ 20,83	IPTU	0%	R\$ 20,83	IPTU	R\$ 20,83
Manutenção de Equipamentos	R\$ 1.035,65	Manutenção de Equipamentos	4,31%	R\$ 1.080,28	Manutenção de Equipamentos	R\$ 1.126,84
Outras DFs	R\$ 569,54	Outras DFs	4,31%	R\$ 594,09	Outras DFs	R\$ 619,70

Quadro 16 – Despesas e Custos Fixos.

Fonte: Autor.

As despesas variáveis da empresa são a comissão de vendas, abastecimento, frete, impostos federais e impostos estaduais. O valor da comissão de venda é de R\$0,50 por botijão vendido. De acordo com as análises feitas, as contas de frete e de abastecimento de veículos representam em média, respectivamente, 6% e 3,75% sobre o faturamento. Os impostos federais são o imposto de renda sobre pessoa jurídica de 0,24% e o CSSL de 1,26% que incidem sobre o faturamento. O imposto estadual é o ICMS que incide na fonte e é calculado em cima da fatura. De acordo com o valor do imposto pago pela empresa o percentual fica, em média, 0,50% sobre o faturamento.

Despesas Variáveis		
Comissões	R\$ 0,5	Vendedor ganha R\$0,50 por botijão P.13 vendido
Frete	6,00%	Calculado sobre o faturamento
Combustível	3,75%	Calculado sobre o faturamento
Imposto Federal	1,50%	Calculado sobre o faturamento
Imposto Estadual	0,50%	Calculado sobre o faturamento

Quadro 17- Despesas Variáveis.

Fonte: Autor.

Os custos variáveis são calculados sobre o faturamento do produto. Para os botijões p.08 e p.13 o percentual é de 75%. Já nos botijões p.45 o percentual é de 90%.

Custo Variável		
Botijões P.13	75%	Calculado sobre o faturamento
Botijões P.45	90%	Calculado sobre o faturamento
Botijões P.08	75%	Calculado sobre o faturamento

Quadro 18-Custo Variável.

Fonte: Autor.

#### 4.3.1.4. Fluxo de Caixa

Para a elaboração do fluxo de caixa para o ano de 2009 foi necessário distribuir os itens coletados na pesquisa em despesas fixas, custos fixos, custos variáveis e despesas variáveis. Com a observação do prazo de recebimento foi possível encontrar a receita mensal para a determinação do saldo do fluxo de caixa.

As despesas fixas foram reajustadas de acordo com a inflação efetiva em 2009 de 4,31%, conforme o site do Banco Central do Brasil. O financiamento e o consórcio adotam o sistema PRICE e por isso as prestações são constantes. Os custos fixos foram reajustados da seguinte maneira: A energia foi reajustada em média 3,41% a partir de maio de 2010, conforme resolução da ANEEL disponível no site da COELCE. A água é fornecida pelo SAAE (Sistema Autônomo de Água e Esgoto), órgão ligado a Prefeitura Municipal de Icó, e em média tem um reajuste de 2% ao ano. O IPTU não sofre alteração na sua alíquota há dois anos e por isso houve a manutenção do valor no fluxo de caixa.

Fluxo de Caixa 2009						
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
RECEITAS OPERACIONAIS	R\$77.174,50	R\$146.518,50	R\$145.388,00	R\$154.068,00	R\$154.378,00	R\$161.198,00
DESPESAS FIXAS	R\$8.851,63	R\$8.851,63	R\$8.851,63	R\$8.851,63	R\$8.851,63	R\$8.851,63
CUSTOS FIXOS	R\$92,78	R\$92,78	R\$92,78	R\$92,78	R\$92,78	R\$92,78
DESPESAS VARIÁVEIS	R\$20.745,36	R\$18.340,04	R\$20.494,14	R\$20.659,84	R\$20.576,99	R\$22.482,54
CUSTO VARIÁVEL	R\$116.679,75	R\$103.098,00	R\$115.188,00	R\$116.118,00	R\$115.653,00	R\$126.348,00
RESULTADO OPERACIONAL	R\$69.195,01	R\$16.136,06	R\$761,46	R\$8.345,76	R\$9.203,61	R\$3.423,06
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	R\$69.195,01	R\$53.058,96	R\$52.297,50	R\$43.951,74	R\$34.748,14	R\$31.325,08
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITAS OPERACIONAIS	R\$161.725,00	R\$162.065,00	R\$153.448,00	R\$145.543,00	R\$145.543,00	R\$146.318,00
DESPESAS FIXAS	R\$8.851,63	R\$8.851,63	R\$8.851,63	R\$8.851,63	R\$8.851,63	R\$8.851,63
CUSTOS FIXOS	R\$92,78	R\$92,78	R\$92,78	R\$92,78	R\$92,78	R\$92,78
DESPESAS VARIÁVEIS	R\$20.757,79	R\$ 22.482,54	R\$18.505,74	R\$20.369,87	R\$20.144,87	R\$20.576,99
CUSTO VARIÁVEL	R\$116.749,50	R\$126.348,00	R\$104.028,00	R\$114.490,50	R\$114.490,50	R\$115.653,00
RESULTADO OPERACIONAL	R\$15.273,31	R\$4.290,06	R\$21.969,86	R\$1.738,23	R\$8.938,23	R\$1.143,61
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	R\$16.051,77	R\$11.761,72	R\$10.208,14	R\$11.946,37	R\$20.884,60	R\$27.154,83

