

# **PLANEJAMENTO E CONTROLES ECONÔMICO- FINANCEIROS NA UNIVERSO VÍDEO LOCADORA**

**por**

**Paulo Cesar de Oliveira**

**Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências  
Contábeis do Centro de Ciências Sociais e Humanas da  
Universidade Federal de Santa Maria, para obtenção do grau de  
Bacharel em Ciências Contábeis**

**Orientador: Prof. Joaquim Luiz Rodrigues Dorneles**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2007**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**PLANEJAMENTO E CONTROLES ECONÔMICO-FINANCEIROS  
NA UNIVERSO VÍDEO LOCADORA**

elaborado por  
**Paulo Cesar de Oliveira**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

**COMISSÃO EXAMINADORA :**

**Joaquim Luiz Rodrigues Dorneles, MSc. (UFSM)  
(Presidente/Orientador)**

**Denise Otília de Jesus Ribeiro, MSc. (UFSM)**

**Fernando do Nascimento Lock, MSc. (UFSM)**

Santa Maria, 18 de agosto de 2007.

## **DEDICATÓRIA**

Esta monografia é dedicada principalmente a minha família, razão do meu viver, que esteve presente em todos os momentos, fortalecendo meu espírito com atitudes de força e amor e aos professores que participaram na minha formação profissional, direta ou indiretamente, com seus ensinamentos e conselhos valiosos.

## AGRADECIMENTOS

Iniciar minha carreira universitária se deu através de um caminho cheio de desafios que por vezes foram fatores de derrotas e outras de conquistas. Seguramente todos os meus passos no decorrer dos meus trinta e seis anos foram marcados por momentos altos e baixos, porém, todos serviram de estímulo para buscar as conquistas que estavam e estão por vir. A faculdade, sem dúvida, trouxe-me um fator de impulso que me conduziu a ganhos incalculáveis, tanto na minha carreira profissional como na vida pessoal. É bastante difícil saber como agradecer aos que participaram da realização deste grande sonho, pois foram muitos.

O principal agradecimento sem dúvida é para Deus, é este que nos dá a vida e a vontade de não desistir, jamais (tudo posso naquele que me fortalece – Bíblia Sagrada, Salmos); À minha esposa, filhos e aos outros familiares que acreditam e mim e me tem como exemplo de dedicação e vontade, como poderia decepcioná-los; Ao meu avô Paulo Rodrigues do Nascimento, (*in memoriam*), que ensinou-me todos os valores, transmitiu sua lealdade, honestidade e força de vontade que sempre estarão presentes comigo.

Para não cometer injustiças com omissões, manifesto uma gratidão especial a Universidade Federal de Santa Maria, que possibilitou a realização deste sonho, aos professores, servidores e colegas que durante todo este período foram como uma família e que deixaram sua marca para todo o sempre.

Também não poderia deixar de agradecer ao Contador Artur Cavalheiro dos Santos que acreditou e confiou em mim, encaminhou-me na carreira e serve como um grande exemplo a ser seguido de profissionalismo, ética e dedicação.

Por fim deixo o meu muito obrigado.

## RESUMO

Trabalho de Conclusão  
Curso de Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Maria

### **DA IDEALIZAÇÃO AO PLANEJAMENTO: UNIVERSO VÍDEO LOCADORA**

Autor: Paulo Cesar de Oliveira  
Orientador: Prof. Joaquim Luiz Rodrigues Dorneles  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 20 de março de 2007.

Procura-se mostrar através deste trabalho, um enfoque prático na construção de uma vídeo locadora, mostrando aos leitores que estamos lidando com um problema financeiro diretamente ligado a viabilidade do negócio, *saber se o negócio é viável ou não*, embora tenha sido levado em conta, os diversos processos por onde passa o surgimento de uma empresa, como por exemplo: os aspectos de investimento, aspectos operacionais e organizacionais. Surgiu então a necessidade de mostrar neste momento a maneira mais adequada para a viabilidade deste negócio. Neste instante também levá-se em conta o aspecto empreendedor e suas características do empresário, através destes pontos o trabalho explica um contexto mais abrangente de como se deve prosseguir para se obter os resultados mais satisfatórios, com esta finalidade procura-se trazer uma pincelada para dimensões ainda maiores, tanto econômicas, financeiras ou como para um entendimento de natureza de processos, e análise, para a construção do negócio. Este trabalho vem a ser uma introdução aos conhecimentos desse contexto, utilizando-se de uma abordagem teórica como base para uma pesquisa empírica, dentro de um ramo bem específico de mercado, o das vídeo locadoras. Procurá-se definir um modelo de trabalho, uma ordem de atividades que fazem parte das várias fases do planejamento desse tipo de empresa, para que sirva de exemplo do tipo de estudo aos que quiserem aplicar em diversos outros ramos.

Palavras-chave: empreendedorismo; finanças; planejamento de negócio; *vídeo locadora*.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Características que diferenciam as empresas de pequeno porte e grande porte.....	18
QUADRO 02 – Classificação das empresas segundo o SEBRAE.....	18
QUADRO 03 – Classificação das empresas segundo o Ministério do Trabalho.....	19
QUADRO 04 – Características da empresa de pequeno porte conforme critérios qualitativos.....	20
QUADRO 05 – Decisões positivas/negativas.....	34
QUADRO 06 – Classificação dos DVDs.....	50
QUADRO 07 – Tipos de receitas.....	56
QUADRO 08 – Tipos de despesas.....	56
QUADRO 09 – Vendas realizadas.....	57
QUADRO 10 – Despesas realizadas.....	58
QUADRO 11 – Resultado líquido do período.....	58
QUADRO 12 – Modelo de controle diário de caixa.....	60
QUADRO 13 – Modelo aplicado de controle diário de caixa.....	60
QUADRO 14 – Modelo de controle de movimento bancário.....	62
QUADRO 15 – Modelo aplicado do controle de movimento bancário.....	62
QUADRO 16 – Modelo de controle diário de vendas.....	63
QUADRO 17 – Modelo aplicado de controle diário de vendas.....	63
QUADRO 18 – Modelo de controle por data de vencimento.....	64
QUADRO 19 – Modelo de controle de contas a pagar.....	66
QUADRO 20 – Fluxo de caixa.....	68

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Resumo de estimativa – visão otimista.....	55
TABELA 02 – Resumo de estimativa – visão pessimista.....	55

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Sistematização dos elementos do planejamento estratégico. ....	31
FIGURA 02 – Estruturação do Negócio: visão geral (CLEMENTE, 2004, p. 50).....	32
FIGURA 03 – Ciclo Operacional de Caixa .....	36
FIGURA 04 – Pirâmide de Maslow.....	41
FIGURA 05 – Macrofunções da universo vídeo-locadora. ....	4646
FIGURA 06 – Croqui de localização da Universo Vídeo Locadora. ....	511
FIGURA 07 – Sistema de busca pelos filmes.....	533
FIGURA 08 – Ambiente de escolha dos filmes. ....	533



## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Planejamento Estratégico.....	80
ANEXO B – Contrato Social.....	83
ANEXO C – Visão otimista/pessimista .....	88
ANEXO D – Balanço patrimonial.....	97

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Apresentação.....	12
1.2 Apresentação do problema.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo Geral.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Justificativa.....	13
1.5 Estrutura do trabalho.....	14
<b>2 PROCEDIMENTOS E CONTROLES NA IMPLANTAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS.....</b>	<b>16</b>
2.1.A empresa.....	16
2.1.1 O Surgimento das empresas.....	17
2.1.2 Classificação das empresas.....	17
2.1.3 Micro e Pequenas empresas.....	19
2.1.4 Classificação das empresas conforme a Lei do SIMPLES NACIONAL.....	19
2.2 A Contabilidade.....	21
2.2.1 Tipos de contabilidade.....	21
2.2.2 Custos e despesas.....	22
2.3 Empreendimentos.....	23
2.3.1 Trabalho autônomo.....	23
2.3.2 Firma Individual.....	23
2.3.3 Sociedade comercial de cotas por responsabilidade limitada.....	23
2.4 Investimentos.....	23
2.5 Projetos.....	24
2.6 Aspectos mercadológicos.....	24
2.7 Orçamento.....	25
2.8 Aspectos técnicos do Orçamento Empresarial.....	26
2.9 Controle e planejamento.....	27
2.9.1 Planejamento e modelos.....	29
2.9.2 Modelo organizacional.....	32
2.9.3 Marketing.....	33
2.10 Investimentos financeiros.....	33
2.10.1 Gestão financeira e a organização.....	34
2.10.2 Organização dos controles financeiros.....	35
2.11 Capital de giro.....	35
2.12 Demosntrativos e relatórios financeiros.....	36
2.13 Fluxo de caixa.....	37
<b>3 EMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>39</b>
3.1 Sistema de vida.....	39
3.2 Oportunidade de negócio.....	39
3.3 Qualidades presentes em empreendedores de sucesso.....	40
3.4 Trablaho autônomo.....	42

<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>44</b>
4.1 A empresa.....	44
4.2 Missão e objetivos.....	44
4.3 Corpo da empresa.....	45
4.3.1 Modelo organizacional da empresa.....	46
4.3.2 Modelo operacional.....	58
4.3.3 Modelo de Marketing.....	59
4.3.4 Modelo financeiro.....	54
4.3.4.1 Visão otimista (sintase).....	54
4.3.4.2 Visão pessimista (sintase).....	55
4.4 Controle diário de caixa.....	59
4.5 Controle diário de bancos.....	61
4.6 Controle diário de vendas.....	62
4.7 Controle de contas à receber.....	63
4.8 Controle de contas à pagar.....	65
4.9 Geral.....	66
4.10 Fluxo de caixa.....	66
<b>5 DISCUSSÃO E ANÁLISE.....</b>	<b>69</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>73</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>7679</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

No contexto atual, as empresas buscam aperfeiçoamento constante para que as mudanças que os novos tempos lhe impõe não afetem o seu desempenho.

Muitas vezes as decisões são tomadas empiricamente, sem embasamento técnico adequado que indiquem o uso mais racional dos recursos disponíveis, podendo não conduzir à otimização dos resultados. É por isso que devemos analisar se as alternativas são adequadas antes da tomada de decisão, realizando uma análise de sua aplicabilidade, operacionalidade e projeção dos resultados.

É desta forma, adequando-se à realidade empresarial e podendo, então, identificar com maior facilidade as mudanças e inovações exigidas pelo mercado, que a eficiência esperada será atingida.

Com a globalização da economia, onde a competitividade é cada vez mais acirrada, reduz-se o espaço para a ineficiência empresarial, inclusive para micro empresas e para as empresas de pequeno porte.

Com uma gestão sem uma meta que as objetive, as pequenas empresas não podem continuar a ser uma aventura.

A contabilidade tem uma função importante neste processo, pois através de seus registros é que são fornecidas as informações necessárias para que possa ser elaborado um planejamento, que sirva como ferramenta para o alcance de suas metas, contribuindo, assim, para o bom funcionamento da empresa.

## 1.2 Apresentação do Problema

Durante as questões expostas, este trabalho visa responder à questão de como elaborar um planejamento econômico-financeiro de curto prazo para uma micro empresa, de forma simples, objetiva e participativa, que seja capaz de fornecer ajuda para a tomada de decisão eficaz, um melhor controle gerencial e, conseqüentemente, possibilitar a definição das metas e objetivos a serem alcançados com clareza, a partir de bases e técnicas sólidas e confiáveis.

Desta maneira o problema se coloca na necessidade de saber se há viabilidade econômica que justifique a continuidade do negócio focalizado neste estudo.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta monografia é propor um modelo formal de planejamento no que tange procedimentos e controles e avaliar a possibilidade de continuidade do negócio de uma vídeo-locadora.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Descrever e analisar as condições econômico-financeiras do atual negócio;

Evidenciar os principais elementos do planejamento econômico-financeiro da empresa;

Projetar os resultados numa perspectiva temporal que permita avaliar o potencial e riscos de descontinuidade do negócio;

Construir a estrutura das informações necessárias para realizar a análise objetivada.

### **1.4 Justificativa**

Constata-se, sem maiores esforços, que a sobrevivência e evolução das empresas estão relacionadas com sua capacidade de se ajustarem a novas situações. É necessário saber quais são as oportunidades e quais são os riscos que a atividade escolhida oferece, visto que muitos fatores se antepõem ao longo do caminho. Entre eles, o planejamento, o modelo financeiro, o registro, a legalização, a tributação, a implantação, as mesmas técnicas, as máquinas e os equipamentos. Naturalmente, a administração, o controle e a organização entre outros pontos, são elementos fundamentais na manutenção de um empreendimento.

O ramo de vídeo locadora tem demonstrado ser um mercado bastante promissor, principalmente devido as grandes oportunidades oferecidas pela indústria do entretenimento no mundo; porém, é bastante desafiador, em função da intensa dinâmica deste mercado movido por constantes mudanças e evoluções, exigindo da empresa um considerável controle sobre seus processos.

As micro e pequenas empresas dispõem de um volume reduzido de recursos financeiros aplicados em capital de giro, o que as obriga a praticar prazos reduzidos de financiamento a seus clientes.

Além disso, convivem com a deficiência de pessoal especializado para projetos e cenários econômicos, pois seu custo geralmente é além das condições destas empresas.

Conforme aponta Braga (1989), tais fatos dificultam a elaboração de um planejamento econômico financeiro de médio prazo. Sendo que este planejamento seria de 365 dias, entende-se possível fazê-lo para prazos menores, como descritos no decorrer deste trabalho.

O modelo financeiro é o que receberá maior enfoque neste trabalho, em detrimento dos demais elementos constitutivos do empreendimento, uma vez que esta é uma abordagem contábil do tema processo empreendedor na constituição de vídeo locadora.

O presente estudo enfocará como referencial teórico, algumas considerações a respeito de conceitos contábeis, principalmente aqueles mais ligados à contabilidade orçamentária.

Ao final será demonstrada a situação do empreendimento, através de interpretações e análise dos dados.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

O desenvolvimento e os resultados deste trabalho estão estruturados em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, denominado introdução, estão explicitados a apresentação, o problema de pesquisa, objetivos gerais, específicos e a justificativa do trabalho, definindo assim as características gerais do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a Fundamentação Teórica e são definidos os principais conceitos utilizados para o desenvolvimento da monografia.

O terceiro capítulo ocupa-se da proposta do conhecimento sobre empreendedorismo, suas qualidades e formas de trabalho de um empreendedor.

No quarto capítulo apresenta-se o estudo prático da empresa Universo Vídeo Locadora e ocupa-se em demonstrar uma proposta simples dos controles financeiros, visando o estabelecimento de metas, objetivos e resultados positivos.

No quinto capítulo apresenta-se o comentário sobre o trabalho como um todo e a análise da situação da empresa, frente aos resultados obtidos e analisados.

Finalmente, no sexto capítulo encontram-se as conclusões e as recomendações.

## 2 PROCEDIMENTOS E CONTROLES NA IMPLANTAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS

Devido ao valor dos investimentos, além da eventual necessidade de financiamentos, um empreendimento é examinado numa análise de verificação de viabilidade econômica. O objetivo é verificar as possibilidades da continuidade do mesmo e as condições que sugerem as possibilidades da referida continuidade.

Conforme Braga (1992) “a importância dessas decisões requer um processo específico para determinar onde, quando e quanto investir. Esse processo está compreendido no orçamento de capital, cujo escopo é a seleção de um conjunto de investimentos que seja mais vantajoso em termos de retorno e risco.”

### 2.1 A empresa

Dentro de um contexto atual, para que as empresas possam evoluir a passos largos. Devido às constantes mudanças que o desenvolvimento impõe, se comparadas a tempos atrás, verifica-se cada vez mais a necessidade de planejar e controlar, implantando novas metodologias de trabalho para atingir o progresso.

O sucesso de qualquer empresa, seja, industrial, comercial ou de serviços, depende de várias decisões, que devem ser tomadas, fazendo-se necessário, portanto, tornar clara a metodologia adotada.

Considera-se metodologia como:

Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e prática. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia. (DEMO, 1985, p. 19)

Através da legislação do IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica), entendemos que empresa é uma entidade com fins lucrativos.

Segundo Chiavenato (2000), a empresa constitui-se em uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana já produziu.



Sob o ponto de vista jurídico, a empresa é uma atividade econômica organizada e exercida profissionalmente pelo empresário através de um estabelecimento. (BULGARELLI, 1999)

Para Arantes (1998), empresas são aquelas que englobam a visão econômica, mas não estão restritas a ela. São as que mantêm, sobrevivem, crescem e se perpetuam porque têm uma visão mais ampla do que a maximização dos lucros para sua razão de ser. São as que, além disso, têm também compromissos e responsabilidades internas em relação a seus empreendedores e colaboradores.

Para Souza e Clemente (1997), empresas são organizações que envolvem recursos humanos, materiais e financeiros, que podem ser analisadas segundo diferentes pontos de vista. Entretanto, todos consideram a empresa como uma organização que dispõe de um conjunto de recursos e busca atingir certos objetivos, por isso as atividades de planejamento e controle são privilegiadas.

