

DOUGLAS COSTA LEMOS

PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS:
BETA REVESTIMENTOS CERÂMICOS

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

Professor Orientador: Alexandre Marino Costa

FLORIANÓPOLIS
2003

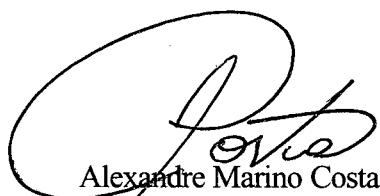
DOUGLAS COSTA LEMOS

PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS:
BETA REVESTIMENTOS CERÂMICOS

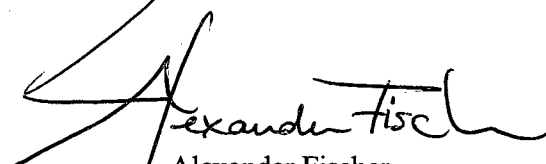
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em dez de Outubro de 2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Alexandre Marino Costa
Orientador



Alexander Fischer
Membro



Altair Acelon de Melo
Membro

RESUMO

LEMOS, Douglas. **Planejamento e controle de resultados**: Beta Revestimentos Cerâmicos.2003. 119f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho teve como principal objetivo a elaboração de um programa amplo de planejamento e controle de resultados. A expressão “planejamento e controle de resultados” tem sido amplamente utilizada na administração. Porém, existem outros termos utilizados para o mesmo contexto, que são: orçamentos globais, orçamentos para fins administrativos e controle orçamentário. O Sistema Orçamentário pode ser definido como sendo um instrumento de planejamento e de controle vinculado aos planos de produção e de investimentos, visando otimizar o rendimento dos recursos físicos e monetários a disposição da empresa. Para que se possa adquirir uma compreensão apropriada do conceito genérico de planejamento e controle de resultados, é preciso reconhecer que ele se aproxima do conceito de sistema, que integra todos os aspectos funcionais e operacionais de uma empresa. Este trabalho tem como base para a elaboração do planejamento e controle de resultados (PCR), o Balanço Patrimonial projetado para o término do segundo semestre de 2003. Os orçamentos são calculados de acordo com o orçamento de vendas e este, é feito de acordo com as projeções baseadas em dados históricos sobre as vendas da empresa. A metodologia adotada valeu-se predominantemente de técnicas quantitativas, utilizando também métodos qualitativos. A coleta de dados foi feita através de questionários, entrevistas, observação e consulta à documentos da empresa. Através do uso de alguns índices de desempenho pode-se verificar o desempenho projetado da empresa em relação ao mercado em que atua.

Palavras-chave: planejamento, orçamento, controle.

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – CONSUMO DE MATÉRIAS-PRIMAS	48
TABELA 02 – ESTOQUES FINAIS DE MATÉRIAS-PRIMAS	48
TABELA 03 – VENDAS PROJ. P/ O SEGUNDO SEMESTRE DE 2003	51
TABELA 04 – PRODUÇÃO PROJ. P/ O SEG. SEMESTRE DE 2003	52
TABELA 05 – UNIDADES NECESSÁRIAS DE MATÉRIAS-PRIMAS	53
TABELA 06 – MÃO-DE-OBRA DIRETA	54
TABELA 07 – CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO	54
TABELA 08 – CUSTOS DE FABRICAÇÃO	55
TABELA 09 – CUSTO ESTIMADO DOS PRODUTOS VENDIDOS	56
TABELA 10 – BENS DEPRECIÁVEIS	57
TABELA 11 – CONTAS A RECEBER	58
TABELA 12 – FLUXOS DE ENTRADA E SAÍDA DE CAIXA	59
TABELA 13 – DRE PROJETADA PARA DEZEMBRO DE 2003	60

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - EVOLUÇÃO DAS VENDAS P/ O SEG. SEMESTRE DE 2003	51
GRÁFICO 02 - PRODUÇÃO PROGRAMADA PARA 2003	52
GRÁFICO 03 - CUSTO DE MOD.....	54
GRÁFICO 04 - CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO.....	55
GRÁFICO 05 - CUSTOS DOS PRODUTOS FABRICADOS	56
GRÁFICO 06 - CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	57
GRÁFICO 07 - DEPRECIÇÃO MENSAL ACUMULADA	58
GRÁFICO 08 - CONTAS A RECEBER.....	59
GRÁFICO 09 - FLUXOS DE CAIXA	60
GRÁFICO 10 - L.A.I.R.....	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Caracterização da organização	8
1.2	Problema de pesquisa	12
1.3	Objetivo	12
1.3.1	Objetivo geral	12
1.3.2	Objetivos específicos	12
1.4	Justificativa	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Teoria clássica da administração, por Henry Fayol	15
2.2	Administração financeira	16
2.2.1	Administração financeira e a economia	17
2.2.2	Administração financeira e a contabilidade	18
2.2.3	Funções do administrador financeiro	19
2.2.4	Análises financeiras	19
2.2.4.1	Índices de Rentabilidade	21
2.2.4.2	Índices de Endividamento	21
2.2.4.3	Índices de Liquidez	21
2.3	Planejamento e controle de resultados	22
2.3.1	Princípios fundamentais do planejamento e controle de resultados	24
2.3.1.1	Envolvimento administrativo	25
2.3.1.2	Adaptação organizacional	26
2.3.1.3	Contabilidade por áreas de responsabilidade	26
2.3.1.4	Orientação para objetivos	27
2.3.1.5	Comunicação integral	28
2.3.1.6	Expectativas realistas	29
2.3.1.7	Oportunidade	29
2.3.1.8	Aplicação flexível	30
2.3.1.9	Reconhecimento do esforço individual e de grupo	31
2.3.1.10	Acompanhamento	31
2.3.2	Descrição de um programa amplo de planejamento e controle de resultados	32
2.3.2.1	Avaliação das variáveis relevantes para a empresa	34
2.3.2.2	Especificação dos objetivos gerais da empresa	35
2.3.2.3	Estabelecimento de objetivos específicos para a empresa	35
2.3.2.4	Formulação e avaliação das estratégias da empresa	36
2.3.2.5	Preparação das premissas de planejamento	37
2.3.2.6	Preparação e avaliação dos planos de projetos	37
2.3.2.7	Preparação de planos de resultados a longo e a curto prazos	38
2.3.2.8	Realização de análises suplementares	39
2.3.2.9	Execução de planos	40
2.3.2.10	Elaboração e utilização de relatórios periódicos de desempenho	40
2.3.2.11	Implantação de medidas de acompanhamento	41
2.3.3	Vantagens e desvantagens do planejamento e controle de resultados	42
3	METODOLOGIA	44
3.1	Plano ou delineamento da pesquisa	44

3.2	Definição da área e população-alvo	44
3.3	Técnica de coleta de dados	45
3.4	Análise de dados	46
3.5	Limitações da pesquisa	46
4	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	47
4.1	Programação orçamentária	50
4.1.1	Orçamento de vendas.....	50
4.1.2	Orçamento de produção	51
4.1.3	Orçamento de matérias-primas	53
4.1.4	Orçamento de mão-de-obra direta	53
4.1.5	Orçamento dos custos indiretos de fabricação.....	54
4.1.6	Orçamento dos custos de fabricação.....	55
4.1.7	Orçamento dos custos dos produtos vendidos	56
4.1.8	Orçamento dos bens depreciables.....	57
4.1.9	Orçamento de contas a receber	58
4.1.10	Orçamento dos fluxos de caixa	59
4.1.11	DRE projetada para o final do exercício	60
4.2	Apresentação e análise dos índices	61
4.2.1	Índices de rentabilidade	61
4.2.2	Índices de endividamento	62
4.2.3	Índice de liquidez.....	62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
5.1	Conclusões	64
5.2	Recomendações	65
	REFERÊNCIAS.....	67
	ANEXOS.....	69

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visou à elaboração do Planejamento e Controle de Resultados de uma empresa do ramo cerâmico situada no Sul de Santa Catarina, para o segundo semestre do ano de 2003.

Assim, inicialmente, necessário esclarecer que por se tratar de uma empresa conceituada na Região Carbonífera e, considerando que o objeto deste trabalho levou em consideração situações estratégicas, preferiu-se adotar um nome fictício, a fim de preservar o sigilo exigido para concessão das informações essenciais à elaboração deste estudo. O nome escolhido foi Beta Revestimentos Cerâmicos LTDA.

No desenvolvimento do tema, foram abordados os principais pontos da Administração Geral, dando maior ênfase a Administração Financeira e Orçamentária como suporte à elaboração de um Planejamento e Controle de Resultados adequado à realidade da empresa em questão.

1.1 Caracterização da organização

A Beta Revestimentos Cerâmicos está situada na cidade de Içara, região de Criciúma, ao Sul de Santa Catarina e comemorou no ano de 2002, 25 anos de fundação.

A Empresa atua no mercado global, atendendo cerca de 20 estados brasileiros e exportando para mais de 50 países, sendo os principais deles: EUA, Canadá, Austrália e os países da América Latina.

Ainda, importante ressaltar que a empresa estudada encontra-se em um mercado altamente competitivo, especialmente porque a região sul de Santa Catarina sedia as maiores cerâmicas do Brasil.

Atualmente, os principais desafios encarados pela empresa são:

- a) Geração de capital de giro adequado;
- b) Melhoria em sua produtividade;
- c) Maior qualificação da mão-de-obra;
- d) Desenvolvimento de produtos com maior valor agregado.

A Beta revestimentos Cerâmicos Ltda sempre procurou ser competitiva, tanto em seus custos quanto em seu mix de produtos. Os pontos mais fortes da empresa são:

- a) Qualidade do produto;
- b) Certificação ISO 9001;
- c) Flexibilidade;
- d) Agilidade na tomada de decisões;
- e) Boa equipe comercial, voltada para o mercado;
- f) Competitividade em relação aos custos industriais;
- g) Foco voltado à exportação;
- h) Situada em uma região que possui um grande Centro Tecnológico Cerâmico (CTC) e fornecedores de: equipamentos, esmaltes, corantes, embalagens.

Alguns fatores dificultam o alcance dos resultados almejados, dentre eles:

- a) Distância dos grandes centros consumidores, gerando um elevado custo no frete do produto acabado;
- b) Custo elevado de alguns insumos, principalmente do gás natural (na região Nordeste chega a ter a diferença de até 40% para menos);
- c) Logística de distribuição ineficiente (rodovias, ferrovias e hidrovias);
- d) Pouca disponibilidade de mão-de-obra em nível gerencial;
- e) Falta de capital de giro;

Em busca de melhorias e da solução dos problemas mais urgentes, os principais objetivos de curto prazo são:

- a) Melhorar a exposição dos produtos nos pontos de vendas;
- b) Desenvolver produtos com maior valor agregado;
- c) Alavancar Capital de Giro;
- d) Melhorar a credibilidade junto aos funcionários e fornecedores;
- e) Melhorar a auto estima dos funcionários;
- f) Recuperar negociações bancárias;
- g) Aumentar produtividade;
- h) Reduzir índice de quebra (está em 3%, quer-se baixar para menos de 2%);

Visando o crescimento da empresa, os principais objetivos de longo prazo são:

- a) Aumentar o lucro da empresa;
- b) Utilizar totalmente a capacidade produtiva;
- c) Realizar a distribuição dos resultados;
- d) Melhorar o parque fabril;
- e) Investir em novas tecnologias;
- f) Transformar a empresa em S.A.;
- g) Incentivar os funcionários a tornarem-se acionistas.

A empresa possui políticas que visam auxiliar o alcance das metas estabelecidas, sendo que as principais são:

- a) Trabalhar com insumos multiuso (podem ser combinados em diversos produtos);
- b) Desenvolver produtos com valor agregado;
- c) Composição de linhas de produtos que possam ser combinados de diversas maneiras entre si;
- d) Utilização de material impresso como apoio ao lançamento de novos produtos;

- e) Utilizar sugestões de paginações (composições) dos produtos nos pontos de vendas;
- f) Treinamento dos vendedores nos pontos de vendas;
- g) Treinamento de arquitetos, engenheiros, especificadores e assentadores.

A cadeia de suprimentos da empresa pode ser resumida da seguinte maneira:

- a) **Argilas:** a empresa possui mineração própria para prospecção, extração e transporte de argilas. As jazidas totalizam um montante de quatro (4), sendo que o número total de argilas utilizadas para a composição do produto final é cinco (5);
- b) **Esmaltes e corantes:** são fornecidos por indústrias da região, totalizando um total de seis 6 principais fornecedores. As compras são realizadas semanalmente, de acordo com a programação de produção;
- c) **Embalagens:** são fornecidas por uma empresa da região e uma outra da cidade de Farroupilha – RS;
- d) **Gás Natural:** fornecida pela SC Gás, uma empresa de economia mista;
- e) **Energia Elétrica:** fornecida pela CELESC;
- f) **Peças para manutenção:** fornecidos em sua maioria por empresas da região;
- g) **Equipamentos:** fornecidos em sua grande maioria por empresas da região, sendo que uns poucos são importados;
- h) **Distribuição:** os canais de distribuição utilizados são as vendas de materiais para construção, construtoras e exportação (através de agentes próprios). No mercado interno a empresa atua mais fortemente nas regiões Sul e Sudeste. No mercado externo atua em mais de 50 países, sendo os principais deles: EUA, Canadá, Austrália e os países da América Latina;
- i) **Apoio Pós Venda:** a empresa possui estrutura interna, com procedimentos

em conformidade com a ISO 9001, onde recebe as reclamações através de um número telefônico 0300 dando o encaminhamento adequado para cada caso. Existe também uma equipe de assistência técnica externa, que é acionada quando necessário, para verificação e resolução *in loco* das ocorrências. Esta equipe é responsável também pela captação dos dados relativos ao índice de satisfação dos clientes.

1.2 Problema de pesquisa

Após a apresentação e contextualização da organização, é possível destacar a seguinte questão de pesquisa:

Como pode ser desenvolvido um Planejamento e Controle de Resultados (PCR) para a empresa Beta Revestimentos Cerâmicos?

1.3 Objetivo

Quanto ao objetivo, este se dividiu em geral e específicos, os quais são abordados separadamente a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver uma proposta de Planejamento e Controle de Resultados para o segundo semestre de 2003.

1.3.2 Objetivos específicos:

- a) Caracterizar a organização e o negócio;

- b) Desenvolver um Plano de Resultados semestral;
- c) Criar alguns modelos de relatórios de desempenho;
- d) Desenvolver análises sobre os resultados projetados.

1.4 Justificativa

Frente à globalização de mercados, caracterizada pela queda de fronteiras comerciais e disseminação das tecnologias, tornou-se indispensável para a sobrevivência das organizações uma gestão eficiente e eficaz, capaz de unir esforços e desenvolver mecanismos de planejamento e controle que tornem as organizações mais competitivas.

Diante disso, e considerando que o administrador não pode ter conhecimento direto de todos os fatores relevantes à empresa, é que o Planejamento e Controle de Resultados mostra-se essencial ao processo administrativo. Segundo Welsh (1983, p. 49), “o programa de planejamento e controle de resultados, quando apropriadamente utilizado, é um sistema amplo por meio do qual todos os aspectos do processo de administração podem ser reunidos num todo coordenado, em que ações administrativas e operações podem ser integradas.”

Na prática, constatou-se que não há um Planejamento e Controle de Resultados formalmente definido na empresa Beta Revestimentos Cerâmicos. Assim, diante da necessidade de um instrumento que desse maior coesão ao processo administrativo, foi definido, juntamente com a diretoria da organização, que o Planejamento e Controle de Resultados seria um instrumento valioso na tomada de decisões.

O estágio na empresa em estudo tornou viável a elaboração de um PCR, especialmente por conta do acesso amplo e irrestrito às informações essenciais, possibilitando a aplicação prática dos conceitos teóricos adquiridos durante o curso de administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A sociedade atual é composta de organizações, cujas atividades são voltadas essencialmente para a produção de bens e serviços.

Tais organizações interagem diretamente com as pessoas, pois umas dependem das outras para sobrevivência.

Contudo, nem todas as organizações possuem fins lucrativos, como é o caso das igrejas, entidades filantrópicas e serviços públicos de natureza gratuita. Elas são diversificadas. Possuem tamanhos, estruturas, objetivos e características diferentes. Porém, qualquer que seja o tipo de organização, quando atinge um certo porte passa a necessitar de uma administração profissionalizada, ou seja, requer uma estrutura com pessoas distribuídas em diversos níveis hierárquicos e com tarefas diferentes a cumprir.

Segundo Chiavenato (1993, p. 1):

[...]a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é algo imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações[...]

Desse modo, numa época de complexidades e incertezas como a que se está vivendo, pode-se salientar a administração como sendo um dos principais meios para solucionar os problemas enfrentados pela sociedade.

Na mesma linha de Chiavenato, para Stoner (1982, p. 6), “administração é o processo de planejamento, organização, liderança e controle do trabalho dos membros da organização e do emprego de outros recursos organizacionais para se atingir os objetivos estabelecidos.”

Hoje, a tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional mediante planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar os objetivos da maneira mais adequada.

Porém, para se cumprir efetivamente a tarefa da administração e chegar ao objetivo final deste trabalho, necessário o estudo de alguns passos da Teoria Geral da Administração, procurando demonstrar pontos importantes de teorias que ainda são utilizadas como balizadoras nos processos administrativos atuais.

2.1 Teoria clássica da administração, por Henry Fayol

Ao final de século XIX e início de século XX, Henry Fayol preocupa-se em estudar como deveriam ser administradas as organizações.

A importância da obra de Fayol é tanta que originou uma doutrina administrativa que leva seu nome, o fayolismo. Esta doutrina tem como foco principal definir e isolar a função dos chefes das atividades diversas.

Segundo Fayol administrar uma organização significa Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Estes elementos constituem o chamado Processo Administrativo, e são pertinentes a todas as áreas e níveis da administração da empresa. Ou seja todo chefe, gerente ou diretor, desempenham atividades ligadas a estes elementos e por isso são consideradas Funções Universais da Administração, as quais segundo Chiavenato (1993) podem ser resumidas:

Previsão - Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras funções.

Organização - É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.

Comando - Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe

que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.

Coordenação - A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.

Controle - é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

Fayol, portanto, trabalha a organização do ponto de vista estrutural e talvez este seja o ponto mais importante e que faz com que mesmo nos dias de hoje sua obra possa ser utilizada com atualidade impressionante. Isto evidentemente não quer dizer que seus preceitos possam ser aplicados indistintamente.

Para Fayol, a Administração não se refere apenas ao topo da organização. Existe uma proporcionalidade da função administrativa, que não é privativa da alta cúpula, mas, ao contrário, se distribui por todos os níveis hierárquicos. Segundo ele, tudo em Administração é questão de medida, de ponderação e de bom senso. Os princípios que regulam a empresa devem ser flexíveis e maleáveis, e não rígidos.

2.2 Administração financeira

A Administração Financeira (AF) é a área da administração que cuida dos recursos financeiros da empresa. Como veremos adiante, a AF está preocupada com dois aspectos importantes dos recursos financeiros: a rentabilidade e a liquidez. Isto significa que a AF procura fazer com que os recursos financeiros sejam lucrativos e líquidos ao mesmo tempo.

Na realidade, estes são os dois objetivos principais da AF: o melhor retorno possível

do investimento (rentabilidade ou lucratividade) e a rápida conversão em dinheiro (liquidez).

Com esses dois objetivos em mente, podemos conceituar adequadamente a AF.

Segundo Gitman (2002, p. 4):

[...]podemos definir finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

A AF é a área responsável pela administração dos recursos financeiros da empresa, proporcionando condições que garantam sua rentabilidade e liquidez. A rentabilidade é alcançada na medida em que o negócio da empresa proporcione a maximização dos retornos dos investimentos feitos pelos proprietários ou acionistas.

Conforme Gitman (2002, p. 10), “a administração financeira relaciona-se estreitamente com Economia e Contabilidade, mas difere-se bastante dessas áreas.” Desta maneira, nos parágrafos seguintes serão feitas considerações para distinguir características de cada uma dessas áreas.

2.2.1 Administração financeira e a economia

A importância da Economia para o desenvolvimento do ambiente financeiro pode ser melhor descrita em função de suas áreas mais amplas – Macroeconomia e Microeconomia. A Macroeconomia estuda o ambiente global, institucional e internacional em que a empresa precisa operar, enquanto que a Microeconomia trata da determinação de estratégias operacionais ótimas para empresas ou indivíduos.

A Macroeconomia estuda a estrutura institucional do sistema bancário, intermediários financeiros, o tesouro nacional e as políticas econômicas de que o governo federal dispõe para controlar satisfatoriamente o nível de atividade econômica dentro da

Economia.

As teorias microeconômicas fornecem a base para a operação eficiente da empresa. Visam definir as ações que permitirão à empresa obter sucesso. Os conceitos envolvidos nas relações de oferta e demanda e as estratégias de maximização do lucro são extraídos da teoria microeconômica. Questões relativas à composição de fatores produtivos, níveis “ótimos” de vendas e estratégias de determinação de preço do produto são todas afetadas por teorias no nível microeconômico.

Conforme informa Gitman (2002, p. 11)

[...]visto que a maioria das empresas opera dentro da Economia, o administrador financeiro deve compreender o arcabouço econômico e estar atento às conseqüências dos vários níveis de atividade econômica e das mudanças na política econômica.

Em resumo, é necessário possuir conhecimentos de Economia para se entender o ambiente financeiro e as teorias de decisão que constituem as bases da Administração Financeira contemporânea. A Macroeconomia fornece ao administrador financeiro uma visão clara das políticas do governo e instituições privadas, através das quais a atividade econômica é controlada. Operando no “campo econômico” criado por tais instituições, o administrador financeiro vale-se das teorias microeconômicas de operação da firma e maximização do lucro para desenvolver um plano que seja bem-sucedido. As organizações precisam enfrentar não só outros concorrentes em seu setor, mas também as condições econômicas vigentes.

2.2.2 Administração financeira e a contabilidade

Muitos consideram a função financeira e a contábil dentro de uma empresa como sendo virtualmente a mesma. Embora haja uma relação íntima entre essas funções, exatamente como há um vínculo estreito entre Administração Financeira e Economia, a função contábil é melhor visualizada como um insumo necessário à função financeira – isto é,

como uma subfunção da Administração Financeira.

Entretanto, como salienta Gitman (2002, p. 12), “há duas diferenças básicas entre Finanças e Contabilidade: a ênfase no fluxo de caixa e na tomada de decisão.”

2.2.3 Funções do administrador financeiro

Após contextualização e conceituação sobre administração financeira, importante destacar as principais funções do administrador financeiro. Desta maneira, as principais funções podem ser resumidas como:

- a) Análise da situação financeira da empresa e sua evolução previsível para o futuro;
- b) Estabelecimento das políticas financeiras de acordo com os objetivos gerais e com os meios disponíveis;
- c) Minimizar os custos de capital;
- d) Planejamento das necessidades de fundos a curto e longo prazo para financiar a atividade da empresa;
- e) Seleção das fontes de financiamento próprias e de terceiros através de conhecimento e contato com os diversos meios do sistema financeiro, minimizando custos e assegurando sempre a independência atual e futura da empresa;

Conforme Gitman (2002, p. 16):

[...]as ações do administrador financeiro relativas à análise e ao planejamento financeiro, às decisões de investimento e às decisões de financiamentos, devem ser tomadas visando-se ao cumprimento dos objetivos dos proprietários da empresa, seus acionistas.

2.2.4 Análises financeiras

O principal objetivo das análises financeiras é avaliar o desempenho e a situação da empresa para a tomada de decisões. Elas servem para os financiadores de capital como

instrumento de avaliação da segurança do retorno do empréstimo ou financiamento.

Para a gerência da empresa, serve também como medida na avaliação das tendências da empresa, destacando os pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da companhia.

Para a confecção das análises algumas precauções devem ser tomadas, dentre elas podemos destacar:

- a) Um único índice geralmente não fornece informações suficientes para se julgar o desempenho global da empresa;
- b) A contabilidade deve ser mantida com esmero e sem interferências “manipuladoras” ou normatizantes de resultados;
- c) As demonstrações financeiras que estão sendo comparadas devem ser da mesma data ou mês de encerramento;
- d) É preferível utilizar demonstrações financeira auditadas;
- e) Os dados financeiros que estão sendo analisados devem ter sido elaborados com os mesmos critérios;
- f) Quando comparados com os de outra empresa, podem haver distorções nos dados devido à inflação.

As principais técnicas de análises das demonstrações contábeis, segundo Assaf Neto (1986) podem ser resumidas como:

- a) Análise Vertical ou de Estrutura - Mostra a participação relativa de cada item de uma demonstração financeira em relação a um determinado total;
- b) Análise Horizontal ou de Evolução - Permite o exame da evolução histórica dos valores nos demonstrativos contábeis;
- c) Análise através de Índices - Medem o desempenho da empresa no que se refere a sua liquidez, o seu ciclo operacional, ao seu grau de endividamento e a sua rentabilidade.

A seguir, serão demonstrados os principais índices econômico-financeiros, conforme Assaf Neto (1986).

2.2.4.1 Índices de Rentabilidade

- a) Medem o retorno que a empresa consegue em relação às suas vendas e ao seu investimento em ativos;
- b) Verificam se a atividade operacional está gerando o retorno desejado pelos acionistas.

Seus cálculos podem ser efetuado com base nas fórmulas abaixo descritas:

Rent. das Vendas = $\frac{LLO}{ROL}$
Rentabilid ade PL = $\frac{LL}{PL}$
Taxa de L. Bruto = $\frac{LB}{ROL}$
Rent. do Ativo = $\frac{LL}{AT}$

2.2.4.2 Índices de Endividamento

- a) Determinam o grau de endividamento da empresa e sua capacidade de pagar dívidas;
- b) Verificam se o nível de endividamento é compatível com seus investimentos. Seus cálculos podem ser efetuado com base nas fórmulas abaixo descritas:

Solvência Geral = $\frac{AT}{PE} > 1,0$
Endividame nto = $\frac{PE}{AT} \Rightarrow 0,5$
Gar. Cap. Terceiros = $\frac{PL}{PE} > 1$

2.2.4.3 Índices de Liquidez

- a) Medem a capacidade da empresa em cumprir suas obrigações.

b) Verificam se a empresa está em condições de honrar os compromissos assumidos. Seus

$\text{Liquidez Geral} = \frac{AC + RLP}{PC + ELP} \Rightarrow 1,0$
$\text{Liquidez Corrente} = \frac{AC}{PC} \Rightarrow 1,3$
$\text{Liquidez Seca} = \frac{AC - Er}{PC} \Rightarrow 0,80$
$\text{Liquidez Imediata} = \frac{D}{PC} \Rightarrow 0,10$

cálculos podem ser efetuado com base nas fórmulas abaixo descritas:

Os planos orçamentários que encontram-se nos anexos fornecerão informações para a análise dos índices econômico-financeiros projetados da Beta Revestimentos Cerâmicos.

2.3 Planejamento e controle de resultados

A expressão “planejamento e controle de resultados” tem sido amplamente utilizada na administração. Porém, existem outros termos utilizados para o mesmo contexto, que são: orçamentos globais, orçamentos para fins administrativos e controle orçamentário.

Segundo Welsch (1983, p. 21), “o planejamento e controle de resultados pode ser definido, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração.” Para que se possa adquirir uma compreensão apropriada do conceito genérico de planejamento e controle de resultados, é preciso reconhecer que ele se aproxima do conceito de sistema, que integra todos os aspectos funcionais e operacionais de uma empresa.

Zdanowicz (1986, p. 20) define o Sistema Orçamentário como sendo “o instrumento de planejamento e de controle vinculado aos planos de produção e de investimentos, visando

otimizar o rendimento dos recursos físicos e monetários a disposição da empresa”.

Tanto as atividades empresariais como as não empresariais devem, como passo mais importante, estabelecer metas e objetivos, visto que além de consumirem grande parte dos recursos da organização e guiarem muitas de suas atividades durante longo tempo, esses objetivos dirão qual é a finalidade e a missão de sua organização, a potencialidade econômica em longo prazo, suas atitudes em relação aos clientes, qualidade dos produtos e serviços, relações industriais e atitudes em face dos proprietários.