Quadro 19-Fluxo de Caixa 2009.

Fonte: Autor.



Fluxo de Caixa 2010						
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
RECEITAS OPERACIONAIS	R\$150.868,25	R\$139.688,25	R\$138.562,00	R\$146.822,00	R\$147.126,00	R\$153.625,00
DESPESAS FIXAS	R\$ 9.191,18	R\$9.191,18	R\$9.191,18	R\$9.191,18	R\$9.191,18	R\$9.191,18
CUSTOS FIXOS	R\$93,39	R\$93,39	R\$93,39	R\$93,39	R\$94,79	R\$94,79
DESPESAS VARIÁVEIS	R\$19.892,48	R\$17.583,81	R\$19.646,26	R\$19.804,91	R\$19.727,70	R\$21.552,18
CUSTO VARIÁVEL	R\$111.082,88	R\$98.169,00	R\$109.674,00	R\$110.559,00	R\$110.130,00	R\$120.307,50
RESULTADO OPERACIONAL	R\$10.608,32	R\$14.650,87	R\$42,83	R\$7.173,52	R\$7.982,33	R\$2.479,35
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	R\$37.763,15	R\$52.414,01	R\$52.371,18	R\$59.544,70	R\$67.527,02	R\$70.006,37
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITAS OPERACIONAIS	R\$154.126,50	R\$154.500,50	R\$146.250,00	R\$138.727,50	R\$138.727,50	R\$139.465,00
DESPESAS FIXAS	R\$9.191,18	R\$9.191,18	R\$9.191,18	R\$9.191,18	R\$9.191,18	R\$9.191,18
CUSTOS FIXOS	R\$94,79	R\$94,79	R\$94,79	R\$94,79	R\$94,79	R\$94,79
DESPESAS VARIÁVEIS	R\$19.906,50	R\$21.552,18	R\$17.744,58	R\$19.529,39	R\$17.744,58	R\$19.727,70
CUSTO VARIÁVEL	R\$111.162,75	R\$120.307,50	R\$99.067,50	R\$109.023,75	R\$99.067,50	R\$110.130,00
RESULTADO OPERACIONAL	R\$13.771,28	R\$3.354,85	R\$20.151,95	R\$888,39	R\$12.629,45	R\$ 321,33
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	R\$83.777,65	R\$87.132,50	R\$107.284,45	R\$108.172,84	R\$120.802,29	R\$121.123,61

Quadro 20-Fluxo de Caixa 2010.

Fonte: Autor.