Para os efeitos deste trabalho, assume-se a definição de Bulgarelli (1999), que é bastante abrangente e completa, por alcançar todos os tipos e atividades das empresas.

### **2.1.1 O surgimento das empresas**

Há uma divergência entre as concepções econômicas no reconhecimento acadêmico e a perspectiva do direito, no que tange o surgimento das empresas.

Aponta Bulgarelli (1999) que, segundo o entendimento econômico, as empresas surgiram com a Revolução Industrial no século XVIII, mas que, a partir da ótica do Direito, existe um consenso geral de que as empresas surgiram com o advento do Código Comercial francês, datado de 1807.

### **2.1.2 Classificação das Empresas**

As empresas podem ser classificadas pelo seu porte como micro, pequena, média e grande, segundo critérios quantitativos ou qualitativos.

O método de classificação mais utilizado é o quantitativos, é o mais difundido entre as instituições nacionais, particulares ou estatais, como por exemplo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Ministério do trabalho (MT) e a Secretaria da Receita Federal (SRF).

A seguir são apresentados, através dos quadros 1, 2 e 3 a classificação das empresas.

No quadro de número 01, são apresentadas algumas diferenças entre as empresas de pequeno porte e as empresas de grande porte.

<b>Características</b>	<b>Pequenas empresas</b>	<b>Grandes empresas</b>
Planejamento	Informal	Formal
Adaptabilidade	Grande	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Pequena	Grande
Capacidade Profissional	Pequena	Grande
Poder de decisão	Centralizado	Descentralizado
Capital	Concentrado	Pulverizado
Estrutura	Informal	Formal
Constituição	Limitada	Sociedade Anônima
Idade Média	Pequena	Grande
Níveis hierárquicos	Poucos	Muitos
Números de funcionários	Pequeno	Grande
Recursos financeiros	Escassos	Abundantes
Sistemas de informação	Simple, informais, manuais e pouco confiáveis	Complexos, formais, sistêmicos, informatizados e confiáveis
Acesso ao mercado de capitais	Inacessível	Acessível
Facilidade para obter crédito a instituições Financeiras	Pequena	Grande

Quadro 01 - Características que diferenciam as empresas de pequeno porte e grande porte.

Fonte: RODRIGUES, 2001, p. 44, adaptação.

<b>Porte</b>	<b>Número de funcionários</b>
Microempresa	01 a 09
Empresa de pequeno porte	10 a 49
Empresa de médio porte	50 a 99
Empresa de grande porte	Acima de 100

Quadro 02 - Classificação das empresas segundo o SEBRAE

Fonte: SEBRAE-MG. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>

<b>Porte</b>	<b>Número de funcionários</b>
Microempresa	01 a 19
Empresa de pequeno porte	20 a 100
Empresa de médio porte	101 a 500
Empresa de grande porte	Acima de 501

Quadro 03 - Classificação das empresas segundo o Ministério do Trabalho

Fonte: RAIS - MT

### **2.1.3 Micro e Pequenas empresas**

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as pequenas empresas têm desempenhado um papel importante na economia nacional, são responsáveis por 59% dos empregos gerados no Brasil.

Bittencourt (1997) afirma que são essas empresas, em todo o mundo que alavancam o progresso e que, mais do que nunca, no contexto atual da economia globalizada, oferecem empregos à população.

As pequenas empresas são de importância fundamental para a economia de qualquer país, a participação delas no mercado tem-se situado ao redor de 90% do total de estabelecimentos existentes em quase todos os países do mundo, portanto torna-se imprescindível que os gestores se preparem através de treinamentos e relatórios confiáveis, a fim de responderem aos desafios da concorrência e do mercado cada vez mais globalizado.

### **2.1.4 Classificação das empresas conforme a Lei do Simples Nacional**

Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Poderá optar pelo Simples, a partir da competência de julho de 2007, as pessoas jurídicas, cuja receita bruta anual não ultrapasse os limites fixados pela

legislação, desde que não pratique nenhuma atividade impeditiva, que esteja em situação regular para com a Fazenda Nacional e INSS, da seguinte forma:

\* Na condição de microempresa, que tenha auferido, no ano calendário imediatamente anterior, receita bruta inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

\* na condição de empresa de pequeno porte, que tenha auferido, no ano calendário imediatamente anterior, receita bruta inferior a R\$ 2.4000.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Qualitativamente podemos elencar algumas características conforme observa-se no quadro a seguir .

<b>Administração</b>	<b>Pessoal e familiar</b>
Planejamento	Informal, pouco difundido na empresa
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Pequena
Capacidade profissional	Não especializada
Capital	Recursos dos proprietários
Decisão	Centralizada
Estrutura organizacional	Informal
Flexibilidade	Grande
Forma jurídica	Limitada
Idade média	Pequena
Níveis hierárquicos	Poucos
Numero de funcionários	Pequeno
Recursos financeiros	Poucos
Sistema de informações	Poucos
Facilidade de captar recursos financeiros, junto a instituições de credito	Pequena

Quadro 04 - Características da empresa de Pequeno Porte conforme critérios qualitativos.

Fonte: RODRIGUES, 2001, p. 44.

Considera-se também que as micro e pequenas empresas são criadas e operadas à imagem e semelhança de seu empreendedor que, frequentemente,

acumula as funções técnicas, administrativas, de gestão financeira e de vendas, gerando, assim características particular a cada empreendimento.

## **2.2 A contabilidade**

Toda a empresa necessita de uma contabilidade bem elaborada para que exista a transferência de informações para os diversos setores, entretanto, como os dados não podem ser apenas históricos, faz-se necessário um planejamento e controle dos resultados existentes.

Existem muitas definições de contabilidade e elas são originadas de acordo com o pensamento de cada doutrinador.

Contabilidade é a ciência que estuda, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a revelação desses fatos (...) Sua finalidade é assegurar o controle do patrimônio administrado e fornecer informações sobre a composição e as variações patrimoniais, bem como o resultado das atividades econômicas desenvolvidas pela entidade para alcançar seus fins, que podem ser lucrativos ou meramente ideais (sociais, culturais, esportivos, beneficentes ou outros). (FRANCO, 1992, p. 21)

De acordo com o mesmo autor, a contabilidade desempenha, em qualquer organismo econômico, o mesmo papel que a História na vida da humanidade. Sem ela não seria possível conhecer o passado nem o presente da vida econômica da entidade, não sendo também possível fazer previsões para o futuro, nem elaborar planos para a orientação administrativa.

### **2.2.1 Tipos de contabilidade**

Existem diversos tipos de contabilidade, entre eles a Contabilidade de custos, financeira, gerencial, fiscal e a contabilidade orçamentária.

Segundo Sá & Sá (1990):

*Contabilidade de Custos* é a parte da contabilidade que estuda os fenômenos dos custos, ou seja dos investimentos feitos para que se consiga produzir ou adquirir um bem de venda ou um serviço.

*Contabilidade financeira* é a expressão adotada para evidenciar aplicação da contabilidade 'as contas do sistema financeiro do patrimônio aziendal, ou seja, as de Caixa, Bancos, Duplicatas a Receber, Duplicatas a Pagar entre outros; os norteamericanos distinguem a Contabilidade em financeira e de Custos, ou seja, a parte que se dedica aos fatos da circulação do dinheiro e a que se dedica a investimentos para a obtenção direta dos resultados ou custos e receitas.

*Contabilidade Gerencial* é o ramo da contabilidade que, servindo-se dos próprios instrumentos de levantamento e interpretação dos dados quantitativos da empresa, pode informar, orientar e guiar a administração para que possa efetuar as alternativas de gestão e tomar as decisões de modo mais conveniente.

*Contabilidade Fiscal* é o registro dos fatos que merecem a atenção da fiscalização tributaria, ou seja, os registros de compra, vendas, inventários e balanços.

*Contabilidade Orçamentária* é a contabilidade aplicada ao orçamento, ou seja, a contabilidade que se aplica às previsões dos fatos; tem por fim acompanhar a execução do orçamento pondo em evidencia as diferenças que, durante o exercício financeiro, verificam-se entre as operações realizadas e as previstas.

Faz-se necessário também salientar, ainda, que a contabilidade orçamentária estabelece o plano das operações financeiras durante um período e, através de contas e resumos, procede a comparações reais com o plano pré-estabelecido. É uma das contribuições de planejamento, coordenação e controle das operações futuras.

Os conceitos de custos e despesas são assumidos como aqueles definidos por Martins (1996) que diferencia despesa de custos. Para o autor há vários itens acessórios a serem considerados como despesas que incidem sobre as atividades operacionais das empresas. Já os custos estão ligados diretamente às atividades operacionais. No caso das micro empresas e as de pequeno porte, o custo é basicamente o custo da venda de mercadorias e serviços.

## 2.3 Empreendimentos

Assim define Rupenthal (1998, p. 6): “empreendimentos são atividades, lastreadas geralmente em investimentos, objetivando benefícios satisfatórios em prazos razoáveis”.

Percebe-se que os seguintes fatores estratégicos estabelecem o sucesso de qualquer empreendimento: a capacidade de reunir uma equipe, a capacidade de trabalhar em conjunto, a obstinação, o volume de trabalho e, sobretudo, uma compreensão madura sobre o que vem a ser criatividade, mas percebe-se também que no cenário brasileiro ainda há um número expressivo de empreendimentos que não conseguem seguir adiante e fecham suas portas antes do primeiro ano de vida.

## 2.4 Investimentos

São gastos para a obtenção de recursos que são necessários ‘as atividades, cuja utilização ultrapasse um tempo mínimo para a realização do planejamento.

Matz, Cury & Frank (1987) ressaltam a importância do planejamento e do controle eficiente na realização de investimento pela empresa. “Os investimentos de capital geralmente envolvem recursos de longo prazo e trazem benefícios futuros.”

As decisões de investimento são, na economia da empresa, as mais arriscadas.

Numa primeira abordagem, pode-se definir a decisão de investimento como:

- A decisão de transformar meios financeiros em bens (corpóreos ou incorpóreos) com a capacidade de produzir serviços durante um certo período;
- Um sacrifício de recursos feito hoje na expectativa de uma série de receitas futuras cujo total será superior ao dispêndio inicial correspondente ao custo do investimento.

A segunda definição é mais ampla que a primeira, na medida em que não encerra o conceito de investimento na noção contabilística.

## 2.5 Projetos

Projeto pode ser entendido de formas diferentes; depende da cultura e dos objetivos da comunidade em que está inserido. Muitas organizações desenvolveram conceitos próprios para orientar suas atividades. Essa prática é recomendada para ficar bem caracterizado dentro da organização o que é projeto. Mas, vamos ficar apenas com o conceito desenvolvido pelo PMI (Project Management Institute), pois tem como característica ser mais abrangente.

É o conjunto de antecedentes que permite estimar as vantagens e desvantagens econômicas que derivam do fato de se haver desviado certos recursos para a produção de determinados bens ou serviços.

Projetos são executados em todos os setores da economia e representam um conjunto de esforços complexos interdependentes, exigindo um elevado esforço de gerenciamento. As técnicas usuais de administração se revelam insuficientes nesta área. Administrar projetos é muito diferente de administrar organizações estáveis. A complexidade, a dinâmica e a incerteza inerentes a um projeto exigem enfoques particulares e ferramentas adequadas para seu gerenciamento. (HOFFMANN, SERRANO NEVES, et al, 1987, p. 190)

No entender de Noronha (1987), os projetos de investimento são propostas que implicam comprometer parte dos recursos da empresa no presente, com ou sem participação de alguns recursos externos, tendo em vista produzir outros bens (produtos ou serviços) por um período definido.

Projeto é um empreendimento temporário, conduzido para criar um produto ou serviço único.

## 2.6 Aspectos Mercadológicos

No conceito de Mercado, segundo Sandroni (2000, p. 378) assim define: “Mercado em sentido geral é um grupo de compradores e vendedores que estão em contato suficientemente próximos, para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais.”

Segundo ao Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) traz as seguintes definições:



- Mercado é a relação entre a oferta (pessoas ou empresas que desejam vender bens ou serviços) e a procura (pessoas ou empresas que querem comprar bens e serviços).
- Mercado Consumidor é para quem se produz e vende mercadorias ou presta seus serviços.
- Mercado Concorrente é quem produz e vende mercadorias ou presta serviços idênticos ou similares ao que se está fornecendo.
- Mercado fornecedor é que oferece equipamentos, matéria-prima, embalagens e outros materiais que se necessita para produzir e vender as mercadorias ou presta serviços pretendidos.

## 2.7 Orçamento

Temos na contabilidade orçamentária diversas divisões, entre elas o orçamento:

Sá (1990, p. 316) define Orçamento “como sendo uma previsão de fatos patrimoniais; predeterminação de despesas e receitas de uma entidade; previsão de gastos. De acordo com o rigor contábil, o orçamento pode significar qualquer previsão de fato patrimonial, seja de que natureza for”.

Lovejoy (1994, p. 37) entende que “orçamento é um meio para ter certeza de que há recursos suficientes para acabar o projeto e para monitorar a viabilidade continuada deste a medida que for sendo implantado”.

O mesmo autor (1994, p. 08) salienta:

Geralmente o orçamento é imposto, ou pelos superiores ou pelo fluxo de caixa da organização. Mas, assim como o prazo final, deve-se certificar de que o orçamento é realista. Novamente, neste caso, dinheiro demais é tão perigoso quanto dinheiro de menos: em demasia, incentiva desperdício e diminui a satisfação de concluir o projeto. (...) Talvez seja difícil conseguir resultados com um orçamento muito menor do que o dos concorrentes maiores, mas, quando isso ocorre vem acompanhado de uma imensa satisfação.

Kohler (1970, p. 67) conceitua orçamento como “um plano financeiro que serve para estimativa e controle das operações futuras”.

Podemos ainda afirmar que orçamento é um plano coordenado de ações para a empresa executar. Neste podemos determinar quanto vai custar a decisão que se

pretende tomar e quais serão os resultados financeiros esperados se as decisões forem tomadas.

Conforme Gray & Johnston (1977, p. 23), os “orçamentos soa instrumentos direcionais. Constituem planos específicos em termos de unidades monetárias, visando orientar a administração no sentido de atingir os fins específicos em mira, ou seja, os objetivos. Para os anos além do período orçamentário, os objetivos fornecem orientação importante, embora menos explícita, no avanço em direção ‘as metas”.

Desta maneira, a finalidade é mostrar o montante de recursos necessários no período e a formação dos fluxos de caixa, determinar as unidades que são responsáveis por certos resultados, como, por exemplo, as receitas, despesas, volumes de atividade, qualidade de atuação, dentro do período do planejamento.

## **2.8 Aspectos Técnicos do Orçamento Empresarial**

É determinado em função do seu objetivo e só faz sentido como instrumento auxiliar de planejamento, organização e administração da empresa. São os documentos formais que elucidam os compromissos com a realização de objetivos de desempenho, atua como o principal instrumento de planejamento e controle de uma empresa.

Tem como finalidade mostrar o montante de recursos necessários naquele período e formação dos fluxos de caixa, permitindo a análise dos gastos e viabilidade das projeções feitas em função das disponibilidades atuais e futuras de recursos.

Os orçamentos são instrumentos direcionais. Constituem planos específicos em termos de unidades monetárias, visando orientar a administração no sentido de atingir os fins específicos em mira, ou seja, os objetivos. (...) Para os anos além do período orçamentário, os objetivos fornecem orientação importante, embora menos explícita, no avanço em direção ‘as metas. (GRAY & JOHNSTON, 1977, p. 23).

Os objetivos têm que ser definidos claramente e sua duração e tamanho, pré-determinados.

Orçamento é o processo de traduzir, em termos monetários, as conseqüências de uma decisão que se pretende tomar relativo a ações futuras, ou seja, consiste em determinar quanto vai custar a decisão que se

pretende tomar e quais serão os resultados financeiros esperados se as decisões forem tomadas. (NORONHA, 1987, p. 54).

Sabe-se que os sistemas orçamentários são mais comuns em empresas de maior porte, onde a administração tem 'a disposição técnicas formais e sofisticadas. Apesar disso, o uso do orçamento nas pequenas empresas não deve ser desprezado. Conseqüentemente, nota-se a importância da utilização do orçamento como um instrumento gerencial detalhado e confiável, tanto nas empresas de grande porte, quanto nas pequenas, onde há uma grande carência de informações que auxiliem os seus proprietários na análise de alternativas e tomada de decisões.

Segundo Zdanowicz (1984, p. 20), o orçamento é um instrumento que descreve um plano geral de operações e ou investimentos por um determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela administração.

Desta forma, Sanvicente e Santos (2000, p. 16) consideram que:

Até certo ponto, todas as empresas planejam e controlam suas atividades. Com um orçamento, porém, essas tarefas são formalizadas e sistematizadas, o que sem dúvida é vantajoso para a empresa e seus funcionários em diversos sentidos. Na verdade, 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.

