

## **Proposta de Implantação de um Modelo de Fluxo de Caixa Projetado em uma Indústria de Móveis**

### **Proposed Implementation of a Cash Flow Model Designed in a Furniture Industry**

**Caroline Angela Spadini<sup>1</sup>**

**Luiz Carlos Schneider<sup>2</sup>**

**João Luis Peruchena Thomaz<sup>3</sup>**

#### **Resumo**

Esta pesquisa tem por objetivo propor a implantação do fluxo de caixa projetado em uma indústria de móveis. A pesquisa faz uma abordagem conceitual sobre os temas gestão financeira, planejamento, orçamentos e métodos de projeção de fluxo de caixa tomando por base os principais autores consultados, dentre estes, Frezatti (2006), Padoveze e Taranto (2009), Padoveze (2012), Welsch (2010), e Zdanowicz (2001). As ferramentas metodológicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica sobre os temas abordados e o estudo de caso único ao qual se procedeu a coleta documental e aplicação de entrevista aos proprietários da empresa, e de um especialista na área de finanças empresariais. Como métodos de análise dos dados utilizou-se as análises quantitativas e de conteúdo. Como resultados do estudo identificou-se a falta de um departamento ou responsável que trate do processo orçamentário a fim de fomentar a elaboração de projeção de fluxo de caixa, bem como o acompanhamento entre o previsto e realizado para gerar informações dos eventuais desvios, objetivando ações integradas de aprimoramento nos processos de gestão. Adicionalmente, a empresa pretende utilizar as ferramentas desenvolvidas por este estudo na melhoria dos controles de custos e despesas, estabelecer uma visão sistêmica e integrada entre os diversos setores da empresa, avisando a maximização dos resultados. O estudo proporciona para fins de análise e avaliação, procedimentos operacionais para implantação do processo orçamentário nas principais áreas com foco na elaboração da projeção de fluxo de caixa para empresas de pequeno e médio porte.

**Palavras-Chave:** Planejamento. Orçamentos. Fluxo de caixa projetado.

#### **Abstract**

This research aims to propose the implementation of cash flow projected in a furniture industry. The research takes a conceptual approach on the topics of financial management, planning, budgets and methods of cash flow projection based on the main authors consulted,

---

<sup>1</sup>Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade da Serra Gaúcha – FSG. E-mail: spadinicarol@gmail.com.

<sup>2</sup>Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Professor na Faculdade da Serra Gaúcha – FSG. E-mail: schneider.luizc@gmail.com.

<sup>3</sup>Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS – Professor Substituto na Universidade da Região do Pampa – UNIPAMPA. E-mail: prof.peruchena@unipampa.edu.br

among them Frezatti (2006), Padoveze and Taranto (2009), Padoveze (2012), Welsch (2010), and Zdanowicz (2001). The methodological tools used were the bibliographical research on the topics addressed and the unique case study to which the documentary collection and interview application was carried out to the owners of the company, and a specialist in the area of corporate finance. Quantitative and content analyzes were used as methods of data analysis. As a result of the study, we identified the lack of a department or person responsible for the budget process in order to encourage the preparation of cash flow projections, as well as the monitoring of what was planned and carried out to generate information on possible deviations, aiming at actions Management processes. In addition, the company intends to use the tools developed by this study to improve cost and expense controls, establish a systemic and integrated vision among the various sectors of the company with a view to maximizing results. The study provides for analysis and evaluation purposes, operational procedures for implementation of the budget process in the main areas focused on the elaboration of cash flow projection for small and medium-sized companies.

**Keywords:** Planning. Budgets. Projected cash flow.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira traz à tona a necessidade das empresas de obterem vantagens competitivas mediante a organização de seus métodos e processos administrativo financeiros.

A forma como administram seus recursos financeiros é característica fundamental para o bom desenvolvimento de seus empreendimentos. E mediante essa premissa, a busca pela excelência na gestão financeira é algo constante pelas empresas que desejam melhores retornos dos recursos aplicados na organização.

Atualmente, existe um grande número de empresas que iniciam as atividades e as finalizam antes mesmo de terem obtido algum resultado positivo em função de não saberem de fato como os recursos disponíveis devem ser administrados. Por isso que a ferramenta fluxo de caixa das empresas deve ser visto como algo primordial para que prosperem em seus empreendimentos.

As empresas de pequeno porte que não possuem setores especializados para elaboração de fluxos de caixa precisos, estão constantemente expostas a inúmeras ameaças que atentam para a sobrevivência de seus investimentos. A disponibilidade de recursos pode ser fator decisivo para que a empresa permaneça operante no mercado e com capacidade de concorrer com as demais. E, além da preocupação com a disponibilidade de seus fluxos de caixa, existem ainda outras variáveis que afetam diretamente a sobrevivência dessas, como exemplo, pode-se citar: a concorrência, cada vez mais presente, o fisco, o mercado oscilante, as crescentes buscas por produtos de melhor qualidade e de menor custo.

Diante de tantas barreiras a ultrapassar e em busca de tentar auxiliar os administradores, a gestão financeira traz, através da ferramenta de fluxo de caixa projetado, adequar os processos financeiros e mais propriamente, possibilitar que essa melhoria traga resultados positivos às organizações, auxiliando-os a melhor administrarem seus recursos.

Partindo desse ponto, esse trabalho busca elencar pontos positivos da administração financeira, deixando clara a preocupação que o administrador deve ter em buscar métodos vantajosos que resultem em eficácia na utilização dos recursos disponíveis da organização.

O planejamento das atividades empresariais com suas metas e objetivos trarão consigo a necessidade de suporte para sua elaboração, denominados orçamentos. Os administradores financeiros contemplarão essas projeções e farão a análise mediante a utilização de recursos como os demonstrativos financeiros projetados. Esses, por sua vez, necessitam ser precisos,

ocasionando ao destinatário a percepção real da situação da empresa naquele momento, e por isso que esses relatórios devem ser claros, objetivos e eficazes(WELSCH, 2010).