Fluxo de Caixa 2011						
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
RECEITAS OPERACIONAIS	R\$154.317,64	R\$153.019,92	R\$151.795,76	R\$160.845,36	R\$161.177,56	R\$168.296,96
DESPESAS FIXAS	R\$9.619,79	R\$9.619,79	R\$9.619,79	R\$9.619,79	R\$9.619,79	R\$9.619,79
CUSTOS FIXOS	R\$95,42	R\$95,42	R\$95,42	R\$95,42	R\$95,42	R\$95,42
DESPESAS VARIÁVEIS	R\$21.578,45	R\$19.074,67	R\$21.312,02	R\$21.484,12	R\$21.400,18	R\$23.379,38
CUSTO VARIÁVEL	R\$121.685,46	R\$107.544,42	R\$120.149,22	R\$121.118,82	R\$120.647,52	R\$131.797,92
RESULTADO OPERACIONAL	R\$1.338,51	R\$16.685,62	R\$619,31	R\$8.527,20	R\$9.414,64	R\$3.404,44
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	R\$122.462,13	R\$139.147,75	R\$139.767,05	R\$148.294,25	R\$157.708,89	R\$161.113,34
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITAS OPERACIONAIS	R\$168.846,40	R\$169.246,40	R\$160.225,96	R\$151.993,36	R\$151.993,36	R\$152.801,36
DESPESAS FIXAS	R\$9.619,79	R\$9.619,79	R\$9.619,79	R\$9.619,79	R\$9.619,79	R\$9.619,79
CUSTOS FIXOS	R\$95,42	R\$95,42	R\$95,42	R\$95,42	R\$95,42	R\$95,42
DESPESAS VARIÁVEIS	R\$21.593,47	R\$23.379,38	R\$19.251,00	R\$21.187,17	R\$19.251,00	R\$21.402,30
CUSTO VARIÁVEL	R\$121.771,68	R\$131.797,92	R\$108.541,02	R\$119.449,02	R\$108.541,02	R\$120.661,02
RESULTADO OPERACIONAL	R\$15.766,03	R\$4.353,88	R\$22.718,72	R\$1.641,95	R\$14.486,12	R\$1.022,82
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	R\$176.879,37	R\$181.233,25	R\$203.951,97	R\$205.593,93	R\$220.080,05	R\$221.102,88

Quadro 21-Fluxo de Caixa 2011.

Fonte: Autor.

Com a elaboração do fluxo de caixa foi possível observar que a empresa é superavitária e lucrativa. As suas receitas são suficientes para cobrir as despesas gerando um resultado operacional positivo. Em 2009, devido à falta de dados sobre o fluxo de caixa de 2008, o saldo de caixa acumulado ficou negativo até o mês de agosto de 2009. Para 2010, foi notado um resultado operacional positivo mesmo com o ajuste de preço para baixo nos botijões p.13, que a empresa teve que realizar para manter o seu portfólio de clientes e sua participação no mercado, após a entrada de mais uma empresa concorrente.

#### **4.3.2. Planejamento de Lucro**

Para a elaboração do planejamento de lucro foi feita, a partir do fluxo de caixa, a análise custo-volume-lucro, a receita de equilíbrio e a demonstrações projetadas.

##### **4.3.2.1. Análise Custo-Volume-Lucro**

Após a elaboração do fluxo de caixa para o ano de 2009 foi possível fazer a análise custo-volume-lucro, verificando a margem de contribuição e a receita de equilíbrio. Apesar da empresa comercializar dois produtos em 2009 e passar a comercializar um novo produto a partir de 2010, a comercialização dos botijões p.13 representa mais de 99% da participação em relação à receita, o que mostra a dependência da empresa em relação à venda desse produto. Esse processo ocorre devido à necessidade de cumprimento de meta exigida pela Liquigás em relação aos botijões p.13 e por ser um produto necessário nos domicílios.

Análise Custo-Volume-Lucro					
2009					
Produto	Preço de Venda	Custo Variável	Quantidade	Margem de Contribuição Total	Participação
Botijão p.13	R\$ 31,00	R\$ 23,25	58.771	R\$ 455.475,25	99,81%
Botijão p.45	R\$ 170,00	R\$ 153,00	52	R\$ 884,00	0,19%
Botijão p.08	R\$ -	R\$ -	0	R\$ -	0,00%
<b>Total</b>				<b>R\$ 456.359,25</b>	<b>100,00%</b>
2010					
Produto	Preço de Venda	Custo Variável	Quantidade	Margem de Contribuição Total	Participação
Botijão p.13	R\$ 30,00	R\$ 22,50	59.359	R\$ 445.190,33	99,70%
Botijão p.45	R\$ 187,00	R\$ 168,30	52	R\$ 972,40	0,22%
Botijão p.08	R\$ 18,00	R\$ 13,50	80	R\$ 360,00	0,08%
<b>Total</b>				<b>R\$ 446.522,73</b>	<b>100,00%</b>
2011					
Produto	Preço de Venda	Custo Variável	Quantidade	Margem de Contribuição Total	Participação
Botijão p.13	R\$ 33,00	R\$ 24,75	59.952	R\$ 494.606,45	99,69%
Botijão p.45	R\$ 205,70	R\$ 185,13	52	R\$ 1.069,64	0,22%
Botijão p.08	R\$ 19,80	R\$ 14,85	96	R\$ 475,20	0,10%
<b>Total</b>				<b>R\$ 496.151,29</b>	<b>100,00%</b>

Quadro 22- Análise Custo-Volume-Lucro.