## **2.9 Controle e Planejamento**

Toda empresa organizada utiliza algum instrumento de gerenciamento de seus gastos a fim de que possa manter sob controle o resultado de suas operações.

O planejamento adequado de negócios é aquele que considera o orçamento como a forma de controle do resultado futuro. Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significa que energia foi despendida pelos executivos decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos. O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. Uma vez alcançada tal etapa, é possível redirecionar, enfatizar, ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados.

Embora, de uma maneira geral, o planejamento precede o controle em termos de desenvolvimento dentro das organizações. Isso significa que uma organização sem um complexo e detalhado processo de planejamento pode desenvolver controle adequado, contudo os dois processos, por estarem inevitavelmente ligados, tem impactos mútuos, fazendo com que o desenvolvimento do planejamento traga o próprio aperfeiçoamento do controle e vice-versa.

Para Welsch (1976, p. 20), a consecução de objetivos administrativos é mais provável com a utilização de planejamento e controle. Devido a isso, nos últimos anos, o conceito de planejamento e controle de resultados têm sido aplicados cada vez mais nas empresas bem administradas. Estudos verificam que a maioria das empresas possuem um programa amplo de planejamento e controle dos resultados em bases permanentes.

O mesmo autor (1976, p. 17) considera que o planejamento é uma forma que as empresas possuem de enfrentar os imprevistos, seja de acontecimentos com serias repercussões, seja de situações inesperadas de conseqüências pouco expressivas. Os planos contêm descrições do que se espera fazer ou ocorrerá nos vários setores da empresa, assumidos certos comportamentos das variáveis ambientais. Ocorrendo uma situação desfavorável e existindo um plano, podem-se determinar mais facilmente os pontos afetados na empresa e respectivas intensidades, bem como determinar com maior precisão os recursos a serem alocados para contornar seus efeitos indesejados.

Ainda o mesmo autor (1976, p. 27) explica:

(...) o principal fator do sucesso de uma empresa é a capacidade de sua administração no sentido de planejar e controlar as suas atividades. Esta noção indica que a administração somente justifica sua existência quando é verdadeiramente capaz de planejar e controlar de modo a dominar o destino da empresa a longo prazo. A base do planejamento e controle de resultados, portanto, é a base do planejamento e controle de resultados, portanto, é a de confiança absoluta da administração em sua capacidade de estabelecer objetivos realistas para a empresa e conceber meios eficientes de alcançá-los.

Para Sanvicente & Santos (2000, p. 16), “planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados

satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades”.

Para Meyer (1969, p. 02), o controle ocorre da seguinte forma:

A gestão orçamentária se apóia em previsões, em função das condições internas e externas da empresa. A partir dessas previsões, os responsáveis pela empresa recebem atribuições – programas e meios – para u período limitado em valor e em quantidade. Em períodos regulares, é efetuado um confronto entre esses orçamentos e as realizações, a fim de realçar as diferenças que se verificaram. A explicação e a exploração dessas defasagens constituem o controle.

### **2.9.1 Planejamento e modelos**

Quando se trata de um Modelo Constitutivo Empresarial, tem-se uma série de vias de estudo, necessitando-se assim definir uma linha que restrinja o escopo do trabalho. Neste trabalho, faz-se uma abordagem sobre plano de negócios para uma vídeo locadora, através de um procedimento de modelagem.

Para Oliveira (2001, p. 52) “Modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de uma realidade em seu todo ou em partes dela”, podendo, também ser entendido como um recurso e um meio para se fazer frente à resolução de um problema.

Desta forma, o modelo deve dar suporte à análise e a decisão sobre investimentos e financiamentos, dentro de uma perspectiva da Engenharia Econômica, como definida por Hummel (1995), onde a alternativa mais econômica, pode ser adotada após a verificação de que todas as variáveis que influem no sistema foram estudadas.

De acordo com Dorneles (2001), um modelo é gerado a partir de uma matriz de dados que sintetiza um conjunto de variáveis, realizações, estratégias e expectativas da empresa. Esse não pode se resumir a uma “aplicação de um método de manipulação de dados rígido e cego que dê uma resposta infalível, mas, também, em estimular a aplicação de procedimentos organizados e ordenados de raciocinar sobre problemas concretos” (DORNELES, 2001, p. 7). Um modelo nada mais é do que uma imagem que se pretende produzir. Essa imagem possivelmente se modifica no decorrer do percurso, quando o empresário adquire conhecimentos, compara dados e decide pelo caminho mais viável.

O planejamento não deve ser restrito aos bens de serviço da empresa e na empresa, precisa ir além; deve fornecer meios viáveis para transformar idéias em realizações. “No planejamento de cenários, para atingir o propósito de acelerar o aprendizado organizacional, é necessário articular a idéia do negócio, porque somente quando isso acontece, ela pode ser estudada, discutida, modificada e melhorada” (CAVALCANTI, 2003, p. 135). Ou seja, há que se conhecer o ambiente interno e externo da empresa com o máximo de detalhes possível, para assim poder desenvolver uma estratégia de ação.

Para Clemente (2004), o planejamento é dividido em duas etapas:

O primeiro chamamos de Planejamento Estratégico, no qual estaremos tomando as decisões fundamentais e definindo os fins que nortearão a escolha dos meios e transformarão o negócio em algo concreto. No segundo momento, Estruturação do Negócio, estaremos analisando as possibilidades de operacionalização efetiva do negócio. (CLEMENTE, 2004, p. 9)

Num primeiro momento, avaliam-se as vantagens competitivas, descobrindo o cenário mais provável de crescimento; em segundo, é feito o desenho do modelo organizacional adequado para sustentar essa vantagem, montando seu resultado financeiro.

Cavalcanti (2003, p. 14) nos fala do conceito de planejamento estratégico e da sua aplicação, mas também aponta a existência de dificuldades:

A idéia do Planejamento Estratégico surgiu a 40 anos, no auge da expansão e diversificação dos negócios na década de 60. Passados esses anos, muitos executivos acreditam que o Planejamento Estratégico seja teórico demais, ou mesmo superficial, confuso, pouco aplicável às suas empresas.

Percebe-se, porém, que o planejamento estratégico pode ser considerado um meio de dar início ao empreendimento, desde que seja realizado com objetividade e de forma simples.

Após as idéias serem transformadas em decisões, para Clemente (2004), deve-se materializá-las, criar os meios de funcionamento da empresa. Deve-se definir o caminho a ser percorrido pelo negócio e, para tanto, é de fundamental importância que sejam identificadas as competências essenciais da empresa, para assim definir o plano de negócios, que pode ser constituído pelos modelos organizacional, operacional, de marketing e financeiro.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

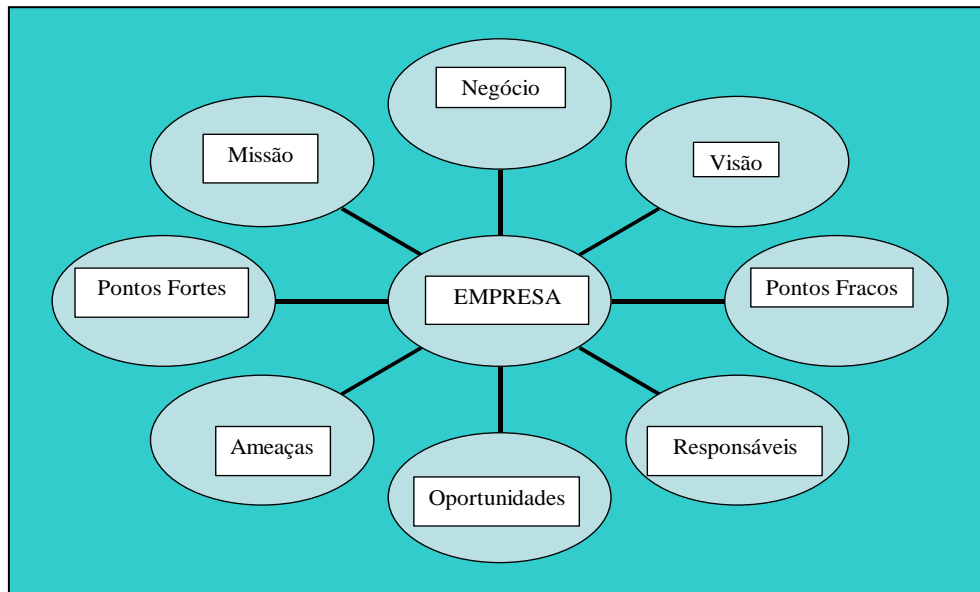
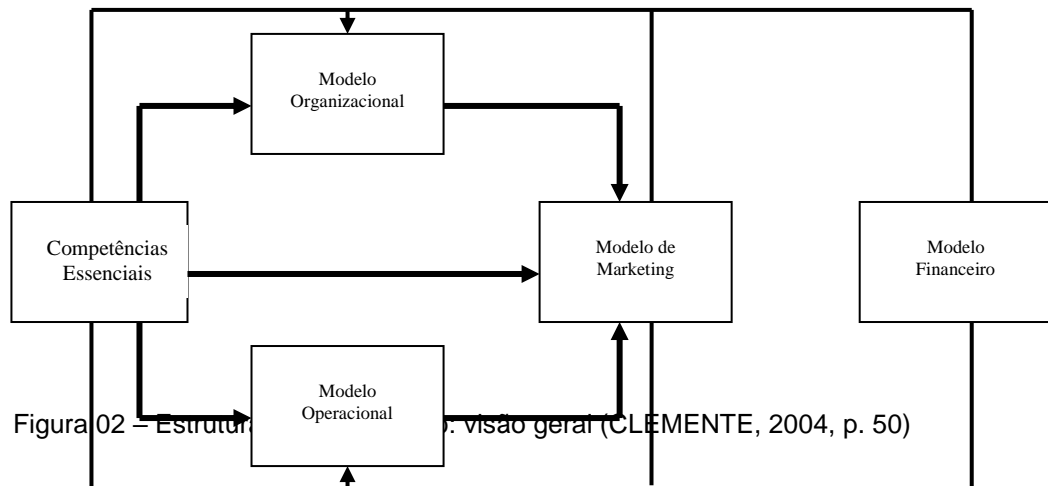


Figura 01 – Sistematização dos elementos do planejamento estratégico.

Depois de tomadas as decisões estratégicas, deve-se definir qual caminho será percorrido pelo negócio, bem como o modo de operacionalizar essas decisões – é o momento em que o planejamento toma a forma mais real da futura empresa. (CLEMENTE, 2004, p. 49)

Sabe-se que, em cada empresa, coexistem funções de natureza absolutamente diferentes, executadas de maneira particular a cada organização, como resultado do aprendizado da organização. Essas competências essenciais podem ser definidas, conforme o autor supracitado, como o conjunto de habilidades e tecnologias que permitem à empresa oferecer um determinado benefício aos seus clientes. As mesmas competências é que constituem a “impressão digital” (CLEMENTE, 2004) da empresa, sua diferenciação, o que a torna especial em relação às outras.

Distinguidas essas competências, aborda-se cada modelo, de forma distinta e consecutiva, em um processo contínuo de edição e revisão.



### 2.9.2 Modelo Organizacional

Esta etapa consiste na forma como a empresa pretende ser gerenciada e estruturada, suas diferentes competências e funções, necessárias ao seu funcionamento, assim como a administração de sua evolução estrutural frente à estratégia empresarial adotada. Clemente (2004) considera “organização” como um agrupamento de pessoas, em que cada participante tem o seu papel definido.

As principais macrofunções organizacionais são: marketing, produção, recursos humanos, finanças e direção geral, cada qual com suas atribuições e capacidades respectivas.

A estrutura organizacional deve ajustar-se aos objetivos, aos recursos e ao contexto ambiental. Esta é uma etapa que exige que o empresário utilize-se de suas habilidades e ponha em prática as funções administrativas de modo que a liderança influencie e direcione as tarefas do grupo. E o controle assegure que as atividades efetivas estarão de acordo com as planejadas. A descrição do negócio é a idéia inicial que designará a missão da empresa, o sonho que a motiva e dá forma a todas as demais decisões. Para que a missão da empresa se cumpra, é necessário considerar em primeiro lugar a equipe de empreendedores, seus perfis e suas atribuições nesta fase do trabalho.

### 2.9.3 Marketing



Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a divulgação de bens e serviços para criar negociações que satisfaçam necessidades e expectativas dos indivíduos e das organizações. É a forma como a organização pensa nas suas relações com o mercado, com o ambiente e com o consumidor. É o modo de transferir o produto para o mercado. Desta maneira, o tamanho do mercado precisa ser estimado, assim como a participação da empresa nesse mercado.

Para Clemente (2004) é de grande importância, em se tratando de Marketing ter-se uma idéia bem definida dos produtos oferecidos e/ou serviços prestados, devendo-se identificar todas as suas características e garantias oferecidas.

## **2.10 Investimentos financeiros**

Investimentos em ativos fixos envolvem um conhecimento de alternativas de produção, previsões de mercado, fixação de preços dos produtos e financiamentos, visando, através dessa expansão, aumentar a capacidade já existente, ou então, a que virá a existir.

Para esses investimentos, é conveniente estimar os futuros lucros e o retorno sobre o investimento, reconhecendo os fatores de risco que variam com a natureza do projeto; assim, faz-se necessário analisar aspectos relativos aos financiamentos, aos demonstrativos de resultado do exercício e aos coeficientes de avaliação de alternativas de investimentos, bem como os retornos por ele esperados.

Segundo Welsch (1983), o problema básico em relação a projetos é a escolha entre varias alternativas de investimento. Essas decisões são vitais, porque uma vez que o capital tenha sido investido em ativos de longa duração, as oportunidades para alterar o programa são restritas, pois envolvem gastos que normalmente só podem ser reembolsados através do uso do ativo em questão e não pela sua venda.

Portanto, a escolha das alternativas mais adequadas é de fundamental importância para o planejamento e o controle do investimento em imobilizado. Para isso, utiliza-se um modelo matemático que permite determinar a viabilidade econômica ou não de uma proposta ou projeto de investimento.

### **2.10.1 Gestão financeira e a organização**

Uma boa gestão financeira garante a saúde da empresa, pode-se dizer também que garante uma certa tranquilidade. Conseguindo-se manter a liquidez, os compromissos assumidos com terceiros são honrados em dia, além de ampliara os lucros sobre os investimentos. Quando a empresa está sã, os proprietários também estão. A manutenção de uma liquidez confortável e seus resultados satisfatórios são frutos de uma série de decisões e atitudes tomadas diariamente. A saúde vai bem graças as várias operações na empresa.

Algumas decisões que podem afetar de maneira positiva ou negativa a liquidez e os resultados operacionais da empresa (locadora):

POSITIVAS	NEGATIVAS
Redução de estoques de filmes que não são locados diariamente;	Aumento de compra de filmes de maneira excessiva, ou queda nas vendas;
Redução dos prazos de recebimento de locações mediante: locações a vista, melhor cobrança dos atrasos nos pagamentos;	Aumento de prazos para as locações;
Aumento dos prazos para pagamentos dos distribuidores de filmes;	Aumento de compras de filmes à vista;
Entrada de novos recursos no caixa: integralização de capital e vendas à vista de equipamentos ociosos;	Excesso de retiradas pelos sócios;
Aumento dos lucros.	Redução dos lucros mensais

#### Quadro 05 - Decisões positivas/negativas

Fazendo uma análise dos tópicos citados, verifica-se que, para cuidar da gestão financeira, o empresário precisa lidar com números e informações o tempo todo. Se a empresa tem números confiáveis, se consegue informações para tomar decisões.

Pode-se assim dizer que a finalidade dos controles financeiros é gerar informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão.

### 2.10.2 Organização dos controles financeiros

De nada adianta a empresa ter uma série de dados, se os registros existentes não forem confiáveis e se os procedimentos adotados não estiverem organizados para fornecer informações em tempo hábil.