Uma organização efetiva é aquela que realiza seus objetivos de maneira mais eficiente no que tange a custos. Deve ter uma consideração muito grande com seus objetivos, estratégias, recursos (especialmente os humanos), estilo gerencial, as funções desempenhadas dentro da organização e também no seu inter-relacionamento com o ambiente externo, em função das enormes transformações sociais, políticas e econômicas que vêm ocorrendo.

Por essa razão, se os administradores não trabalham bem, a organização terá poucas possibilidades de atingir seus objetivos.

Conforme Welsch (1983, p. 19):

[...]o processo de administração pode ser visualizado como o esforço administrativo global em dado empreendimento envolvendo a tomada de decisões, a aplicação de determinadas técnicas e de certos procedimentos e a motivação de indivíduos ou grupos no sentido da conservação dos objetivos específicos. Um dos enfoques mais importantes utilizados para facilitar a execução eficaz do processo de administração compreende o planejamento e controle de lucros em termos amplos (preparação de orçamentos para fins administrativos).

De acordo com Sanvicente (1983, p. 16):

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

O planejamento, além de se apoiar nos objetivos desejados pela administração e proprietários da empresa, apóia-se também nas limitações e oportunidades apresentadas pelos recursos da empresa e pelo ambiente externo.

Assim, como indica Sanvicente (1983, p. 16):

A formalização e a sistematização do planejamento e do controle administrativo através de orçamentos criam condições para que se progrida no sentido da otimização da ação administrativa, documentando-se planos e programas e permitindo uma aferição mais objetiva do desempenho dos diversos setores da empresa.

2.3.1 Princípios fundamentais do planejamento e controle de resultados

Nos primeiros anos de aplicação, a visão comum do planejamento e controle de resultados atribuía aos contadores a responsabilidade pelo desenvolvimento de uma avaliação do futuro financeiro das organizações. Depois se passou a visualizar o planejamento e controle de resultados como sendo um modelo matemático da empresa.

Porém, esses posicionamentos afastam-se da essência do conceito, ou seja, o de que se trata de um elemento fundamental do processo de administração e é, segundo Welsch (1983, p. 48), “basicamente uma atividade administrativa com implicações de comportamento que resultam da tarefa fundamental de tomada de decisões por toda a equipe”.

Os fundamentos do planejamento e controle de resultados dizem respeito diretamente à execução efetiva do processo de administração em organizações razoavelmente complexas. Os fundamentos tendem a representar orientações, atividades e abordagens administrativas desejáveis para a aplicação efetiva de um programa de planejamento e controle de resultados. Segundo Welsch (1983, p. 50) os princípios mais importantes, e que serão abordados mais detalhadamente a seguir, são:

- Envolvimento administrativo;
- Adaptação organizacional;
- Contabilidade por áreas de responsabilidade;
- Orientação para objetivos;
- Comunicação integral;
- Expectativas realistas;
- Oportunidade;
- Aplicação flexível;
- Reconhecimento do esforço individual e de grupo;
- Acompanhamento.

2.3.1.1 Envolvimento administrativo

Para a efetiva aplicação do planejamento e controle de resultados é necessário que todos os níveis administrativos, especialmente a alta administração, compreendam sua natureza e objetivos, estejam convencidos de que este enfoque específico à administração é preferível à situação existente, estar disposto a empregar os esforços intensos e sérios necessários para o seu funcionamento adequado e, apoiar o programa em todas as suas ramificações.

A confiança depositada na capacidade da própria organização em influenciar os acontecimentos futuros é um fator determinante no grau de envolvimento administrativo. Na busca dessa confiança é necessário que a administração tenha uma visão bastante clara de sua responsabilidade pelo planejamento cuidadoso do futuro.

Como cita Welsch (1983, p. 51)

[...]a administração da empresa deve estar convencida de que é preciso estabelecer políticas, planos, objetivos e padrões realistas com antecedência e deve estar disposta a comprometer-se resolutamente com a execução dessa tarefa em bases permanentes.

A idéia de participação no programa de planejamento e controle de resultados por todos os níveis administrativos exige uma grande sofisticação de comportamento. Os níveis inferiores reagem favoravelmente à idéia de participação, mas certos controles e restrições são necessários. As sugestões advindas dos níveis hierárquicos inferiores devem passar por cuidadosos processos de avaliação, mas sem deixar de ouvir as idéias dos subordinados, mediante premissas e políticas fundamentais definidas com bastante antecedência.

O papel fundamental do diretor de orçamentos deve ser a supervisão, desenvolvimento e aperfeiçoamento do sistema orçamentário. O desenvolvimento dos planos de lucros é responsabilidade primordial dos executivos de linha pois, segundo Welsch (1983, p. 52) “deste modo, os planos de resultados devem ser necessariamente considerados como de autoria desses executivos e não haverá possibilidades de desculpas posteriores de que os

objetivos e as dotações orçamentárias não possuem bases justas ou realistas.”

2.3.1.2 Adaptação organizacional

Como os indivíduos é que são os responsáveis pela execução das tarefas, é necessário que um programa de planejamento e controle de resultados esteja apoiado em uma sólida estrutura organizacional e num conjunto bem definido de linhas de autoridade e responsabilidade. Welsch (1983, p. 53) afirma que “tanto do ponto de vista conceitual como do ponto de vista mecânico, a estrutura ou classificação básica dos planos de resultados deve corresponder às subdivisões organizacionais – centros de responsabilidade da empresa.”

O propósito da atribuição de responsabilidades é o estabelecimento de condições para que os objetivos almejados no planejamento e controle de resultados sejam regularmente alcançados de maneira coordenada e efetiva.

2.3.1.3 Contabilidade por áreas de responsabilidade

Como o orçamento baseia-se principalmente em dados históricos gerados pela contabilidade, é importante que o sistema contábil seja organizado de acordo com a estrutura de responsabilidade da empresa. Como cita Welsch (1983, p. 54):

Deve haver um sistema de contabilidade por áreas de responsabilidade – ou seja, um sistema adaptado primordialmente às responsabilidades organizacionais para utilizar-se o planejamento e controle de resultados. Dentro dessa estrutura básica fundamental, as classificações secundárias de custos, receitas e outros dados financeiros relevantes poderão ser utilizadas segundo as necessidades da empresa.

A contabilidade baseada em custos históricos tem como objetivos principais: determinar o custo dos bens produzidos e fornecer dados relevantes para o controle de custos. Na contabilidade por áreas de responsabilidade o controle das receitas e custos passa a receber ênfase principal, enquanto que tradicionalmente a contabilidade de custos tem dado mais atenção à determinação do custo de produção do que ao controle de custos.

Um pré-requisito para o êxito do planejamento e controle de resultados é a organização do plano de contas por centros de responsabilidade, onde este deve ser complementado por instruções padronizadas indicando detalhadamente os débitos e créditos autorizados para cada tipo de conta. Um sistema contábil organizado apenas de forma a atender os princípios contábeis geralmente aceitos é inadequado às necessidades internas de planejamento e controle.

2.3.1.4 Orientação para objetivos

A Administração por Objetivos (APO) enfatiza a fixação participativa de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis. Não é uma idéia muito recente. Na verdade, é uma proposta nascida há mais de 45 anos, como um meio de usar os objetivos para motivar as pessoas, em vez de controlá-las. Hoje em dia, nenhuma introdução aos conceitos básicos de administração seria completa sem uma discussão sobre esse tema.

A partir da década de 50 a Teoria Neoclássica deslocou a atenção antes fixada nas atividades meio para os objetivos ou finalidades da organização. O enfoque baseado nos processos passou a ser substituído pelo enfoque nos resultados. O trabalho deixou de ser um fim em si mesmo para alcançar resultados. Passou da eficiência para a eficácia.

A APO é um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade. A APO é um método no qual as metas são definidas por gerentes e subordinados, as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, que passam a constituir padrões de desempenho sob os quais ambos serão avaliados. Ela serve como base para os novos esquemas de avaliação de desempenho humano, remuneração flexível e, sobretudo, para compatibilização entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Na APO os objetivos devem ser estabelecidos na forma de declarações concisas

sobre as realizações almejadas. Não se deve, por exemplo, simplesmente expressar o desejo de cortar custos, melhorar os serviços ou aumentar a qualidade. Estas intenções precisam ser convertidas em metas tangíveis, que possam ser mensuradas e avaliadas, de forma conjunta entre chefes e subordinados, tendo sempre em mente objetivos específicos e prazos determinados para atingi-los.

Cada objetivo tem um tempo determinado para ser atingido. Geralmente os prazos são de três meses, seis meses ou um ano. Dessa forma, chefes e subordinados têm objetivos específicos e um prazo determinado para atingi-los.

O ingrediente final da administração por objetivos é o feedback do desempenho. É um aspecto importante avaliar constantemente o progresso em relação às metas estabelecidas, para que os indivíduos possam monitorar e corrigir suas próprias ações.

E, nesse sentido, é o entendimento de Welsch (1983, p. 56):

[...]a administração por objetivos procura criar condições, antes do momento da decisão, para uma série de decisões voltadas ao atingimento de objetivos específicos; e estabelecer padrões aos quais os resultados reais possam ser comparados, com a finalidade de medir a eficiência do controle – medir a eficácia das ações *a posteriori*.

2.3.1.5 Comunicação integral

Para haver comprometimento é imperativo a participação dos vários níveis hierárquicos de uma organização no processo de planejamento e controle de resultados, sendo necessário que, tanto os colaboradores de nível superior quanto seus subordinados tenham a mesma noção de responsabilidade e objetivos, salientando que o fornecimento de informações completas e irrestritas aos relatórios de desempenho por áreas de atividade deverá elevar o grau de comunicação necessário à uma administração satisfatória.

Para Welsch (1983, p. 56), “se os planos de lucros forem desenvolvidos em moldes participatórios e em harmonia com as responsabilidades atribuídas, será assegurado um grau de entendimento que seria impossível em caso contrário.”

2.3.1.6 Expectativas realistas

Grande parte do sucesso futuro de um programa de planejamento e controle de resultados depende do cuidado com o que os objetivos orçamentários são estabelecidos. As expectativas são consideradas realistas quando os objetivos e metas podem ser alcançados a um alto nível de eficiência global. Como cita Welsch (1983, p. 56):

[...]objetivos que forem tão altos a ponto de serem praticamente inalcançáveis desencorajarão qualquer esforço sério no sentido de atingi-los; objetivos excessivamente modestos, por outro lado, eliminarão qualquer responsabilidade de motivação, por exigirem esforços muito pequenos.

Em um programa de planejamento e controle de resultados, a administração deve evitar tanto um conservadorismo exagerado quanto um otimismo irracional. Assim, os objetivos devem apresentar valores esperados reais, de acordo com a hipótese de que as operações serão conduzidas eficientemente e que o desempenho dos indivíduos e grupos será eficiente em vista das condições projetadas.

Outrossim, ressalta-se que problemas como a tendência de “cozinhar o orçamento” podem ser resolvidos ou minimizados através da educação eficaz e contínua no uso de orçamentos, com base em políticas administrativas claras que denotem sofisticação nos aspectos de comportamento e flexibilidade na execução do programa de planejamento e controle.

2.3.1.7 Oportunidade

Este princípio indica que é necessário estabelecer, de maneira bem definida, para o planejamento formal, os relatórios de desempenho e atividades afins. O planejamento deve ser considerado um processo contínuo, onde todos os administradores devem reexaminar e reavaliar as perspectivas futuras, replanejando e modificando os planos previamente

estabelecidos.

Entretanto, certos aspectos do planejamento são melhores executados de maneira formal, atendendo um calendário definido. Conforme diz Welsch (1983, p. 59):

[...]enquanto antes era impossível reunir grupos administrativos inteiros para sessões de planejamento, com a adoção de um calendário de planejamento essas sessões geralmente adquirem prioridade absoluta.

Para que os relatórios de desempenho sejam eficientes é fundamental que cubram períodos intermediários de acordo com o caso específico de cada organização e, que cheguem as mãos dos executivos responsáveis logo após o término do período coberto.

Outro aspecto relativo a este princípio é o controle. É imperativo que os relatórios cheguem às mãos dos supervisores em tempo hábil para que estes possam tomar as devidas ações corretivas pois, conforme informa Welsch (1983, p. 60), “quanto mais demorar a ação de controle, maior será o efeito financeiro adverso.” A divulgação do planejamento e controle de resultados após o início do período envolvido pode ter conseqüências desastrosas para o seu bom andamento.

2.3.1.8 Aplicação flexível

Este princípio é valido não só para o planejamento e controle de resultados, mas para a administração de toda a empresa de uma maneira geral. É fundamental que se possa aproveitar momentos favoráveis não previstos no planejamento e controle de resultados, sendo que a flexibilidade na execução deve ser uma política definitiva na organização.

Não é raro ouvir afirmações de que o planejamento e controle de resultados impõem rigidez e limitam a liberdade dos administradores e supervisores na tomada de decisões.

Contudo, contrariando esse pensamento, Welsch (1983, p. 60) afirma que:

[...]um programa de planejamento e controle de resultados administrado de maneira habilidosa permite dar mais liberdade de ação a todos os níveis da administração. Isso é possível porque todos os níveis administrativos são chamados a participar do processo decisório na fase de preparação de planos.

Com relação ao controle de custos, este princípio torna-se particularmente importante, pois o orçamento não deve impedir a tomada de decisões sobre determinada despesa pelo simples fato desta não ter sido prevista. Uma abordagem freqüentemente utilizada para contornar os problemas de custos resultantes de uma mudança das circunstâncias são os orçamentos variáveis.

2.3.1.9 Reconhecimento do esforço individual e de grupo

Este princípio busca dar importância as realizações individuais, procurando identificá-las e levá-las em consideração no processo de administração. O sistema de avaliação individual deve ser justo, preciso e deve reconhecer o desempenho de cada administrador, tornando-se particularmente importante quando observamos que o elemento humano constitui o aspecto fundamental do planejamento e controle administrativo eficaz.

Como a possibilidade de avaliação das competências individuais gera conseqüências significativas no comportamento é fundamental que este princípio de reconhecimento das realizações do indivíduo fique atento a esse problema que, segundo Welsch (1983, p. 61), “exige cuidadosa atenção e significa que os superiores devem recompensar o desempenho altamente favorável bem como preocupar-se com o desempenho insatisfatório.”

2.3.1.10 Acompanhamento

O acompanhamento é parte integrante do programa de planejamento e controle de resultados. Segundo Welsch (1983, p. 61):

[...]tanto o desempenho favorável quanto o desempenho desfavorável devem ser cuidadosamente analisados, com três objetivos: (1) no caso de desempenho inferior, para imediatamente dar início a ações corretivas de sentido construtivo; (2) no caso de desempenho favorável, para reconhecê-lo e possivelmente permitir a transferência de conhecimentos a áreas semelhantes; e (3) criar condições de melhor planejamento e controle para o futuro.

O controle orçamentário consiste em comparações e avaliações constantes dos resultados alcançados com os orçados, invocando ações corretivas e saneadoras onde se fizerem necessárias. Um importante aspecto do controle é a comparação entre resultados reais e objetivos orçados.

2.3.2 Descrição de um programa amplo de planejamento e controle de resultados

Após a apresentação das bases gerais para um programa de planejamento e controle de resultados bem sucedido, voltamos a atenção aos seus componentes mais específicos. Independentemente do tipo de organização, o papel principal do administrador é o de criar e manter um ambiente interno que permita a indivíduos trabalhando em grupo alcançarem um desempenho coerente com os objetivos da empresa.

O planejamento e controle de resultados dá ênfase a uma avaliação quantitativa dos resultados dos objetivos administrativos. De acordo com esta abordagem, será apresentado nos parágrafos seguintes os procedimentos e aspectos técnicos de um programa amplo de planejamento e controle de resultados.

O orçamento empresarial compreenderá as seguintes atividades, que serão divididas em suborçamentos:

- 1) Inicialmente, deve ser preparada uma previsão de vendas, já que os níveis de estoques e produção (e os seus custos por conseguinte) em geral estão ligados ao volume físico de vendas...
- 2) A seguir, dispondo de informações sobre o que se espera vender, dadas as perspectivas do mercado (procura total e parcela a ser atendida pelos produtos e serviços da empresa), elaborando-se o orçamento da produção, que é uma programação das atividades seguidas para a geração das unidades físicas a serem vendidas ou estocadas para ampliação do inventário ou reposição de unidades vendidas previamente...
...Portanto o estoque serve de elo de coordenação entre a produção e vendas, funcionando como um amortecedor que atende as necessidades de produtos da área comercial quando a procura é extraordinariamente intensa, e também atende às exigências da produção no sentido da utilização regular de operários, máquinas e instalações.
- 3) Conseqüentemente, (...) como complemento da coordenação entre orçamento de vendas e orçamento de produção, teremos a confecção de previsões de estoques acabados.

4) A conclusão do orçamento de produção terá assim estabelecido as condições para que, por sua vez, sejam elaboradas as seguintes previsões:

consumo de matéria-prima e compras...

utilização de mão-de-obra direta e custos de correspondentes...

custos indiretos de produção...

Os elementos contidos nos itens a), b), e c) devem em seguida serem acumulados, correspondendo, em valor monetário total, ao custo dos produtos vendidos, que deduzidos das receitas de vendas orçadas nos dará o resultado bruto conseguido pela empresa em suas operações.

5) Finalmente conclui-se o processo de elaboração de uma projeção da demonstração do resultado do exercício com previsão das despesas administrativas e de vendas da empresa como um todo. A diferença entre o resultado operacional previsto para a empresa no período seguinte, (...). Os quadros dos estoques projetados de matéria-prima e produtos acabados, terá proporcionado, no processo de planejamento, uma previsão do resultado líquido a ser conseguido nas operações da empresa...

6) Na seqüência de todo o processo, seria iniciada a confecção do orçamento de recursos, cujo final se refletiria num balanço projetado para cada subperíodo do plano, bem como para a data de seu encerramento (...). A conclusão deste orçamento de recursos ocorrerá com a elaboração do orçamento de caixa e das previsões de financiamento.

7) ... será preciso elaborar o orçamento de gastos com ativos imobilizados, ou seja, incluir a parcela anual de projetos de expansão física ou novas incorporações de máquinas, equipamentos e veículos que venham a ocorrer durante o ano. Essas operações envolvem pagamentos ou até recebimentos em caso de liquidação ou venda de ativos imobilizados pertencentes a empresa...

Assim como o objetivo do orçamento de recursos era a projeção do balanço da empresa, já teremos todos os elementos necessários, que terão sido obtidos na realização das estimativas contidas nos diferentes orçamentos até agora mencionados (SANVICENTE e SANTOS, 1983, p. 39-42).

O programa amplo de planejamento e controle de resultados compreende a aplicação de vários conceitos de administração por meio de uma variedade de abordagens, técnicas e etapas sucessivas, indo muito além da idéia tradicional de um orçamento periódico.

Os principais passos para a elaboração de um programa amplo de planejamento e controle de resultados podem ser delineados da seguinte maneira:

- 1) Avaliação do efeito em potencial de todas as variáveis para a empresa;
- 2) Especificação dos objetivos gerais da empresa pela administração
- 3) Estabelecimento de objetivos específicos da empresa
- 4) Formulação e avaliação das estratégias da empresa;
- 5) Preparação das premissas de planejamento;
- 6) Preparação e avaliação dos planos de projetos;
- 7) Preparação e aprovação de um plano de resultados a longo prazo;
- 8) Preparação e aprovação de um plano de resultados a curto prazo;
- 9) Realização de análises suplementares;
- 10) Execução de planos;
- 11) Elaboração, disseminação e utilização de relatórios de desempenho;
- 12) Implantação de medidas de acompanhamento.

(WELSCH, 1983, p. 69).

Diante disso, importante analisar separadamente cada um desses passos, os quais

podem ser considerados como um ciclo de atividades a serem seguidas. O processo formal de planejamento consiste nos passos um a nove da lista acima e usualmente é repetido todos os anos. Porém, seja qual for o caso, os passos cinco, seis, oito e nove exigem alterações completas de ano por ano.

2.3.2.1 Avaliação das variáveis relevantes para a empresa

A manipulação das variáveis relevantes pela administração implica uma série de decisões bem concebidas e orientadas para a consecução dos objetivos específicos da empresa em longo prazo, ao invés de serem decisões decorrentes das pressões imediatas. O processo de tomada de decisões deve ser racional e sistemático e, ao mesmo tempo, deve ser sensível à natureza singular do ambiente externo em que cada decisão é tomada.

Neste sentido, a tomada de decisões administrativas compreende, segundo Welsch (1983, p. 25), “(1) a manipulação das variáveis controláveis e (2) o aproveitamento dos efeitos das variáveis não-controláveis sobre receitas, custos e investimentos.”

As variáveis relevantes para a empresa podem ser consideradas em três dimensões:

- a) Externas vs. Internas;
- b) De acordo com o período de tempo;
- c) Segundo a possibilidade de controle ou não.

Welsch (1983, p. 25) diz que “as variáveis controláveis são aquelas que podem ser planejadas e manipuladas pela administração.” Em contrapartida, as variáveis não-controláveis são aquelas que não podem ser influenciadas pela administração, não significando que o planejamento efetivo destas variáveis seja impossível. Por essa razão é fundamental que se faça um planejamento para que se possa tirar proveito dos aspectos positivos das variáveis não-controláveis e para minimizar as suas conseqüências adversas.

Ainda, para o planejamento e formulação de estratégias realistas é importante que a

administração faça uma análise prática e objetiva dos pontos fortes e fracos da empresa, analisando-se a situação atual dos produtos, mercados, serviços, lucros e taxa de retorno, fluxos de caixa, disponibilidade de capital, capacidade de produção e competência de seus recursos humanos. Vale ressaltar que os pontos fortes e fracos da empresa devem ser classificados em termos de possibilidades em curtos e em longos prazos.

2.3.2.2 Especificação dos objetivos gerais da empresa

A avaliação realista antes abordada fornece condições para que a administração de linha tenha condições de fixar os objetivos gerais da empresa ou reformular os já existentes. Os objetivos gerais devem ser uma extensão aos objetivos filosóficos da empresa, focalizando fatores genéricos como: potencialidade econômica a longo prazo, atitudes em relação aos clientes, qualidades dos produtos e serviços, relações industriais e atitudes em relação aos proprietários.

Welsch (1983, p. 71) diz que “a definição dos objetivos gerais deve expressar a missão, a visão e a postura ética de empresa.”

O conceito de missão e visão, segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31) é que “Missão é a razão de existir da empresa no seu Negócio e Visão é a explicitação do que se visualiza para a empresa.”

Os objetivos gerais da empresa atuam como estímulo ao respeito e orgulho perante ela pelos colaboradores, clientes e outras empresas com quem mantêm relações comerciais. É importante que os objetivos sejam divulgados e que estes estejam situados em patamares acreditáveis e que sirvam de balizamento para as ações da empresa no longo prazo.

2.3.2.3 Estabelecimento de objetivos específicos para a empresa

Nesta etapa o propósito é passar do campo das informações genéricas para o da

administração interna. Este elemento do planejamento e controle de resultados envolve objetivos detalhados em curto e em longo prazos.

De acordo com Welsch (1983, p. 72), “a finalidade específica deste passo é oferecer objetivos definidos e mensuráveis para a empresa como um todo e para cada uma de suas principais subdivisões – centros de responsabilidade.”

É necessário que a administração de linha estruture a organização de maneira coerente com os objetivos estabelecidos, contribuindo desta maneira para o seu alcance efetivo e criando condições de mensurar os resultados alcançados e compará-los com os orçados.

Os objetivos específicos, tanto os de curto quanto os de longo prazo, devem envolver a especificação de metas quantificáveis e serem qualificados e atribuídos a cada uma das subunidades da empresa. É fundamental que os objetivos específicos representem possibilidades realistas.

2.3.2.4 Formulação e avaliação das estratégias da empresa

A administração de linha precisa constantemente estar voltada para a criação de novas estratégias e para a adaptação das estratégias já existentes em relação às variáveis que enfrenta diariamente, concentrando os esforços nas áreas críticas da empresa, assegurando assim sua sobrevivência.

A alta administração da empresa exerce um papel importante na fixação dos objetivos e estratégias para o futuro. Uma previsão de vendas difere-se do plano de vendas, pois este vai além de uma projeção técnica para um período específico, contemplando toda a experiência da empresa, seus julgamentos e sua estratégia. Desta maneira, a previsão de vendas representa, segundo Welsch (1983, p. 101), “uma contribuição da assessoria técnica à importante atividade administrativa de preparação de um plano de vendas”, enquanto que o

plano de vendas abrange o plano de promoção de vendas e publicidade, o plano de despesas de venda e o plano de marketing, comumente conhecido por orçamento de vendas – especifica em termos quantitativos as vendas em unidades e valores monetários. De acordo com Welsch (1983, p. 102), “a finalidade básica do plano de vendas a curto prazo não é tentar estimar e adivinhar o nível de vendas, e sim preparar um plano com objetivos claramente definidos aos quais serão orientados os esforços da empresa.”

2.3.2.5 Preparação das premissas de planejamento

Nos passos anteriormente descritos (avaliação das variáveis relevantes para a empresa, especificação dos objetivos gerais da empresa pela administração, estabelecimento de objetivos específicos para a empresa, formulação e avaliação das estratégias da empresa) a alta administração de linha estabelece bases condicionantes do envolvimento de outros níveis administrativos no processo de planejamento e controle de resultados.

Nesta etapa, porém, já fica estabelecida a base de articulação e comunicação dos objetivos gerais e específicos da empresa e suas estratégias correspondentes.

Assim, conforme Welsch (1983, p. 73), “as instruções e as diretrizes formais transmitidas pela alta administração a essa altura do processo tendem a ser enquadradas no que podemos chamar de estabelecimento de premissas de planejamento.” Estas premissas são preparadas sob a forma de instruções e diretrizes da alta administração e são amplamente divulgados no intuito de impulsionar a passagem da etapa de planejamento geral para a elaboração de planos de resultados por cada um dos principais centros de responsabilidade.

2.3.2.6 Preparação e avaliação dos planos de projetos

No que diz respeito às determinações futurísticas há uma distinção fundamental entre planos de projetos e planos periódicos. Em cada empresa há necessidade permanente de

planejamento pela administração em relação a projetos específicos e com dimensões temporais próprias, pois envolvem investimentos de recursos em datas e prazos específicos.

O planejamento de projetos pode ser voltado para atividades operacionais ou não-operacionais. Exemplos de projetos são: a aquisição de uma nova máquina; o desenvolvimento de uma nova linha de produtos; a construção de uma nova fábrica; a compra de outra empresa; um contrato de fornecimento ao governo; a eliminação de certo produto já existente. Essas atividades devem ser planejadas para todo o período de sua execução e devem ser consideradas como empreendimentos especiais devendo, entretanto, ser integrados às demais atividades e aos outros programas e operações da empresa.

O planejamento periódico atende a necessidade de planejar, avaliar e controlar as operações dentro de períodos relativamente curtos.

O ambiente interno da organização deve incentivar a apresentação permanente de propostas de projetos por qualquer unidade da empresa. Desta maneira, espera-se que os níveis superiores da administração sejam envolvidos na preparação e avaliação de planos e projetos em diferentes épocas do ano. Segundo essa abordagem, Welsch (1983, p. 74) informa que “a administração deverá avaliar e tomar decisões durante o período de planejamento formal em relação ao status a ser planejado para cada projeto em andamento e selecionar aqueles projetos a serem iniciados no prazo limitado pelo plano de resultados.” Importante ressaltar que isto não deve receber a atenção da administração apenas uma única vez ao ano.

2.3.2.7 Preparação de planos de resultados a longo e a curto prazos

Na prática, os planos de longo e curto prazos normalmente devem ser elaborados ao mesmo tempo e os executivos encarregados de cada um dos centros de responsabilidade devem participar desse processo de acordo com as premissas de planejamento, apresentadas no item “2.3.1 Princípios Fundamentais do Planejamento e Controle de Resultados”.

É possível que uma empresa centralize a elaboração desses planos. Contudo, a participação significativa no processo de planejamento exerce importantes efeitos positivos em termos de comportamento humano. Ensina Welsch (1983, p. 74 -75) que:

Esses dois passos prevêm que após o recebimento das premissas de planejamento e instruções acessórias cada administrador encarregado de um centro de responsabilidade dê início imediatamente a atividades dentro de sua esfera funcional para preparar um plano de resultados a longo prazo (digamos para cinco anos), e em harmonia com o plano de cinco anos, um plano de resultados a curto prazo (para um ano) consideravelmente detalhado.