Fonte: Autor.

#### 4.3.2.2. Receita de Equilíbrio

Para o cálculo da receita de equilíbrio é preciso utilizar os dados do fluxo de caixa: Receita Operacional, Despesas Fixas, Despesas Variáveis, Custos Variáveis e os Custos Fixos. A importância da determinação da receita de equilíbrio é a empresa saber qual a receita mensal que ela precisa ter para manter suas operações sem ter prejuízo ou lucro zero.

<b>Receita de Equilíbrio – RE</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Receita Operacional	<b>R\$1.753.367,00</b>	<b>R\$1.748.488,50</b>	<b>R\$1.904.560,04</b>
Despesas Fixas	<b>R\$106.219,55</b>	<b>R\$110.294,18</b>	<b>R\$115.437,52</b>
Despesas Variáveis	<b>R\$244.497,57</b>	<b>R\$240.230,58</b>	<b>R\$263.921,35</b>
Custos Variáveis	<b>R\$1.374.381,75</b>	<b>R\$1.308.681,38</b>	<b>R\$1.433.705,04</b>
Custos Fixos	<b>R\$1.113,30</b>	<b>R\$1.131,91</b>	<b>R\$1.145,07</b>
Resultado Operacional	R\$ 27.154,83	R\$93.968,78	R\$99.979,26
DV% = 1-(DV+CV)/RO	40,4%	16,18%	10,87%
MC% = 1 - DV%	59,60%	83,82%	89,13%
<b>RE = (DF+CF)/MC%</b>	<b>R\$ 180.088,67</b>	<b>R\$ 132.934,97</b>	<b>R\$ 130.793,53</b>

Quadro 23-Receita de Equilíbrio.

Fonte: Autor.

Devido à falta de informações sobre dados do fluxo de caixa de 2008, a empresa teve um resultado operacional baixo em 2009 e por isso, a receita média mensal de 2009 é visivelmente maior que os dois anos posteriores. Com a elaboração do fluxo de caixa de 2009 foi possível evidenciar de maneira mais clara a receita média mensal para os anos de 2010 e 2011. A empresa precisará ter uma receita de R\$132.934,97 para 2010 e de R\$130.793,53 para 2011 para manter suas operações sem prejuízo.

#### 4.3.2.3. Projeção de Demonstrações.

Para a elaboração da Demonstração de Resultado de 2009 foram utilizados a vendas de 2009 e a projeção de vendas de 2010 e 2011 e os dados do fluxo de caixa da seguinte maneira: Receita de Vendas é a soma das receitas dos produtos vendidos; Impostos é o cálculo do ICMS de 0,5% sobre a receita de vendas; Despesas Operacionais foram calculadas os itens de abastecimento e frete; Despesas administrativas foram utilizadas as despesas fixas e os custos fixos; Despesas c/vendas são as comissões pagas; A provisão de IR é de 0,24% e a provisão de CSSL de 1,26% calculados sobre o faturamento. A demonstração de resultado mostrou que a empresa teve um ganho de R\$ 27.589,01 em 2009, resultado que ficou comprometido pela falta de dados do fluxo de caixa de 2008.

Com as projeções de fluxo de caixa para o ano de 2010 e 2011 foi possível estimar as demonstrações de resultados de 2010 e 2011 onde a empresa teve um ganho estimado respectivamente de R\$ 92.765,27 e R\$98.975,12.

BSFEAACS

<b>Demonstrativo de Resultado 2009</b>	
<b>Receita de Vendas Bruta</b>	<b>R\$1.753.367,00</b>
(-) Impostos	R\$8.766,84
(=) Receita de Vendas Líquida	R\$1.744.600,17
(-) CMV	R\$1.374.381,75
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>R\$370.218,42</b>
(-) Despesas Operacionais	R\$178.497,25
(-) Despesas Administrativas	R\$108.446,15
(-) Despesas c/Vendas	R\$29.385,50
<b>(=) Lucro Operacional</b>	<b>R\$53.889,52</b>
(-) Despesas Financeiras	R\$ -
<b>(=) Lucro antes do IR</b>	<b>R\$53.889,52</b>
(-) Provisão IR pessoa jurídica (0,24%)	R\$4.208,08
(=) Lucro Líquido	R\$49.681,44
(-) Provisão CSSL (1,26%)	R\$22.092,42
(=) Perdas e Ganhos	R\$27.589,01

Quadro 24-Demonstração de Resultado 2009.