Na universo vídeo-locadora usava-se o controle de contas a receber somente de ordem alfabética, pois desta maneira ficava fácil localizar a ficha do cliente. Devido a estes procedimentos tinha-se outras dificuldades, como segue:

- Em saber qual o valor total a receber dos clientes;
- Qual seria o valor para receber nos meses seguintes;
- Qual o montante de clientes em atraso;
- Qual o valor vencido a mais de 30 dias;
- Quais são os clientes que não estão pagando em dia;

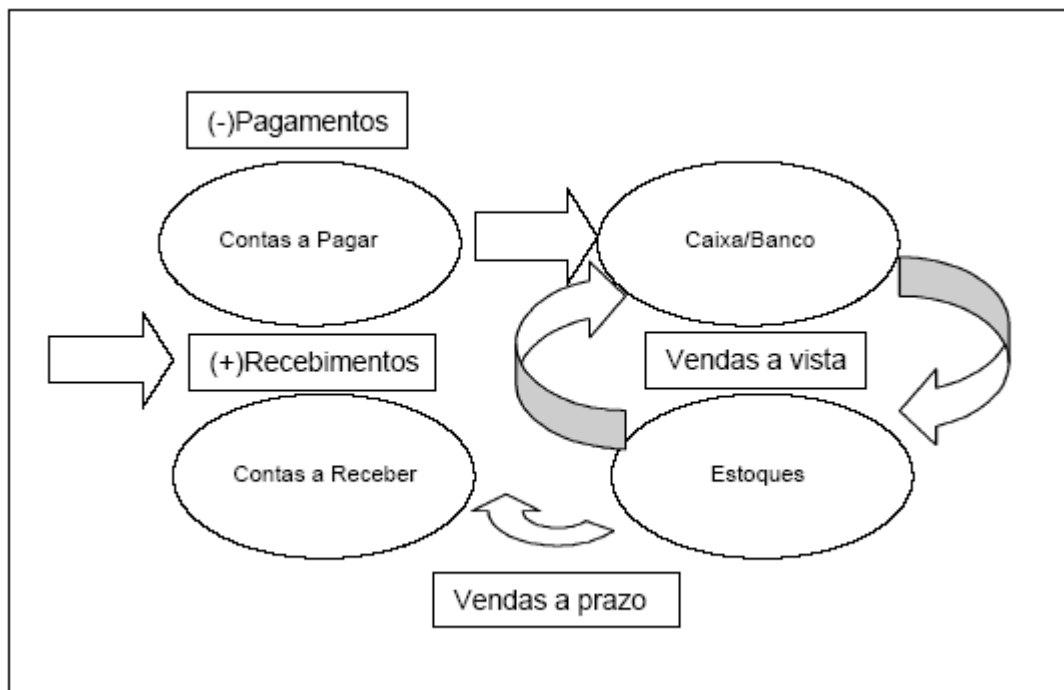
Para evitar tais dificuldades, a empresa precisa definir quais os critérios que serão usados para um melhor controle de seus processos, não permitindo assim que se perca as informações necessárias que servirão para o crescimento e longevidade do empreendimento.

## **2.11 Capital de giro**

Por meio do fluxo de caixa procura-se analisar o deslocamento dos recursos financeiros da empresa, e partindo-se do disponível, verifica-se os caminhos percorridos pelo capital de giro, em operações que aumentem e diminuam o nível de caixa da empresa e que são cíclicos, conforme apresenta Sanvicente (1997, p. 121),

O capital de giro e investimentos, em ativos correntes, diferem dos ativos imobilizados, que são capitais fixos. (...) os ativos correntes constituem o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operações. Em vista dessa formulação, o curto prazo como duração desse ciclo de operações realmente varia conforme a natureza das operações (...) Ele é, na verdade, o tempo exigido para que uma aplicação de dinheiro em insumos variáveis gire inteiramente, desde a compra de matéria-prima e pagamento de funcionários até o recebimento correspondente à venda de produto ou serviço proporcionado ao cliente, a partir do emprego de tais recursos.

Figura 03 - Ciclo Operacional de Caixa



Fonte: Adaptado de Sanvicente, 1997, p. 121

## 2.12 Demonstrativos e Relatórios Financeiros

Os controles financeiros são indispensáveis às empresas, pois além de essenciais para o controle da administração servem de base para instrumentos de planejamento. Os principais controles são:

a) Registro de caixa e bancos: Este controle tem a finalidade de manter o registro de todos os recebimentos e pagamentos da empresa que ocorrem diariamente;

b) Controle de contas a pagar e contas a receber: São controles que visam a registrar informações essenciais referentes aos compromissos assumidos e créditos da empresa, provenientes de vendas a prazo;

c) Controle de estoques: Os estoques constituem aplicações da empresa, sendo assim podem representar uma parcela relevante dos ativos totais da mesma. Além do controle dos itens que compõem os estoques, a manutenção de determinados níveis desse estoque, considerados como ideais, torna-se de fundamental importância para a empresa.

d) Balanço Patrimonial: é uma fotografia instantânea do valor patrimonial de uma empresa numa determinada data. Por outras palavras, o Balanço apresenta

aquilo que a empresa tem e que pode utilizar na sua atividade, e aquilo que a empresa deve num determinado momento; a diferença entre o que a empresa tem e o que deve representar o seu valor. Aquilo que a empresa tem é dado o nome de Passivo; a diferença entre o Ativo e o Passivo, ou seja, o valor da empresa, é dado o nome de Patrimônio Líquido.

$$\text{ATIVO} = \text{PASSIVO} + \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$$

e) Demonstração do Resultado do Exercício: A demonstração do resultado é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da entidade.

([http://cfcspw.cfc.org.br/resolucoes\\_cfc/RES\\_686.DOC](http://cfcspw.cfc.org.br/resolucoes_cfc/RES_686.DOC))

### 2.13 Fluxo de caixa

Marion (1994, p. 62) diz que “a demonstração dos Fluxos de Caixa indica, no mínimo, as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregadas em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos”.

O demonstrativo de Fluxo de Caixa oferece como vantagens a demonstração real da condição de pagamento das dívidas; a facilidade de entendimento pelos diversos tipos de usuários; e, o fato da análise dos fluxos de caixa passados evidenciarem informações relevantes sobre os fluxos de caixa futuros.

Como desvantagens da utilização do Fluxo de Caixa observa-se: a) a falta de consenso sobre qual conceito de caixa utilizar, bem como bancos e títulos de curto prazo ou só caixa e bancos; b) a junção do fluxo de valores recebidos com o fluxo da atividade operacional, e os juros pagos ou recebidos referentes ao capital de giro; e, c) a possibilidade de manipulação de pagamentos e recebimentos, visando melhorar seus fluxos de caixa em um período específico, elencando questões que são pertinentes às empresas de capital aberto ou de grande porte.

O fluxo de caixa, então, é uma demonstração para o apoio da gerência com projeções das movimentações financeiras da empresa para os períodos futuros, geralmente agrupados em dias, semanas, meses, trimestres.

É através do fluxo financeiro que as empresas planejam e tomam decisões importantes de investimentos, financiamentos, distribuição de recursos, etc. fundamentais para a continuidade das operações normais do empreendimento.

## **3 EMPREENDEDORISMO**

### **3.1 Sistema de vida**

No seu livro “Boa idéia! E agora?”, Filion e Dolabela (2000, p. 53) nos falam que o empreendedorismo pode ser caracterizado como um modo ecológico de vida, pela própria natureza do empreendedor que precisa pensar no futuro da empresa, na estratégia, na criação de novos produtos etc.

Todas as funções da administração – planejamento, organização, liderança, perfil empreendedor e controle – servem como ponto de partida para iniciar um negócio, o que trará provavelmente um bom desempenho para a organização e o sucesso do mesmo.

Nem sempre uma pessoa reúne todas as características que marcam a personalidade de um empreendedor de sucesso. No entanto, identificar-se com algumas dessas características já é um bom sinal para se dar bem. Caso contrário, se houver desconhecimento das mesmas, é imprescindível a busca de novos conhecimentos, de novas informações, seja através de cursos de atualização, seja através da leitura de bons livros existentes no mercado, seja através de revistas especializadas e ricas em experiências.

O desejo de abrir uma empresa e a escolha do tipo de atividade é apenas o começo de um longo processo, antes de se lançar no mercado como empresário. É necessário saber quais são as oportunidades e quais são os riscos que a atividade escolhida oferece.

### **3.2 Oportunidade de Negócio**

A estratégia e a tática do empreendedor moderno também descrevem um guerreiro civilizado, preocupado não apenas com seu êxito pessoal, mas com o desenvolvimento de sua comunidade.

Saber detectar oportunidades, avaliar riscos, arregimentar colaboradores, delinear planos de ação, são habilidades que precisam constar no arsenal de todo profissional de sucesso. Iniciar um novo negócio, não é mais fácil do que conseguir um emprego. Porém, é uma alternativa possível e deve ser considerada com muita atenção. Tem-se que buscar as oportunidades interessantes e promissoras, é preciso pesquisar e procurar conhecê-las.

Acima de tudo para iniciar um negócio, é importante ter criatividade, organização e muita informação sobre oportunidades existentes em sua região.

Para Fillion e Dolabela (2000, p. 35), a oportunidade ocorre da seguinte forma:

Observar as tendências do ambiente em que vivemos é outro modo de detectar oportunidades de negócio, só que, dessa vez, de olho no futuro, procurando prever as necessidades e os produtos/ serviços que será preciso desenvolver para satisfazê-las.

Os mesmos autores nos mostram na p. 47 a Pirâmide de Maslow:

É fato conhecido que o consumidor, seja ele uma pessoa ou empresa, compra produtos para satisfazer a necessidade – desde as mais básicas até as menos práticas, como as de cunho estético ou espiritual, para não mencionar os artigos de luxo, que correspondem a necessidades de *status*. Para reconhecer as necessidades na prática empreendedora, é útil trabalhar sobre um modelo teórico, mais abrangente, como o desenvolvido por Abraham Maslow, que classificou as necessidades humanas em cinco níveis.

São necessidades encontradas tanto em uma pessoa empreendedora como naquela que somente deseja ser empregado, são características presentes na maioria das pessoas.

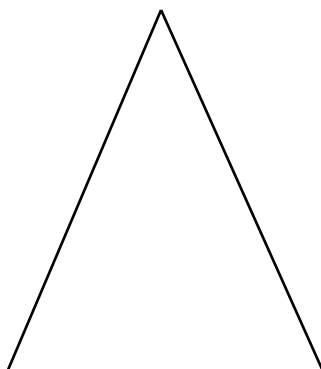
### 3.3 Qualidades presentes em empreendedores de sucesso

São necessidades encontradas tanto em uma pessoa empreendedora como naquela que somente deseja ser empregado, são características presentes na maioria

*Capacidade de assumir riscos calculados:* Ao criar seu negócio, o empreendedor arrisca seu patrimônio e seu tempo para atingir um ideal, demonstrando coragem, ousadia, determinação e confiança em seu projeto.

*Flexibilidade:* É a capacidade de adaptar-se rapidamente a novas situações, novos desejos dos clientes, mudanças econômicas, transformações do mercado. As vezes, as mudanças são tais que se torna necessário modificar completamente a forma de trabalhar.

*Autoconfiança:* Significa acreditar no próprio valor e na capacidade de superar as dificuldades, o que traz tranquilidade diante de situações difíceis.





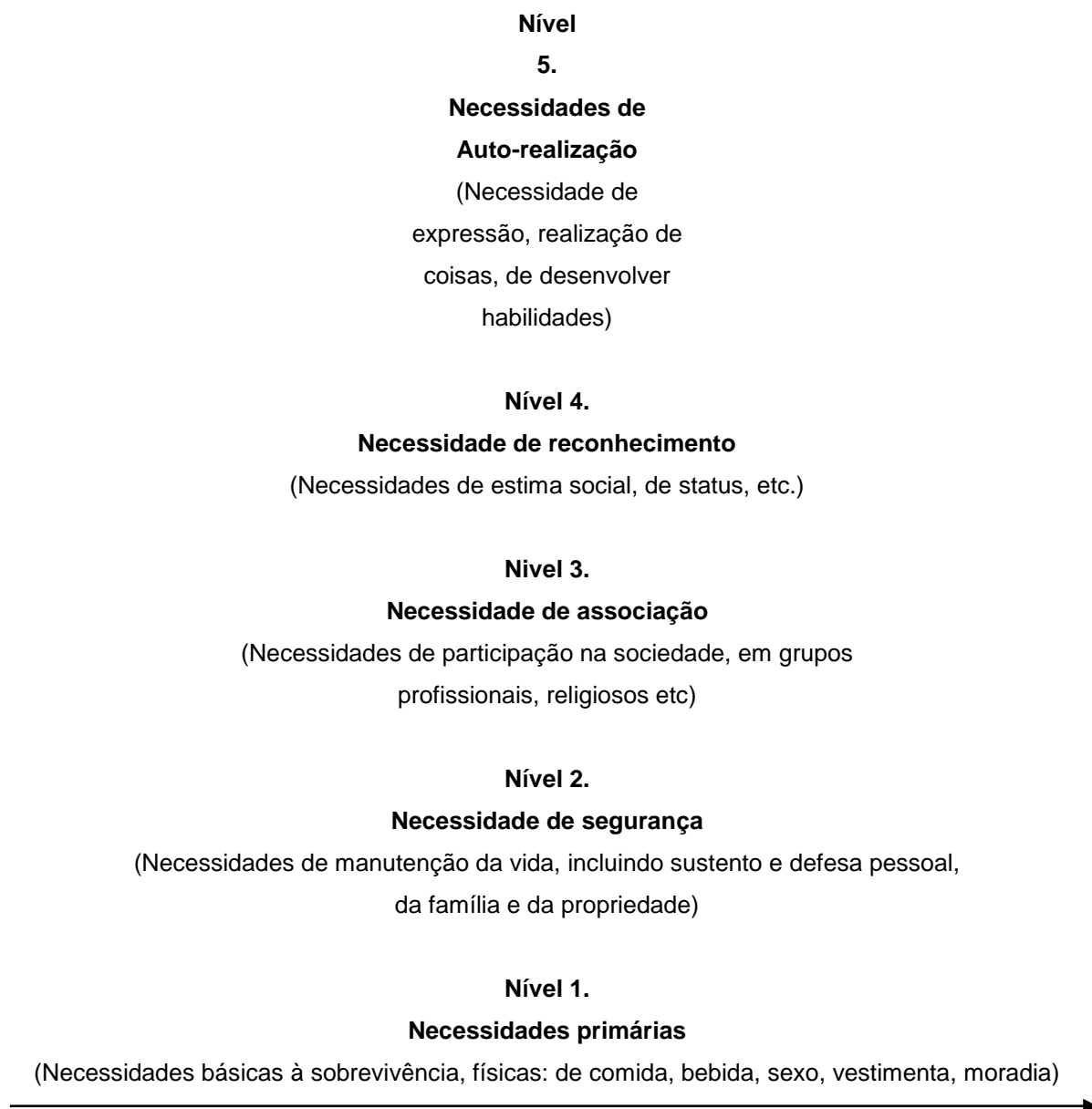


Figura 04 - Pirâmide de Maslow

*Liderança:* É a capacidade de reunir as forças de um grupo em torno de um objetivo, transformando as pessoas em parceiros, estimulando seu crescimento e dando exemplo para manter a motivação elevada.

*Integridade:* É uma qualidade do caráter, ligada à honestidade e à coerência entre princípios e atitudes, como base do compromisso com as pessoas e com o negócio.

*Comunicação e relacionamento:* É a capacidade de expressar de forma clara as próprias idéias e emoções e também de ouvir os outros. Essas características auxiliam no desenvolvimento da habilidade de conviver e interagir com as outras pessoas.

*Senso administrativo:* É a capacidade de agir para prevenir ou corrigir problemas decorrentes das variações do mercado, reconhecendo e analisando, no dia-a-dia, mudanças na economia e no comportamento dos clientes.

*Visão de oportunidade:* É o talento natural de estar sempre atento ao que acontece ao redor. É ser capaz de identificar as necessidades dos clientes e transformar isso em um negócio.

*Motivação:* É estar sempre disposto e entusiasmado para trabalhar em busca da realização de objetivos.

*Organização / Planejamento:* Todo empreendimento precisa ser organizado. É necessário ter metas, planejar como alcança-las e controlar os resultados. Acompanhar sistematicamente os custos, as vendas e o desenvolvimento das metas faz parte do dia-a-dia do empreendedor. Quem não for capaz de organizar-se tem poucas chances de ser um bom empresário.

*Determinação / Perseverança:* É ser capaz de enfrentar e superar as dificuldades sem se deixar abater, tendo claro que obstáculos podem surgir e que vence-los é a condição para atingir os objetivos.

*Criatividade / inovação:* É a capacidade de buscar soluções novas e adequadas para os problemas, de estar o tempo todo procurando as melhores formas de atender os desejos do cliente, melhorando a qualidade e reduzindo os custos.

*Iniciativa:* É a capacidade de, ao perceber um problema ou detectar uma oportunidade, agir rapidamente para solucioná-lo ou aproveitá-la.

### **3.4 Aprender a empreender**

Sabemos que não existe uma receita que denomine o verdadeiro empreendedor, há definições diversas, características diversas, Para Filion e Dolabela (2000, p. 226), são elementos da profissão do empreendedor:

Não existe um modelo único do que é ou do que faz um empreendedor. Nas últimas décadas, observamos uma grande ampliação das categorias e tipos de empreendedores, que vão dos dirigentes de pequenas empresas familiares, contentes em permanecer pequenos, aos visionários focalizados no crescimento; dos trabalhadores autônomos voluntários ou involuntários aos empreendedores tecnológicos que objetivam o mercado internacional e procuram alianças para atingir essa meta e aos empreendedores sociais, que criam organizações sem fins lucrativos.