Elaborados os dois planos, é recomendável que o chefe de cada um dos centros de responsabilidade apresente seu plano à alta administração de linha, com as justificativas necessárias, utilizando-se de todos os membros de sua administração que julgar necessário. Encerrada esta apresentação, a reunião deverá ser dedicada à troca de informações entre os membros da alta administração e o administrador do centro de responsabilidade. Nesta apresentação o administrador de linha terá a oportunidade de expor seus planos oferecendo a oportunidade de discutir todas implicações e hipóteses principais de seus planos. Desta maneira, combinando-se os talentos de todo o grupo com os do administrador do centro de responsabilidade pode-se chegar a resultados melhores. Esta abordagem aumenta significativamente as possibilidades de comunicação, coordenação e entendimento mútuo.

2.3.2.8 Realização de análises suplementares

No intuito de complementar os planos a longo e curto prazos pode-se fazer diversas análises importantes, utilizando-se de técnicas administrativas bastante relevantes e úteis no processo decisório.

Welsch (1983, p. 76) informa que:

[...]importantes análises específicas são: modelos simulados de planejamento; análises do ponto de equilíbrio (custo-volume-lucro); análises de custos marginais; cálculos de retornos sobre o investimento; modelos de programação linear; orçamentos variáveis de despesas; e projeções de dados históricos.

Para falar com mais detalhes sobre uma das análises suplementares, pode-se

mencionar a importância do orçamento variável de despesas para o controle de custos. O orçamento variável preocupa-se apenas com despesas, é completamente separado dos planos de resultados, mas pode ser usado para complementá-los. Orçamentos variáveis fornecem informações sobre despesas, possibilitando calcular as dotações orçamentárias a diversos volumes ou níveis de atividade em cada departamento. O conceito de orçamentos variáveis permite um controle dinâmico de custos, sendo importante em situações onde não é possível prever com exatidão o volume ou nível de atividade de departamentos específicos. Muitas empresas combinam a utilização de planejamento de resultados com orçamentos variáveis, sendo o seu uso recomendado ou não de acordo com as circunstâncias existentes na organização em questão.

2.3.2.9 Execução de planos

A execução de planos administrativos preparados e aprovados durante o processo até aqui descrito envolve a função de direção, isto é, a orientação e a supervisão de subordinados na consecução dos objetivos da empresa. Nesta etapa o administrador deve oferecer uma liderança eficaz e motivação positiva aos outros administradores sob sua supervisão.

A comunicação é um aspecto importante da função de direção pois uma direção competente em todos os níveis administrativos exige que os objetivos, estratégias e políticas da empresa sejam adequadamente analisados e compreendidos pelos subordinados. Desta maneira, Welsch (1983, p. 79) diz que “é recomendável que o presidente distribua o plano acompanhado por uma carta-circular realçando os aspectos de desempenho, estímulo e desafio.”

2.3.2.10 Elaboração e utilização de relatórios periódicos de desempenho

A execução de planos implica a necessidade de controle contínuo e dinâmico. Um

aspecto importante do controle é a utilização de relatórios periódicos de desempenho que podem ser divididos em relatórios financeiros para uso externo e relatórios financeiros para uso interno. Segundo Welsch (1983, p. 80):

Os relatórios internos são classificados em (1) relatórios estatísticos que refletem a situação quantitativa das operações internas da empresa; (2) relatórios administrativos referentes a problemas especiais; e (3) relatórios periódicos de desempenho.

É através do controle dinâmico e flexível que a execução dos planos administrativos é conseguida. Assim, o desempenho deve ser medido e comunicado a cada nível administrativo. Para que medidas saneadoras possam ser empregadas no intuito de corrigir eventuais desvios, é necessário que procedimentos de comunicação sejam previamente definidos.

2.3.2.11 Implantação de medidas de acompanhamento

O processo de acompanhamento é elemento importante de um controle eficaz e do replanejamento. Os relatórios de desempenho por centros de responsabilidade servem de base para certas medidas corretivas. As variáveis de desempenho são consideradas efeitos (resultados) e é necessário que se investigue para identificar quais são as causas. Essa identificação é de responsabilidade da administração de linha e deve receber prioridade imediata, para que sejam escolhidas as medidas corretivas mais apropriadas e prontamente implementadas.

Além disso, Welsch (1983, p. 80) diz que:

[...]deverá ser usado continuamente um tipo especial de método de acompanhamento; ele deverá destinar-se a: (1) determinar a eficácia das medidas corretivas anteriores; e (2) criar condições para aperfeiçoar métodos de planejamento e controle no futuro.

Cumpramos ressaltar, que os elementos de um programa amplo de planejamento e controle de resultados foram apresentados separadamente para motivos didáticos. Porém, esses elementos estão relacionados entre si e superpõem-se em muitos aspectos. Nenhum

desses elementos pode ser considerado como uma atividade independente.

2.3.3 Vantagens e desvantagens do planejamento e controle de resultados

As potencialidades da utilização de um programa amplo de planejamento e controle de resultados já foram enumeradas nos tópicos precedentes; entretanto, não se deve supor que o conceito seja infalível ou não apresente problema algum. As principais vantagens de um programa de planejamento e controle, segundo Welsch (1983, p. 63) são:

[...](1) desenvolvimento da sofisticação da administração em seu uso; (2) elaboração de um plano (orçamento) realista de vendas; (3) estabelecimento de objetivos e padrões realistas; (4) comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos níveis administrativos superiores; (5) obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema; e (6) atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

Ainda, segundo Welsch (1983), durante um programa amplo de planejamento e controle de resultados as quatro seguintes limitações devem ser levadas em conta:

1. **O plano de resultados baseia-se em estimativas.** A força ou fraqueza de um programa de planejamento de resultados depende em grande parte da precisão com que as estimativas básicas são feitas.
2. **Um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes.** Um programa orçamentário em termos amplos não pode ser aplicado e aperfeiçoado em pouco tempo. As técnicas de planejamento e controle de resultados devem ser continuamente adaptadas.
3. **A execução de um plano de resultados não é automática.** Uma vez concluído, o plano só poderá tornar-se eficaz quando todos os executivos responsáveis o apoiarem. Os chefes de departamentos devem sentir-se responsáveis pela consecução ou superação dos objetivos departamentais estabelecidos no plano de resultados. Todos os níveis administrativos devem entender muito bem o programa, estar convencidos de sua relevância para as suas respectivas funções e participar de maneira significativa em sua execução.
4. **O plano de resultados não deve tomar o lugar da administração.** O plano de resultados não deve ser visto como um senhor, mas como um escravo. É um dos

melhores instrumentos até hoje concebidos para facilitar o funcionamento de uma empresa e a atuação dos indivíduos nas suas esferas da administração.

As vantagens gerais do programa de planejamento e controle de resultados mais específicas, conforme Welsch (1983, p. 64-65), são:

1. Ele obriga a análise antecipada das políticas básicas.
2. Exige uma estrutura administrativa adequada, isto é, um sistema definido de atribuição de responsabilidades a cada função da empresa.
3. Obriga todos os membros da administração, nos seus mais diversos níveis, a participar do processo de estabelecimento de objetivos e preparação de planos.
4. Obriga os chefes de departamentos a fazer planos em harmonia com os planos de outros departamentos e de toda a empresa.
5. Exige da administração a quantificação do que é necessário para um desempenho satisfatório;
6. Exige dados contábeis históricos adequados e apropriados.
7. Obriga a administração a planejar o uso mais econômico de mão-de-obra, matéria-prima, instalações e capital.
8. Instila em todos os níveis administrativos o hábito de análise oportuna, cuidadosa e adequada de todos os fatores relevantes antes de serem tomadas decisões importantes.
9. Reduz custos ao aumentar a amplitude do controle, pois exige menor número de supervisores.
10. Liberta os executivos de muitos problemas internos rotineiros, graças a políticas predeterminadas e relações de autoridade bem definidas, dando-lhes mais tempo para planejar e usar sua criatividade.
11. Tende a eliminar a incerteza especialmente existente nos grupos administrativos inferiores em relação às políticas e aos objetivos básicos da empresa.
12. Destaca as áreas de eficiência ou ineficiência.
13. Promove o compreensão mútua de problemas entre os membros da administração.
14. Força a administração a dedicar parte de seu tempo e atenção aos efeitos das tendências esperadas das condições econômicas gerais.
15. Força uma auto-análise periódica da empresa.
16. Ajuda o processo de obtenção de crédito bancário.
17. Permite a verificação de progresso em relação aos objetivos da empresa.

Importante lembrar que antes de introduzir um programa de planejamento e controle de resultados a administração deve realizar estudos destinados a levantar informações reais a respeito das operações e avaliar os efeitos econômicos das alterações em potencial.

Um dos principais problemas da introdução e do desenvolvimento de um programa eficaz de planejamento e controle de resultados é o da escolha de técnicas e conceitos apropriados e a sua adaptação às características de cada situação. Nesse sentido, o planejamento e o controle devem ser concebidos de modo a adaptar-se ao meio e devem ser atualizados e modificados continuamente à medida que o meio se transforma.

3 METODOLOGIA

3.1 Plano ou delineamento da pesquisa

O presente trabalho foi desenvolvido na Beta Revestimentos Cerâmicos, por meio de um estágio coordenado, onde o propósito principal, seguindo os objetivos geral e específicos descritos no projeto, foi a realização de um orçamento para o segundo semestre de 2003.

Segundo Roesch (1999), pesquisa-diagnóstico é aquela que tem o objetivo de explorar o ambiente, levantando e definindo problemas. A proposição de planos, por sua vez, procura apresentar soluções para problemas diagnosticados.

Para a consecução desta pesquisa acadêmica, utilizou-se uma abordagem predominantemente qualitativa, obtendo-se dados e informações através da observação participante de forma aberta, valendo-se também de métodos quantitativos.

Para Roesch (1999), na observação participante de forma aberta o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo.

E quantitativa, tendo em vista uma utilização conjunta de métodos de levantamento de informações inerentes à pesquisa-descritiva, objetivando a realização de um diagnóstico.

De acordo com Roesch (1999, p. 137):

Em levantamentos, o objetivo é obter informação sobre uma população. São apropriados para Pesquisa-diagnósticos. Pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, como as pesquisas de caráter experimental. Censos, levantamentos de opinião pública ou pesquisas de mercado procuram fatos descritivos; buscam informação necessária para a ação ou predição. Pesquisas descritivas não respondem bem ao porquê, embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes.

3.2 Definição da área e população-alvo

Para Roesch (1999), nos trabalhos que objetivam um diagnóstico, o estágio é realizado em uma área específica da empresa. Neste caso, é importante descrever a estrutura

da área, incluindo a quantidade de pessoas que nela atuam.

Como já mencionado anteriormente, o presente trabalho, foi elaborado com base em dados e na realidade vivenciada na Beta Revestimentos Cerâmicos, através de um estágio coordenado.

A população alvo da presente pesquisa foi composta pelo diretor-presidente da empresa Sr. Ademir Lemos, pelos gerentes comercial, financeiro-administrativo e industrial, e demais colaboradores que tiveram envolvimento da elaboração do plano orçamentário da empresa.

3.3 Técnica de coleta de dados

As técnicas de coletas de dados para a elaboração e construção do presente trabalho foram: entrevista, observação e análise de documentos da empresa. Por meio destas técnicas houve o acompanhamento das atividades administrativas realizadas pela Beta Revestimentos Cerâmicos, a análise da missão e dos objetivos da empresa, a verificação das políticas de estoque e demais informações que foram relevantes para elaboração do plano orçamentário. As entrevistas serão realizadas pessoalmente com os Gerentes, com o Diretor e colaboradores da Beta, utilizando-se principalmente de métodos orais como conversas, debates e discussões.

A observação foi feita através da convivência, por um certo período de tempo, na empresa estudada, utilizando-se de posteriores anotações.

O terceiro principal método de coleta de dados foi a consulta em documentos da empresa.

Segundo Roesch (1999, p. 165):

Uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre a sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais etc. Normalmente, tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados.

3.4 Análise de dados

Com base nos dados obtidos nas entrevistas, observações e análises de documentos, foi feita um estudo com profundidade, onde foram descritos, com detalhes, as informações adquiridas em forma de texto.

Roesch (1999) apresenta um roteiro para a apreciação dos dados obtidos:

- a) definir as unidades de análise (palavra, sentença, tema, parágrafo, texto completo);
- b) definir as categorias;
- c) com base nas categorias criadas tentar codificar uma parte do texto;
- d) caso haja um número grande de casos, estratificar as respostas, elaborando comparações entre grupos. Por exemplo, entre departamentos ou empresas, ou pessoas;
- e) apresentar os dados de forma criativa, em quadros comparativos, por exemplo;
- f) interpretar os dados à luz de teorias conhecidas ou procurar levantar algumas hipóteses.

3.5 Limitações da pesquisa

Faz-se necessário informar que por limitação de tempo disponível para levantamento e análise dos dados, o presente planejamento e controle de resultados foi elaborado para um período de apenas seis meses.

Outro fator que pode influenciar de forma a limitar a análise crítica da organização e seu funcionamento, é o parentesco existente entre o acadêmico que elaborou esta pesquisa e o presidente da organização estudada.

Ainda, válido salientar que, como o acadêmico que realizou o presente trabalho é filho do presidente da organização estudada, os funcionários que contribuíram para confecção do mesmo podem apresentar uma tendência a superestimar projeções futuras.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com os dados obtidos através de entrevistas, observações e análises de documentos, será exposto nos próximos parágrafos informações peculiares sobre o funcionamento da organização em estudo.

A Beta Revestimentos Cerâmicos confecciona e comercializa pisos prensados utilizando o processo de moagem atomizada, o qual utiliza água para fornecer uma mistura mais homogênea e proporcionar maior qualidade ao produto final. Seus produtos são classificados, segundo especificações da ABNT-NBR 13.818, como sendo da categoria B2A, que tem como principais características absorção de água inferior a 6%, o que proporciona baixo índice de expansão por absorção de água e confere grande resistência mecânica (flexão maior ou igual a 220kgf/cm, ruptura maior ou igual a 1000N).

Os produtos fabricados pela empresa em estudo podem ser classificados em duas categorias principais:

- a) Tamanhos 30cm x 30cm
- b) Tamanhos 40cm x 40cm

As matérias-primas utilizadas para a fabricação dos produtos são: argilas, quartzo, composto st, imperdel of, pasta serig, granilha, magnezita calcinada.

Os quadros orçamentários são detalhados em bases mensais e totalizados para o segundo semestre de 2003.

Os preços líquidos de venda (sem IPI, ICMS, PIS, COFINS) previstos para os meses do segundo semestre de 2003 variam conforme os estados e meses.

Os estoques finais de produtos acabados variam de acordo com a previsão de venda, sendo equivalentes a metade da venda prevista para o próximo mês. Portanto, os estoques finais desejados são equivalentes a aproximadamente 15 dias da venda prevista para o mês subsequente.

A taxa padrão (em kilos) de consumo de matérias-primas é a seguinte:

Tabela 01 – Consumo de Matérias-Primas

	Quartzo	Composto et	Imperdel pf	Pasta Serig	Granilha	Magnezita Calcinada
30cm x 30cm	0,204981	0,281999	0,035	0,014	0,14	0,003
40cm x 40cm	0,245975	0,397001	0,035	0,047999		336,573

Fonte: dados da pesquisa

Os estoques finais de matérias-primas para o término do primeiro semestre de 2003, que serviram de base para a projeção orçamentária de movimentação de estoques de matérias primas, dentre outras, podem ser assim apresentados:

Tabela 02 – Estoques Finais de Matérias-Primas

	Quantidades em kilos	Preço p/ kilo em RS
Quartzo	1200	0,6526
Composto et	20000	0,8812
Imperdel pf	1300	0,0747
Pasta Serig	1500	2,2553
Granilha	2500	2,0612
Magnezita Calcinada	132	0,4913

O método para valorização de estoques de produtos acabados e de matérias-primas utilizado pela empresa é o custo médio. A política de estoques de matérias-primas determina que seja mantido, ao final de cada mês, 1/3 do consumo previsto para o mês seguinte.

O tempo padrão de mão-de-obra direta (MOD), necessário para cada m² de piso produzido, em ambos os tamanhos, é de 5 minutos.

A Beta possui um Departamento de Produção (DP) dedicado a fabricação dos pisos 30cm x 30cm e 40cm x 40cm; e mais dois departamentos de serviços (apoio), um Departamento de Almoxarifado (DALMOX) e outro Departamento de Expedição (DEXP). Além dos departamentos fabris, a empresa ainda possui um Departamento de Relações com o Mercado (DRM), um departamento de Administração e Finanças (DAF) e um Departamento de Conservação e manutenção (DCM).

Para cálculos de rateio, a área do edifício esta assim ocupada:

- a) Setor fabril.....80% (DP-60%, DEXP-15%, DALMOX-5%)
- b) Setor comercial.....15%
- c) Setor administrativo.....5%

A direção da empresa adotou as seguintes bases de atividades (para fins de rateio) para os Departamentos Fabris:

- a) DP dos pisos 30cm x 30cm e 40cm x 40cm.....Horas de MOD
- b) DALMOX.....Custo de MP's
- c) DEXP.....Horas de MOD

Os gastos do DCM serão rateados de acordo com a área ocupada pelos demais departamentos. Os gastos imputados ao DALMOX serão alocados na proporção dos custos das matérias-primas. Os gastos alocados no DEXP serão apropriados proporcionalmente ao número de horas totais necessárias à fabricação dos produtos 30cm x 30cm e 40cm x 40cm.

Para efeito da composição da demonstração projetada do resultado do exercício, por produto acabado, as despesas operacionais serão alocadas nas mesmas proporções dos respectivos custos dos produtos vendidos.

A análise das vendas passadas e do padrão histórico da Beta Revestimentos Cerâmicos revelam que, quanto aos prazos de pagamentos, as vendas estão distribuídas da seguinte maneira:

- a) Vendas à vista.....20%
- b) 30 dias.....10%
- c) 60 dias.....60%
- d) 90 dias.....10%

As alíquotas de ICMS para operações estaduais e interestaduais, são respectivamente 17% e 12%. A alíquota de PIS é de 1,65% e o COFINS é 3%. A base de cálculo para o ICMS,

PIS e COFINS é a mesma, utilizando-se o chamado “cálculo por dentro” para determinar os respectivos valores. A alíquota do IPI é de 10%, sendo aplicada 2/3 no próprio mês e 1/3 no mês subsequente. O IPI é calculado sobre as vendas com ICMS, PIS e COFINS, utilizando-se o conhecido “cálculo por fora”.

O pagamento das compras de matérias-primas é feito à vista. Todos os pagamentos da Beta Revestimentos Cerâmicos ocorrem por via bancária, e estão sujeitos à tributação pela movimentação financeira (CPMF), à uma alíquota de 0,38%. O recolhimento é efetuado no mesmo mês da movimentação financeira. A mão-de-obra direta (MOD) e respectivos encargos serão pagos no próprio mês de competência.

4.1 Programação orçamentária

A seguir serão apresentados os resultados referentes à programação orçamentária da Beta Revestimentos Cerâmicos para o segundo semestre de 2003. Vale salientar que esta programação é feita com base, entre outras coisas, no orçamento de vendas. A seqüência de quadros pode ser encontrada na lista de quadros, que se encontra no início deste trabalho. Os índices calculados para a organização em estudo foram comparados aos índices do mercado da construção civil, provenientes de Marion (2002).

4.1.1 Orçamento de vendas

A previsão de vendas funciona como base para o cálculo dos planos orçamentários, já que os níveis de estoques e produção em geral estão ligados ao volume físico de vendas. As vendas são projetadas com base em dados históricos e nas perspectivas de mercado.

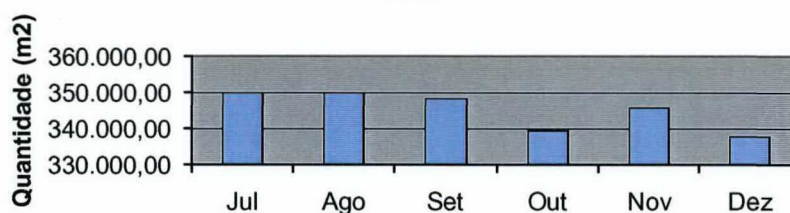
Segue abaixo um quadro que representa o orçamento de vendas previsto para o segundo semestre de 2003. Este quadro foi elaborado com base no Anexo 01.

Tabela 03 – Vendas Projetadas para o Segundo Semestre de 2003

Total	Qtidade	Vdas Líquidas	Vendas c/ ICMS;		Receita Total (com IPI)
			PIS; COFINS	IPI (10%)	
Jul	350.079,50	R\$ 4.030.263,59	R\$ 4.912.871,39	R\$ 491.287,14	R\$ 5.404.158,53
Ago	349.839,50	R\$ 4.035.308,45	R\$ 4.916.413,11	R\$ 491.641,31	R\$ 5.408.054,42
Set	348.181,50	R\$ 4.037.089,89	R\$ 4.922.986,59	R\$ 492.298,66	R\$ 5.415.285,25
Out	339.256,00	R\$ 3.909.628,54	R\$ 4.759.303,25	R\$ 475.930,33	R\$ 5.235.233,58
Nov	345.413,50	R\$ 4.052.338,47	R\$ 4.931.229,55	R\$ 493.122,96	R\$ 5.424.352,51
Dez	337.997,50	R\$ 3.963.822,15	R\$ 4.825.195,64	R\$ 482.519,56	R\$ 5.307.715,20
Total	2.070.767,50	R\$ 24.028.451,09	R\$ 29.267.999,54	2.926.799,95	R\$ 32.194.799,49

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 01 - Evolução das Vendas para o Segundo Semestre de 2003



Fonte: dados da pesquisa

Pode-se verificar uma pequena variação nas projeções das quantidades vendidas, especialmente no meses de Outubro de Dezembro. Estas projeções são baseadas em dados históricos, obtidos através dos relatórios gerenciais que podem se encontrados no sistema de gestão da Beta Revestimentos Cerâmicos. O mês de Dezembro é considerado historicamente como um mês de vendas baixas.

4.1.2 Orçamento de produção

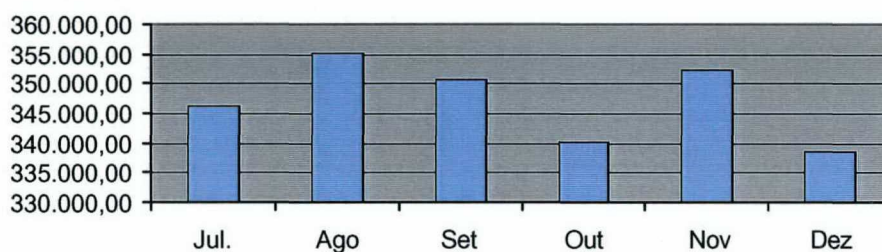
A seguir um resumo do orçamento de produção, elaborado com base no Anexo 03.

Tabela 04 – Produção Projetada para o Segundo Semestre de 2003

	Vendas	Estoque Final	Sub-Total	Estoque inicial	Produção
Jul.	354.079,50	177039,75	531.119,25	185000	346.119,25
Ago	354.839,50	177419,75	532.259,25	177039,75	355.219,50
Set	352.181,50	176090,75	528.272,25	177419,75	350.852,50
Out	344.256,00	172128	516.384,00	176090,75	340.293,25
Nov	349.613,50	174806,75	524.420,25	172128	352.292,25
Dez	342.197,50	171098,75	513.296,25	174806,75	338.489,50
2° Sem.	2.097.167,50	171098,75	2.572.947,25	185.000,00	2.387.947,25

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 02 - Produção Programada para 2003



Fonte: dados da pesquisa

Com base no orçamento de vendas e, dispondo de informações sobre o que se espera vender, dadas as perspectivas de mercado, podemos verificar o orçamento de produção que é uma programação das atividades seguidas para a geração das unidades físicas a serem vendidas ou estocadas para ampliação do inventário ou reposição de unidades vendidas previamente.

A programação de produção considera, além das previsões de vendas, a quantidade de estoques de produtos acabados que deseja-se obter ao final de cada período. De acordo com informações que contam no capítulo 4 deste trabalho, os estoques finais programados são para um período de 15 dias.

4.1.3 Orçamento de matérias-primas

Segue abaixo tabela que representa a quantidade de matérias-primas necessárias à produção projetada. Esta tabela resumida tem como base o Anexo 04.

Tabela 05 – Unidades Necessárias de Matérias-Primas

	30x30			40x40			Unids. neces. de mat. primas
	Produção	Taxa	MP Neces.	Produção	Taxa	MP Neces.	
Quartzo							
Total	714056,25	1,229886	146367,9642	1369210	1,47585	336791,43	483159,3939
Composto et							
Total	714056,25	1,691994	201363,1484	1369210	2,382006	543577,74	744940,8877
Imperdel pf							
Total	714056,25	0,21	24991,96875	1369210	0,21	47922,35	72914,31875
Pasta Serig							
Total	714056,25	0,084	9996,7875	1369210	0,287994	65720,711	75717,49829
Imperdel pf							
Total	714056,25	0,066	7854,61875	1369210	0,21	47922,35	55776,96875
Pasta Serig							
Total	714056,25	0,39	46413,65625	1369210	0,37803	86267,076	132680,7323
Granilha							
Total	714056,25	0,84	99967,875	0	0	0	99967,875
Magnezita Calc.							
Total	714056,25	0,018	2142,16875	1369210	0,018	4107,63	6249,79875

Fonte: dados da pesquisa

O orçamento completo de matérias-primas necessárias para a produção projetada para o segundo semestre de 2003 pode ser encontrada no Anexo 04. Este cálculo é feito com base nas quantidades previstas para serem produzidas no mês, multiplicando-se pela taxa padrão prevista.

4.1.4 Orçamento de mão-de-obra direta

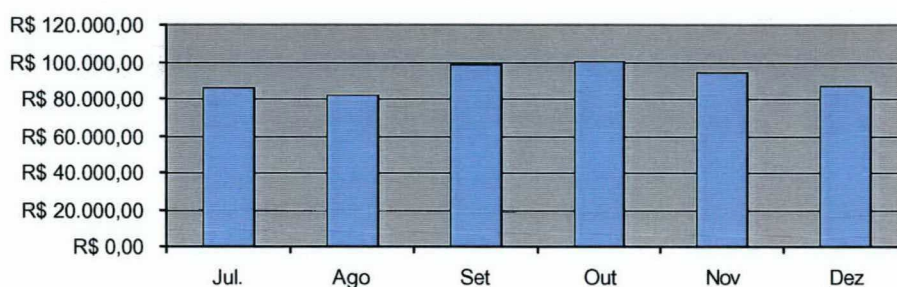
A tabela que será apresentada a seguir representa os custo de mão-de-obra direta, e tem como base o Anexo 08.

Tabela 06 – Mão-de-Obra Direta

	Produção	Tempo Pad.(min)	Tempo Nec. (horas)	Remuneração (por hora)	Custo MOD
Jul.	165254	5	13771,17	6,23	85794,36833
Ago	159023,5	5	13251,96	6,23	82559,70042
Set	189754	5	15812,83	6,23	98513,95167
Out	194101	5	16175,08	6,23	100770,7692
Nov	181144	5	15095,33	6,23	94043,92667
Dez	168589	5	14049,08	6,23	87525,78917
2° Semestre	1057865,5	5	88155,46	6,23	549208,5054
Total Folha	Total Pessoas	Horas/pessoa/mês	horas totais	Valor Hora	
100652	101	160	16160	6,23	

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 03 - Custo de MOD



Fonte: dados da pesquisa

O cálculo do custo total de mão-de-obra direta é efetuado através do produto da multiplicação do tempo necessário em horas pela remuneração por hora. Pode-se observar que o maior custo de MOD projetado encontra-se no mês de Outubro.