Os orçamentos que fazem parte da montagem do fluxo de caixa projetado apresentam às organizações a tarefa de desenvolverem um planejamento referente aos objetivos que elas pretendem alcançar em curto e longo prazos. Com isso, são introduzidos para o ambiente organizacional conceitos como planos de marketing, de produção, de custos e despesas, visando atender aos cenários que ela pretende atingir em seus prazos pré-estabelecidos.

Diante dessas atividades, o fluxo de caixa projetado traz às empresas um conceito de planejar e orçar, os quais permitem que sejam antevistos acontecimentos e até mesmo tomadas decisões antecipadamente, na intenção de proteger as finanças. Nessas perspectivas, o presente estudo tem como questão problema verificar quais ações, técnicas e ferramentas deverão ser adotadas pela empresa AMMA indústria e comércio de acessórios para móveis Ltda. para a implantação do fluxo de caixa projetado?

Como o objetivo geral, o estudo buscou avaliar os procedimentos necessários à implantação do fluxo de caixa projetado em uma indústria de móveis. Para que o objetivo geral seja atingido, são propostos os seguintes objetivos específicos: identificar os processos de controle de custos, despesas, compras e vendas existentes na empresa; avaliar as ferramentas de gestão financeiras adequadas à realidade da empresa; propor um modelo de fluxo de caixa projetado.

No sentido de propor melhorias na gestão financeira das empresas e tentar alinhá-las em processos financeiros concretos que lhes permitam uma atuação vantajosa no mercado atual, é necessário que se faça compreender pelos administradores a importância da gestão financeira para a sua utilização eficaz. Conforme Barbosa e Monteiro (2011, p.40) “muitos administradores consideram que administrar uma empresa e planejar seus objetivos requer mais de uma arte e experiência adquirida do que de conhecimento científico”.

A empresa AMMA Indústria e Comércio de Componentes para Móveis Ltda. teve seu início de atividades em 25 de março de 2011. Localizada na Rua Ary José Piva nº 333, Bairro Peterlongo, em Garibaldi, Rio Grande do Sul, tem como ramo de atividade a fabricação de portas de vidro e alumínio.

Dessa associação, estabeleceu-se que o sócio A faria a função administrativa e de vendas, já o sócio B cuidaria da produção, logística e vendas também, enquanto o C da montagem. Ambos B e C fariam também as compras de matéria-prima, conforme as necessidades, evitando faltas no estoque.

Motivados pela vontade de atingir os objetivos de elaboração de produtos de qualidade e competitivos no mercado, bem como atingir um lugar de destaque nesse segmento, aderiram ao programa do SEBRAE, que incentiva pequenas e médias empresas, para a implantação de uma estrutura de empresa adequada aos projetos da nova sociedade, ajudando-os também a visualizarem a viabilidade do projeto. Dentre as inúmeras dificuldades previstas e outras originadas do dia-a-dia de atividades, conseguiram sobreviver aos primeiros meses de atividade, crescendo e aperfeiçoando os processos de produção e administração da empresa.

Com o passar dos meses, começaram a introduzir novas metas de negócios e a organizar com certa tranquilidade alguns pontos que faltavam na organização de suas diretrizes. Um dos primeiros pontos abordados foi a missão, que inclusive, pode-se encontrar no site da AGAMÓVEIS sua transcrição:

Proporcionar aos clientes produtos que agreguem valor e beleza aos móveis nos quais serão empregados, e ao cliente final a certeza de adquirir componentes feitos por pessoal qualificado, no menor tempo possível e que se preocupam com a busca constante da perfeição. (AGAMÓVEIS, 2011, p.1).

A associação com entidades de classe como a Agamóveis trouxe vantagens, como a introdução da empresa no cenário moveleiro regional, possibilitando novos contatos comerciais, aumentando a participação da empresa em eventos, ocasionando um aumento considerável nas vendas. Dessa união surgiu também o convite para que a sócia A passasse a ser a tesoureira da entidade acima citada e assim participasse mais ativamente dos eventos do setor relacionados ao mercado-alvo.

Precedentemente, aderiram ao Simples Nacional, para não haver um gasto excessivo com impostos e também porque esse regime tributário contempla menos obrigações acessórias. Hoje, passados mais de um ano de sua existência e agregados um número maior de clientes já pensam em aderir à tributação do Lucro Presumido ou Real para atingir outro público, os que fazem uso de créditos fiscais e que por sua vez são empresas de maior porte, o que poderia gerar vendas em série de algum de seus produtos, aumentando o volume de produção, na tentativa de ascender a lucratividade.

Para a fabricação de seus produtos, há a necessidade de maquinário específico para trabalhar a lapidação e corte de vidros, colagem de películas, corte de alumínio e montagem das peças. Por conseguinte, há também a exigência de pessoal qualificado e treinado para que não haja acidentes de trabalho no manuseio e transformação da matéria prima.

Contam atualmente com a colaboração de sete funcionários distribuídos nesses processos. No início de atividades, contava com um parque fabril de 250 m<sup>2</sup>, hoje são 501m<sup>2</sup> em virtude da necessidade de espaço físico para a armazenagem de seus estoques de matéria prima. Semanalmente, os sócios B e C averiguam a necessidade de novas aquisições.

A administração é feita pela sócia A juntamente com uma funcionária, que a auxilia na anotação dos pedidos, atendimento ao telefone, emissão de notas fiscais eletrônicas, agendamento de horário de coleta com as transportadoras, e demais atividades inerentes a função. Por sua vez, a sócia A faz atendimentos a clientes fora da região, estabelece os contatos com os representantes, calcula os custos e posterior preço de venda repassando informações a respeito da empresa para as entidades as quais há associação e controla o fluxo de caixa financeiro diariamente.

A administração financeira atua no controle de seus passivos e ativos circulantes, elencando um cuidado maior acerca da situação de liquidez da empresa, evitando envio de títulos a pagar em cartórios, não onerando a empresa com despesas cartoriais e demais gastos financeiros oriundos de ineficácia na administração. Até então, não houve necessidade de antecipar seus valores a receber, o que também não gerou gastos com antecipação de recebíveis.