MacMillan (1984-1985) e Papin (1983) lembram ao empreendedor um certo número de exigências e condições a serem respeitadas para ele obter sucesso no lançamento de seu projeto e também na continuação das atividades da nova empresa.

Para Falcine, (2000, p. 15), poderia ser determinado o uso da ética utilitarista, agregando-se um valor, como descreve:

Agregando-se aqui a ética utilitarista, ou seja, a valorização que um indivíduo faz da utilidade de um bem e de várias de suas quantidades, o valor econômica de um bem pode ser entendido como uma estimativa da tendência de uma relação entre a utilidade, quer objetiva, quer subjetiva, proporcionada por esse bem e a sua valorização.

Para Dolabela (1999), define o empreendedorismo como:

Sabe-se que o Empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Na verdade aprende-se a ser empreendedor pela convivência com outros empreendedores(...), os empreendedores de sucesso quase sempre têm um modelo, alguém a quem admiram e imitam.

## **4 ESTUDO DO CASO**

### **4.1 A empresa**

A Universo Vídeo Locadora, situada na cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul (RS), é classificada no setor de serviços com locações de filmes em DVDs. A empresa tem, por natureza jurídica, ser uma sociedade empresária LTDA, tributada pelo SIMPLES, cuja composição é basicamente familiar.

Sendo uma empresa ainda nova, com pouca experiência no mercado local, tem procurado concentrar seu foco na região da Cohab Santa Marta, buscando atrair os consumidores através do custo-benefício que oferece a seus clientes, ou seja, qualidade aliada a um bom atendimento e preços convidativos.

Por estar ainda no seu primeiro ano de vida, busca fortalecer-se para se manter no mercado e fugir das duras estatísticas que rodeiam as Micro Empresas no início de suas atividades.

Muitas estratégias têm sido geradas, mas nem todas são executadas, tendo sido muitas vezes modificadas, ampliadas ou reduzidas de modo a garantir o desenvolvimento do negócio. “O propósito do desenvolvimento é gerar expectativas ao indicar quais circunstâncias serão criadas no longo prazo e quais serão consideradas favoráveis para a geração de valor da organização.” (CAVALCANTI, 2003, p. 135). Por exemplo, o produto tradicional de uma vídeo locadora, atualmente, é o DVD, mas não é apenas este produto que o consumidor espera encontrar nesse estabelecimento comercial.

Quando uma pessoa sai de casa para alugar um filme, ela quer mais que uma fita para ver em casa. Quer manusear as caixinhas dos filmes, quer comprar uma pipoca, dar um balão para o filho. E tudo isso uma vídeo locadora reúne hoje. E esse o conceito de entretenimento moderno. Tudo, ao mesmo tempo, a disposição do cliente. (Niget Trevis - Blockbuster)

## **4.2 Missão e objetivos**

A filosofia de trabalho da Universo Vídeo Locadora é baseada pela necessidade de seus clientes, tendo por missão a seguinte ideologia:

“Oferecer serviços de qualidade com o melhor preço, visando ‘a satisfação dos clientes, trabalhando no aperfeiçoamento constante, com esforço, ética e qualidade”.

Com isto a empresa nos remete diretamente ao estabelecimento de alguns objetivos. São eles:

- Aperfeiçoamento constante, procurando manter-se competitiva no mercado, atualizando sua tecnologia e sua qualidade de serviço, devido ao seu mercado ser muito concorrido na sua região;
- Desenvolvimento contínuo dos sócios e colaboradores, procurando buscar crescimento através de treinamentos, tanto na área profissional como na pessoa.
- Crescimento e fortalecimento no mercado através de uma política bem estabelecida tanto na área comercial, operacional, financeira e de Marketing.

### 4.3 Corpo da empresa

Muitos empresários do ramo de Vídeo locadoras não possuem seu planejamento escrito, em um suporte físico, mesmo que o possuam fortemente constituído em suas mentes. Em virtude disso, não se tem muitos registros históricos empresariais sobre locadoras de DVDs. Tal fato dificulta o estudo metodológico da constituição empresarial, requerendo que pesquisas sejam feitas, a fim de desvendar o modelo vigente, não divulgado pelos empresários mesmo depois da extinção da empresa. Nesse sentido, faz-se aqui uma análise dos processos que deve realizar o empresário na manutenção de seu negócio.

Considera-se como unidade de estudo o negócio vídeo locadora, exemplificado pela empresa Universo Vídeo Locadora Ltda, um empreendimento de iniciativa familiar, de capital social de 12.000,00 (doze mil) reais.

Descrita a criação da alma da empresa e o plano estratégico, é hora de criar o corpo. No caso desse trabalho, são estas as características:

- Nome Empresarial: Universo Vídeo Locadora Ltda;
- Título do Estabelecimento: Universo & CIA;
- Código e Descrição da Atividade Econômica: 71.40-4-03 – Aluguel de fitas, vídeos, discos, cartuchos e similares;
- Código e Descrição da Natureza Jurídica: 224-0 – Sociedade Simples Limitada;
- Logradouro: Avenida Alcides Roth, nº 19, Quadra 05, CEP 97.035-030, Cohab Santa Marta, Santa Maria/RS

Cada um dos itens acima relacionados é resultado de uma decisão importantíssima, que pode significar a prevalência da empresa no mercado ou sua extinção.

#### 4.3.1 Modelo Organizacional da empresa

Considerando-se o exemplo em questão, empresa familiar, uma micro empresa tem basicamente as macrofunções apresentadas na Figura 05:



Figura 05 – Macrofunções da Universo Vídeo-Locadora.

No exemplo considerado, a Universo Vídeo Locadora Ltda, a identificação de muitos desses elementos é expressa no Contrato Social (ANEXO B):

– sócios:

Paulo César de Oliveira

Viviane Carolina Trindade

– objetivo dos sócios, grau de ambição e dimensão que desejam para o negócio:

Tornar a empresa rentável

– campo de ação de cada sócio, tarefas e horário de atuação;

Sócio 1: Administração Financeira e Econômica da empresa;

Controle de entradas e saídas, fornecedores, clientes, marketing;

Horário integral

Sócio 2: Atendimento ao cliente; operacionalização da empresa;

#### Horário integral

– valor da retirada pró-labore, distribuição de lucros e reinvestimento na própria empresa:

Pró-labore: ambos os sócios, valor de R\$ 350,00

Distribuição de Lucros: conforme o capital social

Fundo de Investimento: 20% do resultado líquido

– grau de autonomia e tomada de decisão;

Sócio 1: decisões administrativas

Sócio 2: decisões operacionais

– possibilidade de contratação de familiares e quantidade por sócio:

Conforme a necessidade da empresa e as atribuições do familiar;

– sistema de sucessão de sócios, em caso de falta;

– elaboração do contrato social.

É através da estrutura organizacional que se estabelece a hierarquia e o desempenho de cada pessoa do grupo, servindo para promover a coordenação dos membros, definindo as relações inter-pessoais que existirão entre os indivíduos e o trabalho, nos diferentes níveis e nas várias divisões, conforme o estágio de evolução da empresa. São cinco os estágios da evolução de uma empresa: a Existência, a Sobrevivência, o Sucesso, a Decolagem e a Maturidade. Cada estágio evolutivo é caracterizado por um tipo de gerência. A passagem de um estágio para outro é marcada por crises, num processo cíclico de evolução-revolução.

Segundo Clemente (2004), essa configuração de estrutura e poder deve ser configurada conforme as circunstâncias e os objetivos de cada estabelecimento, podendo a empresa se utilizar do tipo que melhor se apropriar no momento ou de mais de um ao mesmo tempo. São considerados tipos de organização: organização empreendedora, mecânica, profissional, diversificada, missionária e organização política. A maioria das organizações utiliza-se de uma mistura dessas modalidades.

#### **4.3.2 Modelo Operacional**

Somente mapeando toda a extensão da operação é possível apontar com precisão os recursos e controles necessários, para transformar um recurso em

produto, não necessariamente o produto final. Há que se reconhecer todos os recursos possíveis de serem utilizados, transformando-os em lucratividade. Este processo de transformação varia de acordo com a necessidade. Por exemplo, uma operação com alto volume de saída freqüentemente acarreta um ritmo acelerado de trabalho, com grande nível de repetição das tarefas, o que sugere a especialização do trabalho, possibilitando a sistematização do mesmo. Quanto maior for a sistematização das tarefas, maior será a lucratividade.

É neste momento que o empresário imagina como o seu negócio irá funcionar, desde a entrada de DVD's na empresa até o controle de locações.

- pesquisa de mercado:

- uma consulta prévia a principais jornais, revistas e sites convencionais e especializados, pode ser um início;
- comparar o resultado das críticas com o resultado de bilheteria nos cinemas;
- comparar condições de pagamento aos fornecedores;

- aquisição dos filmes:

- recebidos os filmes, uma boa higienização, faz-se necessária para a conservação do ambiente, para a rapidez do desenvolvimento do trabalho e apresentação do produto;
- é importante que todos os produtos sejam conferidos e catalogados o mais rápido possível, pois cada dia conta no valor do produto: super-lançamento, lançamento, clássicos;

- apresentação do produto ao cliente

- classificação do filme;
- fotocópia das capas do DVD's;
- inserção das fotocópias nos catálogos da locadora
- ordenação dos filmes, fator que, quando bem planejado, economiza tempo do atendente ao localizar os filmes, ordenação numérica simples, conforme catálogo em banco de dados, com indicação da localização do filme em prateleira e estante;

- atendimento ao um novo cliente:

- abordagem padronizada e informal;
- apresentação dos catálogos ao cliente;
- escolhido o filme, preenchimento do contrato Locador x Locatário;



- cadastro do cliente em banco de dados apropriado;
- indicação de *LOCADO* no catálogo de escolha dos filmes;
- pagamento e emissão de nota fiscal;
- fechamento do caixa:
  - controlar número de filmes locados dia;
  - controlar número de filmes devolvidos por dia;
  - comparar o total de filmes devolvidos com o valor em caixa no início do expediente;
- higienização do ambiente;
- mensalmente:
  - enviar notas de entrada e saída ao escritório de contabilidade;
  - avaliação do exercício;
  - planejamento de novas estratégias de ação.

Decidir que fazer e o que deve ser feito economiza tempo e dinheiro, se o processo for eficientemente planejado.

### 4.3.3 Modelo de Marketing

Dentro deste item é que se faz o estudo dos serviços: trabalham-se cores, formas, rótulos, a maneira que se quer que o cliente enxergue o negócio.

Sendo uma comunidade de classes média/baixa e baixa o padrão do serviço pode ser simples, chamativo e principalmente, barato.

A empresa descrita trabalha no ramo de locação de filmes em DVDs, classificados conforme dois critérios: tempo decorrido desde seu lançamento no mercado – que estabelece o preço de locação, sendo as categorias *superlançamento*, *lançamento* e *catálogo*, em ordem decrescente de valor; e estilo – que influencia o sistema de busca pelos filmes pelos clientes.

Tempo de lançamento	Classificação	Preço de locação
Até 3 meses	Superlançamento	R\$03,00
Até 6 meses	Lançamento	R\$02,50
7 meses ou mais	Catálogo	R\$02,00

## Quadro 06 – Classificação dos DVDS

Lembrando-se que “a qualidade de um produto é a qualidade que o consumidor enxerga” (ROSA, 2004, p 23), torna-se importante ponderar sobre quem são os clientes prováveis, como atraí-los e conquistá-los. Considerando-se que o consumidor é alguém que não apenas quer ter acesso a um produto, mas também que quer satisfazer uma determinada necessidade, percebe-se que é primordial conhecer esse cliente, através de um estudo detalhado, com fim de satisfazer essa necessidade.

Algumas questões importantes podem ser analisadas nessa fase do planejamento, por exemplo:

- tamanho do mercado: cerca de cinco mil habitantes há na Vila Santa Marta, onde se localiza a Universo Vídeo Locadora Ltda, dos quais se estima que 1/5 poderá constituir clientela;

- faixa etária estimada da clientela: entre 20 e 40 anos de idade, na maioria;

- distinção entre homens e mulheres, conforme a relação existente entre seus interesses e os produtos e serviços oferecidos:

- onde moram e como é o meio onde vivem (localização do bairro, costumes da vizinhança, etc.). A Vila Santa Marta é uma comunidade afastada do centro da cidade de Santa Maria, onde as classes sócio-econômicas média-baixa e baixa prevalecem;

- que fatores parecem influir mais na decisão dessas pessoas sobre onde obter o serviço ou produto: Preço? Qualidade? Atendimento? Localização? Através de informações pessoais e observação da atuação dos concorrentes, pôde-se concluir que preço e localização próxima são as conveniências requisitadas pela clientela-alvo.

Diversas abordagens podem ser utilizadas para obter todas essas informações. Uma possível técnica é a aplicação de um questionário; outra alternativa é recorrer à conversação informal, ou entrevistas mais elaboradas, que podem ser adotadas ao fazer o cadastro dos clientes. Pode-se sempre incluir como prática a observação dos concorrentes, que são aquelas empresas que trabalham no mesmo ramo de atividade ou têm um mesmo tipo de cliente.

Aliás, o estudo dos concorrentes é de bastante valia, conforme aponta Rosa (2004). A obtenção de informações simples – quem são, onde se localizam, que

vantagens possuem sobre seu próprio negócio, como atendem à clientela, que preços utilizam, etc. – deve fornecer ao empreendedor a capacidade de tecer algumas conclusões, a partir de algumas questões, das quais as seguintes são de maior importância:

- possibilidade de competir com as empresas concorrentes: a existência de outros profissionais na mesma área de atuação, os quais estão presentes há mais tempo no local vem a favorecer o contato com os clientes, já acostumados a vir a esse local à procura do serviço oferecido, assim como os fornecedores que fazem atendimento externo, ao visitarem os concorrentes, podem ser contados.

- fatores que influenciam as pessoas a deixarem de ir aos concorrentes: apresentação externa da loja, a existência de um ambiente especial para a seleção dos filmes com comodidade, concessão de brindes e outras promoções e, não menos importante, o valor de locação mais barato.

No caso-modelo, percebe-se que a possibilidade de concorrência bem sucedida existe, porque se constataram pontos fracos interessantes nas empresas concorrentes, que poderiam ser explorados como vantagens no negócio.

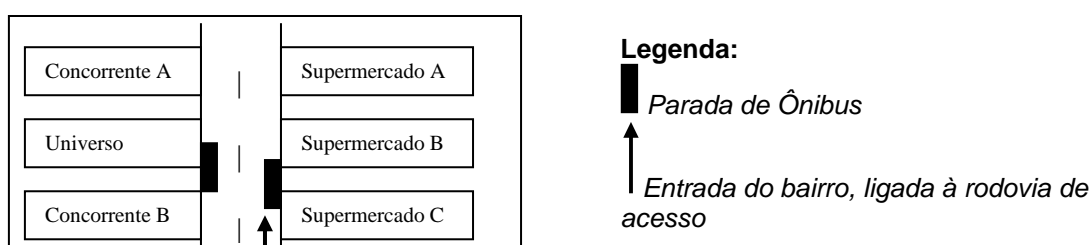


Figura 06 – Croqui de localização da Universo Vídeo-Locadora.

Uma seleção acertada dos fornecedores de produtos e equipamentos pode ser a peça chave do sucesso no negócio. Cada artigo necessário na montagem da empresa, cada produto que será oferecido ao cliente, precisa de um fornecedor. É importante catalogar os fornecedores existentes em todas as categorias pertinentes, associando os nomes das empresas com as características de seus serviços. São: preço, qualidade dos produtos, condições de pagamento e prazo de entrega. Não se deve esquecer que os preços e condições de pagamento são bases de cálculos para os custos da empresa e, conseqüentemente, refletem no preço repassado aos clientes.

Manter uma lista de fornecedores disponíveis, mesmo depois que se optou por apenas um deles, pode ser fundamental em tempos de dificuldades para o fornecedor escolhido. Além disso, quando já em atividade no negócio, é importante fazer apontamentos sobre a prestação do serviço pelo fornecedor, que possam servir para avaliar sua capacidade técnica real.

A última etapa de um planejamento de Marketing são as estratégias promocionais. Essas incluem os meios de divulgar os produtos e serviços oferecidos, bem como manobras para conquistar os clientes e convencê-los a consumir seus produtos ou serviços, e não os da concorrência.

As estratégias para divulgação dos produtos podem incluir:

- as propagandas nas diversas formas de mídia (incluindo rádio, televisão, internet, jornais e revistas), especializadas ou não;
- malas diretas, folhetos, cartões e catálogos;
- participação em feiras e eventos, onde se reúnem os clientes, especialistas, concorrentes e fornecedores; e
- a criação da marca (nome e logotipo).

Considerando o baixo capital social da empresa e as estratégias de investimento priorizadas no planejamento estratégico, as divulgações condensam-se em cartazes dos filmes oferecidos.