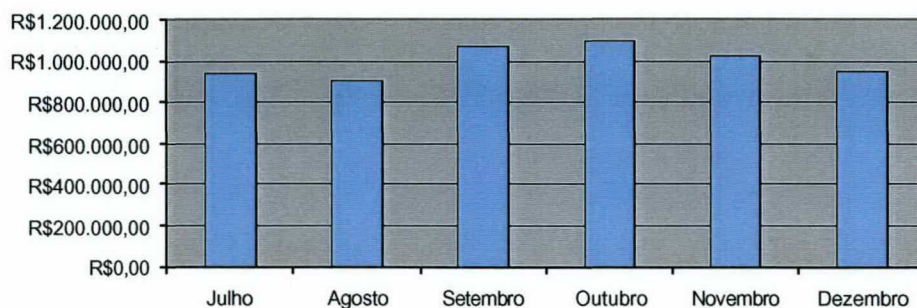
4.1.5 Orçamento dos custos indiretos de fabricação

A tabela dos Custos Indiretos de Fabricação, representada abaixo, é baseada no Anexo 09.

Tabela 07 – Custos Indiretos de Fabricação

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	2° Semestre
Pisos	935.308,52	900.044,98	1.073.974,20	1.098.577,45	1.025.243,12	954.184,03	R\$5.987.332,30

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 04 - Custos Indiretos de Fabricação

Fonte: dados da pesquisa

Os custos indiretos de fabricação aplicados por produto acabado são calculados com base no orçamento de mão-de-obra direta e na apropriação dos custos indiretos de fabricação. Pode-se observar que o mês de Outubro indica o maior CIF projetado.

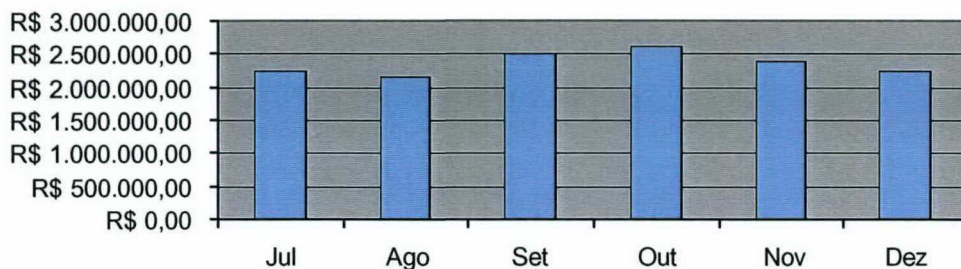
4.1.6 Orçamento dos custos de fabricação

A tabela dos Custos de Fabricação, abaixo descrita, é baseada no Anexo 13.

Tabela 08 – Custos de Fabricação

	Jul (R\$)	Ago (R\$)	Set (R\$)	Out (R\$)	Nov (R\$)	Dez (R\$)	2° Sem.
Mat. Primas Consumidas	1.220.454,64	1.190.861,46	1.345.329,79	1.415.414,39	1.264.783,22	1.222.028,69	7.658.872,19
MOD	85.794,37	82.559,70	98.513,95	100.770,77	94.043,93	87.525,79	549.208,51
CIF Aplicados	935.308,52	900.044,98	1.073.974,20	1.098.577,45	1.025.243,12	954.184,03	5.987.332,30
Custo do Prod Fabr	2.241.557,53	2.173.466,14	2.517.817,94	2.614.762,61	2.384.070,26	2.263.738,51	14.195.412,99
Média	2.365.902,17						

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 05 - Custos dos Produtos Fabricados

Fonte: dados da pesquisa

Novamente podemos observar que no mês de Outubro os custos são relativamente maiores. Os custos dos produtos fabricados, por produto, podem ser encontrados no Anexo 13. Para seu cálculo, é necessário anteriormente calcular os seguintes custos: custo de MP, custo de MOD, CIF por produto acabado e multiplicar pelas quantidades a serem produzidas, conforme orçamento de produção (Anexo 03).

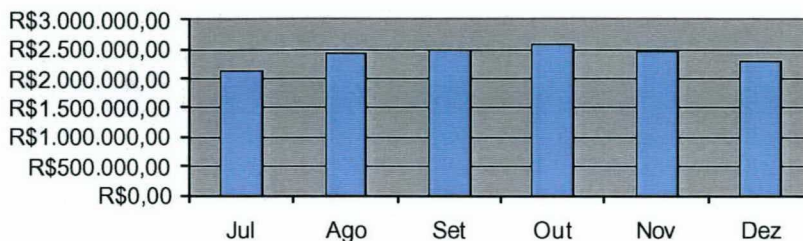
4.1.7 Orçamento dos custos dos produtos vendidos

A tabela abaixo é baseada no Anexo 15 e representa um resumo dos custos dos produtos vendidos.

Tabela 09 – Resumo do Custo Estimado dos Produtos Vendidos

Resumo do Custo Estimado dos Produtos Vendidos			
Período	30x30	40x40	Total
Jul	R\$1.149.126,96	R\$996.778,76	R\$2.145.905,72
Ago	R\$996.778,76	R\$1.433.696,00	R\$2.430.474,76
Set	R\$753.877,67	R\$1.746.487,60	R\$2.500.365,27
Out	R\$849.410,97	R\$1.734.805,87	R\$2.584.216,84
Nov	R\$606.554,92	R\$1.837.524,96	R\$2.444.079,88
Dez	R\$692.927,86	R\$1.624.183,29	R\$2.317.111,14
2º Semestre	R\$5.048.677,14	R\$9.373.476,47	R\$14.422.153,61

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 06 - Custo dos Produtos Vendidos

Fonte: dados da pesquisa

Para elaborar o Orçamento dos Custos dos Produtos Vendidos, conforme Anexo 15, é necessário calcular anteriormente os seguintes orçamentos: orçamento de produção e orçamento da movimentação projetada de estoques de produtos acabados.

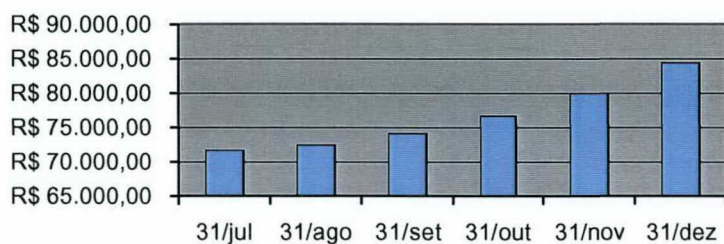
4.1.8 Orçamento dos bens depreciables

A tabela abaixo representada foi elaborada com base no Anexo 16.

Tabela 10 – Bens Depreciáveis

Data	Depreciação Mensal	Depreciação Mensal	Depreciação Total
31/jun			
31/jul	R\$ 69.451,51	2270,88	R\$ 71.722,39
31/ago	R\$ 70.284,93	2298,13056	R\$ 72.583,06
31/set	R\$ 71.690,63	2344,093171	R\$ 74.034,72
31/out	R\$ 74.199,80	2426,136432	R\$ 76.625,93
31/nov	R\$ 77.538,79	2535,312572	R\$ 80.074,10
31/dez	R\$ 81.803,42	2674,754763	R\$ 84.478,18
Deprec. Estimada	R\$ 444.969,07	14549,3075	R\$ 459.518,37

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 07 - Depreciação Mensal Acumulada

Fonte: dados da pesquisa

A depreciação mensal acumulada é calculada sobre máquinas e equipamentos, móveis e instalações, conforme Anexo 16. A depreciação é de 10% e os imóveis e jazidas não sofrem depreciação.

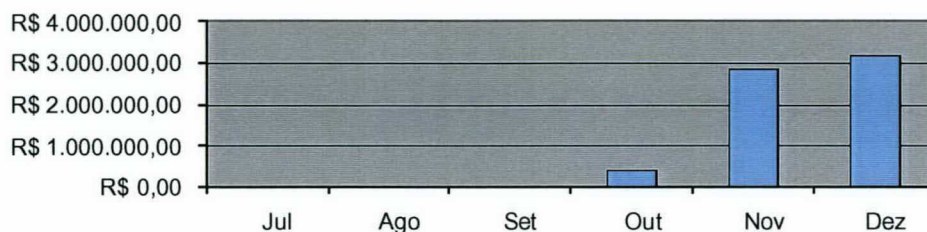
4.1.9 Orçamento de contas a receber

A tabela abaixo representada é baseada no Anexo 17.

Tabela 11 – Contas a Receber

Período	Vendas Totais	Vendas à Vista	Vendas à Prazo	À Receber
Jul	R\$4.030.263,59	R\$806.052,72	R\$3.224.210,87	
Ago	R\$4.035.308,45	R\$807.061,69	R\$3.228.246,76	
Set	R\$4.037.089,89	R\$807.417,98	R\$3.229.671,91	
Out	R\$3.909.628,54	R\$781.925,71	R\$3.127.702,83	R\$390.962,85
Nov	R\$4.052.338,47	R\$810.467,69	R\$3.241.870,78	R\$2.836.636,93
Dez	R\$3.963.822,15	R\$792.764,43	R\$3.171.057,72	R\$3.171.057,72
2º Semestre	R\$24.028.451,09	R\$4.805.690,22	R\$19.222.760,87	
Média			R\$3.203.793,48	
Saldo de Contas a Receber em Dezembro de 2003				R\$6.398.657,50

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 08: Contas a Receber

Fonte: dados da pesquisa

O detalhamento das contas a receber pode ser encontrado no Anexo 17. Importante ressaltar que os cálculos foram realizados de acordo com a realidade da empresa em estudo. Desta maneira, os recebimentos estão assim distribuídos: 20% dos recebimentos são realizadas à vista, 10% em 30 dias, 60% em 60 dias e 10% em 90 dias.

Além dos valores referentes às vendas líquidas, os valores referentes aos impostos também podem ser encontrados nos anexos: 18, 20, 22.

4.1.10 Orçamento dos fluxos de caixa

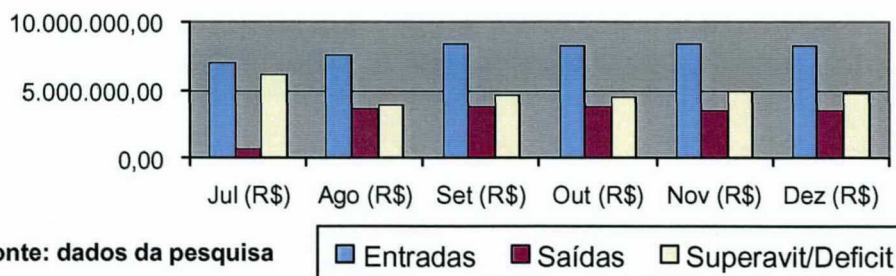
O tabela abaixo tem como base o Anexo 27, que é o Comparativo dos Fluxos de Entrada e Saída de Caixa.

Tabela 12 – Fluxos de Entrada e Saída de Caixa

	Jul (R\$)	Ago (R\$)	Set (R\$)	Out (R\$)	Nov (R\$)	Dez (R\$)	2º Semestre (R\$)
Entradas	7.004.580,70	7.676.941,46	8.410.414,61	8.392.954,26	8.523.483,50	8.343.962,55	48.352.337,07
Saídas	744.744,31	3.673.842,29	3.749.839,38	3.807.031,44	3.534.943,48	3.568.209,59	19.078.610,48
Superavit/Deficit	6.259.836,39	4.003.099,17	4.660.575,23	4.585.922,82	4.988.540,02	4.775.752,96	29.273.726,59

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 09 - Fluxos de Caixa



Os Orçamentos dos Fluxos de Entrada e Saídas de Caixa são calculados conforme o Quadro 27 que pode ser encontrado nos anexos. Para seu cálculo é necessário efetuar anteriormente o Orçamento de Entradas de Caixa e o Orçamento de Saídas de Caixa, que são respectivamente os anexos 25 e 26.

4.1.11 DRE projetada para o final do exercício

A tabela abaixo apresentada é um resumo do Quadro 34 dos anexos, e evidencia o resultado projetado para o final do exercício.

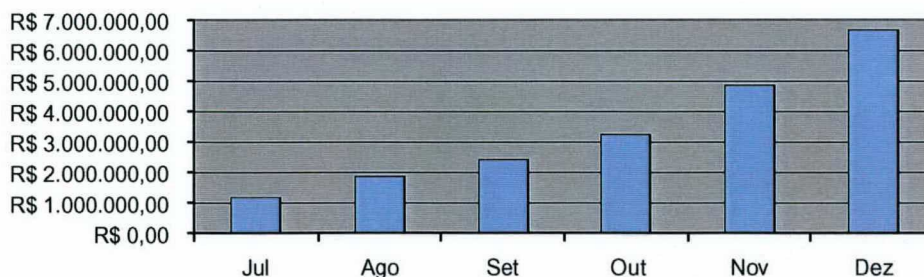
Tabela 13 – DRE Projetada para Dezembro de 2003

	2° Sem
Receita de Vendas	R\$ 32.194.799,49
IPI s/ Vendas	R\$ 2.926.799,95
Vendas Líquidas (c/ ICMS; PIS; COFINS)	R\$ 29.267.999,54
Custo dos Produtos Vendidos	R\$ 14.422.153,61
Lucro Operacional Bruto	R\$ 14.845.845,93
Despesas Operacionais	R\$ 5.417.875,80
Despesas de Vendas	R\$ 4.715.538,02
Despesas Administrativas	R\$ 630.113,52
Despesas CPMF	R\$ 72.224,27
Lucro Líquido Operacional	R\$ 9.427.970,13
Resultado Efeitos Inflac	(R\$ 8.696.149,24)
L.A.J.I.R	R\$ 731.820,88
Resultados Financeiros	R\$ 19.582.466,63
L.A.I.R	R\$ 20.314.287,51
Provisão p/ Imposto de Renda	R\$ 3.047.143,13
Lucro Líquido Disponível	R\$ 17.267.144,39

Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 10, abaixo representado, expressa a evolução projetada do Lucro Antes do Imposto de Renda (L.A.I.R.).

Gráfico 10 - L.A.I.R



Fonte: dados da pesquisa

A DRE projetada para o final do exercício, conforme Quadro 34 que se encontra nos anexos, foi incorporada ao Balanço Patrimonial Projetado para o mesmo período, conforme anexos 37 e 38.

4.2 Apresentação e análise dos índices

A seguir, serão apresentados alguns índices que contribuirão para a análise dos resultados projetados para o segundo semestre de 2003. Os índices que serão apresentados nos parágrafos seguinte são provenientes dos anexos 39. Para efeitos de comparação, os índices obtidos são comparados aos índices do setor de Construção Civil, provenientes de MARION (2002, p. 160).

4.2.1 Índices de rentabilidade

Os índices rentabilidade medem o retorno que a empresa consegue em relação às suas vendas e ao seu investimento em ativos. Eles verificam se a atividade operacional está gerando o retorno desejado pelos acionistas e margem suficiente para:

- a) Manter e desenvolver o ritmo dos negócios;
- b) Liquidar os compromissos a longo prazo.

Na organização em estudo, a Margem Operacional Líquida (MOL) foi de 32,46%. Se comparado ao índice do setor de 14%, este número pode ser considerado bom. Já a Margem Líquida (ML) de 32,21% se comparada à média do setor de 12%, também poderá ser considerada bastante positiva.

Desta maneira, os índices de rentabilidade projetados para o segundo semestre de 2003 indicam que a empresa alcançará um bom retorno em relação às suas vendas e aos seus investimentos em ativos.

4.2.2 Índices de endividamento

Os Índices de Endividamento determinam o grau de endividamento da empresa e sua capacidade de pagar dívidas. Eles verificam se o nível de endividamento é compatível com seus investimentos.

O índice de Capital de Terceiros, calculado no anexo 39, foi de 62%. Se comparado ao do setor de Construção Civil, de respectivamente 90%, pode ser considerado bom. Já o índice de Cobertura de Juros 11%, também calculada no anexo 39, quando comparado ao índice de 60% do setor de Construção Civil, pode ser considerado bom. Quanto menores eles forem melhor a situação da empresa.

Assim sendo, os índices de endividamento projetados para a organização estudada indicam um baixo grau de endividamento e, desta maneira, uma boa capacidade de pagar suas dívidas.

4.2.3 Índice de liquidez

Os Índices de Liquidez medem a capacidade da empresa em cumprir suas obrigações. Eles verificam se a empresa está em condições de honrar os compromissos assumidos.

O Índice de Liquidez Corrente (ILC) projetado para o segundo semestre de 2003 é de 12,84%. Quando comparado ao índice do setor de Construção Civil de 1,69% pode ser considerado muito bom. Assim sendo, o ILC da organização em estudo indica que há recursos suficientes para o resgate dos compromissos no curto prazo.

Já o Índice de Liquidez Seca de 12,29%, quando comparado com o índice do setor de 0,94%, pode ser considerado muito bom. Desta maneira, verifica-se que uma retração nas vendas não terá um efeito muito significativo na capacidade de pagamento das dívidas de curto prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Independentemente do tipo de organização, o papel principal do administrador é o de criar e manter um ambiente interno que permita a indivíduos trabalhando em grupo alcançarem um desempenho coerente com os objetivos da empresa.

Um programa amplo de planejamento e controle de resultados pode ser destacado como ferramenta indispensável para a condução eficaz de uma organização, fornecendo ao administrador informações relevantes e em tempo hábil.

5.1 Conclusões

Na prática, observa-se que a empresa Beta Revestimentos Cerâmicos não possui um programa de planejamento e controle de resultados formalmente definido.

Desta maneira, através do planejamento e controle de resultados apresentado neste trabalho, pode-se observar o comportamento previsto da empresa em estudo para um horizonte de tempo de seis meses. Se as previsões de vendas se concretizarem e o mercado não apresentar mudanças bruscas, os resultados financeiros da Beta Revestimentos Cerâmicos serão bastante animadores.

A liquidez da empresa, conforme calculado no Quadro 39, indica uma capacidade de pagamento de contas muito boa, tanto no curto quanto no longo prazos. Com base no referido quadro, pode-se observar que a rentabilidade da empresa também está bastante satisfatória.

A cultura da empresa influencia muito a eficácia de um programa de planejamento e controle de resultados. Desta maneira, para a implantação formal de um programa amplo de planejamento e controle de resultados na Beta Revestimentos Cerâmicos será necessário um estudo detalhado dos impactos comportamentais, além dos financeiros.

5.2 Recomendações

Para que este programa de planejamento e controle de resultados seja implantado de maneira eficaz na organização em estudo, é necessário que todos os níveis administrativos sejam envolvidos no processo.

Um processo de comunicação formalmente estabelecido, com base nos princípios fundamentais de um programa amplo de planejamento e controle de resultados (apresentadas no item 2.3.1), irá contribuir para a eficácia da implementação do programa proposto neste trabalho. Desta maneira, os resultados serão realistas e o comprometimento dos executivos de linha e seus subordinados poderão atingir níveis melhores dos que os atualmente existentes.

Para a implantação efetiva do programa aqui apresentado, é necessário que a Beta Revestimentos Cerâmicos estruture seu funcionamento de forma a estabelecer formalmente as atribuições de cada um dos níveis hierárquicos envolvidos no processo de planejamento e controle de resultados, enfatizando os benefícios deste programa e as premissas para seu funcionamento adequado. Desta maneira, a tendência à resistência contra mudanças tenderá a ser minimizada, uma vez que o programa poderá proporcionar um maior grau de autonomia na tomada de decisões rotineiras bem como fornecer informações valiosas e em tempo hábil para a tomada de decisões em todos os níveis da organização.

Além dos aspectos relativos ao planejamento e controle de resultados, o estágio realizado na Beta Revestimentos Cerâmicos proporcionou a possibilidade de conhecimento, por parte do acadêmico, do funcionamento das diversas áreas da empresa.

Desta maneira, observou-se que a empresa possui uma dificuldade em obter informações sobre seus consumidores finais. Isto se deve ao fato de que quase a totalidade das vendas são feitas para as empresas de revenda de materiais de construção.

Sendo assim, uma alternativa para aproximar a empresa de seus consumidores finais é a utilização do marketing e comunicação digital. O *site* da empresa poderia ser transformado

em um portal corporativo, apresentando conteúdo dinâmico de forma a atrair visitas constantes. Desta maneira, e com o auxílio das tecnologias disponíveis, poderia ser criado um banco de dados online conectado à um sistema que gerenciasse o mesmo, no sentido de registrar informações dos clientes sobre: hábitos de compra, padrões de comportamento, segmentação geográfica, dados pessoais, etc. Este banco de dados poderia ser utilizado para e comunicação *online* com os clientes através de *newsletters* que levassem informações relevantes e segmentadas.

Um grande benefício da utilização deste sistema de marketing e comunicação *online* é o custo. Uma vez estruturado, o seu custo operacional chega muito próximo de zero. Por exemplo, o envio de milhares de *newsletters* não custa praticamente nada, especialmente se o programa de gerenciamento e envio permitir o uso de filtros para que se faça ações segmentadas e personalizadas de uma maneira automatizada.

Assim, estas foram as conclusões e recomendações apresentadas com base na teoria absorvida nos anos acadêmicos e na prática oportunizada pelo estágio na Beta Revestimentos Cerâmicos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

FARIA, A. Nogueira de. **Organização de empresas, organização, estruturas e sistemas**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

GALLIANO, Guilherme. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harpe & How do Brasil, 1979.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo. Harbra, 2002.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Contabilidade empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Eliseu, ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo, Atlas, 1986.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ROCHA, Ana Maria Cavalcanti da. **Análise e projeto estruturado de sistemas**. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Antônio Zoratto ; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração**

de empresas: planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SANTOS, Joel José dos. **Análise de custos:** um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

STONER, James A. F. **Administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1982.

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

VASCONCELOS FILHO, Paulo de, PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controles financeiros. 5. ed. Porto Alegre: SAGRA – DC. Luzatto Ed., 1986.

ANEXOS

ANEXO 01: ORÇAMENTO DE VENDAS	71
ANEXO 02: ORÇAMENTO DE ESTOQUES DE PRODUTOS ACABADOS	78
ANEXO 03: ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO	79
ANEXO 04: ORÇAMENTO DE UNIDADES NECESSÁRIAS DE MP	80
ANEXO 05: ORÇAMENTO DE ESTOQUES DE PRODUTOS ACABADOS	81
ANEXO 06: ORÇAMENTO DE COMPRAS DE MP	82
ANEXO 07: ORÇAMENTO DOS CUSTOS DAS MP	84
ANEXO 07A: MOVIMENTAÇÃO PROJETADA DA MP	86
ANEXO 08: ORÇAMENTO DE MOD	88
ANEXO 09: ORÇAMENTO DOS CIF	89
ANEXO 10: ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	90
ANEXO 11: APROPRIAÇÃO DOS CIF AOS DEPARTAMENTOS	91
ANEXO 12: CIF APLICADOS	92
ANEXO 13: ORÇAMENTO DO CUSTO DOS PRODUTOS FABRICADOS	93
ANEXO 14: MOVIM. PROJ. DOS ESTOQUES DE PRODUTOS ACABADOS	94
ANEXO 15: ORÇAMENTO DO CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	95
ANEXO 16: BENS DEPRECIÁVEIS	96
ANEXO 17: ORÇAMENTO DE COBRANÇA DE CONTAS À RECEBER	97
ANEXO 18: ORÇAMENTO DE IPI À INGRESSAR	98
ANEXO 19: ORÇAMENTO DE IPI À RECOLHER	99
ANEXO 20: ORÇAMENTO DE ICMS À INGRESSAR	100
ANEXO 21: ORÇAMENTO DE ICMS À RECOLHER	101
ANEXO 22: ORÇAMENTO DE PIS À RECOLHER	102
ANEXO 23: ORÇAMENTO DE PIS À RECOLHER	103
ANEXO 24: LIQUIDAÇÃO DE CONTAS A PAGAR	104
ANEXO 25: ORÇAMENTO DE ENTRADAS DE CAIXA	105
ANEXO 26: ORÇAMENTO DE SAÍDAS DE CAIXA	106
ANEXO 27: COMPAR. DOS FLUXOS DE ENTRADA E SAÍDA DE CAIXA	107
ANEXO 28: ORÇAMENTO FINAL DE CAIXA	108
ANEXO 29: ORÇAMENTO DAS APLICAÇÕES FINANCEIRAS	109
ANEXO 30: PROJEÇÃO DA ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA DO PL	110
ANEXO 31: PROJEÇÃO DA ATUALIZAÇÃO DO ATIVO PERMANENTE	111
ANEXO 32: PROJ. DA ATUALIZ. MON. DAS DEPRECIACÕES ACUM.	112

ANEXO 33: ORÇAMENTO DO RESULTADO DOS EFEITOS INFLAC.	113
ANEXO 34: DRE PROJETADA	114
ANEXO 35: DRE PROJETADA POR PRODUTO ACABADO	115
ANEXO 36: PROJEÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS	116
ANEXO 37: BALANÇO PATRIMONIAL – ATIVO	117
ANEXO 38: BALANÇO PATRIMONIAL – PASSIVO E PL	118
ANEXO 39: ÍNDICES FINANCEIROS	119

Quadro 01: Orçamento de Vendas

Piso 30x30	Qtidade (m2)	Pr. Unit.	Vdas. Líquidas	PIS (1,65%)	COFINS (3%)	ICMS	Vendas c/ ICMS, PIS, COFINS
SC							
Jul.	36.921,50	R\$ 9,50	R\$ 350.754,25	R\$ 7.386,66	R\$ 13.430,28	R\$ 76.104,94	R\$ 447.676,13
Ago	37.468,50	R\$ 9,50	R\$ 355.950,75	R\$ 7.496,09	R\$ 13.629,26	R\$ 77.232,45	R\$ 454.308,55
Set	34.000,00	R\$ 9,50	R\$ 323.000,00	R\$ 6.802,17	R\$ 12.367,58	R\$ 70.082,96	R\$ 412.252,71
Out	35.225,00	R\$ 9,50	R\$ 334.637,50	R\$ 7.047,25	R\$ 12.813,18	R\$ 72.608,01	R\$ 427.105,93
Nov	24.531,50	R\$ 9,50	R\$ 233.049,25	R\$ 4.907,87	R\$ 8.923,39	R\$ 50.565,89	R\$ 297.446,39
Dez	23.291,00	R\$ 9,50	R\$ 221.264,50	R\$ 4.659,69	R\$ 8.472,16	R\$ 48.008,89	R\$ 282.405,23
2° Sem.	191.437,50	R\$ 9,50	R\$ 1.818.656,25	R\$ 38.299,72	R\$ 69.635,85	R\$ 394.603,14	R\$ 2.321.194,96
RS							
Jul.	20.851,50	R\$ 9,50	R\$ 198.089,25	R\$ 3.921,38	R\$ 7.129,79	R\$ 28.519,15	R\$ 237.659,57
Ago	15.351,50	R\$ 9,50	R\$ 145.839,25	R\$ 2.887,04	R\$ 5.249,16	R\$ 20.996,65	R\$ 174.972,11
Set	16.769,00	R\$ 9,50	R\$ 159.305,50	R\$ 3.153,62	R\$ 5.733,85	R\$ 22.935,40	R\$ 191.128,37
Out	19.765,00	R\$ 9,50	R\$ 187.767,50	R\$ 3.717,05	R\$ 6.758,28	R\$ 27.033,11	R\$ 225.275,94
Nov	17.350,00	R\$ 9,50	R\$ 164.825,00	R\$ 3.262,88	R\$ 5.932,51	R\$ 23.730,05	R\$ 197.750,45
Dez	20.140,50	R\$ 9,50	R\$ 191.334,75	R\$ 3.787,67	R\$ 6.886,67	R\$ 27.546,69	R\$ 229.555,79
2° Sem.	110.227,50	R\$ 9,50	R\$ 1.047.161,25	R\$ 20.729,65	R\$ 37.690,27	R\$ 150.761,07	R\$ 1.256.342,23
PR							
Jul.	8.490,00	R\$ 9,50	R\$ 80.655,00	R\$ 1.596,65	R\$ 2.903,00	R\$ 11.612,00	R\$ 96.766,65
Ago	8.675,50	R\$ 9,50	R\$ 82.417,25	R\$ 1.631,54	R\$ 2.966,43	R\$ 11.865,71	R\$ 98.880,92
Set	9.750,00	R\$ 9,50	R\$ 92.625,00	R\$ 1.833,61	R\$ 3.333,83	R\$ 13.335,33	R\$ 111.127,77
Out	10.785,50	R\$ 9,50	R\$ 102.462,25	R\$ 2.028,35	R\$ 3.687,90	R\$ 14.751,61	R\$ 122.930,11
Nov	9.100,00	R\$ 9,50	R\$ 86.450,00	R\$ 1.711,37	R\$ 3.111,58	R\$ 12.446,31	R\$ 103.719,26
Dez	8.845,00	R\$ 9,50	R\$ 84.027,50	R\$ 1.663,41	R\$ 3.024,39	R\$ 12.097,54	R\$ 100.812,84
2° Sem.	55.646,00	R\$ 9,50	R\$ 528.637,00	R\$ 10.464,92	R\$ 19.027,13	R\$ 76.108,51	R\$ 634.237,55
SP							
Jul.	22.122,50	R\$ 10,00	R\$ 221.225,00	R\$ 4.379,38	R\$ 7.962,51	R\$ 31.850,03	R\$ 265.416,92
Ago	26.867,50	R\$ 10,00	R\$ 268.675,00	R\$ 5.318,70	R\$ 9.670,37	R\$ 38.681,46	R\$ 322.345,53
Set	24.695,00	R\$ 10,00	R\$ 246.950,00	R\$ 4.888,63	R\$ 8.888,42	R\$ 35.553,69	R\$ 296.280,74
Out	28.203,50	R\$ 10,00	R\$ 282.035,00	R\$ 5.583,18	R\$ 10.151,23	R\$ 40.604,92	R\$ 338.374,33
Nov	26.780,00	R\$ 10,00	R\$ 267.800,00	R\$ 5.301,38	R\$ 9.638,87	R\$ 38.555,49	R\$ 321.295,74
Dez	24.497,00	R\$ 10,00	R\$ 244.970,00	R\$ 4.849,44	R\$ 8.817,16	R\$ 35.268,63	R\$ 293.905,22
2° Sem.	153.165,50	R\$ 10,00	R\$ 1.531.655,00	R\$ 30.320,70	R\$ 55.128,55	R\$ 220.514,22	R\$ 1.837.618,48
RJ							
Jul.	6.850,00	R\$ 10,00	R\$ 68.500,00	R\$ 1.356,03	R\$ 2.465,51	R\$ 9.862,03	R\$ 82.183,56
Ago	7.996,50	R\$ 10,00	R\$ 79.965,00	R\$ 1.583,39	R\$ 2.878,88	R\$ 11.515,54	R\$ 95.962,81
Set	6.730,50	R\$ 10,00	R\$ 67.305,00	R\$ 1.332,37	R\$ 2.422,50	R\$ 9.689,98	R\$ 80.749,85
Out	6.164,00	R\$ 10,00	R\$ 61.640,00	R\$ 1.220,23	R\$ 2.218,60	R\$ 8.874,39	R\$ 73.953,21
Nov	7.500,00	R\$ 10,00	R\$ 75.000,00	R\$ 1.484,70	R\$ 2.699,46	R\$ 10.797,84	R\$ 89.982,00
Dez	7.951,00	R\$ 10,00	R\$ 79.510,00	R\$ 1.573,98	R\$ 2.861,79	R\$ 11.447,15	R\$ 95.392,92
2° Sem.	43.194,00	R\$ 10,00	R\$ 431.940,00	R\$ 8.550,70	R\$ 15.546,73	R\$ 62.186,92	R\$ 518.224,36
GO							
Jul.	5.400,00	R\$ 10,00	R\$ 54.000,00	R\$ 1.068,99	R\$ 1.943,61	R\$ 7.774,45	R\$ 64.787,04