A partir dessa contextualização, busca-se implantar um modelo de fluxo de caixa projetado para interpor melhorias no controle financeiro, com adições ou exclusões de contas patrimoniais de seu ativo e passivo, circulantes e não circulantes, para que o mesmo passe a ser um instrumento financeiro adequado na tomada de decisões de curtos e longos prazos, e que seja de fácil compreensão e manuseio pelos gestores.

Nessa temática, o trabalho busca introduzir a necessidade desse demonstrativo financeiro, auxiliando os administradores a antever possíveis resultados em seu fluxo de caixa para os próximos períodos, e tentará criar uma cultura financeira ainda não adotada pela empresa, na busca da maximização das oportunidades com os recursos disponíveis.

Na busca em atender aos objetivos desse trabalho, além desta introdução, nas seções seguintes trataremos da fundamentação teórica, seguida da metodologia do trabalho desenvolvido, resultados e considerações finais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Gestão Financeira**

A administração financeira surgiu em princípios de 1990, ao mesmo tempo que a globalização tomava forma e criava mercados competitivos, ao ponto desse período ter sido demarcador das formas comerciais até então conhecidas. Para ressaltar essa afirmação, Brigham e Weston (2000, p.6) citam que:

A administração financeira surgiu como um campo distinto de estudo em princípio dos anos 90, pois residia nos aspectos legais das fusões, na formação de novas empresas e nos vários tipos de títulos que as empresas podiam emitir para levantar capital.

Uma gestão administrativa eficaz está ligada diretamente às funções do administrador, que deve gerir ativamente a organização, suas funções estão intimamente ligadas à complexidade das atividades, assim depende do grau de dificuldade do conjunto das operações e do volume de negócios desenvolvidos pela empresa.

Aos gestores ou gerentes da administração financeira competem algumas atribuições: prever e planejar; decidir sobre importantes investimentos e financiamentos; coordenar e controlar; negociar com o mercado financeiro (SELEME, 2010). Jaffe, Ross e Westerfield (2011, p.26) acreditam ainda que “a tarefa mais importante de um administrador financeiro seja criar valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da empresa”.

Ainda dentro desse contexto, um dos fatores importantes que atingem as empresas é a globalização. Tal conceito gera a necessidades de novos olhares sobre a gestão de compras, vendas e investimentos os quais geram ainda a necessidades dos administradores administrarem caixas em diferentes moedas (GITMAN, 2004).

A abertura para novos mercados tende a criar novas perspectivas financeiras e administrativas, onde os administradores devem conduzir com maior rigor as finanças da empresa. Por isso, organiza-se a empresa com estrutura hierárquica dividida em cargos aos administradores financeiros, tais como vice-presidente de finanças, diretores financeiros, controller e gerente financeiro. Nessa perspectiva, vale dizer que melhorias são adicionadas a administração das empresas, conduzindo-as a maximização da riqueza de seus proprietários (SELEME, 2010).

Na tentativa de atingir as metas planejadas pela alta administração, poderá ainda o gestor financeiro tratar os orçamentos em valores monetários, fazendo com que haja uma interpretação real do investimento e seus retornos, possibilitando aos diretores visualizarem o crescimento ou retração de sua empresa em projeções futuras, facilitando ações preventivas ou corretivas, auxiliando dessa forma na gestão dos recursos.

Observa-se que as atividades desempenhadas pelos administradores são reflexos de um mercado bastante competitivo, que exige a dedicação e comprometimento acima da média empresarial. As funções hierárquicas tendem a organizar a empresa e descentralizar procedimentos, gerando agilidade e confiabilidade nas informações.

## **2.2 Planejamento**

Dentro da atual estrutura econômica, as organizações buscam suportar e adequar-se às várias alterações que ocorrem, tentando com isso dar maior longevidade aos seus negócios. As variáveis que interferem nas estruturas organizacionais fazendo com que haja uma rápida mudança em seus planejamentos manifestam-se repentinamente, como se observa a cada oscilação na economia, obrigando os gestores a demonstrar a capacidade de interferir de modo positivo no retorno da estabilidade e ao mesmo tempo objetivando a ascensão das organizações.

A busca por planejamentos eficientes é a função dos gestores. “Planejar significa decidir antecipadamente” (ACKOFF et al., apud FREZATTI, 2006, p.8). Ainda para Zdanowicz (2001, p. 21), “o planejamento terá que dispor de um controle eficiente, a fim de

que os resultados auferidos possam ser comparados com os projetados, permitindo assim aplicar as medidas de correção em tempo hábil”.

Conforme as citações dos autores acima, observa-se que a atividade de planejar consiste em antecipadamente criar alternativas para o crescimento da empresa, sempre com controle sobre os processos, evitando falhas e gastos indesejáveis. Decidir o que fazer e quando são características do planejamento. Para Frezatti (2006, p. 8), “decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco etc.”

Os planejamentos financeiros podem ser de dois tipos: de longo e de curto prazos. O primeiro consiste em “estimar medidas financeiras planejadas” da empresa e suas reações, em um período de dois a dez anos. Em geral, empresas que possuem “elevada incerteza operacional, ciclos de produção curtos ou ambos, tendem a adotar horizontes de planejamento mais curtos.” (GITMAN, 2004 p.93). Já para Assaf (2003), o planejamento financeiro de curto prazo de uma empresa leva em consideração sua capacidade em cumprir com seus compromissos, visando ter capital de giro necessário para que suas atividades operacionais ocorram. O capital de giro corresponde ao ativo circulante, que financiará seu processo produtivo.

Com as definições acima, intensifica-se a necessidade das empresas em encontrarem recursos de terceiros ou próprios para iniciarem e também manterem as atividades aos fins que se dedicam. É extremamente importante uma análise correta do adequado uso do ativo financeiro. Percebe-se também que os recursos que são captados e aplicados no ativo circulante da empresa tornam viável sua atividade, bem como servem de base para a sobrevivência da mesma, e desse modo, todos os meios de captação desses passam por análises da administração, fazendo com que as finanças não se prejudiquem.