No entanto, para a conquista de clientes, pode-se ainda lançar mão de algumas manobras, quais sejam: amostras grátis, brindes, sorteios, descontos, conforme o volume de produtos, além de um ambiente diferenciado e atrativo. Também pode ser considerado como um atrativo, o conforto oferecido por intermédio de um sistema de busca através de pastas, em uma área reservada, onde os clientes podem sentar-se. (ver Figuras 7 e 8).

Também disponibiliza-se outras promoções, tais como:

- Cada cliente cadastrado recebe um número de registro com o qual poderá concorrer a prêmios;
- Conforme a quantidade de filmes locados, ganha-se uma locação gratuita;
- Entregando o filme até um horário determinado, quando da data da entrega, ganhará outra locação gratuita.



Figura 07 – Sistema de busca pelos filmes.



Figura 08 – Ambiente de Escolha dos Filmes.

#### 4.3.4 Modelo Financeiro

O modelo financeiro pode ser considerado como a etapa mais operacional de todas as que constituem a **estruturação do negócio** e necessita ser confiável e preciso. Serve como parâmetro mais evidente das demonstrações do negócio, mas para assim ser, precisa ser fundamentado com estimativas reais, considerando-se que:

O planejamento financeiro tem a finalidade de formular um conjunto de projeções abrangentes e realistas de receitas, investimentos, custos e despesas que explicitem o potencial de retorno previsto ao investimento a ser realizado (CLEMENTE, 2004, p. 89).

Clemente (2004) recomenda que em um empreendimento não se faça apenas um planejamento financeiro; mas, ao menos, **duas análises financeiras** (visão otimista e visão pessimista, conforme anexo C) baseadas na pior e na melhor situação, o que possibilita um mapeamento do impacto dos riscos no negócio. Para ele, inicia-se pela quantificação dos investimentos iniciais, ou também, como melhor detalha Rosa (2004): pela estimativa de investimento, despesas pré-operacionais, estimativa de faturamento, estimativa de custos mensais, estimativa de resultados e capital de giro. Este último funciona como um ponto de partida de como se esperava quando da criação do negócio.

#### **4.3.4.1 Visão otimista (síntese)**

Os dados analíticos que deram origem a visão otimista, podem ser observados mais detalhadamente no Anexo C, como já mencionado anteriormente e, de uma forma mais resumida no Quadro 07 a seguir.

Através deste quadro pode-se observar o grande investimento a ser realizado, porém a receita tendo o comportamento esperado, o investimento será viável, as estimativas esperadas estão levando em conta a visão de que o negócio será totalmente rentável, não levando em consideração a sazonalidade do mercado e o mercado em geral.

As estimativas comportando-se dentro do esperado na visão otimista, certamente trará um benefício muito grande para a empresa e a tornará um negócio totalmente viável.

Tabela 01 - Resumo de estimativa – visão otimista.

<b>1.1.4 – ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)</b>	
<b>Descrição</b>	Total
1. Estimativa dos Investimentos Fixos (quadro 5.1.1)	R\$ 11.920,00
2. Estimativa dos Investimentos Financeiros (quadro 5.1.2)	R\$ 17.575,00
3. Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais (quadro 5.1.3)	R\$ 2.900,00
<b>TOTAL (1+2+3)</b>	<b>R\$ 32.395,00</b>
<b>2 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO</b>	<b>R\$ 8.525,00</b>
<b>ESTIMATIVA DAS DESPESAS (RESUMO)</b>	
ESTIMATIVA DAS DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO	R\$ 742,50
ESTIMATIVA DAS DESPESAS COM MÃO-DE-OBRA	-
ESTIMATIVA DAS DESPESAS COM DEPRECIAÇÃO	R\$ 346,33
ESTIMATIVA DAS DESPESAS FIXOS MENSAIS	R\$ 2.297,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 3.385,83</b>
<b>2 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO</b>	<b>R\$ 4.345,00</b>

#### 4.3.4.2 Visão pessimista (síntese)

Segue o quadro resumo da visão pessimista, derivado dos dados analíticos dispostos no ANEXO.C.

Tabela 02 - Resumo de estimativa – visão pessimista.

<b>1.1.4 – ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)</b>	
<b>Descrição</b>	Total
1. Estimativa dos Investimentos Fixos (quadro 5.1.1)	R\$ 11.920,00
2. Estimativa dos Investimentos Financeiros (quadro 5.1.2)	R\$ 17.575,00
3. Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais (quadro 5.1.3)	R\$ 2.900,00
<b>TOTAL (1+2+3)</b>	<b>R\$ 32.395,00</b>
<b>ESTIMATIVA DAS DESPESAS (RESUMO)</b>	
ESTIMATIVA DAS DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO	R\$ 639,38
ESTIMATIVA DAS DESPESAS COM MÃO-DE-OBRA	-
ESTIMATIVA DAS DESPESAS COM DEPRECIAÇÃO	R\$ 346,33
ESTIMATIVA DAS DESPESAS FIXOS MENSAIS	R\$ 2.297,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 3.282,71</b>

Essa quantificação, para ser eficiente, necessita de uma boa gestão do capital de giro, considerando vantagens e desvantagens dos fluxos de recebimento e pagamento. Por fim, projetando as receitas de todos os custos e despesas a serem produzidos, ter-se-á a visualização dos possíveis resultados, sejam lucros ou prejuízos, representados em planificações mensais, denominadas o Demonstrativo de Resultado do Exercício.

<b>1 RECEITAS</b>
<u>Vendas 'a vista</u>
Dinheiro
Cheque
<u>Vendas 'a Prazo</u>
Conta corrente
Cheque pré datado
Cartão de Crédito

Quadro 07 - Tipos de receitas

<b>2 DESPESAS</b>
<u>Impostos</u>
Simplex
Issqn
<u>Despesas c/ pessoal</u>
Pró-Labore e Salários
INSS
<u>Despesas administrativas</u>
<u>Despesas Diversas</u>
Água
Aluguel
Energia elétrica
Telefone
Conservação e limpeza
Material de Expediente
Despesas c/veículos
<u>Despesas com depreciação</u>
<u>Despesas Financeiras</u>
CPMF
Despesas bancárias
IOF
Juros pagos

Quadro 08 - Tipos de despesas

Em síntese, o modelo financeiro apresenta as entradas e as saídas de capital. As entradas são compostas por receitas decorrentes de bens e serviços, enquanto



as saídas são os investimentos, custos e variáveis, despesas e impostos, segue um demonstrativo do realizado no primeiro ano da Universo Vídeo Locadora.

<b>VENDAS REALIZADAS DE MARÇO DE 2006 'A FEVEREIRO DE 2007</b>			
<b>MÊS-ANO / TIPO DE VENDA</b>	<b>'A VISTA (\$)</b>	<b>'A PRAZO (\$)</b>	<b>TOTAL (\$)</b>
MARÇO / 2006	2.725,30	1.028,60	3.753,90
ABRIL / 2006	3.130,50	1.325,60	4.456,10
MAIO / 2006	3.860,24	1.415,00	5.520,64
JUNHO / 2006	4.625,60	1.660,40	6.286,00
JULHO / 2006	4.738,20	1.730,57	4.468,77
AGOSTO / 2006	4.465,75	1.534,63	6.000,38
SETEMBRO / 2006	4.220,18	1.630,50	5.850,68
OUTUBRO / 2006	3.936,50	1.260,32	5.196,82
NOVEMBRO / 2006	3.715,30	1.320,40	5.035,70
DEZEMBRO / 2006	2.895,45	860,50	3.755,95
JANEIRO / 2007	2.750,83	985,18	3.736,01
FEVEREIRO / 2007	2.825,36	1.095,60	3.920,96
<b>3 TOTAL DO PERÍODO</b>			<b>57.982,91</b>

Quadro 09 - Vendas realizadas

<b>DESPESA REALIZADAS DE MARÇO A AGOSTO DE 2006</b>						
	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
RECEITAS DO MÊS	3.753,90	4.456,10	5.520,64	6.286,00	6.468,77	6.000,38
IMPOSTOS	168,93	200,52	248,43	282,87	291,09	270,02
DESP C/PESSOAL	777,00	777,00	777,00	777,00	777,00	777,00
DESP ADMINISTRATIVAS	310,00	325,00	373,00	428,30	395,60	316,30
DESP DIVERSAS	1.025,30	1.236,60	1.658,30	996,40	867,30	890,55
DESP C/DEPRECIÇÃO	346,33	346,33	346,33	346,33	346,33	346,33
DESP FINANCEIRAS	244,60	325,69	584,25	515,60	459,72	513,18
<b>TOTAL DAS DESPESAS</b>	<b>2.872,16</b>	<b>3.211,14</b>	<b>3.987,31</b>	<b>3.346,50</b>	<b>3.137,04</b>	<b>3.113,38</b>

<b>DESPESA REALIZADAS DE SETEMBRO / 2006 A FEVEREIRO DE 2007</b>						
	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO
RECEITAS DO MÊS	5.850,68	5.196,82	5.035,70	3.755,95	3.736,01	3.920,96
IMPOSTOS	263,28	233,86	226,61	169,02	168,12	176,44
DESP C/PESSOAL	777,00	777,00	777,00	777,00	777,00	777,00
DESP ADMINISTRATIVAS	324,58	384,57	426,60	392,25	418,55	315,24
DESP DIVERSAS	990,60	934,65	1.055,16	1.125,78	913,15	985,24
DESP C/DEPRECIÇÃO	364,18	364,18	396,17	396,17	396,17	402,16
DESP FINANCEIRAS	613,66	594,25	534,87	613,66	528,46	568,46
<b>TOTAL DAS DESPESAS</b>	<b>3.333,30</b>	<b>3.288,51</b>	<b>3.416,41</b>	<b>3.473,88</b>	<b>3.201,45</b>	<b>3.224,54</b>
<b>TOTAL DAS DESPESAS NO PERÍODO</b>						<b>39.605,62</b>

Quadro 10 - Despesas realizadas

<b>RESULTADO LIQUIDO DO PERÍODO</b>	
<b>(+) TOTAL DAS RECEITAS</b>	<b>57.982,91</b>
<b>(-) TOTAL DAS DESPESAS</b>	<b>39.605,62</b>
<b>(=) RESULTADO LIQUIDO</b>	<b>18.377,29</b>

Quadro 11 - Resultado líquido do período.

Rosa (2004) em seu modelo de Plano de Negócios separa o Enquadramento Tributário a Forma Jurídica e o Setor de Atividades do Negócio, colocando-os como: *Apresentação da Empresa* e não dentro do *Plano Financeiro*. Apresenta-os como capítulos separados e de competências distintas. O primeiro capítulo como de competência do empresário e o segundo, como de competência do contador. Discorda-se nesse ponto com o trabalho de Rosa (2004); considera-se que Enquadramento Tributário é o planejamento elaborado pelo contador que, ao formular uma descrição da idealização do negócio, através do exposto pelo empresário, formula o Plano de Negócios da empresa.

São muitos os quesitos a serem considerados ao se planejar um negócio que precisam do olhar especializado de um contador:

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras. (SEBRAE, 2006)

Ao ter uma visão geral da empresa, setor de atividade, atividade econômica, forma jurídica, localização, número de funcionários e capital social, conforme demonstrado no anexo A, o contador, com base nesses dados, dentre outros que achar necessário, pode estabelecer o Modelo Financeiro da empresa e o melhor meio de usufruir de incentivos governamentais.

Pode-se ter uma visão geral no Balanço Patrimonial, conforme anexo D.

A Universo Vídeo Locadora Ltda é uma empresa que pode optar pelo enquadramento no SUPER SIMPLES, uma vez que possui os requisitos exigidos na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 .

Por exemplo, uma vídeo locadora não possui enquadramento tributário estadual, pois não trabalha com a venda de mercadorias. Quanto ao Imposto sobre Serviços, em Santa Maria, a alíquota é zero. Pequenas informações podem fazer diferença para o crescimento da empresa.

#### **4.4 Controle diário de caixa**

O controle diário de caixa registra todas as entradas e saídas de dinheiro, além de apurar o saldo existente no caixa.

A principal finalidade do controle de caixa é verificar se não existem erros de registros ou desvios de recursos. O caixa é conferido diariamente, e as diferenças porventura existentes têm que ser apuradas no mesmo dia. Quando a diferença ocorrer por erros de registros, corrigem-se os erros, e a diferença está zerada. Na hipótese de a diferença ocorrer por desvios de recursos, resta ao empresário tomar imediatamente uma decisão drástica: demitir a(s) pessoas (s) responsável (eis) pelos desvios. Além disso, o controle de caixa fornece informações para:

- Controlar os valores depositados em bancos;
- Fazer pagamentos em dinheiro, quando há recursos disponíveis, evitando com isso, despesas com CPMF;

- Controlar e analisar despesas pagas;
- Fornecer dados para elaboração do fluxo de caixa.

No caso da Universo vídeo-locadora procurou-se usar o seguinte modelo de fluxo de caixa:

UNIVERSO VIDEO-LOCADORA				
CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA				MÊS / ANO:
DIA	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAIDAS	SALDOS
<b>SALDO A TRANSPORTAR</b>				

Quadro 12 - Modelo de controle diário de caixa.

Agora o modelo aplicado com dados reais da Universo vídeo-locadora:

UNIVERSO VIDEO-LOCADORA				
CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA				MÊS / ANO:
DIA	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAIDAS	SALDOS
02/01/2007	Saldo anterior de 01/01/2007	-		18,00
02/01/2007	Vlr ref locações do dia - cfe sistema	87,00		105,00
02/01/2007	Vlr ref rcto de multas por atraso	6,00		111,00
02/01/2007	Vlr ref venda de produtos cfe sistema	18,00		129,00
02/01/2007	Vlr ref pgto Pink Video fat 345/2		39,90	89,10
02/01/2007	Vlr ref pgto Pgto Dona Olga (rapaduras)		44,30	44,80
<b>SALDO A TRANSPORTAR</b>				<b>44,80</b>

Quadro 13 - Modelo aplicado de controle diário de caixa

OBS: Este é um modelo básico, sendo utilizado através de planilha eletrônica, porém, supre as necessidades da empresa no que diz respeito ao controle do fluxo de caixa.

Para que se tenha um bom controle de caixa, algumas ações são necessárias, tais como:

- Levantar o saldo inicial dos recursos financeiros existentes na empresa (em dinheiro, em cheques, em bancos, etc.);
- Registrar diariamente todas as entradas de caixa (vendas à vista, recebimento de duplicatas, obtenção de empréstimos, etc.);
- Registrar diariamente todas as saídas de caixa (compras à vista, pagamento de duplicatas, pagamentos de despesas fixas, pagamento de despesas variáveis, pagamento de despesas financeiras, retirada dos sócios, etc.);
- Apurar o saldo final de caixa (saldo inicial + entradas - saídas);

Confirme diariamente a existência do saldo final (em dinheiro, em cheques, em ticket, em bancos, etc.).

#### **4.5 Controle diário de bancos**

É o registro diário de toda a movimentação bancária e do controle de saldos existentes, ou seja, os depósitos e créditos na conta da empresa, bem como todos os pagamentos feitos por meios bancários e demais valores debitados em conta (tarifas bancárias, CPMF, juros sobre saldo devedor, contas de energia, água e telefone, entre as principais).

O controle bancário tem duas finalidades: a primeira consiste em confrontar os registros da empresa e os lançamentos gerados pelo banco, além de apurar as diferenças nos registros se isso ocorrer; a segunda é gerar informações sobre os saldos bancários existentes, inclusive se são suficientes para pagar os compromissos do dia.

Segue um modelo sugerido de controle de bancos, embora se tenha os extratos impressos é importante manter os lançamentos junto com os outros controles para que se possa ter no final um movimento consolidado de caixa e bancos.

MODELO SUGERIDO:

UNIVERSO VIDEO-LOCADORA				
CONTROLE DE MOVIMENTO BANCÁRIO				MÊS / ANO:
DIA	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDOS
<b>SALDO A TRANSPORTAR</b>				

Quadro 14 - Modelo de controle de movimento bancário.

Agora o modelo aplicado com dados reais da Universo vídeo-locadora:

UNIVERSO VIDEO-LOCADORA				
CONTROLE DE MOVIMENTO BANCÁRIO				MÊS / ANO:
BANCO DO BRASIL - CC 34578X - AGÊNCIA 01260				
DIA	HISTÓRICO	CRÉDITO	DÉBITO	SALDOS
2/1/2007	Saldo anterior de 01/01/2007	-		224,36
2/1/2007	Vir ref depósito nesta agência	50,00		274,36
2/1/2007	Vir ref pgto CPMF	-	0,78	273,58
2/1/2007	Vir ref compensação chq 00124 pgto Vídeo Soft	-	92,00	181,58
2/1/2007	Vir ref depósito nesta agência	30,00	39,90	171,68
0201/2007	Vir ref pgto Pgto juros empréstimo		18,56	153,12
<b>SALDO A TRANSPORTAR</b>				<b>153,12</b>

Quadro 15 - Modelo aplicado do controle de movimento bancário.