		Dez	11.654,00	R\$ 13,35	R\$ 155.580,90	R\$ 3.079,89	R\$ 5.599,79	R\$ 22.399,17	R\$ 186.659,75	
		2° Sem.	59.132,00	R\$ 15.627,24	R\$ 789.412,20	R\$ 15.627,24	R\$ 28.413,16	R\$ 113.652,63	R\$ 947.105,22	
		RO	10.090,00	R\$ 12,30	R\$ 124.107,00	R\$ 2.456,83	R\$ 4.466,96	R\$ 17.867,83	R\$ 148.898,62	
		Jul.	R\$ 12,30	R\$ 1.839,33	R\$ 92.914,20	R\$ 1.839,33	R\$ 3.344,24	R\$ 13.376,97	R\$ 111.474,75	
		Ago	R\$ 12,30	R\$ 1.823,26	R\$ 92.102,40	R\$ 1.823,26	R\$ 3.315,02	R\$ 13.260,09	R\$ 110.500,78	
		Set	R\$ 12,30	R\$ 1.967,41	R\$ 99.384,00	R\$ 1.967,41	R\$ 3.577,11	R\$ 14.308,43	R\$ 119.236,95	
		Out	R\$ 12,30	R\$ 1.915,30	R\$ 96.751,80	R\$ 1.915,30	R\$ 3.482,37	R\$ 13.929,47	R\$ 116.078,94	
		Nov	R\$ 12,30	R\$ 2.085,26	R\$ 105.337,20	R\$ 2.085,26	R\$ 3.791,38	R\$ 15.165,52	R\$ 126.379,36	
		Dez	R\$ 12,30	R\$ 12.087,40	R\$ 610.596,60	R\$ 12.087,40	R\$ 21.977,08	R\$ 87.908,33	R\$ 732.569,41	
		2° Sem.	49.642,00							
		MG	8.744,00	R\$ 13,00	R\$ 113.672,00	R\$ 2.250,26	R\$ 4.091,37	R\$ 16.365,49	R\$ 136.379,12	
		Jul.	R\$ 13,00	R\$ 2.205,48	R\$ 111.410,00	R\$ 2.205,48	R\$ 4.009,96	R\$ 16.039,83	R\$ 133.665,27	
		Ago	R\$ 13,00	R\$ 1.647,03	R\$ 83.200,00	R\$ 1.647,03	R\$ 2.994,60	R\$ 11.978,40	R\$ 99.820,04	
		Set	R\$ 13,00	R\$ 1.621,30	R\$ 81.900,00	R\$ 1.621,30	R\$ 2.947,81	R\$ 11.791,24	R\$ 98.260,35	
		Out	R\$ 13,00	R\$ 1.768,50	R\$ 89.336,00	R\$ 1.768,50	R\$ 3.215,45	R\$ 12.861,81	R\$ 107.181,76	
		Nov	R\$ 13,00	R\$ 2.091,21	R\$ 105.638,00	R\$ 2.091,21	R\$ 3.802,21	R\$ 15.208,83	R\$ 126.740,25	
		Dez	R\$ 13,00	R\$ 11.583,77	R\$ 585.156,00	R\$ 11.583,77	R\$ 21.061,40	R\$ 84.245,61	R\$ 702.046,79	
		2° Sem.	45.012,00							
		MS	10.620,00	R\$ 12,80	R\$ 135.936,00	R\$ 2.690,99	R\$ 4.892,72	R\$ 19.570,87	R\$ 163.090,58	
		Jul.	R\$ 12,80	R\$ 2.546,56	R\$ 128.640,00	R\$ 2.546,56	R\$ 4.630,11	R\$ 18.520,46	R\$ 154.337,13	
		Ago	R\$ 12,80	R\$ 1.816,80	R\$ 91.776,00	R\$ 1.816,80	R\$ 3.303,28	R\$ 13.213,10	R\$ 110.109,18	
		Set	R\$ 12,80	R\$ 1.827,44	R\$ 92.313,60	R\$ 1.827,44	R\$ 3.322,63	R\$ 13.290,50	R\$ 110.754,17	
		Out	R\$ 12,80	R\$ 1.811,73	R\$ 91.520,00	R\$ 1.811,73	R\$ 3.294,06	R\$ 13.176,24	R\$ 109.802,04	
		Nov	R\$ 12,80	R\$ 2.093,00	R\$ 105.728,00	R\$ 2.093,00	R\$ 3.805,45	R\$ 15.221,79	R\$ 126.848,23	
		Dez	R\$ 12,80	R\$ 12.786,53	R\$ 645.913,60	R\$ 12.786,53	R\$ 23.248,24	R\$ 92.992,96	R\$ 774.941,33	
		2° Sem.	50.462,00							
		MT	9.100,00	R\$ 12,54	R\$ 114.114,00	R\$ 2.259,01	R\$ 4.107,28	R\$ 16.429,13	R\$ 136.909,42	
		Jul.	R\$ 12,54	R\$ 2.296,24	R\$ 115.995,00	R\$ 2.296,24	R\$ 4.174,99	R\$ 16.699,94	R\$ 139.166,17	
		Ago	R\$ 12,54	R\$ 1.825,57	R\$ 92.219,16	R\$ 1.825,57	R\$ 3.319,23	R\$ 13.276,90	R\$ 110.640,86	
		Set	R\$ 12,54	R\$ 1.840,47	R\$ 92.971,56	R\$ 1.840,47	R\$ 3.346,31	R\$ 13.385,23	R\$ 111.543,56	
		Out	R\$ 12,54	R\$ 1.313,20	R\$ 66.336,60	R\$ 1.313,20	R\$ 2.387,64	R\$ 9.550,56	R\$ 79.588,00	
		Nov	R\$ 12,54	R\$ 1.308,24	R\$ 66.095,80	R\$ 1.308,24	R\$ 2.378,61	R\$ 9.514,45	R\$ 79.287,10	
		Dez	R\$ 12,54	R\$ 10.842,73	R\$ 547.722,12	R\$ 10.842,73	R\$ 19.714,05	R\$ 78.856,21	R\$ 657.135,12	
		2° Sem.	43.678,00							
		Totais 40x40 + 30x30	Quantidade	Vendas Líquidas	ICMS	PIS (1,65%)	COFINS (3%)	Vendas c/ ICMS, PIS, COFINS	IPÍ(10%)	Receita Total
		SC	85.589,50	R\$ 959.104,25	R\$ 208.101,75	R\$ 20.198,11	R\$ 36.723,84	R\$ 1.224.127,95	R\$ 122.412,80	R\$ 1.346.540,75
		Jul.	R\$ 935.150,75	R\$ 202.904,44	R\$ 19.693,67	R\$ 35.806,67	R\$ 1.193.555,52	R\$ 119.355,53	R\$ 1.312.911,07	
		Ago	R\$ 87.984,00	R\$ 216.497,77	R\$ 21.013,02	R\$ 36.205,49	R\$ 1.273.516,27	R\$ 127.351,63	R\$ 1.400.867,90	
		Set	R\$ 871.887,50	R\$ 189.177,89	R\$ 18.361,38	R\$ 33.384,33	R\$ 1.112.811,10	R\$ 111.281,11	R\$ 1.224.092,21	
		Out	R\$ 78.205,00	R\$ 894.974,25	R\$ 194.187,14	R\$ 34.268,32	R\$ 1.142.277,78	R\$ 114.227,73	R\$ 1.256.505,01	
		Nov	R\$ 77.485,50	R\$ 896.614,50	R\$ 18.892,12	R\$ 34.331,12	R\$ 1.144.370,77	R\$ 114.437,08	R\$ 1.258.807,85	
		Dez	R\$ 77.319,00	R\$ 5.555.531,25	R\$ 1.205.412,01	R\$ 116.995,87	R\$ 212.719,77	R\$ 709.065,89	R\$ 7.799.724,79	
		2° Sem.	490.387,50							
		RS	67.047,50	R\$ 784.778,45	R\$ 112.985,50	R\$ 15.535,51	R\$ 28.246,37	R\$ 941.545,83	R\$ 94.154,58	
		Jul.	R\$ 781.982,25	R\$ 112.582,93	R\$ 15.480,15	R\$ 28.145,73	R\$ 938.191,06	R\$ 1.032.010,17	R\$ 93.819,11	
		Ago								

R\$ 4.035.308,45
 R\$ 4.037.089,89
 R\$ 3.909.628,54
 R\$ 4.052.338,47
 R\$ 3.963.822,15
 R\$ 24.028.451,09

Totais 40X40 (m2)

jul
 ago
 set
 out
 nov
 dez

TOTAL
 R\$ 354.079,50
 R\$ 354.839,50
 R\$ 352.181,50
 R\$ 344.256,00
 R\$ 349.613,50
 R\$ 342.197,50

123.085,50
 125.041,50
 119.525,50
 128.138,00
 113.571,50
 113.129,50

Totais 30X30 (m2)

jul
 ago
 set
 out
 nov
 dez

Vendas c/ ICMS Interestadual
 R\$ 18.101.401,35

Vendas c/ ICMS Interno
 R\$ 7.090.658,90

Total ICMS Interestadual
 2764527,80

Total ICMS Interno
 R\$ 1.205.412,01

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 02: Orçamento de Estoques de Produtos Acabados

	30x30		40x40		30x30 + 40x40	
	Qtidade.	Vlr. Unit. Valor	Qtidade.	Vlr. Unit. Valor	Qtidade.	Valor
Inicial	60.820,00	R\$ 13,60 R\$ 827.152,00	100.715,00	R\$ 12,70 R\$ 1.279.080,50	161.535,00	R\$ 2.106.232,50
Final						
Jul.	61.542,75	R\$ 9,34 R\$ 574.563,48	115.497,00	R\$ 8,14 R\$ 940.028,13	177.039,75	R\$ 1.514.591,61
Ago	62.520,75	R\$ 7,97 R\$ 498.389,38	114.899,00	R\$ 6,24 R\$ 716.848,00	177.419,75	R\$ 1.215.237,38
Set	59.762,75	R\$ 6,31 R\$ 376.938,83	116.328,00	R\$ 7,51 R\$ 873.243,80	176.090,75	R\$ 1.250.182,63
Out	64.069,00	R\$ 6,63 R\$ 424.705,49	108.059,00	R\$ 8,03 R\$ 867.402,93	172.128,00	R\$ 1.292.108,42
Nov	56.785,75	R\$ 5,34 R\$ 303.277,46	118.021,00	R\$ 7,78 R\$ 918.762,48	174.806,75	R\$ 1.222.039,94
Dez	56.564,75	R\$ 6,13 R\$ 346.463,93	114.534,00	R\$ 7,09 R\$ 812.091,64	171.098,75	R\$ 1.158.555,57
2° Sem.	56.564,75	R\$ 346.463,93	114.534,00	R\$ 812.091,64	171.098,75	R\$ 1.158.555,57

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 03: Orçamento de Produção

	Vendas	Estoque Final	Sub-Total	Estoque inicial	Produção
30x30:					
Jul.	123.085,50	61542,75	184.628,25	65000	119.628,25
Ago	125.041,50	62520,75	187.562,25	61542,75	126.019,50
Set	119.525,50	59762,75	179.288,25	62520,75	116.767,50
Out	128.138,00	64069	192.207,00	59762,75	132.444,25
Nov	113.571,50	56785,75	170.357,25	64069	106.288,25
Dez	113.129,50	56564,75	169.694,25	56785,75	112.908,50
2° Sem.	722.491,50	56564,75	1.083.737,25	65000	1.018.737,25
40x40:					
Jul.	230.994,00	115497	346.491	120000	226.491,00
Ago	229.798,00	114899	344.697	115497	229.200,00
Set	232.656,00	116328	348.984	114899	234.085,00
Out	216.118,00	108059	324.177	116328	207.849,00
Nov	236.042,00	118021	354.063	108059	246.004,00
Dez	229.068,00	114534	343.602	118021	225.581,00
2° Sem.	1.374.676,00	114534	1.489.210	120000	1.369.210,00
30x30 + 40x40:					
Jul.	354.079,50	177039,75	531.119,25	185000	346.119,25
Ago	354.839,50	177419,75	532.259,25	177039,75	355.219,50
Set	352.181,50	176090,75	528.272,25	177419,75	350.852,50
Out	344.256,00	172128	516.384,00	176090,75	340.293,25
Nov	349.613,50	174806,75	524.420,25	172128	352.292,25
Dez	342.197,50	171098,75	513.296,25	174806,75	338.489,50
2° Sem.	2.097.167,50	171098,75	2.572.947,25	185.000,00	2.387.947,25

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 04: Orçamento de Unidades Necessárias de Matérias-Primas para a Produção

	Produção	30x30		Produção	40x40		Total de unids. neces. de mat. primas
		Taxa	MP Neces.		Taxa	MP Neces.	
Quartzo							
Jul.	119.628,25	0,204981	24521,51831	226.491,00	0,245975	55711,12373	80232,64204
Ago	126.019,50	0,204981	25831,60313	229.200,00	0,245975	56377,47	82209,07313
Set	116.767,50	0,204981	23935,11892	234.085,00	0,245975	57579,05788	81514,17679
Out	132.444,25	0,204981	27148,55481	207.849,00	0,245975	51125,65778	78274,21258
Nov	106.288,25	0,204981	21787,07177	246.004,00	0,245975	60510,8339	82297,90567
Dez	112.908,50	0,204981	23144,09724	225.581,00	0,245975	55487,28648	78631,38371
Composto et							
Jul.	119.628,25	0,281999	33735,04687	226.491,00	0,397001	89917,15349	123652,2004
Ago	126.019,50	0,281999	35537,37298	229.200,00	0,397001	90992,6292	126530,0022
Set	116.767,50	0,281999	32928,31823	234.085,00	0,397001	92931,97909	125860,2973
Out	132.444,25	0,281999	37349,14606	207.849,00	0,397001	82516,26085	119865,4069
Nov	106.288,25	0,281999	29973,18021	246.004,00	0,397001	97663,834	127637,0142
Dez	112.908,50	0,281999	31840,08409	225.581,00	0,397001	89555,88258	121395,9667
Imperdel pf							
Jul.	119.628,25	0,035	4186,98875	226.491,00	0,035	7927,185	12114,17375
Ago	126.019,50	0,035	4410,6825	229.200,00	0,035	8022	12432,6825
Set	116.767,50	0,035	4086,8625	234.085,00	0,035	8192,975	12279,8375
Out	132.444,25	0,035	4635,54875	207.849,00	0,035	7274,715	11910,26375
Nov	106.288,25	0,035	3720,08875	246.004,00	0,035	8610,14	12330,22875
Dez	112.908,50	0,035	3951,7975	225.581,00	0,035	7895,335	11847,1325
Pasta Serig							
Jul.	119.628,25	0,014	1674,7955	226.491,00	0,047999	10871,34151	12546,13701
Ago	126.019,50	0,014	1764,273	229.200,00	0,047999	11001,3708	12765,6438
Set	116.767,50	0,014	1634,745	234.085,00	0,047999	11235,84592	12870,59092
Out	132.444,25	0,014	1854,2195	207.849,00	0,047999	9976,544151	11830,76365
Nov	106.288,25	0,014	1488,0355	246.004,00	0,047999	11807,946	13295,9815
Dez	112.908,50	0,014	1580,719	225.581,00	0,047999	10827,66242	12408,38142
Imperdel pf							
Jul.	119.628,25	0,011	1315,91075	226.491,00	0,035	7927,185	9243,09575
Ago	126.019,50	0,011	1386,2145	229.200,00	0,035	8022	9408,2145
Set	116.767,50	0,011	1284,4425	234.085,00	0,035	8192,975	9477,4175
Out	132.444,25	0,011	1456,88675	207.849,00	0,035	7274,715	8731,60175
Nov	106.288,25	0,011	1169,17075	246.004,00	0,035	8610,14	9779,31075
Dez	112.908,50	0,011	1241,9935	225.581,00	0,035	7895,335	9137,3285
Pasta Serig							
Jul.	119.628,25	0,065	7775,83625	226.491,00	0,063005	14270,06546	22045,90171
Ago	126.019,50	0,065	8191,2675	229.200,00	0,063005	14440,746	22632,0135
Set	116.767,50	0,065	7589,8875	234.085,00	0,063005	14748,52543	22338,41293
Out	132.444,25	0,065	8608,87625	207.849,00	0,063005	13095,52625	21704,4025
Nov	106.288,25	0,065	6908,73625	246.004,00	0,063005	15499,48202	22408,21827
Dez	112.908,50	0,065	7339,0525	225.581,00	0,063005	14212,73091	21551,78341
Granilha							
Jul.	119.628,25	0,14	16747,955				16747,955
Ago	126.019,50	0,14	17642,73				17642,73
Set	116.767,50	0,14	16347,45				16347,45
Out	132.444,25	0,14	18542,195				18542,195
Nov	106.288,25	0,14	14880,355				14880,355
Dez	112.908,50	0,14	15807,19				15807,19
Magnezita Calcinada							
Jul.	119.628,25	0,003	358,88475	226.491,00	0,003	679,473	1038,35775
Ago	126.019,50	0,003	378,0585	229.200,00	0,003	687,6	1065,6585
Set	116.767,50	0,003	350,3025	234.085,00	0,003	702,255	1052,5575
Out	132.444,25	0,003	397,33275	207.849,00	0,003	623,547	1020,87975
Nov	106.288,25	0,003	318,86475	246.004,00	0,003	738,012	1056,87675
Dez	112.908,50	0,003	338,7255	225.581,00	0,003	676,743	1015,4685

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 05: Orçamento de Estoques de Matérias-Primas

	Quartzo			Composito.st			ImperdeLof			Pasta Sardia			ImperdeLof			Pasta Sardia			aranilha			Maonzeita Calcinada		
	Cidade.	Vlr. Unit.	Valor	Cidade.	Vlr. Unit.	Valor	Cidade.	Vlr. Unit.	Valor	Cidade.	Vlr. Unit.	Valor	Cidade.	Vlr. Unit.	Valor	Cidade.	Vlr. Unit.	Valor	Cidade.	Vlr. Unit.	Valor	Cidade.	Vlr. Unit.	Valor
Inicial	12000	0,6526	7831,2	20000	0,8812	17624	1300	0,0747	97,11	1500	2,2553	3382,95	1150	2,0017	2301,955	910	0,591	537,81	2500	2,0612	5153	132	0,4913	64,8516
Final																								
Jul.	26744,21	0,6526	17453,27	41217,4	0,8812	36320,77	4038,058	0,0747	301,6429	4182,046	2,2553	9431,768	3081,031917	2,0017	6167,302	7348,634	0,591	4343,043	5582,652	2,0612	11506,96	346,1193	0,4913	170,0484
Ago	27403,02	0,6526	17883,21	42176,67	0,8812	37166,08	4144,228	0,0747	309,5738	4255,215	2,2553	9596,785	3136,0715	2,0017	6277,474	7544,005	0,591	4458,507	5880,91	2,0612	12121,73	355,2195	0,4913	174,5193
Set	27171,39	0,6526	17732,05	41953,43	0,8812	36969,36	4093,279	0,0747	305,768	4290,197	2,2553	9675,681	3159,139167	2,0017	6323,649	7446,138	0,591	4400,667	5449,15	2,0612	11231,79	350,8525	0,4913	172,3738
Out	26091,4	0,6526	17027,25	39955,14	0,8812	35208,47	3970,088	0,0747	296,5656	3943,588	2,2553	8893,974	2910,533917	2,0017	5826,016	7234,801	0,591	4275,767	6180,732	2,0612	12739,72	340,2933	0,4913	167,1861
Nov	27432,64	0,6526	17902,54	42545,67	0,8812	37491,25	4110,076	0,0747	307,0227	4431,994	2,2553	9995,476	3259,77025	2,0017	6525,082	7469,406	0,591	4414,419	4960,118	2,0612	10223,8	352,2923	0,4913	173,0812
Dez	26270,46	0,6526	17104,95	40465,32	0,8812	35658,04	3949,044	0,0747	294,9936	4136,127	2,2553	9453,68	3045,776167	2,0017	6096,73	7183,928	0,591	4245,701	5269,063	2,0612	10860,59	336,4895	0,4913	166,2999
2° Sem.	161053,1		105103,3	248313,6		218814	24304,77		1815,567	25239,17		47593,68	18592,32292		37216,25	44226,91		26138,1	33322,63		68684,59	2083,266		1023,509

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 06: Orçamento de Compras de Matérias-Primas

Mat. Prima	Unids.	Neces. MP.	Estoque Final	Sub-Total	Estoque Inicial	Qtidade.	Compras	
							Preço	Valor
Quartzo								
Jul.		80232,64204	26744,21401	106976,9	12000	94976,86	0,6526	61981,9
Ago		82209,07313	27403,02438	109612,1	26744,21401	82867,88	0,6526	54079,58
Set		81514,17679	27171,39226	108685,6	27403,02438	81282,54	0,6526	53044,99
Out		78274,21258	26091,40419	104365,6	27171,39226	77194,22	0,6526	50376,95
Nov		82297,90567	27432,63522	109730,5	26091,40419	83639,14	0,6526	54582,9
Dez		78631,38371	26210,46124	104841,8	27432,63522	77409,21	0,6526	50517,25
2° Semestre		483159,3939	26210,46124	5093369,9	12000	497369,9		324583,6
Composto et								
Jul.		123652,2004	41217,40012	164869,6	20000	144869,6	0,8812	127659,1
Ago		126530,0022	42176,66739	168706,7	41217,40012	127489,3	0,8812	112343,5
Set		125860,2973	41953,43244	167813,7	42176,66739	125637,1	0,8812	110711,4
Out		119865,4069	39955,13563	159820,5	41953,43244	117867,1	0,8812	103864,5
Nov		127637,0142	42545,67141	170182,7	39955,13563	130227,5	0,8812	114756,5
Dez		121395,9667	40465,32222	161861,3	42545,67141	119315,6	0,8812	105140,9
2° Semestre		744940,8877	40465,32222	785406,2	20000	765406,2		674476
Imperdel pf								
Jul.		12114,17375	4038,057917	16152,23	1300	14852,23	0,0747	1109,462
Ago		12432,6825	4144,2275	16576,91	4038,057917	12538,85	0,0747	936,6523
Set		12279,8375	4093,279167	16373,12	4144,2275	12228,89	0,0747	913,498
Out		11910,26375	3970,087917	15880,36	4093,279167	11787,07	0,0747	880,4943
Nov		12330,22875	4110,07625	16440,31	3970,087917	12470,22	0,0747	931,5252
Dez		11847,1325	3949,044167	15796,18	4110,07625	11686,1	0,0747	872,9517
2° Semestre		72914,31875	3949,044167	76863,36	1300	75563,36		5644,583
Pasta Serig								
Jul.		12546,13701	4182,04567	16728,18	1500	15228,18	2,2553	34344,12
Ago		12765,6438	4255,2146	17020,86	4182,04567	12838,81	2,2553	28955,37
Set		12870,59092	4290,196972	17160,79	4255,2146	12905,57	2,2553	29105,94
Out		11830,76365	3943,587884	15774,35	4290,196972	11484,15	2,2553	25900,21
Nov		13295,9815	4431,993832	17727,98	3943,587884	13784,39	2,2553	31087,93
Dez		12408,38142	4136,12714	16544,51	4431,993832	12112,51	2,2553	27317,35
2° Semestre		75717,49829	4136,12714	79853,63	1500	78353,63		176710,9
Imperdel pf								
Jul.		9243,09575	3081,031917	12324,13	1150	11174,13	2,0017	22367,25
Ago		9408,2145	3136,0715	12544,29	3081,031917	9463,254	2,0017	18942,6
Set		9477,4175	3159,139167	12636,56	3136,0715	9500,485	2,0017	19017,12
Out		8731,60175	2910,533917	11642,14	3159,139167	8482,997	2,0017	16980,41
Nov		9779,31075	3259,77025	13039,08	2910,533917	10128,55	2,0017	20274,31
Dez		9137,3285	3045,776167	12183,1	3259,77025	8923,334	2,0017	17861,84
2° Semestre		55776,96875	3045,776167	58822,74	1150	57672,74		115443,5