Um planejamento financeiro operacional “determina as providências financeiras a serem tomadas a curto prazo e o impacto previsto dessas”. Quase sempre se utilizam de períodos de tempo de um a dois anos. “Seus dados incluem previsão de vendas e diversos dados operacionais e financeiros.” Sua viabilização se faz “por uma série de orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e as demonstrações financeiras projetadas”. (GITMAN, 2004, p.93).

Com essas informações em formatos monetários e através de demonstrativos financeiros de melhor entendimento, a análise que os administradores deverão fazer ficará mais clara e objetiva, facilitando a tomada de decisões.

### **2.3 Orçamento**

O orçamento, em sua essência, trará para o presente as metas desejadas pela administração da empresa. Neles serão discutidas tendências de mercado, valores de vendas, quantidades de compras de matérias, necessidades de mão-de-obra etc. Para Zdanowicz (2001, p. 18) ele é assim transcrito:

Orçamento é o instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou atividade econômica. A técnica orçamentária procurará projetar as prováveis receitas de vendas, verificando se a empresa encontrará suporte em manter-se no mercado. É preciso especializar-se, conhecer profundamente o cliente, para antecipar-se às tendências, detectar as mudanças e atender às suas necessidades e exigências para obter-se a precisão desejada na elaboração do orçamento.

Para Frezatti (2006, p.44), “o orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes”. Nesse sentido, faz-se uma forte ligação entre um plano

estratégico bem estruturado para que as premissas utilizadas nos orçamentos sejam eficientes e não tragam prejuízos à empresa. E também para que haja um efetivo aproveitamento das atividades, é necessário um controle permanente (FREZATTI, 2006).

Orçar consiste em direcionar as forças da empresa para o desenvolvimento adequado das projeções do planejamento objetivado pela administração. Vários fatores deverão ser considerados na confecção dos orçamentos possibilitando o desenvolver das atividades e alcance das metas almejadas.

Zdanowicz (2001, p.30) traz as etapas que o orçamento deve ter para proporcionar o ideal aproveitamento do planejamento: “elaborar o plano geral de operações ou as ações para o futuro da empresa; comparar os resultados auferidos com o plano proposto; dar a visão de longo prazo”.

Os planejamentos nas organizações necessitam de seus respectivos orçamentos, que traduzam em valores o que de fato se tem como meta. Além de possuírem várias críticas, como de engessar a empresa, não possibilitando a criatividade e o empreendedorismo, as projeções efetuadas nos orçamentos permitem aos gestores controle da situação e dá a eles tempo hábil para decisões eficazes.

Para Frezatti (2006, p.51), a montagem do orçamento pode ser dividida em dois blocos: etapa operacional e etapa financeira. Sendo a operacional os objetivos traçados que tencionarão a busca por maneiras de integrar as atividades da empresa, as operações; e a financeira que transcreverá para a mesma unidade comum, a monetária.

As metas da organização deverão coincidir com os projetos-alvos da empresa. Zdanowicz (2001, p.24) fundamentam as premissas para que os orçamentos sejam válidos, dizendo que “as quantificações de valor no tempo propiciarão lançar as bases para o correto julgamento dos planos e de sua validação como indicadores de desempenho, previamente fixados.” O autor enfatiza que o controle orçamentário indicará as divergências entre os valores planejados e os realizados, proporcionando à direção a oportunidade de implantar medidas corretivas e saneadoras.

### 2.3.1 Orçamento de Vendas

Normalmente, as empresas tendem a iniciar seus orçamentos pelo plano de marketing (FREZATTI, 2006). Esse por sua vez, “representa importante parte do planejamento, pois é a partir dela que se projeta o restante dos orçamentos envolvidos, necessitando ser a mais realista possível, para não acarretar em prejuízo para o restante dos projetos.” (ZDANOWICZ, 2001, p.33). Welsch (2010, p.95) ainda traz que “o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas”.

Analisando as definições acima, torna-se claro a importância do orçamento de vendas para todo o restante dos orçamentos que deverão submeter-se às projeções feitas pelo departamento de marketing. Poderá ser divididos entre longo e curto prazos.

O plano de vendas a curto prazo é trazido por Welsch (2010, p.97) como sendo aquele em que, “a empresa planeja as vendas para doze meses futuros, inicialmente detalhando o plano por trimestre e por mês apenas no caso do primeiro trimestre.” Logo, verifica-se a diminuição do tempo para otimizar o resultado das projeções, observando assim se os objetivos foram alcançados.

Zdanowicz (2001, p.34) traz à tona a seguinte questão para as empresas: “O que vender (produzir)? Refletir sobre essa é uma das máximas para a elaboração coerente do poder que o mercado tem em consumir sua produção, quem serão seus clientes, onde vender seus produtos, e também quais medidas o setor de marketing deverá tomar para alcançar os objetivos. Na busca dessas respostas, são encontradas as reais condições para projetar o nível de produção desejada.

O nível de detalhe de um plano de vendas, particularmente o do plano de marketing, é função do meio e das características da empresa (WELSCH, 2001). Outra definição é trazida por Zdanowicz (2001, p.36, grifo nosso):

O orçamento de vendas poderá apresentar várias características, dependendo do tipo de atividade e do porte da empresa. Algumas empresas projetam suas vendas, de acordo com as encomendas de seus clientes. [...] Nesses termos, a elaboração do orçamento de vendas poderá tornar-se complexa, mas com o passar do tempo, o comitê de planejamento financeiro e orçamento, adquirirá experiência com seus clientes e, produtos e/ou serviço, em cada mercado, com seus respectivos preços de vendas com mais segurança.

É válido salientar que “existem empresas que trabalham com um grande número de mercadorias ou produtos diferentes, sendo inviável elaborar um orçamento discriminando-se as quantidades de vendas de cada um deles.” (SOBANSKI, 2007, p.26). É impraticável também para as empresas que trabalham com móveis modulados, organizar a combinação mais vendida, sendo que cada cliente escolhe os módulos que deseja comprar, as cores, etc. O autor ainda informa que “quando possível, o ideal será classificar os produtos em grupos, cuja procura seja condicionada pelos mesmos fatores”.