#### 4.6 Controle diário de vendas

Sua principal finalidade é acompanhar as vendas diárias e o total das vendas acumuladas durante o mês, possibilitando ao empresário tomar providências diárias para que as metas de vendas sejam alcançadas.

Pode ser organizado para fornecer as seguintes informações:

- Controlar o total das vendas diárias e os respectivos prazos de recebimento: á vista, com 30, 60, 90 dias;
- Totalizar as vendas mensais pelos prazos de recebimentos;
- Fornecer dados para conferência de caixa (para certificar se os valores das vendas à vista foram registrados no caixa);

- Controlar os registros dos valores das vendas a prazo no controle de contas à receber;

- Dar informações para compras e fluxo de caixa.

Segue um modelo para controle das vendas:

<b>UNIVERSO VÍDEO-LOCADORA</b>							
<b>CONTROLE DIÁRIO DE VENDAS</b>							

<b>DIA</b>	<b>30 DIAS</b>	<b>60 DIAS</b>	<b>90 DIAS</b>	<b>120 DIAS</b>	<b>150 DIAS</b>		<b>TOTAL</b>
1							-
2							-
3							-
4							-
5							-
6							-
<b>TOTAL</b>							-

Quadro 16 - Modelo de controle diário de vendas.

Agora com dados reais da Universo Vídeo locadora:

<b>UNIVERSO VIDEO-LOCADORA</b>							
<b>CONTROLE DIARIO DE VENDAS</b>							

<b>DIA</b>	<b>A VISTA</b>	<b>30 DIAS</b>	<b>60 DIAS</b>	<b>90 DIAS</b>	<b>120 DIAS</b>	<b>150 DIAS</b>	<b>TOTAL</b>
1	124,00	10,00					134,00
2	170,00	25,00					195,00
3	150,00	50,00					200,00
4							-
5							-
6							-
-							
31							
<b>TOTAL</b>							<b>529,00</b>

Quadro 17 - Modelo aplicado de controle diário de vendas.

#### 4.7 Controle de contas à receber

Tem como finalidade controlar os valores a receber, provenientes das vendas a prazo, e deve ser organizado para:

- Fornecer informações sobre o total dos valores a receber de clientes;

- Estimar os valores a receber que entrarão no caixa da empresa, por período de vencimento, por exemplo, 30, 60, 120 dias;
- Conhecer o montante das contas já vencidas e os respectivos períodos de atraso, bem como tomar providências para a cobrança e o recebimento dos valores em atrasos;
- Fornecer informações sobre os clientes que pagam em dia;
- Fornecer informações para a elaboração do fluxo de caixa.

UNIVERSO VIDEO-LOCADORA						
CONTROLE POR DATA DE VENCIMENTO					RECEBIMENTO	
					DATA	VALOR
DIA	CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR	DATA		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
-						
31						
<b>TOTAL</b>						

Quadro 18 - Modelo de controle por data de vencimento.

O contas a receber é um dos componentes mais expressivos do capital de giro de uma empresa, o que provém das vendas à prazo.

Deve-se ter uma boa administração do contas à receber, incluindo como função o planejamento e controle, para que assim as vendas possam proporcionar resultados efetivos.

Deve-se ter como a principal função operacional do contas a receber: a cobrança, é com ela que o giro de caixa pode-se tornar mais efetivo e trazer benefícios para a empresa.

A política de crédito de uma empresa, por meio de seus diversos elementos, afeta de modo significativo sua participação no mercado, seu capital de giro, sua situação de caixa e sua rentabilidade (...) O principal efeito de uma política de crédito é seu impacto sobre a lucratividade da empresa. Esta será afetada pelo custo do financiamento do capital de giro, pela rentabilidade das vendas e pelo percentual de perda com devedores duvidosos. (SANTOS, 2001, p. 37).



Embora seja uma atividade fundamentalmente operacional, a cobrança também requer planejamento e controle para torná-la eficaz. Pode-se afirmar também que a experiência da empresa, mesmo quando tomada as decisões com base nas técnicas de análise de crédito, sempre comportará alguma dose de intuição. Nenhum número é completo o suficiente para abranger todos os fatores envolvidos na decisão de crédito.

Além de organizar o controle dos valores a receber por data de vencimento, a empresa precisa manter um controle individualizado de cada cliente cadastrado em ordem alfabética.

Essa organização fornece informações importantes para as áreas de crédito, cobrança e vendas. Tal procedimento fornece dados para uma comunicação direta com o cliente, acompanhando a pontualidade de seus pagamentos, aumentando seu limite de crédito e observando sua frequência de compras.

#### **4.8 Controle de contas à pagar**

Quando chega a hora de honrar com os compromissos financeiros, a organização é importante para se ter um bom desempenho dos pagamentos, sendo que estes também terão um forte impacto no giro de caixa.

É importante obedecer aos períodos de vencimento por dia, semana ou por mês. Mantendo as contas em dia poderá se evitar um grande estresse e ainda se adquire uma série de vantagens:

- Estabelece prioridade de pagamento em caso de dificuldade financeira;
- Controla o montante dos compromissos já vencidos e não pagos, em casos de dificuldades financeiras;
- Fornece informações para elaboração de fluxo de caixa.

Segue um modelo de controle de contas a pagar, como sugestão para um melhor acompanhamento da empresa, sendo que esta não possui nada definido.

UNIVERSO VIDEO-LOCADORA						
CONTROLE DE CONTAS A PAGAR					PAGAMENTO	
CONTROLE POR DATA DE VENCIMENTO					DATA	VALOR
DIA	CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR	DATA		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
-						
31						
<b>TOTAL</b>						

Quadro 19 - Modelo de controle de contas a pagar.

#### 4.9 Geral

Tem-se notado a importância cada vez mais crescente da administração financeira para as empresas. Um dos fatores de sucesso empresarial busca cada vez mais o uso de práticas financeiras apropriadas. A economia está em mudança constante, bem como o mercado financeiro em geral, em um mundo globalizado mesmo as pequenas e médias empresas precisam sanar as exigências deste mercado.

A empresa em estudo está tentando se firmar no mercado, embora seus controles não sejam bem organizados, demonstraram um enriquecimento maior ao longo deste trabalho, utilizando as técnicas apresentadas de uma maneira mais constante.

#### 4.10 Fluxo de caixa

É um instrumento de gestão financeira, que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado. No caso das empresas de pequeno porte, a projeção do fluxo de caixa, para um período de quatro a seis meses é tempo suficiente para a gestão do capital de giro, porém, ao final de cada mês, projetam-se novamente os períodos seguintes. De modo que sempre se terá informações para um horizonte de quatro a seis meses.

A administração de caixa numa empresa abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras que é a parcela do ativo circulante, representada pelos depósitos nas contas correntes bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata.

Em diversas ocasiões, o administrador financeiro precisa fazer nítida distinção entre a geração de caixa e de lucro na empresa. Para isso, as informações produzidas pela Contabilidade são insuficientes. Cabe à administração de Caixa produzir e utilizar os dados sobre o dinheiro disponível na empresa. (SANTOS, 2001, p. 56)

Na Universo Vídeo Locadora não há planejamento ou uso de um fluxo de caixa, onde se possa ter os resultados necessários para uma análise melhor a respeito dos processos de gestão da empresa.

Um sistema completo de informações, em especial o fluxo de caixa, fornece as informações para buscar um equacionamento para empresas com problemas financeiros. É necessário que o fluxo de caixa seja para um planejamento financeiro, não entrando em aspectos de cobrança ou controle bancário por exemplo.

A atividade de controle de caixa lida com as questões referentes à sobra ou insuficiência de caixa, além de buscar a distribuição adequada dos saldos de caixa dentro do prazo de cobertura.

O controle de caixa não é uma atividade desvinculada do planejamento de caixa. De fato, as duas atividades são complementares e interagem continuamente.

Segue um modelo de fluxo de caixa de curto prazo sugerido por SANTOS:

Elementos	Dias				
	4/jan	5/jan	...	3/fev	4/fev
1. Entradas de caixa					
Recebimentos de vendas a vista					
Recebimento de vendas faturadas					
Recebimento de vendas com CCR					
Recebimento de vendas pelo crediário					
Operações de crédito					
Resgate de aplicações financeiras					
Juros de aplicações financeiras					
Recebimento de alugueis					
Aporte de capital					
Outras entradas de caixa					
1.1 - Total das entradas					
2. Saídas de caixa					
Fornecedores					
Prestadores de serviços					
Folha de pagamento					
Encargos Sociais					
Impostos					
Antecipação de pagamentos					
Juros sobre financiamentos					
Pagamento de principal					
Despesas bancárias					
Pagamento de aluguel					
Água, luz, gás, telefone e internet					
Realização de aplicação financeiras					
Outras saídas					
2.1 - Total das saídas					
3. Saldo de caixa gerado (1.1 - 2.1)					
4. Saldo inicial de caixa					
5. Saldo inicial de aplicação financeira diária					
6. Aplicações ou resgate					
7. Saldo inicial de permanência em bancos					
8. Variação da permanência em bancos					
9. Saldo final de aplicações diárias (5 + 6)					
10. Saldo final de permanência em bancos (7 + 8)					
<b>Saldo final de caixa (4 + 9 + 10)</b>					

Quadro 20 - Fluxo de caixa.

## 5 DISCUSSÃO E ANÁLISE

Como comentado anteriormente, o Planejamento Econômico e Financeiro das Micro e Pequenas Empresas, apresentado ao longo dos capítulos anteriores, onde sua maior importância se deu no estudo do caso, neste capítulo. Buscou-se atender a empresa Universo Vídeo locadora, bem como demonstrar um parâmetro para outras empresas que possuem a mesma necessidade de organização, buscou-se através deste trabalho formatar algumas ferramentas técnicas para auxiliar na análise dos resultados e assim tomar a decisão confiável e correta.

Devido as grandes transformações e inovações que ocorrem com uma certa frequência neste ramo de atividade, exigiu um conhecimento mais amplo da área do Empreendedorismo e áreas afins à administração de empresas.

Com uma grande interação de todos os envolvidos tanto o pesquisador como proprietários, proporcionou ir além de um simples levantamento de dados, mas ir um passo além, na tomada de decisão da continuidade do negocio, podendo ter uma decisão firme e concreta da situação sobre este assunto.

O modelo apresentado, mesmo sendo de uma simples linguagem e de fácil participação, corresponde aos interesses da empresa, buscando dados fiéis para a tomada de decisão, tão caras à ao funcionamento neste ramo de atividade e para todas as Micros e Pequenas Empresas, no mundo cada vez mais globalizado.

Este modelo tem a necessidade de ser atualizado constantemente pela própria empresa ao qual se destina, de um lado, e, por outro, à necessidade do desenvolvimento do trabalho e das práticas já existentes, para assim potencializar a capacidade de atendimento das exigências impostas pelo mercado.

Notou-se uma certa discordância na questão da participação de cada um dos sócios envolvidos, possibilitando uma alternância de caminhos e dúvidas quanto ao papel a desempenhar, gerando conflitos por meras questões organizacionais, porém o conflito nem sempre acarreta prejuízo para o bom funcionamento da empresa.

O importante é, justamente, o aumento do aprofundamento e aprimoramento das visões acerca dos procedimentos e controles das empresas em geral, também a respeito dos rumos que se deve tomar a cerca do planejamento de ações. Mesmo porque a própria razão de ser da empresa é, justamente, que perdurem, mesmo com as mudanças internas e os impactos externos sofridos.

O presente modelo apresentado obteve um nível de aceitação regular. Por ser uma empresa familiar, os controles muitas vezes deixam de parecer importantes, devido ao conhecimento macro dos gestores, característica de Micro empresas.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas ao longo deste trabalho foi justamente a resistência por parte dos responsáveis quanto a aceitação dos controles propostos. Porém, os processos apresentados são algumas das dificuldades que esse tipo de empresa enfrenta no seu dia a dia, em consequência da ausência do hábito de elaborar um planejamento, além das limitações sobre as perspectivas econômicas e projeções futuras de cenários.

Foi a partir desta dificuldade elementar que o modelo apresentado, simples e objetivo, com uma linguagem própria do planejamento econômico foi instituído. A maneira informal como foi preparado, possibilitou a diminuição das resistências na implementação. Sendo, em um segundo momento, a implantação satisfatória, facilitando através dos demonstrativos uma visão clara e objetiva para a tomada de decisão.

Conseqüentemente, os resultados entre a visão otimista e a visão pessimista foram satisfatórios e promissores, de um lado se conseguiu estruturar o planejamento econômico e financeiro, embora com as limitações típicas deste porte de empresa e, por outro, atendeu-se às necessidades da Universo Vídeo Locadora.

Este modelo conseguiu aprimorar o processo de mensuração dos resultados necessários para a tomada de decisão, neste sentido observou-se melhorias qualitativas e quantitativas a respeito do processo de planejamento, mas pela comparação do volume mensal de vendas e o quanto é necessário para remunerar adequadamente o capital investido no negocio, ficou claro o simples planejamento dos processos de controles financeiros, disponibilizou aos gestores instrumentos capazes de apontar qual melhor decisão seria tomada.

As vendas e despesas realizada no período informado, foram dados reais da empresa, o que trouxe um grande êxito obtido no que tange ao controle de despesas fixas, pois o controle propiciou um acompanhamento mais detalhado deste processo.

Primeiramente, foram identificadas as formas de distribuição das vendas, ou seja, a parte vendida à vista (dinheiro, cheque e cartão de crédito), e o que foi vendido a prazo (cheque pré, cartões de crédito e conta corrente), englobadas nos totais à vista e nos totais à prazo.

As despesas foram classificadas pelos seus grupos, pois a composição delas é bastante extensa. Desta forma foram selecionados somente os seus totais.

Após ter sido incluídos as receitas e as despesas, apurou-se o resultado líquido do período, embora o resultado tenha sido positivo, não foram considerados o fluxo de caixa para saídas de compras de novos DVDs.

Tendo como base as planilhas de receitas e despesas, foi possível realizar uma demonstração de resultados no período, desta maneira conseguiu-se ter a informação do lucro líquido, já deduzidos os impostos.

Para a maioria das empresas de pequeno porte, independentemente do setor de atividade, verifica-se que os controles de caixa e de bancos, controles de contas a receber, de contas a pagar, controle de despesas e controles de estoques são essenciais para a gestão financeira, ou seja, sem esses controles, o empresário terá dificuldades para gerenciar as finanças da empresa.

A Universo Vídeo Locadora não possui uma política de crédito bem definida, para tanto, usa como padrão para concessão do crédito: a amizade, o relacionamento e a indicação de outros clientes.

Não há um controle de contas a pagar que supra a necessidade de acompanhamento e desempenho neste processo, tão importante para a empresa.

Não há um fluxo de caixa na empresa, os dados estão gravados dentro de um padrão próprio do administrador da empresa, o que pode trazer muitos problemas no momento em que este tiver algum tipo de impossibilidade física ou mentas.

Finalmente, concluído o levantamento dos dados da empresa e verificado seus resultados, analisou-se que as vendas foram além da visão pessimista conforme anexo C, porém o resultado não foi o esperado pela empresa e devidos a alguns fatores, não foi feita previsão para períodos posteriores, um dos motivos foi o do pedido do local pelo proprietário, o que torna a continuidade do negócio comprometida, dependendo de novas decisões e investimentos.

Na essência, tentou-se criar um espaço de reflexão sobre a gestão da empresa, demonstrados por problemas relacionados diretamente com a administração da empresa. Este trabalho procura demonstrar uma necessidade de aprimoramento da atuação dos envolvidos, no que tange a organização e os procedimentos de controles propostos, para assim construir um espaço de acumulação de conhecimento que tenha a fundamentação teórica, orientados pela prática.

Com isso, o processo de planejamento econômico e financeiro da empresa Universo Vídeo Locadora, proposto neste trabalho, se mostrou capaz de continuar, mesmo sobre o risco de perspectivas negativas de mercado, por ter possibilitado, dentre outras coisas, a possibilidade de satisfazer as obrigações contraídas ao longo de suas atividades.

Desta forma, através dos fatores acima descritos, conseguiu-se uma melhoria substancial nos controles internos, permitindo uma utilização racional e planejada para um controle dos fluxos de caixa, melhorando a administração dos mesmos.



## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido para conhecer um pouco mais da empresa, onde o interesse maior era de tomar a decisão sobre a continuidade da mesma, objetivou-se apresentar alguns controles, como uma ferramenta que pudesse formatar de forma mais adequada os procedimentos a serem adotados para um melhor controle, e por conseqüência, uma melhor decisão.

A empresa Universo Vídeo Locadora, micro empresa, objeto deste estudo e destinação do modelo desenvolvido neste trabalho, caracteriza-se como empresa familiar, gerida informalmente, com base em parâmetros subjetivos, ligados à tradição ou a intuição dos proprietários, extremamente sensível a qualquer queda na receita de vendas, possuindo como principal carência o capital de giro, pois possui pouco capital de giro, os controles são extremamente falhos e incompletos.