Pasta Serig									
Jul.	22045,90171	7348,633902	29394,54	910	28484,54	0,591	16834,36		
Ago	22632,0135	7544,0045	30176,02	7348,633902	22827,38	0,591	13490,98		
Set	22338,41293	7446,137642	29784,55	7544,0045	22240,55	0,591	13144,16		
Out	21704,4025	7234,800832	28939,2	7446,137642	21493,07	0,591	12702,4		
Nov	22408,21827	7469,40609	29877,62	7234,800832	22642,82	0,591	13381,91		
Dez	21551,78341	7183,927802	28735,71	7469,40609	21266,31	0,591	12568,39		
2° Semestre	132680,7323	7183,927802	139884,7	910	138954,7		82122,2		
Granilha									
Jul.	16747,955	5582,651667	22330,61	2500	19830,61	2,0612	40874,85		
Ago	17642,73	5880,91	23523,64	5582,651667	17940,99	2,0612	36979,97		
Set	16347,45	5449,15	21796,6	5880,91	15915,69	2,0612	32805,42		
Out	18542,195	6180,731667	24722,93	5449,15	19273,78	2,0612	39727,11		
Nov	14880,355	4960,118333	19840,47	6180,731667	13659,74	2,0612	28155,46		
Dez	15807,19	5269,063333	21076,25	4960,118333	16116,14	2,0612	33218,58		
2° Semestre	99967,875	5269,063333	105236,9	2500	102736,9		211761,4		
Magnezita Calcinada									
Jul.	1038,35775	346,11925	1384,477	132	1252,477	0,4913	615,342		
Ago	1065,6585	355,2195	1420,878	346,11925	1074,759	0,4913	528,029		
Set	1052,5575	350,8525	1403,41	355,2195	1048,191	0,4913	514,976		
Out	1020,87975	340,29325	1361,173	350,8525	1010,321	0,4913	496,3705		
Nov	1056,87675	352,29225	1409,169	340,29325	1068,876	0,4913	525,1387		
Dez	1015,4685	338,4895	1353,958	352,29225	1001,666	0,4913	492,1184		
2° Semestre	6249,79875	338,4895	6588,288	132			3171,974		
Todas as Mat. Primas									
Jul.							305786,4		
Ago							266256,7		
Set							259257,5		
Out							250928,5		
Nov							263695,7		
Dez							247989,4		
2° Semestre							1593914		

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 07: Orçamento dos Custos das Matérias-Primas (Por Produto Acado)

Jul.	Totais		30x30		40x40		30x30	
	Un. Neces. MP	Custo	Un. Neces. MP	Custo	Un. Neces. MP (Kg)	Custo	un neces	custo
Quartzo	38333,83141	107844,8	11573,22726	36845,796	26760,60415	70998,96	0,6526	0,204981
Composto et	59112,99033	167761,4	15921,66354	49752,552	43191,32679	118008,9	0,397001	1,0847
Imperdel pf	5783,89	12268,32	1976,1	4217,562	3807,79	8050,756	0,035	0,074
Pasta Serig	6012,443206	349480,7	790,44	127334,24	5222,003206	222146,5	0,047999	2,0419
Imperdel pf	4428,85	121142,9	621,06	113015,98	3807,79	8126,912	0,035	0,0747
Pasta Serig	10524,46597	264391,9	3669,9	33367,86	6854,56597	231024,1	0,063005	2,1235
granilha	7904,4	116375,4	7904,4	116375,35	0	0	0	0,14
Magnezita Calcinada	495,762	81189,29	169,38	27738,798	326,382	53450,49	0,003	0,4913
Total	132596,6329	1220455	42626,1708	508648,14	89970,46212	711806,5		0,003
Ago.								
Quartzo	36615,60185	103778,7	12501,6887	39801,748	24113,91315	63976,99		
Composto et	56118,57404	160081,4	17198,97801	53743,947	38919,59603	106337,5		
Imperdel pf	5565,8225	11810,43	2134,6325	4555,9157	3431,19	7254,516		
Pasta Serig	5559,386966	337725,2	853,853	137549,62	4705,533966	200175,6		
Imperdel pf	4102,0745	129405,8	670,8845	122082,68	3431,19	7323,14		
Pasta Serig	10140,94967	244220	3964,3175	36044,795	6176,63217	208175,2		
granilha	8538,53	125711,6	8538,53	125711,56	0	0		
Magnezita Calcinada	477,0705	78128,25	182,9685	29964,141	294,102	48164,1		
Total	127118,01	1190861	46045,85271	549454,41	81072,15732	641407,1		
Set.								
Quartzo	44948,97474	123833,5	8629,290138	27473,155	36319,6846	96360,31		
Composto et	70491,17356	197259,2	11871,5939	37096,758	58619,57966	160162,5		
Imperdel pf	6641,39	14071,26	1473,43	3144,7206	5167,96	10926,54		
Pasta Serig	7676,712344	396442,4	589,372	94943,619	7087,340344	301498,8		
Imperdel pf	5631,038	95297,47	463,078	84267,567	5167,96	11029,9		
Pasta Serig	12039,43628	338427,4	2736,37	24879,918	9303,06628	313547,5		
granilha	5893,72	86772,4	5893,72	86772,398	0	0		
Magnezita Calcinada	569,262	93226,14	126,294	20682,747	442,968	72543,39		
Total	153891,7069	1345530	31783,14804	379260,88	122108,5589	966068,9		
Out.								
Quartzo	45326,04437	126670,3	12090,39432	38492,306	33235,65005	88178,01		
Composto et	70275,12814	198538,3	16633,14702	51975,82	53641,98112	146562,5		
Imperdel pf	6793,535	14404,76	2064,405	4406,0301	4729,13	9998,732		

Pasta Serig	7311,290882	408921,8	825,762	133024,36	6485,528882	275897,4
Imperdel pf	5377,943	128159,6	648,813	118066,27	4729,13	10093,31
Pasta Serig granilha	12347,00459	321782	3833,895	34858,953	8513,10959	286923,1
Magnezita Calcinada	8257,62	121575,8	8257,62	121575,76	0	0
Total	582,303	95361,82	176,949	28978,348	405,354	66383,47
	156270,869	1415414	44530,98534	531377,85	111739,8836	884036,5
Nov.						
Quartzo	43231,47733	118210,7	6620,066376	21076,37	36611,41095	97134,29
Composto et	68197,86255	189908,2	9107,439704	28459,235	59090,42284	161448,9
Imperdel pf	6339,83	13426,82	1130,36	2412,5112	5209,47	11014,31
Pasta Serig	7596,411158	376757,6	452,144	72837,169	7144,267158	303920,5
Imperdel pf	5564,726	75765,4	355,256	64646,903	5209,47	11118,5
Pasta Serig granilha	11477,03021	335152,9	2099,24	19086,936	9377,79021	316066
Magnezita Calcinada	4521,44	66568,52	4521,44	66568,515	0	0
Total	543,414	88993,1	96,888	15867,025	446,526	73126,07
	147472,1912	1264783	24382,83408	290954,66	123089,3572	973828,6
Dez.						
Quartzo	39490,67778	110021,2	9890,538231	31488,603	29600,13955	78532,58
Composto et	61381,04009	173049,4	13606,73375	42518,781	47774,30634	130530,6
Imperdel pf	5900,615	12509,36	1688,785	3604,3497	4211,83	8905,012
Pasta Serig	6451,617662	354538,6	675,514	108820,48	5776,103662	245718,2
Imperdel pf	4742,591	105573,3	530,761	96584,027	4211,83	8989,249
Pasta Serig granilha	10718,21069	284054,1	3136,315	28516,341	7581,89569	255537,7
Magnezita Calcinada	6755,14	99454,96	6755,14	99454,961	0	0
Total	505,767	82827,78	144,753	23705,716	361,014	59122,06
	135945,6592	1222029	36428,53998	434693,26	99517,11924	787335,4
2° Sem.						
Quartzo	247946,6075	690359,1	61305,20503	195177,98	186641,4025	495181,1
Composto et	385576,7687	1086598	84339,55592	263547,09	301237,2128	823050,8
Imperdel pf	37025,0825	78490,96	10487,7125	22341,089	26557,37	56149,87
Pasta Serig	40607,86222	2223866	4187,085	674509,49	36420,77722	1549357
Imperdel pf	29847,2225	655344,4	3289,8525	598663,43	26557,37	56681,02
Pasta Serig granilha	67247,09741	1788028	19440,0375	176754,8	47807,05991	1611274
Magnezita Calcinada	41870,85	616458,5	41870,85	616458,54	0	0
Total	3173,5785	519726,4	897,2325	146936,78	2276,346	372789,6
	853295,0693	7658872	225797,531	2694389,2	627497,5384	4964483
		100%		35%		65%

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 07A: Movimentação Projetada da Matéria-Prima

Quartzo

Período	Entradas			Saídas			Saldo		
	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total
1°.07.03							12000,00	R\$0,65	R\$7.831,20
Jul	94976,86	R\$0,65	R\$61.981,90				106976,86	R\$0,65	R\$69.813,10
Jul				80232,64	R\$0,65	R\$52.359,82	26744,21	R\$0,65	R\$17.453,27
Ago	82867,88	R\$0,65	R\$54.079,58				109612,10	R\$0,65	R\$71.532,85
Ago				82209,07	R\$0,65	R\$53.649,64	27403,02	R\$0,65	R\$17.883,21
Set	81282,54	R\$0,65	R\$53.044,99				108685,57	R\$0,65	R\$70.928,20
Set				81514,18	R\$0,65	R\$53.196,15	27171,39	R\$0,65	R\$17.732,05
Out	77194,22	R\$0,65	R\$50.376,95				104365,62	R\$0,65	R\$68.109,00
Out				78274,21	R\$0,65	R\$51.081,75	26091,40	R\$0,65	R\$17.027,25
Nov	83639,14	R\$0,65	R\$54.582,90				109730,54	R\$0,65	R\$71.610,15
Nov				82297,91	R\$0,65	R\$53.707,61	27432,64	R\$0,65	R\$17.902,54
Dez	77409,21	R\$0,65	R\$50.517,25				104841,84	R\$0,65	R\$68.419,79
Dez				78631,38	R\$0,65	R\$51.314,84	26210,46	R\$0,65	R\$17.104,95

Composto et

Período	Entradas			Saídas			Saldo		
	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total
1°.07.03							20000,00	R\$0,88	R\$17.624,00
Jul	144869,60	R\$0,88	R\$127.659,09				164869,60	R\$0,88	R\$145.283,09
Jul				123652,20	R\$0,88	R\$108.962,32	41217,40	R\$0,88	R\$36.320,77
Ago	127489,27	R\$0,88	R\$112.343,54				168706,67	R\$0,88	R\$148.664,32
Ago				126530,00	R\$0,88	R\$111.498,24	42176,67	R\$0,88	R\$37.166,08
Set	125637,06	R\$0,88	R\$110.711,38				167813,73	R\$0,88	R\$147.877,46
Set				125860,30	R\$0,88	R\$110.908,09	41953,43	R\$0,88	R\$36.969,36
Out	117867,11	R\$0,88	R\$103.864,50				159820,54	R\$0,88	R\$140.833,86
Out				119865,41	R\$0,88	R\$105.625,40	39955,14	R\$0,88	R\$35.208,47
Nov	130227,55	R\$0,88	R\$114.756,52				170182,69	R\$0,88	R\$149.964,98
Nov				127637,01	R\$0,88	R\$112.473,74	42545,67	R\$0,88	R\$37.491,25
Dez	119315,62	R\$0,88	R\$105.140,92				161861,29	R\$0,88	R\$142.632,17
Dez				121395,97	R\$0,88	R\$106.974,13	40465,32	R\$0,88	R\$35.658,04

Imperdel pf

Período	Entradas			Saídas			Saldo		
	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total
1°.07.03							1300,00	R\$0,07	R\$97,11
Jul	14852,23	R\$0,07	R\$1.109,46				16152,23	R\$0,07	R\$1.206,57
Jul				12114,17	R\$0,07	R\$904,93	4038,06	R\$0,07	R\$301,64
Ago	12538,85	R\$0,07	R\$936,65				16576,91	R\$0,07	R\$1.238,30
Ago				12432,68	R\$0,07	R\$928,72	4144,23	R\$0,07	R\$309,57
Set	12228,89	R\$0,07	R\$913,50				16373,12	R\$0,07	R\$1.223,07
Set				12279,84	R\$0,07	R\$917,30	4093,28	R\$0,07	R\$305,77
Out	11787,07	R\$0,07	R\$880,49				15880,35	R\$0,07	R\$1.186,26
Out				11910,26	R\$0,07	R\$889,70	3970,09	R\$0,07	R\$296,57
Nov	12470,22	R\$0,07	R\$931,53				16440,31	R\$0,07	R\$1.228,09
Nov				12330,23	R\$0,07	R\$921,07	4110,08	R\$0,07	R\$307,02
Dez	11686,10	R\$0,07	R\$872,95				15796,18	R\$0,07	R\$1.179,97
Dez				11847,13	R\$0,07	R\$884,98	3949,04	R\$0,07	R\$294,99

Pasta Serig

Período	Entradas			Saídas			Saldo		
	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total
1°.07.03							1500,00	R\$2,26	R\$3.382,95
Jul	15228,18	R\$2,26	R\$34.344,12				16728,18	R\$2,26	R\$37.727,07
Jul				12546,14	R\$2,26	R\$28.295,30	4182,05	R\$2,26	R\$9.431,77
Ago	12838,81	R\$2,26	R\$28.955,37				17020,86	R\$2,26	R\$38.387,14
Ago				12765,64	R\$2,26	R\$28.790,36	4255,21	R\$2,26	R\$9.596,79
Set	12905,57	R\$2,26	R\$29.105,94				17160,79	R\$2,26	R\$38.702,72
Set				12870,59	R\$2,26	R\$29.027,04	4290,20	R\$2,26	R\$9.675,68
Out	11484,15	R\$2,26	R\$25.900,21				15774,35	R\$2,26	R\$35.575,90
Out				11830,76	R\$2,26	R\$26.681,92	3943,59	R\$2,26	R\$8.893,97
Nov	13784,39	R\$2,26	R\$31.087,93				17727,98	R\$2,26	R\$39.981,90
Nov				13295,98	R\$2,26	R\$29.986,43	4431,99	R\$2,26	R\$9.995,48
Dez	12112,51	R\$2,26	R\$27.317,35				16544,51	R\$2,26	R\$37.312,83
Dez				12408,38	R\$2,26	R\$27.984,62	4136,13	R\$2,26	R\$9.328,21

Imperdel pf

Período	Entradas			Saídas			Saldo		
	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total
1º.07.03							1150,00	R\$2,00	R\$2.301,96
Jul	11174,13	R\$2,00	R\$22.367,25				12324,13	R\$2,00	R\$24.669,21
Jul				9243,10	R\$2,00	R\$18.501,90	3081,03	R\$2,00	R\$6.167,30
Ago	9463,25	R\$2,00	R\$18.942,60				12544,29	R\$2,00	R\$25.109,90
Ago				9408,21	R\$2,00	R\$18.832,42	3136,07	R\$2,00	R\$6.277,47
Set	9500,49	R\$2,00	R\$19.017,12				12636,56	R\$2,00	R\$25.294,60
Set				9477,42	R\$2,00	R\$18.970,95	3159,14	R\$2,00	R\$6.323,65
Out	8483,00	R\$2,00	R\$16.980,41				11642,14	R\$2,00	R\$23.304,06
Out				8731,60	R\$2,00	R\$17.478,05	2910,53	R\$2,00	R\$5.826,02
Nov	10128,55	R\$2,00	R\$20.274,31				13039,08	R\$2,00	R\$26.100,33
Nov				9779,31	R\$2,00	R\$19.575,25	3259,77	R\$2,00	R\$6.525,08
Dez	8923,33	R\$2,00	R\$17.861,84				12183,10	R\$2,00	R\$24.386,92
Dez				9137,33	R\$2,00	R\$18.290,19	3045,78	R\$2,00	R\$6.096,73
Pasta Serig									
Período	Entradas			Saídas			Saldo		
	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total
1º.07.03							910,00	R\$0,59	R\$537,81
Jul	28484,54	R\$0,59	R\$16.834,36				29394,54	R\$0,59	R\$17.372,17
Jul				22045,90	R\$0,59	R\$13.029,13	7348,63	R\$0,59	R\$4.343,04
Ago	22827,38	R\$0,59	R\$13.490,98				30176,02	R\$0,59	R\$17.834,03
Ago				22632,01	R\$0,59	R\$13.375,52	7544,00	R\$0,59	R\$4.458,51
Set	22240,55	R\$0,59	R\$13.144,16				29784,55	R\$0,59	R\$17.602,67
Set				22338,41	R\$0,59	R\$13.202,00	7446,14	R\$0,59	R\$4.400,67
Out	21493,07	R\$0,59	R\$12.702,40				28939,20	R\$0,59	R\$17.103,07
Out				21704,40	R\$0,59	R\$12.827,30	7234,80	R\$0,59	R\$4.275,77
Nov	22642,82	R\$0,59	R\$13.381,91				29877,62	R\$0,59	R\$17.657,68
Nov				22408,22	R\$0,59	R\$13.243,26	7469,41	R\$0,59	R\$4.414,42
Dez	21266,31	R\$0,59	R\$12.568,39				28735,71	R\$0,59	R\$16.982,81
Dez				21551,78	R\$0,59	R\$12.737,10	7183,93	R\$0,59	R\$4.245,70
Granilha									
Período	Entradas			Saídas			Saldo		
	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total
1º.07.03							2500,00	R\$2,06	R\$5.153,00
Jul	19830,61	R\$2,06	R\$40.874,85				22330,61	R\$2,06	R\$46.027,85
Jul				16747,96	R\$2,06	R\$34.520,88	5582,65	R\$2,06	R\$11.506,96
Ago	17940,99	R\$2,06	R\$36.979,97				23523,64	R\$2,06	R\$48.486,93
Ago				17642,73	R\$2,06	R\$36.365,20	5880,91	R\$2,06	R\$12.121,73
Set	15915,69	R\$2,06	R\$32.805,42				21796,60	R\$2,06	R\$44.927,15
Set				16347,45	R\$2,06	R\$33.695,36	5449,15	R\$2,06	R\$11.231,79
Out	19273,78	R\$2,06	R\$39.727,11				24722,93	R\$2,06	R\$50.958,90
Out				18542,20	R\$2,06	R\$38.219,17	6180,73	R\$2,06	R\$12.739,72
Nov	13659,74	R\$2,06	R\$28.155,46				19840,47	R\$2,06	R\$40.895,18
Nov				14880,36	R\$2,06	R\$30.671,39	4960,12	R\$2,06	R\$10.223,80
Dez	16116,14	R\$2,06	R\$33.218,58				21076,25	R\$2,06	R\$43.442,37
Dez				15807,19	R\$2,06	R\$32.581,78	5269,06	R\$2,06	R\$10.860,59
Magnezita Calcinada									
Período	Entradas			Saídas			Saldo		
	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total	Quantidade	Vlr Unit.	Vlr Total
1º.07.03							132,00	R\$0,49	R\$64,85
Jul	1252,48	R\$0,49	R\$615,34				1384,48	R\$0,49	R\$680,19
Jul				1038,36	R\$0,49	R\$510,15	346,12	R\$0,49	R\$170,05
Ago	1074,76	R\$0,49	R\$528,03				1420,88	R\$0,49	R\$698,08
Ago				1065,66	R\$0,49	R\$523,56	355,22	R\$0,49	R\$174,52
Set	1048,19	R\$0,49	R\$514,98				1403,41	R\$0,49	R\$689,50
Set				1052,56	R\$0,49	R\$517,12	350,85	R\$0,49	R\$172,37
Out	1010,32	R\$0,49	R\$496,37				1361,17	R\$0,49	R\$668,74
Out				1020,88	R\$0,49	R\$501,56	340,29	R\$0,49	R\$167,19
Nov	1068,88	R\$0,49	R\$525,14				1409,17	R\$0,49	R\$692,32
Nov				1056,88	R\$0,49	R\$519,24	352,29	R\$0,49	R\$173,08
Dez	1001,67	R\$0,49	R\$492,12				1353,96	R\$0,49	R\$665,20
Dez				1015,47	R\$0,49	R\$498,90	338,49	R\$0,49	R\$166,30

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 08: Orçamento de Mão de Obra Direta

	Produção Prevista (m2)	Tempo Padrão (min)	Tempo Necessário (horas)	Remuneração e Encargos (por hora)	Custo Total MOD
Piso 30x30					
Jul.	56460	5	4705	6,23	29312,15
Ago	60989,5	5	5082,458333	6,23	31663,71542
Set	42098	5	3508,166667	6,23	21855,87833
Out	58983	5	4915,25	6,23	30622,0075
Nov	32296	5	2691,333333	6,23	16767,00667
Dez	48251	5	4020,916667	6,23	25050,31083
2° Semestre	299077,5	5	24923,125	6,23	155271,0688
Piso 40x40					
Jul.	108794	5	9066,17	6,23	56482,21833
Ago	98034	5	8169,50	6,23	50895,985
Set	147656	5	12304,67	6,23	76658,07333
Out	135118	5	11259,83	6,23	70148,76167
Nov	148848	5	12404,00	6,23	77276,92
Dez	120338	5	10028,17	6,23	62475,47833
2° Semestre	758788	5	63232,33	6,23	393937,4367
Piso 30x30 + 40x40					
Jul.	165254	5	13771,17	6,23	85794,36833
Ago	159023,5	5	13251,96	6,23	82559,70042
Set	189754	5	15812,83	6,23	98513,95167
Out	194101	5	16175,08	6,23	100770,7692
Nov	181144	5	15095,33	6,23	94043,92667
Dez	168589	5	14049,08	6,23	87525,78917
2° Semestre	1057865,5	5	88155,46	6,23	549208,5054
Total Folha	100652		horas totais	Valor Hora	
	101	Horas/pessoa/mês	16160	6,23	
		160			

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 10: Orçamento das Despesas Operacionais
(Administrativas e de Vendas)

por Departamento

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2° Semestre
1 - Departamento de Conservação e Manutenção							
Mão-de-obra	R\$32.292,00	R\$32.292,00	R\$32.292,00	R\$32.292,00	R\$32.292,00	R\$32.292,00	R\$193.752,00
2 - Departamento Administrativo Financeiro							
Folha de Pagto. + Encargos	R\$55.800,00	R\$55.800,00	R\$55.800,00	R\$55.800,00	R\$55.800,00	R\$55.800,00	R\$55.800,00
Viagens	R\$2.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00
Depreciação	R\$3.586,12	R\$3.629,15	R\$3.701,74	R\$3.831,30	R\$4.003,71	R\$4.223,91	R\$22.975,92
Comunicações	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00
Material de expediente	R\$860,00	R\$860,00	R\$860,00	R\$860,00	R\$860,00	R\$860,00	R\$860,00
Manutenção	R\$1.215,00	R\$1.215,00	R\$1.215,00	R\$1.215,00	R\$1.215,00	R\$1.215,00	R\$1.215,00
Serviços Profissionais	R\$13.000,00	R\$13.000,00	R\$13.000,00	R\$13.000,00	R\$13.000,00	R\$13.000,00	R\$13.000,00
Outras Despesas	R\$2.700,00	R\$2.700,00	R\$2.700,00	R\$2.700,00	R\$2.700,00	R\$2.700,00	R\$2.700,00
Outros Gastos	R\$21.000,00	R\$21.000,00	R\$21.000,00	R\$21.000,00	R\$21.000,00	R\$21.000,00	R\$21.000,00
SUB-TOTAL	R\$103.161,12	R\$103.204,15	R\$103.276,74	R\$103.406,30	R\$103.578,71	R\$103.798,91	R\$122.550,92
Rateio Oriundo do D.C.M. (5%)	R\$1.614,60	R\$1.614,60	R\$1.614,60	R\$1.614,60	R\$1.614,60	R\$1.614,60	R\$9.687,60
	R\$104.775,72	R\$104.818,75	R\$104.891,34	R\$105.020,90	R\$105.193,31	R\$105.413,51	R\$132.238,52

3 - Departamento de Relações com o Mercado

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2° Semestre
Itens de Custo							
Folha Pagto. + Encargos	R\$38.030,00	R\$38.030,00	R\$38.030,00	R\$38.030,00	R\$38.030,00	R\$38.030,00	R\$228.180,00
Viagens	R\$3.958,00	R\$3.958,00	R\$3.958,00	R\$3.958,00	R\$3.958,00	R\$3.958,00	R\$23.748,00
Comunicações	R\$4.994,00	R\$4.994,00	R\$4.994,00	R\$4.994,00	R\$4.994,00	R\$4.994,00	R\$29.964,00
Assistência Técnica	R\$6.225,00	R\$6.225,00	R\$6.225,00	R\$6.225,00	R\$6.225,00	R\$6.225,00	R\$37.350,00
Depreciação	R\$10.758,36	R\$10.887,46	R\$11.105,21	R\$11.493,89	R\$12.011,12	R\$12.671,73	R\$68.927,76
Diversos	R\$488,00	R\$488,00	R\$488,00	R\$488,00	R\$488,00	R\$488,00	R\$2.928,00
Material de Expediente	R\$574,00	R\$574,00	R\$574,00	R\$574,00	R\$574,00	R\$574,00	R\$3.444,00
Ajuda de Custo	R\$3.100,00	R\$3.100,00	R\$3.100,00	R\$3.100,00	R\$3.100,00	R\$3.100,00	R\$18.600,00
Premiação	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$18.000,00
Frete	R\$15.000,00	R\$15.000,00	R\$15.000,00	R\$15.000,00	R\$15.000,00	R\$15.000,00	R\$90.000,00
Despesas Portuárias	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$30.000,00
Seguro Exportação	R\$4.621,00	R\$4.621,00	R\$4.621,00	R\$4.621,00	R\$4.621,00	R\$4.621,00	R\$27.726,00
Marketing	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$15.000,00
Show Room	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$25.200,00
Bonificações	R\$5.720,00	R\$5.720,00	R\$5.720,00	R\$5.720,00	R\$5.720,00	R\$5.720,00	R\$34.320,00
Catálogos	R\$6.625,00	R\$6.625,00	R\$6.625,00	R\$6.625,00	R\$6.625,00	R\$6.625,00	R\$39.750,00
Merchandising	R\$7.830,00	R\$7.830,00	R\$7.830,00	R\$7.830,00	R\$7.830,00	R\$7.830,00	R\$46.980,00
Amstras Requisitada	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$9.000,00
Amstras Caixas	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$9.000,00
Campanhas Promocionais	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$9.000,00
SUB-TOTAL	R\$127.123,36	R\$127.252,46	R\$127.470,21	R\$127.858,89	R\$128.376,12	R\$129.036,73	R\$767.117,76
Depreciação	R\$43.033,43	R\$43.549,83	R\$44.420,83	R\$45.975,56	R\$48.044,46	R\$50.686,91	R\$275.711,02
Provisão pl Crédts. Liq. Duvidosa	R\$23.131,62	R\$23.131,62	R\$23.131,62	R\$23.131,62	R\$23.131,62	R\$23.131,62	R\$138.789,73
I.C.M.S.	R\$583.622,15	R\$589.238,58	R\$595.215,30	R\$598.953,98	R\$598.888,01	R\$598.938,69	R\$3.504.856,71
SUB-TOTAL	R\$776.910,56	R\$783.172,49	R\$790.237,96	R\$785.920,05	R\$788.440,21	R\$781.793,94	R\$4.686.475,22
Rateio Oriundo do D.C.M. (15%)	R\$4.843,80	R\$4.843,80	R\$4.843,80	R\$4.843,80	R\$4.843,80	R\$4.843,80	R\$29.062,80
TOTAL	R\$781.754,36	R\$788.016,29	R\$795.081,76	R\$770.763,85	R\$793.284,01	R\$786.637,74	R\$4.715.538,02

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 11: Quadro de Apropriação dos CIF aos Departamentos de Produção

	Total	Deptos de Serviços		Depto de Produção DP
		D. Almox	D. Exp.	
Custos Incorridos no Depto.	R\$5.832.330,70	R\$56.228,73	R\$373.378,94	R\$5.402.723,02
Rateio:				
1. DCM (80%)	R\$155.001,60	R\$7.750,08	R\$31.000,32	R\$116.251,20
2. D Almox		R\$63.978,81	R\$3.198,94	R\$60.779,87
3. D. Exp			R\$407.578,20	R\$407.578,20
Total dos CIF	R\$5.987.332,30			R\$5.987.332,30
		Horas de MOD no Departamento		R\$88.155,46
		CIF por Hora de MOD		R\$67,92

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 12: Quadro dos Custos Indiretos de Fabricação Aplicados por produto acabado