Dessa forma, tem-se a ideia de que cada empresa possui características próprias, sendo, portanto, difícil usar um modelo de projeção de vendas igual para todos. É necessária a análise dos produtos, dos clientes, das sazonalidades, das regiões, enfim, todos os fatores decisivos que combinados trarão uma conexão realista para a projeção de vendas que se pretende criar.

### 2.3.2 Impostos sobre vendas

Cada produto ou mercadoria sofre tributações específicas no âmbito municipal, estadual e federal. E como cada estado tem seu próprio regulamento de ICMS, é necessário o cuidado para que a projeção de vendas não fique distorcida pela má alocação dos custos dos impostos incidentes sobre elas. Além do ICMS, temos que ter o cuidado também com incentivos fiscais, e com o regime tributário de cada empresa (PADOVEZE E TARANTO, 2009).

Empresas do Simples Nacional, regime pelo qual há a agregação de vários impostos em uma única guia de recolhimento, podendo ser utilizados por microempresas e empresas de pequeno porte, possuem maior facilidade na hora de calcular seus preços de vendas, pois se torna prático, uma vez que não possuem tantas variáveis com créditos e débitos de impostos. Já as empresas do Lucro Presumido e Lucro Real devem estabelecer critérios mais rigorosos na preparação do preço de venda de seus produtos e/ou mercadorias.

### 2.3.3 Orçamento de produção

O orçamento dos gastos de produção está diretamente ligado à projeção de vendas. As empresas irão se basear na proposta do plano de marketing para abastecer a linha de produção, mensurando a necessidade de materiais para a realização das tarefas. O orçamento de produção elenca os principais meios para a concretização do planejamento.

Para a elaboração eficaz de um plano operacional que suporte o orçamento de vendas projetado, as empresas deverão levar em consideração todos os elementos envolvidos, desde a compra de matéria-prima até a saída de seu produto da linha de produção. Para Lunkes (2003, p.125) “os principais pontos que esse orçamento deve medir diz respeito aos custos de atividade, à qualidade dos produtos, dos processos e ao mesmo tempo consumido para execução das atividades.”

O autor ainda enfatiza que “o orçamento de fabricação não deve focar apenas aspectos financeiros da contabilidade de custos.” Em sua concepção, ele acredita que apenas demonstração de valores sobre os custos envolvidos não conseguem traduzir aos diretores as demais necessidades envolvidas na produção, tais como aperfeiçoamento de empregados, marketing, materiais de qualidade inferior, que a curto prazo lhe farão atingir os objetivos, mas a longo prazo poderão tornar-se prejudicial à continuação das atividades (LUNKES,2003).

Para Padoveze (2009, p.524) indica que “o orçamento de consumo de materiais é o primeiro a ser elaborado e indica o custo dos materiais que serão consumidos pelo programa de produção”.

Já, Padoveze e Taranto (2009, p.120) mencionam que “existem dois fatores decisivos para elaboração desse orçamento: política de estocagem de produtos acabados e orçamento das quantidades de vendas”. Em suma, caracteriza-se o orçamento de compra pela diferença entre produtos vendidos e produtos produzidos, quando a empresa considerar estoque desses.

Dependendo da política de estocagem de cada empresa, é indispensável o estoque de produtos prontos, que configura rapidez na entrega de seus produtos. A essas empresas cabe o cuidado de serem feitos os cálculos de prazo médio de renovação de estoque, para que não caiam em custos de estocagem e gastos com capital de giro desnecessariamente.

Outras, no entanto, que não possuem essa premissa de estocagem, acabam vendendo exatamente o que vendem, necessitando então de prazo médio de renovação de matéria-prima que consideram importantes.

Observa-se também que, na prática, as empresas analisam a maneira com a qual manterão seus estoques de produtos prontos, não sendo obrigatória a existência desses. Pois ainda conforme Welsch (2010, p.130):

Em termos gerais, a produção de uma empresa industrial destina-se a entrega direta, estoque, ou parte para entrega imediata e em parte para estoque, sendo a última a mais desejável, pois o estoque de produtos acabados permite equilibrar as necessidades de vendas e os níveis desejáveis de produção.

Elencando o fator eficácia no processo de orçamento de produção, Welsch (2010) ressalta a necessidade de o gestor de produção deverá ter para dimensionar o custo de cada produto, a necessidade de matéria-prima para cada unidade produzida, sem desperdícios.

Após a conclusão e aceite desse orçamento pelos diretores, passa-se aos próximos orçamentos que farão parte do planejamento.

#### 2.3.4 Orçamento de matérias-primas e compras

Para satisfazer o orçamento de produção, haverá a necessidade de compras de matérias-primas para o abastecimento da linha de produção, que será responsável pela formação dos bens que se pretende vender. Incluem-se nesse orçamento também, os materiais indiretos de fabricação, ou seja, tudo que estiver relacionado à obtenção do produto final, objetivo da atividade da empresa (SOBANKI, 2007).

O orçamento de materiais compreende quatro grupos: “orçamento de consumo de materiais, orçamento de estoque de materiais. Orçamento de compras de materiais e orçamento do saldo final mensal de contas a pagar aos fornecedores.” (PADOVEZE;TARANTO, 2009, p.128).

Existe a necessidade de um controle periódico dos estoques de materiais diretos para manter a disponibilidade de matérias-primas que a empresa necessita para produzir a quantidade orçada no plano de vendas. (ZDANOWICZ, 2001, p. 62).

Para Welsch (2010, p. 150), o ideal para o orçamento de compras de matéria-prima seria estimá-los em quantidades para todo período orçado, divididos em subperíodos para controles mais frequentes entre as variações de custos pelos gestores de compras.

Quando as taxas de consumo não puderem ser calculadas a partir das quantidades produzidas, existirão outros dois métodos para a elaboração desses: por meio de índices históricos e ajustados. Outra, porém menos utilizada e recomendada é a de ajustar um percentual de matéria-prima como porcentagem do custo de mão-de-obra (WELSCH, 2010, p.151).