Fonte: Autor.

<b>Demonstrativo de Resultado 2010</b>	
<b>Receita de Vendas Bruta</b>	<b>R\$1.748.488,50</b>
(-) Impostos	R\$8.742,44
(=) Receita de Vendas Líquida	R\$1.739.746,06
(-) CMV	R\$1.308.681,38
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>R\$431.064,68</b>
(-) Despesas Operacionais	R\$170.128,58
(-) Despesas Administrativas	R\$112.558,01
(-) Despesas c/Vendas	R\$29.385,50
<b>(=) Lucro Operacional</b>	<b>R\$118.992,60</b>
(-) Despesas Financeiras	R\$ -
<b>(=) Lucro antes do IR</b>	<b>R\$118.992,60</b>
(-) Provisão IR pessoa jurídica (0,24%)	R\$4.196,37
(=) Lucro Líquido	R\$114.796,22
(-) Provisão CSSL (1,26%)	R\$22.030,96
(=) Perdas e Ganhos	R\$92.765,27

Quadro 25-Projeção de Resultado 2010.

Fonte: Autor.

Demonstrativo de Resultado 2011	
<b>Receita de Vendas Bruta</b>	<b>R\$1.904.560,04</b>
(-) Impostos	R\$9.522,80
(=) Receita de Vendas Líquida	R\$1.895.037,24
(-) CMV	R\$1.433.705,04
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>R\$461.332,20</b>
(-) Despesas Operacionais	R\$186.381,66
(-) Despesas Administrativas	R\$117.727,67
(-) Despesas c/Vendas	R\$29.679,36
<b>(=) Lucro Operacional</b>	<b>R\$127.543,52</b>
(-) Despesas Financeiras	R\$ -
<b>(=) Lucro antes do IR</b>	<b>R\$127.543,52</b>
(-) Provisão IR pessoa jurídica (0,24%)	R\$4.570,94
(=) Lucro Líquido	R\$122.972,58
(-) Provisão CSSL (1,26%)	R\$23.997,46
(=) Perdas e Ganhos	R\$98.975,12

Quadro 26-Projeção de Resultado 2011.

Fonte: Autor.

O planejamento de lucro mostrou uma situação financeira saudável e lucrativa da empresa, mostrando que os resultados projetados são satisfatórios.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi elaborado um planejamento financeiro de curto prazo do biênio 2010 - 2011 para a Icó Gás a partir da compilação dos dados financeiros de 2009, onde foi feito todo um trabalho de adequação dos dados aos conceitos da administração financeira.

A elaboração do planejamento financeiro foi realizada com o objetivo de visualizar a situação financeira da empresa e diagnosticar os possíveis problemas ou erros que a organização estava cometendo no seu controle financeiro.

Como a empresa não possuía nenhum plano financeiro desde sua fundação e utilizava métodos manuais e arcaicos, anotando suas receitas e despesas em cadernos, sem nenhum estudo aprofundado sobre o que aqueles números representavam, o planejamento financeiro acabou sendo algo inovador e diferente para a empresa.

A elaboração do planejamento financeiro mostrou que a empresa é lucrativa e mantém bons níveis de receita. Com o planejamento, os gestores poderão visualizar e analisar os dados financeiros de forma a buscarem as melhores decisões para os investimentos dos recursos excedentes da organização.

A empresa planeja renovar a frota de veículos para as rotas intermunicipais e para o ressurgimento de estoques. Outra necessidade apontada pelos gestores é a compra de botijões vazios, pois esses vasilhames são utilizados no fechamento de novos negócios e servem como um diferencial competitivo para a empresa na região. Geralmente, os clientes não possuem botijões e por isso, para comercializar esse produto ele precisa comprar o botijão vazio e a carga do botijão. Devido ao preço elevado do vasilhame vazio, a comercialização do produto acaba não sendo vantajosa para o cliente. Para conquistar novos clientes a empresa empresta os botijões vazios e o cliente só compra a carga do botijão.

Com os dados obtidos na pesquisa será possível que a compra de novos veículos e de vasilhames vazios ocorra de maneira planejada. A empresa abrirá uma conta poupança e o saldo de caixa excedente poderá ser depositado nessa conta. Os valores monetários depositados poderão servir de barganha para futuras negociações na compra dos botijões vazios e/ou uma entrada para o financiamento da compra dos veículos.