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	2.º Semestre
Piso 30x30							
Horas de MOD	4705,00	5082,46	3508,17	4915,25	2691,33	4020,92	24923,125
CIF p/H / MOD	R\$67,92	R\$67,92	R\$67,92	R\$67,92	R\$67,92	R\$67,92	R\$67,92
Total Aplicado	R\$319.553,65	R\$345.189,82	R\$238.267,26	R\$333.833,39	R\$182.789,67	R\$273.092,16	R\$1.692.725,94
Piso 40x40							
Horas de MOD	9066,17	8169,50	12304,67	11259,83	12404,00	10028,17	63232,33333
CIF p/H / MOD	R\$67,92	R\$67,92	R\$67,92	R\$67,92	R\$67,92	R\$67,92	R\$67,92
Total Aplicado	R\$615.754,87	R\$554.855,16	R\$835.706,94	R\$764.744,07	R\$842.453,45	R\$681.091,87	R\$4.294.606,36
Piso 30x30 + 40x40	R\$935.308,52	R\$900.044,98	R\$1.073.974,20	R\$1.098.577,45	R\$1.025.243,12	R\$954.184,03	R\$5.987.332,30

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 13: Orçamento do Custo dos Produtos Fabricados por Produto Acabado, Total e Unitário

	Jul.	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2° Sem.
Piso 30x30							
Mat. Primas Consumidas	R\$508.648,14	R\$549.454,41	R\$379.260,88	R\$531.377,85	R\$290.954,66	R\$434.693,26	R\$2.694.389,20
MOD	R\$29.312,15	R\$31.663,72	R\$21.855,88	R\$30.622,01	R\$16.767,01	R\$25.050,31	R\$155.271,07
CIF Aplicados	R\$319.553,65	R\$345.189,82	R\$238.267,26	R\$333.833,39	R\$182.789,67	R\$273.092,16	R\$1.692.725,94
Custo Prod Fabr	R\$857.513,94	R\$926.307,94	R\$639.384,02	R\$895.833,24	R\$490.511,34	R\$732.835,73	R\$4.542.386,21
Unids Produzidas	119628,25	126019,50	116767,50	132444,25	106288,25	112908,50	714056,25
Custo Unitário	R\$7,17	R\$7,35	R\$5,48	R\$6,76	R\$4,61	R\$6,49	R\$6,36
Piso 40x40							
Mat. Primas Consumidas	R\$711.806,50	R\$641.407,05	R\$966.068,91	R\$884.036,54	R\$973.828,55	R\$787.335,43	R\$4.964.482,99
MOD	R\$56.482,22	R\$50.895,99	R\$76.658,07	R\$70.148,76	R\$77.276,92	R\$62.475,48	R\$393.937,44
CIF Aplicados	R\$615.754,87	R\$554.855,16	R\$835.706,94	R\$764.744,07	R\$842.453,45	R\$681.091,87	R\$4.294.606,36
Custo Prod Fabr	R\$1.384.043,59	R\$1.247.158,20	R\$1.878.433,92	R\$1.718.929,37	R\$1.893.558,92	R\$1.530.902,78	R\$9.653.026,79
Unids Produzidas	226491,00	229200,00	234085,00	207849,00	246004,00	225581,00	1369210,00
Custo Unitário	R\$6,11	R\$5,44	R\$8,02	R\$8,27	R\$7,70	R\$6,79	R\$7,05
Piso 30x30 + 40x40							
Mat. Primas Consumidas	R\$1.220.454,64	R\$1.190.861,46	R\$1.345.329,79	R\$1.415.414,39	R\$1.264.783,22	R\$1.222.028,69	R\$7.658.872,19
MOD	R\$85.794,37	R\$82.559,70	R\$98.513,95	R\$100.770,77	R\$94.043,93	R\$87.525,79	R\$549.208,51
CIF Aplicados	R\$935.308,52	R\$900.044,98	R\$1.073.974,20	R\$1.098.577,45	R\$1.025.243,12	R\$954.184,03	R\$5.987.332,30
Custo do Prod Fabr	R\$2.241.557,53	R\$2.173.466,14	R\$2.517.817,94	R\$2.614.762,61	R\$2.384.070,26	R\$2.263.738,51	R\$14.195.412,99
Média	R\$2.365.902,17						

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 14: Movimentação Projetada dos Estoques de Produtos Acabados

Piso 30x30

Período	Entradas		Saídas		Saldo	
	Qtidade	Vlr. Unit. Vlr. Total	Qtidade	Vlr. Unit. Vlr. Total	Qtidade	Vlr. Unit. Vlr. Total
1º Jul 03					60,820	13,6 R\$ 827.152,00
Jul	119.628,25	7,17 R\$ 857.513,94			180.448,25	9,34 R\$ 1.684.665,94
Ago	126.019,50	7,35 R\$ 926.307,94	123.085,50	9,34 R\$ 1.149.126,96	57.362,75	9,34 R\$ 535.538,98
Set	116.767,50	5,48 R\$ 639.384,02	125.041,50	7,97 R\$ 996.778,76	183.382,25	7,97 R\$ 1.461.846,92
Out	132.444,25	6,76 R\$ 895.833,24	119.525,50	6,31 R\$ 753.877,67	58.340,75	7,97 R\$ 465.068,16
Nov	106.288,25	4,61 R\$ 490.511,34	128.138,00	6,63 R\$ 849.410,97	175.108,25	6,31 R\$ 1.104.452,18
Dez	112.908,50	6,49 R\$ 732.835,73	113.571,50	5,34 R\$ 606.554,92	55.582,75	6,31 R\$ 350.574,51
			113.129,50	6,13 R\$ 692.927,86	188.027,00	6,63 R\$ 1.246.407,75
					59.889,00	6,63 R\$ 396.996,78
					166.177,25	5,34 R\$ 887.508,12
					52.605,75	5,34 R\$ 280.953,20
					165.514,25	6,13 R\$ 1.013.788,93
					52.384,75	6,13 R\$ 320.861,07

Piso 40x40

Período	Entradas		Saídas		Saldo	
	Qtidade	Vlr. Unit. Vlr. Total	Qtidade	Vlr. Unit. Vlr. Total	Qtidade	Vlr. Unit. Vlr. Total
1º Jul 03					100,715	12,7 R\$ 1.279.080,50
Jul	226.491,00	6,11 R\$ 1.384.043,59			327.206,00	8,14 R\$ 2.663.124,09
Ago	229.200,00	5,44 R\$ 1.247.158,20	230.994,00	8,14 R\$ 1.880.056,25	96.212,00	8,14 R\$ 783.067,84
Set	234.085,00	8,02 R\$ 1.878.433,92	229.798,00	6,24 R\$ 1.433.696,00	325.412,00	6,24 R\$ 2.030.226,04
Out	207.849,00	8,27 R\$ 1.718.929,37	232.656,00	7,51 R\$ 1.746.487,60	95.614,00	6,24 R\$ 596.530,04
Nov	246.004,00	7,70 R\$ 1.893.558,92	216.118,00	8,03 R\$ 1.734.805,87	97.043,00	7,51 R\$ 728.476,36
Dez	225.581,00	6,79 R\$ 1.530.902,78	236.042,00	7,78 R\$ 1.837.524,96	304.892,00	8,03 R\$ 2.447.405,73
			229.068,00	7,09 R\$ 1.624.183,29	88.774,00	8,03 R\$ 712.599,86
					334.778,00	7,78 R\$ 2.606.158,78
					98.736,00	7,78 R\$ 768.633,82
					324.317,00	7,09 R\$ 2.299.536,60
					95.249,00	7,09 R\$ 675.353,32

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 15: Orçamento do Custo dos Produtos Vendidos por Produto Acabado

	30x30		40x40	
	Qtidade	Valor	Qtidade	Valor
Estoque Inicial de Julho	65000	R\$827.152,00	100.715	R\$1.279.080,50
Produção de Julho	119.628,25	R\$857.513,94	230.994	R\$1.384.043,59
Sub-Total	184628,25	R\$1.684.665,94	331709	R\$2.663.124,09
Vendas ao Custo em Julho	123.085,50	<u>R\$1.149.126,96</u>	125.041,50	<u>R\$996.778,76</u>
Estoque Final em Julho	61.542,75	R\$535.538,98	206.667,50	R\$1.666.345,33
Produção de Agosto	126.019,50	R\$926.307,94	229.200,00	R\$1.247.158,20
Sub-Total	187.562,25	R\$1.461.846,92	435.867,50	R\$2.913.503,53
Vendas ao Custo em Agosto	125.041,50	<u>R\$996.778,76</u>	229.798,00	<u>R\$1.433.696,00</u>
Estoque Final em Agosto	62.520,75	R\$465.068,16	206.069,50	R\$1.479.807,53
Produção de Setembro	116.767,50	R\$639.384,02	234.085,00	R\$1.878.433,92
Sub-Total	179.288,25	R\$1.104.452,18	440.154,50	R\$3.358.241,45
Vendas ao Custo em Setembro	119.525,50	<u>R\$753.877,67</u>	232.656,00	<u>R\$1.746.487,60</u>
Estoque Final em Setembro	59.762,75	R\$350.574,51	207.498,50	R\$1.611.753,85
Produção de Outubro	132.444,25	R\$895.833,24	207.849,00	R\$1.718.929,37
Sub-Total	192.207,00	R\$1.246.407,75	415.347,50	R\$3.330.683,22
Vendas ao Custo em Outubro	128.138,00	<u>R\$849.410,97</u>	216.118,00	<u>R\$1.734.805,87</u>
Estoque Final em Outubro	64.069,00	R\$396.996,78	199.229,50	R\$1.595.877,35
Produção de Novembro	106.288,25	R\$490.511,34	246.004,00	R\$1.893.558,92
Sub-Total	170.357,25	R\$887.508,12	445.233,50	R\$3.489.436,27
Vendas ao Custo em Novembro	113.571,50	<u>R\$606.554,92</u>	236.042,00	<u>R\$1.837.524,96</u>
Estoque Final em Novembro	56.785,75	R\$280.953,20	209.191,50	R\$1.651.911,31
Produção de Dezembro	112.908,50	R\$732.835,73	225.581,00	R\$1.530.902,78
Sub-Total	169.694,25	R\$1.013.788,93	434.772,50	R\$3.182.814,10
Vendas ao Custo em Dezembro	113.129,50	<u>R\$692.927,86</u>	229.068,00	<u>R\$1.624.183,29</u>
Estoque Final em Dezembro	56.564,75	R\$320.861,07	205.704,50	R\$1.558.630,81

Resumo do Custo Estimado dos Produtos Vendidos

Período	30x30	40x40	Total
Jul	R\$1.149.126,96	R\$996.778,76	R\$2.145.905,72
Ago	R\$996.778,76	R\$1.433.696,00	R\$2.430.474,76
Set	R\$753.877,67	R\$1.746.487,60	R\$2.500.365,27
Out	R\$849.410,97	R\$1.734.805,87	R\$2.584.216,84
Nov	R\$606.554,92	R\$1.837.524,96	R\$2.444.079,88
Dez	R\$692.927,86	R\$1.624.183,29	R\$2.317.111,14
2° Semestre	<u>R\$5.048.677,14</u>	<u>R\$9.373.476,47</u>	<u>R\$14.422.153,61</u>

Controle de Cálculo:	CPF	R\$14.195.412,99
	EIPA	R\$2.106.232,50
	EFPA	<u>R\$1.158.555,57</u>
	CPV	<u>R\$15.143.089,92</u>

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 16: Bens Depreciáveis e cálculo da depreciação mensal

Data	Ind. Atualiz.	Mágs. e Equipamentos (10%)		Móveis e Instalações (10%)		Depreciação Total
		Base de Cálculo	Depreciação Mensal	Base de Cálculo	Depreciação Mensal	
31/jun	100	8334181,04		272505,6		
31/jul	101,2	8434191,212	R\$ 69.451,51	275775,6672	2270,88	R\$ 71.722,39
31/ago	102	8602875,037	R\$ 70.284,93	281291,1805	2298,13056	R\$ 72.583,06
31/set	103,5	8903975,663	R\$ 71.690,63	291136,3719	2344,093171	R\$ 74.034,72
31/out	104,5	9304654,568	R\$ 74.199,80	304237,5086	2426,136432	R\$ 76.625,93
31/nov	105,5	9816410,569	R\$ 77.538,79	320970,5716	2535,312572	R\$ 80.074,10
31/dez	106	10405395,2	R\$ 81.803,42	272506,6	2674,754763	R\$ 84.478,18
Depreciação Estimada			R\$ 444.969,07		14549,3075	R\$ 459.518,37

Consolidação das Depreciações Projetadas

	Jul	Ago	Set	2º Semestre		
				Out	Nov	Dez
DP 60%	R\$ 43.033,43	R\$ 43.549,83	R\$ 44.420,83	R\$ 45.975,56	R\$ 48.044,46	R\$ 50.686,91
DEXP 16%	R\$ 11.475,58	R\$ 11.613,29	R\$ 11.845,55	R\$ 12.260,15	R\$ 12.811,86	R\$ 13.516,51
DALMOX 4%	R\$ 2.868,90	R\$ 2.903,32	R\$ 2.961,39	R\$ 3.065,04	R\$ 3.202,96	R\$ 3.379,13
DAF 5%	R\$ 3.586,12	R\$ 3.629,15	R\$ 3.701,74	R\$ 3.831,30	R\$ 4.003,71	R\$ 4.223,91
DRM 15%	R\$ 10.758,36	R\$ 10.887,46	R\$ 11.105,21	R\$ 11.493,89	R\$ 12.011,12	R\$ 12.671,73
Total	R\$ 71.722,39	R\$ 72.583,06	R\$ 74.034,72	R\$ 76.625,93	R\$ 80.074,10	R\$ 84.478,18
						R\$ 459.518,37

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 17: Orçamento de Cobrança de Contas à Receber

Período	Cobranças												Saldo Contas Receber		
	Vendas Totais	Vendas à Vista	Vendas à Prazo	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez						
2003															
Mai	R\$3.900.000,00	R\$780.000,00	R\$3.120.000,00	R\$2.340.000,00	R\$390.000,00										
Jun	R\$4.000.000,00	R\$800.000,00	R\$3.200.000,00	R\$400.000,00	R\$2.400.000,00	R\$400.000,00									
2003															
Jul	R\$4.030.263,59	R\$806.052,72	R\$3.224.210,87	R\$403.026,36	R\$2.418.158,15	R\$403.026,36									
Ago	R\$4.035.308,45	R\$807.061,69	R\$3.228.246,76	R\$403.530,85	R\$2.421.185,07	R\$403.530,85									
Set	R\$4.037.089,89	R\$807.417,98	R\$3.229.671,91	R\$403.708,99	R\$2.422.253,93	R\$403.708,99									
Out	R\$3.909.628,54	R\$781.925,71	R\$3.127.702,83	R\$390.962,85	R\$2.345.777,12	R\$390.962,85									
Nov	R\$4.052.338,47	R\$810.467,69	R\$3.241.870,78	R\$390.962,85	R\$2.345.777,12	R\$390.962,85									
Dez	R\$3.963.822,15	R\$792.764,43	R\$3.171.057,72	R\$3.171.057,72											
2° Semestre	R\$24.028.451,09	R\$4.805.690,22	R\$19.222.760,87	R\$2.740.000,00	R\$3.193.026,36	R\$3.221.689,00	R\$3.227.920,42	R\$3.216.747,63	R\$3.154.719,96						
Média			R\$3.203.793,48												
Total das Cobranças															
Saldo de Contas a Receber em Dezembro de 2003													R\$6.398.657,50		

À VISTA	20%
30 DIAS	10%
60 DIAS	60%
90 DIAS	10%
TOTAL	100%

Cálculo da Estimativa da Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa

Provisão em 1° de julho de 2003.....	R\$53.170,00
Provisão Programada (3% Saldo de Contas a Rec. em Dez. de 2003)	R\$191.959,73
Provisão a Constituir	R\$138.789,73

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 18: Orçamento do IPI a Ingressar

Período	Ingresso do IPI nas Vendas a Prazo											
	Total IPI s/ Vendas	IPI s/ Vendas a Vista	IPI s/ Vendas a Prazo	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	A Ingressar		
2003												
Jul	R\$491.287,14	R\$98.257,43	R\$393.029,71		R\$49.128,71	R\$294.772,28	R\$49.128,71					
Ago	R\$491.641,31	R\$98.328,26	R\$393.313,05		R\$98.257,43	R\$49.164,13	R\$294.984,79	R\$49.164,13				
Set	R\$492.298,66	R\$98.459,73	R\$393.838,93			R\$98.328,26	R\$49.229,87	R\$295.379,20	R\$49.229,87			
Out	R\$475.930,33	R\$95.186,07	R\$380.744,26				R\$98.459,73	R\$47.593,03	R\$285.558,20	R\$49.312,30	R\$47.593,03	
Nov	R\$493.122,96	R\$98.624,59	R\$394.498,36					R\$95.186,07	R\$482.519,56			
Dez	R\$482.519,56	R\$96.503,91	R\$386.015,65									
2° Semestre	R\$2.926.799,95	R\$585.359,99	R\$2.341.439,96	R\$0,00	R\$147.386,14	R\$442.264,68	R\$491.803,10	R\$487.322,42	R\$482.724,95			
		Ingressos de Caixa										
Resumo dos Ingressos Previstos de IPI												
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2° Semestre					
Ingressos IPI sobre Vendas à Vista	R\$98.257,43	R\$98.328,26	R\$98.459,73	R\$95.186,07	R\$98.624,59	R\$96.503,91	R\$585.359,99					
Ingressos IPI sobre Vendas à Prazo		R\$147.386,14	R\$442.264,68	R\$491.803,10	R\$487.322,42	R\$482.724,95						
Totais para Entradas de Caixa	R\$98.257,43	R\$245.714,40	R\$540.724,41	R\$586.989,16	R\$585.947,02	R\$579.228,86						

Obs: O IPI das vendas à vista é recolhido no dia 10 do mês subsequente

Fonte: dados da pesquisa

À VISTA	20%
30 DIAS	10%
60 DIAS	60%
90 DIAS	10%
TOTAL	100%

Quadro 19: Orçamento de IPI a Recolher

IPI - Débitos

Mês de Referência	Base de Cálculo	Alíquota	Débito do Imposto
Jul	R\$4.912.871,39	0,1	R\$491.287,14
Ago	R\$4.916.413,11	0,1	R\$491.641,31
Set	R\$4.922.986,59	0,1	R\$492.298,66
Out	R\$4.759.303,25	0,1	R\$475.930,33
Nov	R\$4.931.229,55	0,1	R\$493.122,96
Dez	R\$4.825.195,64	0,1	R\$482.519,56
2° Semestre			R\$2.926.799,95

IPI - Créditos

Mês de Referência	Base de Cálculo	Alíquota	Débito do Imposto
Jul	R\$305.786,37	0,1	R\$30.578,64
Ago	R\$266.256,73	0,1	R\$26.625,67
Set	R\$259.257,49	0,1	R\$25.925,75
Out	R\$250.928,45	0,1	R\$25.092,85
Nov	R\$263.695,69	0,1	R\$26.369,57
Dez	R\$247.989,40	0,1	R\$24.798,94
2° Semestre			R\$159.391,41

IPI - Saldo

Mês de Referência	Saldo Devedor	Recolhimentos Previstos						IPI a Recolher
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Jul	R\$460.708,50	R\$307.139,00						
Ago	R\$465.015,64		R\$153.569,50					
Set	R\$466.372,91		R\$310.010,43	R\$155.005,21				
Out	R\$450.837,48			R\$310.915,27	R\$155.457,64			
Nov	R\$466.753,39				R\$300.558,32	R\$150.279,16		
Dez	R\$457.720,62					R\$311.168,92	R\$155.584,46	
2° Semestre	R\$2.767.408,54	R\$307.139,00	R\$463.579,93	R\$465.920,49	R\$456.015,96	R\$461.448,08	R\$305.147,08	R\$152.573,54

Obs: O IPI a recolher é calculado em decênios, sendo que 2/3 vencem no próprio mês, e 1/3 no mês subsequente

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 20: Orçamento do I.C.M.S. a Ingressar

Período	ICMS nas vendas			Ingressos do ICMS ref. a vendas a prazo					Saldo a Ingressar	
	Vendas Totais	Vendas à Vista	Vendas a Prazo	Jul.	Ago	Set	Out	Nov		Dez
2003										
Jul	680298,42	136059,6834	544238,7336		68029,84	408179,1	68029,84			
Ago	674312,03	134862,4062	539449,6249			67431,2	404587,2	67431,2		
Set	676505,29	135301,0587	541204,2347				67650,53	405903,2	67650,53	64074,27
Out	640742,74	128148,548	512594,192					64074,27	384445,6	64074,27
Nov	655208,62	131041,7239	524166,8954						65520,86	458646,03
Dez	642872,71	128574,5416	514298,1663							514298,17
2° Semestre	3969939,809	793987,9617	3175951,847		68029,84	475610,3	540267,6	537408,7	517617	1037018,474
Ingressos de Caixa.....										

Resumo dos Ingressos Previstos de ICMS					
Jul.	Ago	Set	Out	Nov	Dez
136059,7	134862,4	135301,1	128148,5	131041,7	128574,5
68029,84	475610,3	540267,6	537408,7	517617	2138933,373
136059,7	202892,2	610911,3	668416,1	668450,4	2932921,335

Ingressos ICMS s/ Vendas à Vista
 Ingressos ICMS s/ Vendas à Prazo
 Total p/ entradas de caixa

À VISTA	20%
30 DIAS	10%
60 DIAS	60%
90 DIAS	10%
TOTAL	100%

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 21: Orçamento de ICMS a Recolher

ICMS Débitos

Mês de Referência	Operações	Base de Cálculo	Alíquota	Débito no Imposto	
Jul	Internas	R\$1.224.127,95	0,17	R\$208.101,75	R\$650.750,96
	Interestaduais	R\$3.688.743,44	0,12	R\$442.649,21	
Ago	Internas	R\$1.193.555,52	0,17	R\$202.904,44	R\$649.647,35
	Interestaduais	R\$3.722.857,59	0,12	R\$446.742,91	
Set	Internas	R\$1.273.516,27	0,17	R\$216.497,77	R\$654.434,20
	Interestaduais	R\$3.649.470,32	0,12	R\$437.936,44	
Out	Internas	R\$1.112.811,10	0,17	R\$189.177,89	R\$626.756,95
	Interestaduais	R\$3.646.492,15	0,12	R\$437.579,06	
Nov	Internas	R\$1.142.277,28	0,17	R\$194.187,14	R\$648.861,41
	Interestaduais	R\$3.788.952,27	0,12	R\$454.674,27	
Dez	Internas	R\$1.144.370,77	0,17	R\$194.543,03	636242,0152
	Interestaduais	R\$3.680.824,87	0,12	R\$441.698,98	

ICMS Créditos

Mês de Referência	Operações	Base de Cálculo	Alíquota	Crédito no Imposto	
Jul	Internas: Mat. Prima	R\$305.786,37	0,17	R\$51.983,68	R\$67.128,81
	Energia Elétrica	R\$89.089,00	0,17	R\$15.145,13	
Ago	Internas: Mat. Prima	R\$266.256,73	0,17	R\$45.263,64	R\$60.408,77
	Energia Elétrica	R\$89.089,00	0,17	R\$15.145,13	
Set	Internas: Mat. Prima	R\$259.257,49	0,17	R\$44.073,77	R\$59.218,90
	Energia Elétrica	R\$89.089,00	0,17	R\$15.145,13	
Out	Internas: Mat. Prima	R\$250.928,45	0,17	R\$42.657,84	R\$57.802,97
	Energia Elétrica	R\$89.089,00	0,17	R\$15.145,13	
Nov	Internas: Mat. Prima	R\$263.695,69	0,17	R\$44.828,27	R\$59.973,40
	Energia Elétrica	R\$89.089,00	0,17	R\$15.145,13	
Dez	Internas: Mat. Prima	R\$247.989,40	0,17	R\$42.158,20	R\$57.303,33
	Energia Elétrica	89.089,00	0,17	R\$15.145,13	

ICMS - Saldo

Mês de Referência	Débitos	Créditos	Saldo Dev. ou Credor	Recolhimento em
Jul	R\$650.750,96	R\$67.128,81	R\$583.622,15	10. Ago
Ago	R\$649.647,35	R\$60.408,77	R\$589.238,58	10. Set.
Set	R\$654.434,20	R\$59.218,90	R\$595.215,30	10. Out
Out	R\$626.756,95	R\$57.802,97	R\$568.953,98	10. Nov
Nov	R\$648.861,41	R\$59.973,40	R\$588.888,01	10. Dez
Dez	R\$636.242,02	R\$57.303,33	R\$578.938,69	10. Jan
2° Semestre	R\$3.866.692,89	R\$361.836,18	R\$3.504.856,71	

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 22: Orçamento do PIS a Ingressar

Período	PIS nas vendas			Ingressos do PIS ref. a vendas a prazo					Saldo a Ingressar	
	Total PIS s/ Vendas	PIS s/ Vendas à Vista	PIS s/ Vendas a Prazo	Jul.	Ago	Set	Out	Nov		Dez
2003										
Jul	79573,99	15914,79775	63659,19099		7957,399	47744,39	7957,399			
Ago	79784,29	15956,85732	63827,42928			7978,429	47870,57	7978,429		
Set	80270,02	16054,00381	64216,01523				8027,002	48162,01	8027,002	
Out	77538,54	15507,70827	62030,83309					7753,854	46523,12	7753,85
Nov	79920,44	15984,08752	63936,35007						7992,044	55944,31
Dez	77844,81	15568,96127	62275,8451							62275,85
2° Semestre	474932,0797	94986,41594	379945,6638		7957,399	55722,82	63854,97	63894,29	62542,17	125974,0055

Ingressos de Caixa.....