### 2.3.5 Orçamento de mão-de-obra

O orçamento de mão-de-obra demonstrará todos os gastos com os funcionários de toda a empresa, incluso os encargos sociais originários dessas relações. Conforme Padoveze (2009, p. 536), “parte do orçamento de mão-de-obra está atrelada aos orçamentos de produção e vendas”. E para Zdanowicz (2001, p.64), “uma vez definido o total de horas-padrão necessárias para produzir uma unidade de produto”, ou seja, a empresa deverá dispor de planejamento e controle da produção, funcionando de forma eficaz e eficiente.

Outra designação para esse orçamento é que a mão-de-obra direta é um custo variável, devendo ser alocados diretamente ao produto. Enquanto o restante dos gastos gerais de fabricação, administrativos, comerciais e financeiros deverão ser alocados por meio da contabilidade de custos, para que possam ser dissolvidos entre os produtos fabricados (PADOVEZE; TARANTO, 2009). Para Padoveze (2012, p.97), deve ser assim entendida a formação desse orçamento:

- a) verifica-se a produtividade média de cada mão de obra direta para todos os produtos finais da empresa levando em conta os processos ou os produtos e serviços. O número resultante desse cálculo para cada produto deve constar em sua ficha de custo-padrão do processo de fabricação;
- b) multiplica-se o número a que se chegou na etapa anterior pela quantidade anual do programa de produção do produto, determinando a necessidade horas;
- c) transformam-se as necessidades dos programas obtidos na etapa anterior em quantidade de homens diretos;
- d) compara-se o número a que se chegou na etapa anterior com o de funcionários e suas horas disponíveis para trabalho nos produtos. A diferença representará excesso ou insuficiência de mão de obra.

A partir das definições anteriores, obtém-se a visualização de necessidade de um número maior de homens para realização do trabalho, e ou, evidencia-se o excesso desses. Nessa realidade, outras maneiras de administrar essa informação será trabalho para os setores responsáveis pela logística da empresa.

### 2.3.6 Orçamento de gastos gerais de fabricação

Nesse orçamento elencamos os custos que não são diretamente identificáveis no momento da produção. Segundo Welsch (2010, p. 178), “o fato de os custos indiretos de produção incluir tipos distintos de despesas cria problemas para a administração, especialmente no rateio”. Exemplos de custos indiretos de fabricação:

- a) Materiais indiretos de fabricação;
- b) Mão-de-obra indireta;
- c) Despesas diversas de fabricação: Impostos, seguros, depreciação, materiais de consumo, luz, água, gás, manutenção.

A contabilidade de custos será parte responsável pela determinação dos critérios a serem utilizados para ratear os gastos gerais de fabricação. Para Welsch (2010) “um problema central do planejamento e controle de despesas departamentais é a escolha de uma medida significativa do volume de trabalho, produção ou atividade do departamento.” Para ajudar no cálculo de como proceder ao rateio dos gastos gerais de fabricação, criando uma base de atividade, o autor ressalta algumas possibilidades:

<b>Departamento de Produção</b>	<b>Departamento de Serviços</b>
a) Unidades produzidas (se houver um só produto); b) Horas de mão-de-obra direta; c) Horas de uso direto de máquinas; d) Custos da mão-de-obra direta; e e) Matéria-prima consumida.	a) Reparos e manutenção- horas diretas de reparo; b) Energia elétrica- KW horas fornecidos; c) Compras- valor líquido de compras; e d) Administração geral da fábrica número total de horas de mão-de-obra direta ou número de empregados na fábrica.

Quadro 1: Departamentos e medidas de atividade

Fonte: Welsch (2010, p.181)

Para tais cálculos, deverão ser rateados os totais de cada custo indireto de produção em bases racionais (WELSCH, 2010, p.183). O grande desafio para os profissionais das áreas de custos é encontrar a base de atividade que melhor demonstra o gasto de tais custos em relação aos produtos fabricados.

### 2.3.7 Orçamento da capacidade operacional

Para produzir quantidades diferentes das que vinham sendo produzidas, estimadas pelas projeções, é necessário identificar a capacidade produtiva existente, envolvendo máquinas, espaço físico, mão-de-obra etc. Para Lunkes (2003, p.126):

Devem-se detalhar as medidas de custo até o seu limite, tendo sempre em mente a relação custo/benefício. Para tanto, precisa-se saber o que o pessoal produz ou poderia produzir, o que cada metro quadrado da fábrica produz e qual a capacidade de cada máquina, veículo ou computador.

Padoveze (2009) cita que existe a necessidade de se alinhar o crescimento das vendas com o crescimento da produção. Deve-se avaliar se a atual estrutura da empresa é válida para suportar um aumento de produção e estocagem. O inverso também poderá ocorrer, quando há excesso de recursos e diminuição das vendas por motivos de economia, por exemplo, induzindo a empresa a reduzir os custos, incluindo vários cortes, inclusive de funcionários.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 Método de Pesquisa

A pesquisa utilizou o método qualitativo, pois conforme MENEZES; SILVA (2001, p.20) esse método “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzido em números”. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Beuren (2009, p. 92) explica que “esse tipo de pesquisa é comum em contabilidade, mesmo que esse interaja com número, pois é considerada uma ciência social”.

O objeto de investigação desse trabalho consiste em analisar os procedimentos adotados pela empresa em sua administração financeira, focado no controle financeiro atual, determinando mudanças necessárias a implantação de um modelo de fluxo de caixa projetado para melhoria de controles há longo prazo. Por esse motivo, delimita-se o estudo e se foca em produzir resultados benéficos para a mesma. Busca-se também, nesse trabalho a apresentação de resultados de um único objeto de estudo, caracterizando-o, portanto, como estudo de caso.

Para Beuren (2009, p.84), “quando relacionado à Contabilidade, concentra maior número de pesquisas em organizações, visando à configuração, à análise e/ou à aplicação de instrumentos ou teóricas contábeis”.

Logo, como conclusão ao parágrafo anterior, esse trabalho teve seu estudo de caso intrínseco, sem desdobramentos ou tentativas de desenvolver alguma teoria, apenas busca soluções plausíveis ao problema proposto pelo projeto.