Com a elaboração do planejamento financeiro a empresa deixa de contar apenas com a assistência dos consultores de vendas da Liquigás, e passa a ter uma base científica para a tomada das decisões e a busca por soluções. Os consultores da Liquigás são responsáveis pelo controle das metas da empresa e pela flexibilidade do preço de revenda.

Portanto, o objetivo da elaboração do planejamento financeiro foi realizado e a Icó Gás possui um estudo sobre suas finanças que poderá ser utilizado com um instrumento de auxílio para a administração financeira.



## REFERÊNCIAS

BACHEGA, Stella Jacyszyn; COLI, Luiz Eurico Junqueira. **Planejamento Financeiro: O caso da empresa “VETFABRI S/A”**. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 7, 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Finan%E7as/FIN34\\_-\\_Planejamento\\_Financeiro\\_O\\_Caso\\_VETFABR.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Finan%E7as/FIN34_-_Planejamento_Financeiro_O_Caso_VETFABR.PDF)>. Acesso em: 11/03/2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Histórico de metas para a inflação no Brasil**. Disponível no site do Banco Central do Brasil na internet. URL:<<http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>>. Acesso em: 19/05/2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Histórico de metas para a inflação no Brasil**. Disponível no site do Banco Central do Brasil na internet. URL:<<http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>>. Acesso em: 19/05/2010.

BRIGHAM, Eugene F. et al. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

COMPANHIA ENERGETICA DO ESTADO DO CEARÁ. **Aneel define reajuste tarifário da Coelce**. Disponível no site da Companhia Energética do Estado do Ceará na Internet. URL:<<https://www.coelce.com.br/sobrecoelce/noticias/aneel-define-reajuste-tarifario-da-coelce.aspx>> . Acesso em: 19/05/2010.

✦ CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. **Excel para profissionais de finanças: manual prático**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

✦ DUARTE, Rafael Maciel. **O planejamento financeiro como uma ferramenta de auxílio à gestão empresarial para as micro e pequenas empresas** – Estudo de Caso. 2009. 125 p. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará.

DUTRA JÚNIOR, Antônio. **A importância do planejamento financeiro**. Disponível em <<http://www.baguete.com.br/colunasDetalhes.php?id=2319>>. Acesso em: 09/03/2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.



- ◊ GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Princípios de Administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra LTDA, 1997.
- ◊ HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ◊ KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ◊ LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- ◊ LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. 2005. Disponível em <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIn01/a09vIIn01.pdf>>. Acesso em: 02/02/2010.
- ◊ MACHADO, José Roberto. **Administração de Finanças Empresariais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- ◊ MACHADO, Karina Vanzin. **Planejamento Financeiro de uma pequena empresa de móveis**. Porto Alegre, 2008. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18001/000653075.pdf?sequence=0>>. Acesso em: 16/04/2010.
- MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ◊ OLIVEIRA, Osmar Francisco de. et al. **Planejamento financeiro como estratégia para obtenção de resultados nas pequenas empresas – um estudo de caso**. 2007. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/185.pdf>>. Acesso em: 19/02/2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RODRIGO, Jonas. **Estudo de Caso: Fundamentação Teórica.** 2008. Disponível em: <<http://concursos.ig.com.br/ft/3116.pdf>>. Acesso em: 23/04/2010.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micros e pequenas empresas no Brasil 2003-2005.** Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 01/03/2010.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TELÓ, Admir Roque. **Desempenho Organizacional: Planejamento financeiro em empresas familiares.** 2001. Disponível em <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n1/desempenho\\_organizacional.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/desempenho_organizacional.pdf)>. Acesso em: 09/04/2010.

ANEXOS

Anexo A – Controle financeiro da empresa em 2009

**JANEIRO / 2009**

DATA	DEB	CRED	BÁS
01/01	494		02
02/01	494		
03/01	500		
04/01	500		
05/01	500		
06/01	500		
07/01	500		
08/01	494		CR
09/01	500		
10/01	500		
11/01	494		CR
<b>TOTAL</b>	<b>4.994</b>		<b>06</b>

DATA	DESCR	VALOR
01/01	...	...
02/01	...	...
03/01	...	...
04/01	...	...
05/01	...	...
06/01	...	...
07/01	...	...
08/01	...	...
09/01	...	...
10/01	...	...
11/01	...	...
12/01	...	...
<b>TOTAL</b>		<b>...</b>

Anexo B – Mapa dos municípios atendidos pela empresa