Resumo dos Ingressos Previstos de ICMS

Período	Resumo dos Ingressos Previstos de ICMS					2° Semestre	
	Jul.	Ago	Set	Out	Nov		Dez
	15914,8	15956,86	16054	15507,71	15984,09	15568,96	94986,41594
		7957,399	55722,82	63854,97	63894,29	62542,17	253971,6582
	15914,8	23914,26	71776,83	79362,68	79878,38	78111,13	348958,0741

Ingressos PIS s/ Vendas à Vista
 Ingressos PIS s/ Vendas à Prazo
 Total p/ entradas de caixa

A VISTA	20%
30 DIAS	10%
60 DIAS	60%
90 DIAS	10%
TOTAL	100%

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 23: Orçamento de PIS a Recolher

PIS - Débitos

Mês de Referência	Base de Cálculo	Alíquota 1,65%	Débito do Imposto
Jul	R\$4.912.871,39	0,0165	R\$81.062,38
Ago	R\$4.916.413,11	0,0165	R\$81.120,82
Set	R\$4.922.986,59	0,0165	R\$81.229,28
Out	R\$4.759.303,25	0,0165	R\$78.528,50
Nov	R\$4.931.229,55	0,0165	R\$81.365,29
Dez	R\$4.825.195,64	0,0165	R\$79.615,73
2° Semestre			R\$482.921,99

PIS- Créditos

Mês de Referência	Base de Cálculo	Alíquota	Débito do Imposto
Jul	R\$305.786,37	0,0165	R\$5.045,48
Ago	R\$266.256,73	0,0165	R\$4.393,24
Set	R\$259.257,49	0,0165	R\$4.277,75
Out	R\$250.928,45	0,0165	R\$4.140,32
Nov	R\$263.695,69	0,0165	R\$4.350,98
Dez	R\$247.989,40	0,0165	R\$4.091,83
2° Semestre			R\$26.299,58

PIS - Saldo

Mês de Referência	Saldo Devedor	Recolhimentos Previstos					IPI a Recolher
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	
Jul	R\$76.016,90						
Ago	R\$76.727,58			R\$76.727,58			
Set	R\$76.951,53				R\$76.951,53		
Out	R\$74.388,18					R\$74.388,18	
Nov	R\$77.014,31						R\$77.014,31
Dez	R\$75.523,90						R\$75.523,90
2° Semestre	R\$456.622,41	R\$0,00	R\$76.016,90	R\$76.727,58	R\$76.951,53	R\$74.388,18	R\$77.014,31
							R\$75.523,90

Obs: O PIS é recolhido no mês subsequente

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 24: Orçamento de Liquidação de Contas a Pagar

Referência	Valor Bruto	Valor a pagar	Desembolsos					Saldos a Pagar
			Jul	Ago	Set	Out	Nov	
Passivo Circulante de Jun 2003:								
Salários e Encargos	R\$622.012,68	R\$622.012,68		R\$207.337,56	R\$207.337,56	R\$207.337,56	R\$207.337,56	
Fornecedores	R\$3.219.989,15	R\$3.219.989,15	R\$83.719,20	R\$83.719,20	R\$83.719,20	R\$83.719,20	R\$83.719,20	R\$2.717.653,96
ICMS; PIS; COFINS	R\$14.361,09	R\$14.361,09		R\$14.361,09				
IPI	R\$6.758,16	R\$6.758,16						
Exigível de L.P. de Jun. 2003								
Fornecedores	R\$2.900.011,00	R\$2.900.011,00	R\$145.000,55	R\$145.000,55	R\$145.000,55	R\$145.000,55	R\$145.000,55	R\$2.030.007,70
Instituições Financeiras	R\$1.281.068,13	R\$1.281.068,13						R\$1.281.068,13
ICMS	R\$17.716.455,15	R\$17.716.455,15	R\$48.363,16	R\$48.423,70	R\$48.445,08	R\$46.915,54	R\$48.628,06	R\$17.428.113,74
IPI	R\$8.337.155,37	R\$8.337.155,37	R\$48.363,16	R\$48.423,70	R\$48.445,08	R\$46.915,54	R\$48.628,06	R\$8.048.813,95
Compras de Matérias-Primas								
Jul/03								
Jul	R\$305.786,37	R\$305.786,37	R\$21.405,05	R\$140.661,73	R\$79.504,46	R\$64.215,14		
IPI	R\$30.578,64	R\$30.578,64	R\$2.140,50	R\$14.066,17	R\$7.950,45	R\$6.421,51		
Ago	R\$266.256,73	R\$266.256,73		R\$18.637,97	R\$122.478,09	R\$69.226,75	R\$55.913,91	
IPI	R\$26.625,67	R\$26.625,67		R\$1.863,80	R\$12.247,81	R\$6.922,67	R\$5.591,39	
Set	R\$259.257,49	R\$259.257,49			R\$18.148,02	R\$119.258,44	R\$67.406,95	R\$54.444,07
IPI	R\$25.925,75	R\$25.925,75			R\$1.814,80	R\$11.925,84	R\$6.740,69	R\$5.444,41
Out	R\$250.928,45	R\$250.928,45				R\$17.564,99	R\$115.427,09	R\$65.241,40
IPI	R\$25.092,85	R\$25.092,85				R\$11.542,71	R\$6.524,14	R\$5.269,50
Nov	R\$263.695,69	R\$263.695,69					R\$18.458,70	R\$123.936,97
IPI	R\$26.369,57	R\$26.369,57					R\$1.845,87	R\$12.393,70
Dez	R\$247.989,40	R\$247.989,40					R\$17.359,26	R\$230.630,14
IPI	R\$24.798,94	R\$24.798,94					R\$1.735,93	R\$23.063,01
Total dos Valores a Pagar		R\$35.851.096,27						
Total Compras a Prazo		R\$33.341.519,53						
Média		R\$649.575,08						
Total dos Desembolsos			R\$348.991,62	R\$729.253,63	R\$775.091,10	R\$827.180,25	R\$608.903,18	R\$608.030,70
Total Diversos Saldos a Pagar								R\$31.953.645,79

Compras à Vista	7%
Compras 30dd	46%
Compras 60dd	26%
Compras 90dd	21%

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 25: Orçamento de Entradas de Caixa

Fontes	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2° Semestre
Vendas à Vista	4030264	4035308	4037090	3909629	4052338	3963822	24028451,1
Cobrança: Vdas a prazo (liq)	2740000	3193026	3221689	3227920	3216748	3154720	18754103,4
ICMS - (s/ vds. prazo)	136059,7	202892,2	610911,3	668416,1	668450,4	646191,6	2932921,33
IPI - (s/ vds. prazo)	98257,43	245714,4	540724,4	586989,2	585947	579228,9	2636861,28
Total de Entradas	7004581	7676941	8410415	8392954	8523483	8343963	48352337,1

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 26: Orçamento de Saídas de Caixa

Itens	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2° Semestre	Saldo a Pagar
Pagto MOD (c/ encargos)	R\$85.794,37	R\$82.559,70	R\$98.513,95	R\$100.770,77	R\$94.043,93	R\$87.525,79	R\$549.208,51	
Pagtos DP		R\$854.502,00	R\$854.502,00	R\$854.502,00	R\$854.502,00	R\$854.502,00	R\$4.272.510,00	R\$854.502,00
Pagtos D Alimox		R\$9.176,90	R\$9.211,32	R\$9.269,39	R\$9.373,04	R\$9.510,96	R\$46.541,61	R\$9.687,13
Pagtos D. Exp.		R\$61.451,58	R\$61.589,29	R\$61.821,55	R\$62.236,15	R\$62.787,86	R\$309.886,43	R\$63.492,51
Pagto DCM		R\$32.292,00	R\$32.292,00	R\$32.292,00	R\$32.292,00	R\$32.292,00	R\$161.460,00	R\$32.292,00
Pagtos DAF		R\$104.775,72	R\$104.818,75	R\$104.891,34	R\$105.020,90	R\$105.193,31	R\$524.700,01	R\$105.413,51
Pagtos DRM		R\$738.720,93	R\$744.466,46	R\$750.660,93	R\$724.788,29	R\$745.239,55	R\$3.703.876,16	
Recolhimento do IPI	R\$307.139,00	R\$463.579,93	R\$465.920,49	R\$456.015,96	R\$461.448,08	R\$460.731,54	R\$2.614.835,00	
Recolhimento do ICMS		R\$583.622,15	R\$589.238,58	R\$595.215,30	R\$568.953,98	R\$588.888,01	R\$2.925.918,02	
Liquid. Diversas Cts. a pagar	R\$348.991,62	R\$729.253,63	R\$775.091,10	R\$827.180,25	R\$608.903,18	R\$608.030,70	R\$3.897.450,48	
Sub-Total	R\$741.924,99	R\$3.659.934,54	R\$3.735.643,93	R\$3.792.619,49	R\$3.521.561,54	R\$3.554.701,72	R\$19.006.386,21	
CPMF (0,38%)	R\$2.819,31	R\$13.907,75	R\$14.195,45	R\$14.411,95	R\$13.381,93	R\$13.507,87	R\$72.224,27	
Total	R\$744.744,31	R\$3.673.842,29	R\$3.749.839,38	R\$3.807.031,44	R\$3.534.943,48	R\$3.568.209,59	R\$19.078.610,48	

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 27: Comparativo dos Fluxos de Entrada e Saída de Caixa

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2° Semestre
Entradas	R\$7.004.580,70	R\$7.676.941,46	R\$8.410.414,61	R\$8.392.954,26	R\$8.523.483,50	R\$8.343.962,55	R\$48.352.337,07
Saídas	R\$744.744,31	R\$3.673.842,29	R\$3.749.839,38	R\$3.807.031,44	R\$3.534.943,48	R\$3.568.209,59	R\$19.078.610,48
Superavit/Deficit	R\$6.259.836,39	R\$4.003.099,17	R\$4.660.575,23	R\$4.585.922,82	R\$4.988.540,02	R\$4.775.752,96	R\$29.273.726,59

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 28: Orçamento Final de Caixa

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2° Semestre
Saldo Inicial (Caixa e Bancos)	R\$103.863,45	R\$403.026,36	R\$403.530,85	R\$403.708,99	R\$405.233,85	R\$396.382,22	R\$103.863,45
Superavit/Deficit	R\$6.259.836,39	R\$4.003.099,17	R\$4.660.575,23	R\$4.585.922,82	R\$4.988.540,02	R\$4.775.752,96	R\$29.273.726,59
Disponibilidade Acumulada	R\$6.363.699,84	R\$4.406.125,53	R\$5.064.106,08	R\$4.989.631,81	R\$5.393.773,87	R\$5.172.135,18	R\$29.377.590,04
Saldo Final Desejado	R\$403.026,36	R\$403.530,85	R\$403.708,99	R\$390.962,85	R\$405.233,85	R\$396.382,22	R\$396.382,22
Excedente/Insuficiência de Caixa	R\$5.960.673,48	R\$4.002.594,69	R\$4.660.397,09	R\$4.598.668,95	R\$4.988.540,02	R\$4.775.752,96	R\$28.981.207,83
Aplicação de Excedentes:							
Aplicação Financeira	R\$5.960.673,48	R\$4.002.594,69	R\$4.660.397,09	R\$4.598.668,95	R\$4.988.540,02	R\$4.775.752,96	R\$28.986.627,19
Amortização de Empréstimos							
Pagamento de Juros							
Outras Inversões							
Outros Investimentos							
Total	R\$5.960.673,48	R\$4.002.594,69	R\$4.660.397,09	R\$4.598.668,95	R\$4.988.540,02	R\$4.775.752,96	R\$28.986.627,19
Cobertura de Insuficiência							
Resgate de Aplicação Financeira							
Integralização de Capital							
Venda de Imobilizado							
Empréstimo X (líquido)							
Total							
Aplicação/Financiamento (Líquido)	R\$5.960.673,48	R\$4.002.594,69	R\$4.660.397,09	R\$4.598.668,95	R\$4.988.540,02	R\$4.775.752,96	R\$28.986.627,19

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 29: Orçamento das Aplicações Financeiras

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2° Semestre
Saldo Inicial	-	R\$5.960.673,48	R\$11.155.402,86	R\$18.046.880,52	R\$26.254.925,58	R\$36.494.450,71	-
Rentabilidade Líquida		R\$1.192.134,70	R\$2.231.080,57	R\$3.609.376,10	R\$5.250.985,12	R\$7.298.890,14	R\$19.582.466,63
Sub-Total		R\$7.152.808,18	R\$13.386.483,43	R\$21.656.256,63	R\$31.505.910,70	R\$43.793.340,86	R\$19.582.466,63
Nova Aplicação (fim do mês)	R\$5.960.673,48	R\$4.002.594,69	R\$4.660.397,09	R\$4.598.668,95	R\$4.988.540,02	R\$4.775.752,96	R\$28.986.627,19
Resgate (fim do mês)	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Saldo Aplicações (fim do mês)	R\$5.960.673,48	R\$11.155.402,86	R\$18.046.880,52	R\$26.254.925,58	R\$36.494.450,71	R\$48.569.093,82	R\$48.569.093,82

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 30: Projeção da Atualização Monetária do Patrimônio Líquido

Discriminação	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Capital e Reserva						
Capital	R\$19.460.860,00	R\$19.460.860,00	R\$19.460.860,00	R\$19.460.860,00	R\$19.460.860,00	R\$19.460.860,00
Reserva de Capital	R\$0,00	R\$233.530,32	R\$236.332,68	R\$236.332,68	R\$236.366,31	R\$236.366,72
Saldo Inicial	R\$19.460.860,00	R\$19.694.390,32	R\$19.697.192,68	R\$19.697.226,31	R\$19.697.226,31	R\$19.697.226,72
Atualização Monetária	R\$233.530,32	R\$236.332,68	R\$236.366,31	R\$236.366,72	R\$236.366,72	R\$236.366,72
Saldo Final	R\$19.694.390,32	R\$19.930.723,00	R\$19.933.559,00	R\$19.933.593,03	R\$19.933.593,44	R\$19.933.593,44
Discriminação do Saldo:						
Capital	R\$19.460.860,00	R\$19.460.860,00	R\$19.460.860,00	R\$19.460.860,00	R\$19.460.860,00	R\$19.460.860,00
Reserva de Capital	R\$233.530,32	R\$236.332,68	R\$236.366,31	R\$236.366,72	R\$236.366,72	R\$236.366,72
Reserva de Lucros						
Saldo Inicial	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Atualização Monetária	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Saldo Final	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Lucros Acumulados						
Saldo Inicial	R\$8.453.271,57	R\$8.554.710,83	R\$8.657.367,36	R\$8.761.255,77	R\$8.866.390,84	R\$8.972.787,53
Atualização Monetária	R\$101.439,26	R\$102.656,53	R\$103.888,41	R\$105.135,07	R\$106.396,69	R\$107.673,45
Saldo	R\$8.554.710,83	R\$8.657.367,36	R\$8.761.255,77	R\$8.866.390,84	R\$8.972.787,53	R\$9.080.460,98
(+) Lucro Orçado						
Saldo Final						
Total Atualização Monetária	R\$334.969,58	R\$338.989,21	R\$340.254,72	R\$341.501,78	R\$342.763,41	R\$344.040,17

R\$2.042.518,88

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 31: Projeção da Atualização do Ativo Permanente

Contas	Saldo Inicial	Jul		Ago		Set		Out		Nov	
		Sdo. Atualizado	Sdo. Atualiz.	Sdo. Atualizado	Sdo. Atualiz.	Sdo. Atualizado	Sdo. Atualiz.	Sdo. Atualizado	Sdo. Atualiz.	Sdo. Atualizado	Sdo. Atualiz.
Máqs. E Equipos.	R\$8.334.181,04	R\$8.434.191,21	R\$8.535.401,51	R\$8.637.826,33	R\$8.741.480,24	R\$8.846.378,00					
Móv. E Instalaç.	R\$272.505,60	R\$275.775,67	R\$279.084,98	R\$282.433,99	R\$285.823,20	R\$289.253,08					
Imóveis	R\$20.490.221,81	R\$20.736.104,47	R\$20.984.937,73	R\$21.236.756,98	R\$21.491.598,06	R\$21.749.497,24					
Totais	R\$29.096.908,45	R\$29.446.071,35	R\$29.799.424,21	R\$30.157.017,30	R\$30.518.901,51	R\$30.885.128,32					
Atualização Monetária											
		R\$349.162,90	R\$353.352,86	R\$357.593,09	R\$361.884,21	R\$366.226,82					
Dez											
	Investi.		Saldo Prelim.		Sdo Atualiz						
Máqs. E Equipos.	R\$0,00		R\$8.846.378,00		R\$8.952.534,54						
Móv. E Instalaç.	R\$0,00		R\$289.253,08		R\$292.724,12						
Imóveis	R\$0,00		R\$21.749.497,24		R\$22.010.491,21						
Totais	R\$0,00		R\$30.885.128,32		R\$31.255.749,86						
Atualização Monetária											
					R\$370.621,54						
Atualização Monetária Total											
					R\$2.158.841,41						

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 32: Projeção da Atualização Monetária das Depreciações Acumuladas

Discriminação	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Depr Acum S/ Máqs Equip						
Saldo Inicial	R\$ 6.268.336,64	R\$ 6.413.841,61	R\$ 6.613.809,06	R\$ 6.919.492,18	R\$ 7.308.408,11	R\$ 7.792.173,98
Depreciação do mês	R\$ 69.451,51	R\$ 70.284,93	R\$ 71.690,63	R\$ 74.199,80	R\$ 77.538,79	R\$ 81.803,42
Saldo Preliminar	R\$ 6.337.788,15	R\$ 6.484.126,53	R\$ 6.685.499,69	R\$ 6.993.691,98	R\$ 7.385.946,90	R\$ 7.873.977,40
Atualização Monetária	R\$ 76.053,46	R\$ 129.682,53	R\$ 233.992,49	R\$ 314.716,14	R\$ 406.227,08	R\$ 472.438,64
Saldo Final	R\$ 6.413.841,61	R\$ 6.613.809,06	R\$ 6.919.492,18	R\$ 7.308.408,11	R\$ 7.792.173,98	R\$ 8.346.416,05
Depr Acum S/ Móveis e Instalações						
Saldo Inicial	R\$ 0,00	R\$ 2.298,13	R\$ 4.688,19	R\$ 7.278,41	R\$ 10.141,25	R\$ 13.373,77
Depreciação do mês	R\$ 2.270,88	R\$ 2.298,13	R\$ 2.344,09	R\$ 2.426,14	R\$ 2.535,31	R\$ 2.674,75
Saldo Preliminar	R\$ 2.270,88	R\$ 4.596,26	R\$ 7.032,28	R\$ 9.704,55	R\$ 12.676,56	R\$ 16.048,53
Atualização Monetária	R\$ 27,25	R\$ 91,93	R\$ 246,13	R\$ 436,70	R\$ 697,21	R\$ 962,91
Saldo Final	R\$ 2.298,13	R\$ 4.688,19	R\$ 7.278,41	R\$ 10.141,25	R\$ 13.373,77	R\$ 17.011,44
Depr Acum S/ Imóveis						
Saldo Inicial	R\$ 20.490.222,00	R\$ 20.736.104,66	R\$ 21.150.826,76	R\$ 21.891.105,69	R\$ 22.876.205,45	R\$ 24.134.396,75
Depreciação do mês	R\$ 20.490.222,00	R\$ 20.736.104,66	R\$ 21.150.826,76	R\$ 21.891.105,69	R\$ 22.876.205,45	R\$ 24.134.396,75
Saldo Preliminar	R\$ 245.882,66	R\$ 414.722,09	R\$ 740.278,94	R\$ 985.099,76	R\$ 1.258.191,30	R\$ 1.448.063,80
Atualização Monetária	R\$ 20.736.104,66	R\$ 21.150.826,76	R\$ 21.891.105,69	R\$ 22.876.205,45	R\$ 24.134.396,75	R\$ 25.582.460,55
Saldo Final	R\$ 321.963,37	R\$ 544.496,55	R\$ 974.517,56	R\$ 1.300.252,60	R\$ 1.665.115,59	R\$ 1.921.465,36
Total Atualização Monetária						6727811

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 33: Orçamento do Resultado dos Efeitos Inflacionários

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2° Sem
Atualização Monetária do Balanço							
Atualização do Capital, Res. De Lucros e Lucros Acum	R\$ 334.969,58	R\$ 338.989,21	R\$ 340.254,72	R\$ 341.501,78	R\$ 342.763,41	R\$ 344.040,17	R\$ 2.042.518,88
Atualização das Depreciações Acumuladas	R\$ 321.963,37	R\$ 544.496,55	R\$ 974.517,56	R\$ 1.300.252,60	R\$ 1.665.115,59	R\$ 1.921.465,36	R\$ 6.727.811,03
Atualização do Patrimônio Líquido	R\$ 656.932,95	R\$ 883.485,76	R\$ 1.314.772,28	R\$ 1.641.754,38	R\$ 2.007.879,00	R\$ 2.265.505,53	R\$ 8.770.329,91
Atualização do Ativo Permanente	R\$ 349.162,90	R\$ 353.352,86	R\$ 357.593,09	R\$ 361.884,21	R\$ 366.226,82	R\$ 370.621,54	R\$ 2.158.841,41
Resultado da Atualização Monetária	(R\$ 307.770,05)	(R\$ 530.132,91)	(R\$ 957.179,19)	(R\$ 1.279.870,18)	(R\$ 1.641.652,18)	(R\$ 1.894.883,99)	(R\$ 6.611.488,49)
Variações Monetárias e Cambiais							
Variações Positivas							
Variações Negativas	(R\$ 347.443,46)	(R\$ 347.443,46)	(R\$ 347.443,46)	(R\$ 347.443,46)	(R\$ 347.443,46)	(R\$ 347.443,46)	(R\$ 2.084.660,75)
Atualização Monetária dos Emprést. de Longo Prazo	(R\$ 655.213,51)	(R\$ 877.576,36)	(R\$ 1.304.622,64)	(R\$ 1.627.313,64)	(R\$ 1.989.095,64)	(R\$ 2.242.327,45)	(R\$ 8.696.149,24)
Resultado Efeitos Inflacionários							

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 34: Demonstração do Resultado do Exercício Projetada - 2º Sem 2003
Por Mês

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2º Sem
Receita de Vendas	R\$ 5.404.158,53	R\$ 5.408.054,42	R\$ 5.415.285,25	R\$ 5.235.233,58	R\$ 5.424.352,51	R\$ 5.307.715,20	R\$ 32.194.799,49
IPI s/ Vendas	R\$ 491.287,14	R\$ 491.641,31	R\$ 492.298,66	R\$ 475.930,33	R\$ 493.122,96	R\$ 482.519,56	R\$ 2.926.799,95
Vendas Líquidas (c/ ICMS; PIS; COFINS)	R\$ 4.912.871,39	R\$ 4.916.413,11	R\$ 4.922.986,59	R\$ 4.759.303,25	R\$ 4.931.229,55	R\$ 4.825.195,64	R\$ 29.267.999,54
Custo dos Produtos Vendidos	R\$ 2.145.905,72	R\$ 2.430.474,76	R\$ 2.500.365,27	R\$ 2.584.216,84	R\$ 2.444.079,88	R\$ 2.317.111,14	R\$ 14.422.153,61
Lucro Operacional Bruto	R\$ 2.766.965,67	R\$ 2.485.938,35	R\$ 2.422.621,33	R\$ 2.175.086,41	R\$ 2.487.149,67	R\$ 2.508.084,50	R\$ 14.845.845,93
Despesas Operacionais	R\$ 889.349,40	R\$ 906.742,79	R\$ 914.168,54	R\$ 890.196,70	R\$ 911.859,25	R\$ 905.559,12	R\$ 5.417.875,80
Despesas de Vendas	R\$ 781.754,36	R\$ 788.016,29	R\$ 795.081,76	R\$ 770.763,85	R\$ 793.284,01	R\$ 786.637,74	R\$ 4.715.538,02
Despesas Administrativas	R\$ 104.775,72	R\$ 104.818,75	R\$ 104.891,34	R\$ 105.020,90	R\$ 105.193,31	R\$ 105.413,51	R\$ 630.113,52
Despesas CPMF	R\$ 2.819,31	R\$ 13.907,75	R\$ 14.195,45	R\$ 14.411,95	R\$ 13.381,93	R\$ 13.507,87	R\$ 72.224,27
Lucro Líquido Operacional	R\$ 1.877.616,27	R\$ 1.579.195,56	R\$ 1.508.452,78	R\$ 1.284.889,71	R\$ 1.575.290,43	R\$ 1.602.525,38	R\$ 9.427.970,13
Resultado Efeitos Inflac	(R\$ 655.213,51)	(R\$ 877.576,36)	(R\$ 1.304.622,64)	(R\$ 1.627.313,64)	(R\$ 1.989.095,64)	(R\$ 2.242.327,45)	(R\$ 8.696.149,24)
L.A.J.I.R	R\$ 1.222.402,76	R\$ 701.619,19	R\$ 203.830,14	(R\$ 342.423,92)	(R\$ 413.805,21)	(R\$ 639.802,07)	R\$ 731.820,88
Resultados Financeiros	R\$ 0,00	R\$ 1.192.134,70	R\$ 2.231.080,57	R\$ 3.609.376,10	R\$ 5.250.985,12	R\$ 7.298.890,14	R\$ 19.582.466,63
L.A.I.R	R\$ 1.222.402,76	R\$ 1.893.753,89	R\$ 2.434.910,71	R\$ 3.266.952,18	R\$ 4.837.179,90	R\$ 6.659.088,07	R\$ 20.314.287,51
Provisão p/ Imposto de Renda							R\$ 3.047.143,13
Lucro Líquido Disponível							R\$ 17.267.144,39

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 35: Demonstração do Resultado do Exercício Projetada - 2º Sem 2003
Por Produto Acabado

	30x30		40x40		2º Sem	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Vendas Líquidas (c/ ICMS; PIS; COFINS)	R\$ 8.471.233,65	100	R\$ 21.439.587,66	100	R\$ 29.910.821,31	100
Custo dos Prod Vend	R\$ 5.048.677,14	60%	R\$ 9.373.476,47	44%	R\$ 14.422.153,61	48%
Lucro Operacional Bruto	R\$ 3.422.556,51		R\$ 12.066.111,19		R\$ 15.488.667,70	
Despesas Operacionais					R\$ 5.417.875,80	
Despesas de Vendas					R\$ 4.715.538,02	
Despesas Administrativas					R\$ 630.113,52	
Despesas CPMF					R\$ 72.224,27	
Lucro Líquido Operacional					R\$ 10.070.791,90	
Resultado Efeitos Inflac					(R\$ 8.696.149,24)	
L.A.J.I.R					R\$ 731.820,88	
Resultados Financeiros					R\$ 19.582.466,63	
L.A.I.R					R\$ 20.314.287,51	
Provisão p/ Imposto de Renda (15%)					R\$ 3.047.143,13	
Lucro Líquido a Distribuir					R\$ 17.267.144,39	

Fote: dados da pesquisa

Quadro 36: Projeção da Distribuição dos Resultados

Lucro Líquido à Distribuir				R\$ 17.267.144,39
Distribuição	<u>Base de Cálculo</u>	<u>Fator</u>		
Aos Acionistas (dividendos a pagar)	R\$ 19.460.860,00	0,05	R\$ 973.043,00	
Aos Colaboradores (partic. No resultado)	R\$ 17.267.144,39	0,01	R\$ 172.671,44	R\$ 1.145.714,44
Lucros Retidos				R\$ 16.121.429,94

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 37: Balanço Patrimonial Projetado

31/dez/03

ATIVO

ATIVO CIRCULANTE

Disponível

Caixa e Bancos	R\$ 396.382,22	
Aplicações Financeiras	R\$ 28.986.627,19	R\$ 29.383.009,40

Contas a Receber

Clientes	R\$ 6.398.657,50	
Provisão para Créds. Liq. Duv.	R\$ 191.959,73	R\$ 6.206.697,78
I.P.I	R\$ 875.298,67	
P.I.S	R\$ 125.974,01	
I.C.M.S.	R\$ 1.037.018,47	R\$ 2.038.291,14

Estoques

Produtos Acabados

30x30	R\$ 346.463,93	
40x40	R\$ 812.091,64	R\$ 1.158.555,57

Matérias-primas

Quartzo	R\$ 105.103,27	
Composto et	R\$ 218.813,97	
Imperdel pf	R\$ 1.815,57	
Pasta Serig	R\$ 47.593,68	
Imperdel pf	R\$ 37.216,25	
Pasta Serig	R\$ 26.138,10	
granilha	R\$ 68.684,59	
Magnezita Calcinada	R\$ 1.023,51	R\$ 506.388,95 R\$ 39.292.942,85

ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO

Créditos de Mútuos c/ PF - PJ	3092134,93	
Depósitos e Empréstimos Compulsórios	2773847,64	
Outras Contas a Receber	173032,82	
	145254,47	R\$ 6.184.269,86

ATIVO PERMANENTE

Imobilizado

Depreciação Anterior	R\$ 6.268.336,64	
Máquinas e Equipamentos	R\$ 8.952.534,54	
Depreciação Acumulada	R\$ 8.346.416,05	R\$ 6.874.455,13
Móveis e Instalações	R\$ 292.724,12	
Depreciação Acumulada	R\$ 17.011,44	R\$ 275.712,68
Imóveis	R\$ 25.582.460,55	
Depreciação Acumulada	R\$ 25.582.460,55	R\$ 25.582.460,55 R\$ 32.732.628,36
Total do Ativo		R\$ 78.209.841,07

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 38: Balanço Patrimonial Projetado
Passivo e Patrimônio Líquido

Passivo Circulante

Dividendos a pagar		R\$973.043,00	
Participação nos resultados a pagar		R\$172.671,44	
IPI a recolher		R\$152.573,54	
ICMS a recolher		R\$578.938,69	
Fornecedores M.P.	R\$407.262,09		
(+) IPI	R\$40.726,21	R\$447.988,30	
Diversas Contas a pagar		R\$735.950,83	R\$3.061.165,81

Exigível a Longo Prazo

Fornecedores			R\$2.030.007,70
Instituições Financeiras			R\$1.281.068,13
Obrigações Tributárias			R\$25.476.927,69

Patrimônio Líquido

Capital Social		R\$19.460.860,00	
Reservas de Capital		R\$236.366,72	
Reserva de Lucros		R\$1.461.554,10	
Resultados Acumulados		R\$9.080.460,98	
Lucros Retidos no Semestre		R\$16.121.429,94	R\$46.360.671,74
			R\$78.209.841,07

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 39: ÍNDICES FINANCEIROS

1. Índice de liquidez

IILC	1.1 Índice de liquidez corrente	12,84
	Cálculo: AC/PC	

ILS	1.2 Índice de liquidez seco	12,29
	Cálculo: AC/PC (sem mp)	

2 Índices de rentabilidade

MOL	2.1 Margem operacional líquida	32,46%
------------	--------------------------------	--------

ML	2.2 Margem Líquida	32,21%
-----------	--------------------	--------

3 Índices de Endividamento

CTT	3.1 Capital de terceiros	62%
	Cálculo: CT/PL	

CJ	3.2 Cobertura de juros	11%
	Cálculo: PC/CT	

Fontes: dados da pesquisa