### **3.2 Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem**

Segundo Beuren (2009, p.118), “População ou universo de pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possuem certa paridade nas características definidas para determinado estudo”. Para Gil (2002, p. 98), população significa:

O número total de elementos de uma classe. Isso significa que uma população não se refere exclusivamente a pessoas, mas a qualquer tipo de organismos: pombos, ratos, amebas etc. Pode, ainda, a população referir-se a objetos inanimados, como, por exemplo, lâmpadas, parafusos etc.

Desse modo, a pesquisa em questão delimitou sua população aos indivíduos que executam tarefas administrativas e financeiras na empresa citada, e também aos outros sócios, buscando a aplicação da entrevista para verificação dos procedimentos adotados, e quanto a sua percepção em melhorias em suas ferramentas financeiras, mais precisamente, o fluxo de caixa projetado.

### **3.3 Técnica de coleta de dados**

A técnica utilizada foi a entrevista estruturada, visto que a população é pequena e também se obtém maior detalhamento nas respostas. Para Menezes e Silva (2001, p.33), “entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema” e estruturada “remete a roteiro previamente estabelecido”. Segundo Gil (2002, p.120), para a entrevista ou o formulário “selecionam-se alguns indivíduos representativos do universo a ser pesquisado, os quais respondem às questões propostas. A seguir, solicitam-se do entrevistado informações acerca das dificuldades encontradas para respondê-las”.

Outro instrumento utilizado foi a pesquisa de campo, ou seja, “documentação direta no próprio local onde os fatos ocorrem” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p.69). Buscou-se analisar as ferramentas já utilizadas, relatórios contábeis, financeiros e demais, na busca de identificar qual método de projeção a empresa consideraria importante, e que trará maior visibilidade das operações.

### **3.4 Técnicas de análise de dados**

“Analisar dados significa trabalhar com todo material obtido durante o processo de investigação, ou seja, com os relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as informações dos documentos e outros dados disponíveis” (BEUREN, 2009, p.136).

Esse trabalho, por fazer uso de abordagem qualitativa, buscou suas respostas por meio de análise de conteúdo, que pelas menções de Beuren (2009, p.137), define-se como tendo por objetivo “estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens”.

O trabalho também seguiu os aspectos relativos à análises documentais, bem como dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas. No capítulo 4, apresenta-se a análise dos dados e na sequência as considerações finais e o referencial teórico.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados para esclarecimento foram obtidos no decorrer das entrevistas e pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas durante o mês de janeiro de 2013 aos proprietários e também houve a entrevista elaborada para a especialista, aplicada durante o mês de março de 2013. Nesse conjunto, tentou-se descobrir as variáveis que fazem parte das atuais atividades da empresa em sua administração para facilitar o descobrimento das lacunas, na tentativa de atingirmos o objetivo desse estudo, que é a implantação do fluxo de caixa projetado.

### **4.1 Análise e interpretação dos dados**

Com o intuito de apresentar à empresa a dimensão dos benefícios trazidos pela utilização da ferramenta do fluxo de caixa projetado, fez-se a coleta de dados através da entrevista com perguntas abertas aos proprietários da empresa e a um especialista no assunto, bem como também com a análise de documentos pertinentes para a execução do objetivo da pesquisa.

No que tange a questão dos controles financeiros, como recebimentos e desembolsos, os entrevistados responderam que existe um modelo de entradas e saídas de recursos realizados em planilhas de Excel, não havendo um software que os ajude na previsão de períodos posteriores para melhor controle de recursos, embora tenham demonstrado grande interesse nesse quesito.

Quanto as necessidades de compras para a linha de produção, os gestores demonstraram conhecimento em relação ao consumo e necessidades de quantidade das compras, bem como prazos médios de renovação de estoques de matérias-primas. Para produtos prontos não há esse controle, pois a empresa não tem como meta o estoque desses.

Porém, salientaram que um programa que os ajudasse nesse processo seria de grande valia. Junto a opinião do especialista, tem-se a afirmação do fator previsão para o bom desenvolvimento das metas da empresa. Para ele, a utilização de orçamentos empresariais para projeções de desembolsos e recebimentos é necessária, não importando o tamanho da empresa. Ressalta ainda que é vital a projeção futura de investimentos e gastos.

Quando indagados a respeito do controle de vendas, despesas e gastos gerais de fabricação, os entrevistados revelaram que a empresa realiza controles diários em suas planilhas de Excel, bem como das contas a pagar, a receber, controles de movimentação bancárias e de caixa diário. Porém, depois de feita análise nesses controles, constatou-se que existe um controle diário, mas não projetado para períodos seguintes, ou seja, não existe a ideia de previsão de receitas, custos, despesas para organização de recursos insuficientes ou excedentes da empresa.

A especialista vê de forma positiva as projeções, afirmando que a visão futura dos acontecimentos dá subsídios aos gestores em captar recursos no caso de visualizar uma necessidade em determinado momento, ou mesmo de adaptar a projeção caso ocorram imprevistos financeiros na empresa que demandem investimentos não programados, ou entradas de recursos não efetuadas (duplicatas em atraso), por exemplo.

Quanto a pré-aprovação de despesas, os entrevistados admitiram não terem um controle efetivo, existem planilhas de Excel que auxilia no controle de consumo baseados no mês em operação. A especialista ressalta que seria eficaz para a empresa possuir um controle de consumo para os meses seguintes, pois conseguiriam ter uma visão estratégica mais confiante de investimentos e programações futuras, podendo agir em momentos de maior tranquilidade, antecipando aos eventos. Essa tendência de a empresa poder estimar o futuro seria útil, trazendo para a empresa uma qualidade maior na hora de decidir sobre investimentos e captação de recursos.

Hoje, não existem estratégias para aumento das vendas na empresa, por se tratar de pouco tempo de atividades. Welsch (2010) cita que a projeção de vendas é a base dos planejamentos de uma empresa, e o restante dos gastos caminham paralelamente a esse.

Os resultados financeiros gerados pelos negócios são visualizados semestralmente, através de análise de balancetes gerenciais, contas a pagar e a receber. Os entrevistados admitiram terem pouco tempo para controles mais aprofundados, o que geraria um maior controle dos recursos disponíveis. Destacaram ainda que um setor financeiro efetivo traria maior tranquilidade na tomada de decisões, e que o fluxo de caixa projetado seria uma ótima ferramenta para a realização de diversas tarefas, tais como a projeção de resultados futuros, desembolsos, e possíveis captações de recursos, baseados em premissas de mercado direcionados para o ramo de atividade, bem como também através da própria realidade da economia regional, nacional e mundial.

Colocados diante de situações proporcionadas por esse projeto, os empresários colocaram-se favoráveis à adoção de um modelo de fluxo de caixa projetado que traria para a empresa a ferramenta do planejamento e controle efetivo no resultado. A especialista afirma que sem esses orçamentos, a empresa praticamente anda no escuro, sem um norte sem conseguir ter uma estratégia competitiva. Sem a adoção desses recursos, os entrevistados entenderam que a empresa fica à mercê das oscilações do mercado, podendo ocasionar perdas financeiras relativamente capazes de ocasionar a parada das atividades.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após o aprofundamento do estudo propiciado pela fundamentação teórica, análise documental e entrevistas, conseguiu-se distinguir a real importância da utilização da ferramenta fluxo de caixa projetado para a melhor consolidação dos trabalhos dos setores administrativo-financeiros. Visualizou-se que, apesar de as empresas tidas como de pequeno porte muitas vezes não conseguirem fazer uso de um setor próprio para tal prática, a busca pela melhoria da utilização dos recursos financeiros das organizações vem crescendo e demonstrando que o papel do administrador financeiro se torna cada vez mais fundamental para a prosperidade das organizações.

Visando obter subsídios para alcançar os objetivos desse trabalho, foram elencados os principais tópicos da gestão financeira que propiciassem a elaboração do fluxo de caixa projetado, tais como o planejamento, os orçamentos, custos envolvidos na produção e o método para elaboração do fluxo de caixa projetado.

Após a apresentação das contribuições advindas do fluxo de caixa projetado aos proprietários, passou-se a analisar se os objetivos específicos desse trabalho haviam sido atingidos. Quanto ao primeiro, que era identificar os processos de controle de custos, despesas, compras e vendas já existentes, pode-se concluir que com a análise documental e de ferramentas do Excel utilizadas pela empresa, identificou-se a forma com a qual a empresa administra esses eventos, propiciando assim, que houvesse margem para que se pudesse concluir que de fato não existe hoje um controle efetivo nesses eventos. As planilhas e demais documentos demonstraram que não existe nenhuma projeção para períodos futuros. Porém, esses dados nos ajudaram a identificar valores e estabelecer premissas que contribuíssem na elaboração das diversas projeções que alimentaram o fluxo de caixa.

Quanto ao segundo objetivo específico, que era avaliar as ferramentas de gestão financeira adequada à realidade da empresa, imagina-se que um software que possibilite a entrada das notas fiscais da empresa manteria um controle maior de seus estoques e das contas a pagar, não deixando a empresa depender apenas de planilhas do Excel. Além disso, se criaria um histórico para projeções de caixas futuros, pois o software traria informações mais relevantes quanto as compras realizadas pela empresa. Os lançamentos das despesas também

seriam fundamentais para que a empresa pudesse verificar o resultado, não dependendo apenas do balanço patrimonial entregue anualmente. Um controle interno seria criado partindo da premissa de que todos os eventos financeiros fossem registrados em um software gerencial. Após essa etapa, o fluxo de caixa poderia ser projetado mais facilmente, utilizando-se das premissas retratadas nesse estudo, e ainda com bases históricas evidenciadas por registros financeiros.

O estudo ainda mostrou que houve êxito, pois a empresa está disposta a adotar o fluxo de caixa projetado, bem como controles mensais de gastos e planejar os recursos financeiros. Uma prática mais intensa na administração financeira demonstrou-se ser um dos próximos passos a ser adotado pela empresa, na busca da maximização da utilização dos recursos disponíveis. Para isso, os administradores necessitam ter em mente que o setor administrativo deverá passar por algumas mudanças, adotando práticas para a alimentação da planilha do fluxo de caixa projetado.

Seguindo o planejamento citado no início da proposta de intervenção, tentará, ao final de 2013, concluir com êxito a implantação da ferramenta fluxo de caixa projetado na empresa AMMA Indústria e Comércio de acessórios para Móveis.

Importante salientar que esse trabalho não pretendeu esgotar ou terminar apenas com a projeção do fluxo de caixa para o ano de 2013. Incentiva-se inclusive, como sugestão para novas pesquisas, a comparação do fluxo de caixa realizado com o projetado, possibilitando assim análises das diferenças existentes entre o que se planejou e que de fato aconteceu, melhorando o desempenho da gestão financeira.

## REFERÊNCIAS

- AGAMOVEIS. **Empresas conveniadas**. Disponível em: <[http://agamoveis.com/empresa\\_interna.php?id=25](http://agamoveis.com/empresa_interna.php?id=25)> Acesso em: 04 set. 2012.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- JAFFE; Jeffrey F.; ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W. **Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LEI Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em 20 de abril de 2013.
- LUNKES, Rogério João. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. Florianópolis: UFSC, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENEZES, Estera Muszkat, SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

MOVERGS. **Associação das indústrias de móveis do Rio Grande do Sul**. Disponível em <<http://www.movergs.com.br/noticias/setor-moveleiro-deve-crescer-mais-em-2013-crescimento-mercado-2013>>. Acesso em 18 de abril de 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luis; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SELEME, Roberto Bohlen. **Diretrizes e prática da gestão financeiro e orientações tributárias**. Curitiba: Ibplex, 2010.

SOBANSKI, Jaert J. **Práticas de Orçamento Empresarial: um exercício programado**. São Paulo: Atlas, 2007.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WESTON, Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. Ed. Sao Paulo: Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 4. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.