Tais percepções são confirmadas pelas pesquisas e abordagens realizadas pelo SEBRAE-MG e em diversos trabalhos na área de planejamento, contabilidade e gestão empresarial, verificados através da pesquisa bibliográfica para definição e construção do referencial teórico.

O objetivo geral desta monografia, é cumprido com a sistematização e formalização da proposta de um melhor planejamento econômico financeiro de curto prazo no que tange os controles internos, conforme demonstrado no estudo do caso.

No decorrer do trabalho, apresentaram-se fatores, de ordem interna e externa, bem como, processos de desenvolvimento que podem interferir diretamente na decisão de encerrar as atividades ou não da empresa.

Para evitar algumas dificuldades que a empresa vem enfrentando é necessário que se defina quais são as informações úteis para as decisões financeiras e, em seguida, organizar os controles para fornecer as informações desejadas.

Dentro do estudo realizado verificou-se que a empresa possui um campo vasto à ser explorado, tanto na área operacional como na de marketing, um dos fatores que pesam para melhoria do processo é mercado concorrente da região que é muito forte, embora exista um grande mercado consumidor, porém deve cuidar para que estes gastos não venham a comprometer o pouco resultado realizado.

Procurou-se, por medidas de segurança, incentivar a empresa para que não mantivesse dinheiro e cheques em caixa, caso ela tenha saldo em caixa, procurar antecipar pagamentos, para inclusive economizar CPMF, e ou fazer depósitos nos bancos.

Procurou-se incentivar uma melhor política de crédito e adquirir os serviços terceirizados de uma empresa de cobrança, assim melhorando o giro de caixa da empresa.

Foi proposto um processo de melhor acompanhamento do contas a pagar, para que este se torne uma ferramenta para um melhor desempenho do fluxo de caixa, trazendo assim resultados significativos para a empresa.

Conforme a análise não existe viabilidade para continuidade do negócio, sendo que as entradas de vendas superam os custos operacionais e os gastos com investimentos iniciais, deixando ainda um resultado positivo porém não foi considerado o fluxo de caixa que poderá deixar o resultado financeiro negativo.

Concluindo o trabalho realizado, são feitas recomendações gerais que certamente, contribuirão no processo de decisão da possível continuidade da empresa.

Recomenda-se um incentivo de vendas através de uma propaganda mais direta, se possível através de folhetos, ou carros de som, bem como distribuição de brindes ou sorteios.

Com relação ao comportamento do mercado, que está cada vez mais competitivo, exigindo cada vez mais qualidade dos produtos, e preços competitivos, recomenda-se que as decisões administrativas sejam conduzidas para esse caminho.

Outra sugestão é ampliar os serviços, como acesso a internet, jogos eletrônicos e vendas de produtos relacionados como por ex: bebidas, lanches, bomboniere, entre outros.

A empresa deve criar um fluxo de caixa para melhor atender as suas necessidades financeiras, para que possa planejar a contratação de empréstimos e financiamentos, também avaliar o impacto financeiro sobre os diversos aspectos administrativos, assim projetar os saldos durante um período determinado.

Da mesma forma, a simplicidade dos controles e a não utilização dos indicadores tradicionais, tornam a análise dos demonstrativos de controles internos, fluxo de caixa, planilhas e acompanhamentos, instrumentos eficazes para a gestão

da empresa, ao acompanhar a evolução do faturamento e as despesas do período, clareando assim se a empresa está tendo lucro que é suficiente para cobrir as obrigações e o retorno do investimento.

Uma das grandes vantagens do processo proposto é o que o torna de fácil aceitação e implementação, sem o desenvolvimento de qualquer dependência de um consultor, tornando os proprietários responsáveis pela continuidade do processo.

O gerenciamento da empresa, e em especial o processo decisório, com a implantação dos processos, continua nas mãos dos proprietários da empresa, porém passa a contar com uma organização confiável, elaborada a partir da própria necessidade e comportamento do seu mercado específico, não somente na questão financeira, mas no planejamento das compras e investimentos.

O importante é que o administrador da empresa tenha consciência e controle do processo, podendo agir tempestiva e eficazmente para reverter o quadro indesejável que possa aparecer. Para a micro ou Pequena Empresa o planejamento de longo prazo é inviável. Para este tipo de empresa é necessário processos que atuem no curto prazo de forma simples e clara. Neste sentido o presente trabalho cumpre com seu objetivo de maneira adequada.

A aplicabilidade deste processo ou modelo econômico financeiro pode ser viável desde que sejam observados alguns pontos importantes.

Primeiramente, a conscientização dos proprietários, sobre a importância da formalização de um processo de planejamento econômico financeiro, a fim de estabelecer metas e objetivos a serem atingidos com base em estudos e aprimoramento técnico. Conscientização também sobre o comprometimento irrestrito de todos os envolvidos, elemento indispensável para que as metas e objetivos estabelecidos sejam alcançados.

Finalmente, conclui-se que a empresa estudada tem, de acordo com os demonstrativos, poucas perspectivas de crescimento e expansão devido ao grande problema do mercado das vídeo locadoras. Recomenda-se que, em optando-se pela continuidade do negócio, sejam revisados e avaliados seus procedimentos com relação aos custos/despesas e também as formas de aquisição de filmes, controlar seu fluxo de caixa e levar em conta o pagamento dos investimentos para a tomada de decisão final.

## REFERÊNCIAS

- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BITTENCOURT, Sidney. **Comentários ao simples**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 1997.
- BRAGA, R.. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BULGARELLI, Waldirio. **Sociedades comerciais empresa e estabelecimento**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAVALCANTI, M. et al. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CLEMENTE, A. et al. **Planejamento do negócio: como transformar idéias em realizações**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.
- DEMO, P.. **Introdução à metodologia da ciência**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- DOLABELA, FERNANDO. **O segredo de Luisa**. 1ª ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELLES, J.L.R. **Avaliação de investimentos realizados em ativo imobilizado**: um estudo focalizando empresas brasileiras do setor de transporte rodoviário de cargas. Dissertação (Mestre em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- FALCINI, PRIMO. **Avaliação econômica de empresas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- FILION, L.J.; DOLABELA, FERNANDO. **Boa idéia! e agora?**. 1ª ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- GRAY, Jack & JOHNSTON, Kenneth S. **Contabilidade e administração**. São Paulo: Mcgrauw – Hill Do Brasil, 1997.
- HOFFMANN, R.; SERRANO, O.; NEVES, E.M.; MENDES THAME, A.C.; CAMARGO ENGLER, J.J. ( 1987 ) –" **Administração da empresa agrícola**" – São Paulo – Pioneira – Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais – Série Estudos Agrícolas.

[http://cfcspw.cfc.org.br/resolucoes\\_cfc/RES\\_686.DOC](http://cfcspw.cfc.org.br/resolucoes_cfc/RES_686.DOC) ( acessado em 03/08/2007)

HUMMEL, P.R.V.; TASCHNER, M.R.B. **Análise e decisão sobre investimentos e financiamentos**: Engenharia econômica – teoria e prática. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Informações disponíveis em: <http://www.ibge.gov.br>.

KOHLER, E.L. **A dictionary for accoutants**. 4. ed. Nova Jersey Prentice Hal, Inc, 1970.

LOVEJOY, Surya. **Como obter resultados positivos sistematicamente**. São Paulo: Mcgraw – Hill Ltda, 1994.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MEYER, Jean. **Gestion budgétaire**. 3. Paris Dunod, 1969.

NORONHA, José F. **Projetos Agropecuários**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RECEITA FEDERAL. Informações disponíveis em: <http://www.receita.fazenda.gov.br>.

RODRIGUES, Alice de Fátima. **O relacionamento do ciclo de vida com a transição da contabilidade terceirizada para a contabilidade própria de gestão em pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2001.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Apostila de planejamento industrial**. DEGI, CT, UFSM, 1998. Impresso.

SÁ, A. Lopes de , SÁ, A.M. Lopes de . **Dicionário de contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo, 2000.

SANTOS, EDNO OLIVEIRA DOS. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antônio Zoratto & SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. **Estudos e Pesquisas:** Conheça mais sobre a Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa. Acessado em 28/05/2006. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>

SOUZA, Alceu & CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análises de investimento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

WELSCH, A. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1976.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional: uma abordagem prática**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1984.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

EMPRESA: Universo Vídeo Locadora Ltda;

Responsável: Paulo César de Oliveira & Viviane Carolina Trindade

O negócio: prestação de serviço, na forma de locação de DVDs;

Principais produtos e/ou serviços: locação de DVDs;

Principais clientes: pessoas de ambos os sexos, com média de idade entre 20 e 40 anos;

Localização da empresa: COHAB Santa Marta, em frente a dois supermercados de grande fluxo de clientes, em Santa Maria/RS.

Capital a ser investido: R\$12.000,00;

Faturamento mensal estimado: R\$3.000,00;

Lucro estimado: R\$ 5.139,17 ;

Retorno do capital investido: 6,3 meses.

Missão: Promover a satisfação das necessidades dos nossos clientes no que tange a locação de filmes em DVD; o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional de todos os colaboradores e a consequente lucratividade dos proprietários, através de serviços de alta qualidade, proporcionando, com ganho de escala, maior economia e rentabilidade a todos.

Visão: Ser a melhor vídeo locadora em inovações, qualidade e atendimento de Santa Maria.

### Análise Externa

Oportunidades (situações favoráveis para a empresa cumprir sua missão)

- CONCORRÊNCIA SELETIVA
- PERSPECTIVAS DE NOVAS PARCERIAS
- ABERTURA DE NOVOS MERCADOS
- TENDÊNCIA A TERCEIRIZAÇÃO
- CRESCENTE CONSCIÊNCIA DA QUALIDADE E DA PRODUTIVIDADE



Ameaças (situações desfavoráveis para a empresa cumprir sua missão)

- CONCORRÊNCIA SELETIVA
- PULVERIZACAO DA OFERTA
- PROSTITUICAO DO MERCADO
- RECESSÃO CONTÍNUA
- RETRACAO DE VENDAS
- ATRASOS DE RECEBIMENTOS
- POUCO CUIDADO COM O PRODUTO
- INCERTEZA NA DEVOLUÇÃO DO PRODUTO

Análise Interna (nas áreas de Administração Organizacional, Recursos Humanos, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Produtos e Qualidade)

Forças

- CONFIABILIDADE
- COMPETITIVIDADE
- QUALIDADE
- ATENDIMENTO
- INFRAESTRUTURA
- AMBIENTE CRIATIVO
- PREÇOS BONS
- DIALOGO PERMANENTE
- EXTRUTURA FLEXÍVEL

Fraquezas

- FALTA CAPITAL PRÓPRIO PARA INVESTIMENTO
- DEPENDÊNCIA DO VENDEDOR
- NECESSARIO RECICLAR / TREINAR FORÇA DE ATENDIMENTO
- FALTA RECONHECER CUSTOS
- BAIXOS RESULTADOS LOCALIZADOS
- FALTA DE UM SISTEMA COMPLETO

Questões Estratégicas: Condições internas e/ou externas, que a empresa agindo sobre elas, poderá torná-las mais adequadas às suas necessidades, de acordo com sua missão e visão.

1- treinamento

2- sistematização do processo

3- reconhecimento de custo

4 – oferecer um local agradável aos clientes para a escolha dos filmes.

Plano de Ação (Indica o caminho para resolver as questões estratégicas.)

Ação	Responsável	Prazo	Orçamento	Efeito Esperado
Assistir a curso de treinamento	Paulo	1 mês	R\$ 500,00	Melhorias na sistematização do processo
	Viviane	1 mês	R\$ 0,00	Melhorar o

<p>Mapear as altas temporadas de locação para apuração de resultado. Montar um nicho com sofás, poltronas para os clientes sentarem-se e escolherem o seu filmes.</p>	Paulo	2 meses	R\$ 1000,00	<p>reconhecimento dos custos para com os resultados e épocas de investimento Aumento no fluxo de clientes</p>
Total	R\$ 1.500,00			

## **ANEXO B - CONTRATO SOCIAL**

### **UNIVERSO VIDEO LOCADORA LTDA.**

#### **CONTRATO SOCIAL**

Pelo presente instrumento particular de Contrato Social, os abaixo-assinados:

**PAULO CESAR DE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, maior, nascido em 20.09.1970, em Santa Maria, RS, empresário, residente e domiciliado na Rua C, Quadra H, Bairro Nova Santa Marta, em Santa Maria, RS, CEP nº 97185015, inscrita no CPF nº 547.569.87-87 e CI-SSP/RS nº 7044445646;

**VIVIANE CAROLINA THUMMLER TRINDADE**, brasileira, solteira, maior, nascida em 03.12.1979, em Santa Maria, RS, empresária, residente e domiciliada em Santa Maria, RS, Rua C, Quadra H, Bairro Nova Santa Marta, em Santa Maria, RS, CEP nº 97185015, inscrita no CPF nº 95975659000, CI-SSP/RG nº 1061462725.

Resolvem constituir uma Sociedade Simples Limitada, de acordo com as normas vigentes no novo Código Civil Brasileiro, Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, regendo a sociedade pela legislação em vigor.

#### **CLÁUSULA 1ª. DA DENOMINAÇÃO, OBJETO E SEDE**

I – A sociedade girará sob o nome empresarial de **UNIVERSO VIDEO LOCADORA LTDA.** e terá sede e domicílio na Avenida Alcides Roth, Quadra 05, Casa 19, Cohab Santa Marta, Santa Maria, RS, CEP nº 97.035-030. (art. 997, II, CC/2002)

II – A sociedade tem por objeto social (CNAE 71.39-0/01) aluguel de aparelhos de jogos eletrônicos e atividades afins, (71.40-4/03) aluguel de fitas, vídeos, discos, cartuchos e similares.

#### **CLÁUSULA 2ª. DO PRAZO DE DURAÇÃO**

A sociedade inicia suas atividades em 08 de março de 2006 e seu prazo de duração é indeterminado. (art. 97, II, CC/2002).

#### **CLÁUSULA 3ª. DO CAPITAL SOCIAL**

O capital social é de R\$ 12.000 (doze mil reais), dividido em 12.000 (dez mil) quotas, no valor nominal de R\$ 1,00 (hum real) cada uma, totalmente integralizado em moeda corrente nacional, assim distribuído entre os sócios:

- a) **PAULO CESAR DE OLIVEIRA**, perfaz a quantia de R\$ 10.800,00 (dez mil e oitocentos reais) do capital total.
- b) **VIVIANE CAROLINA THUMMLER TRINDADE**, perfaz a quantia de R\$ 1.200,00 (Hum mil e duzentos reais), com um percentual de participação de 10% (dez por cento) do capital total.

#### **CLÁUSULA 4ª. DA TRANSFERÊNCIA DAS QUOTAS, AUMENTO OU REDUÇÃO DO CAPITAL**

As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem consentimento, do outro sócio, a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição se postas à venda, formalizando, se realizada a cessão delas, a alteração contratual pertinente. (art. 1.056, art. 1.057, CC/2002)

**Parágrafo Único** – O capital social poderá ser aumentado ou diminuído na forma prevista no art. 1.081. Sendo ampliado, obedecerá a disposição de preferência estabelecida no caput da presente cláusula.

#### **CLÁUSULA 5ª. DA RESPONSABILIDADE LIMITADA**

A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. (art. 1.052, CC/2002)

#### **CLÁUSULA 6ª. DA ADMINISTRAÇÃO DA SOCIEDADE**

A administração da sociedade caberá ao sócio **PAULO CESAR DE OLIVEIRA**, com os poderes e atribuições de representar a sociedade ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente, ficando autorizando o uso do nome empresarial, vedado, no entanto, em atividades estranhas ao interesse social e vedado também assumir obrigações seja em favor de qualquer dos quotistas ou de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização do outro sócio. (artigos 997, VI; 1.013. 1.015, 1064, CC/2002)

**Parágrafo Primeiro** – O administrador receberá a remuneração mensal que for deliberada pelos sócios, no início de cada exercício, respeitando as normas fiscais vigentes e os seus limites.

**Parágrafo Segundo** – O exercício da administração se dará pelo prazo indeterminado.

**Parágrafo Terceiro** – Os sócios respondem solidariamente perante a sociedade e aos terceiros prejudicados por culpa no desempenho de suas funções.

**Parágrafo Quarto** – O administrador poderá constituir Procuradores, especificando no instrumento seus poderes e tempo de duração do mandato.

## **CLÁUSULA 7ª. DO EXERCÍCIO SOCIAL E DA PRESTAÇÃO DE CONTAS**

Ao término de cada exercício social, em 31 de dezembro, o administrador prestará contas justificadas de sua administração, procedendo a elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de sua quotas, os lucros ou perdas apurados no período. (art. 1.065, CC/2002)

**Parágrafo Único** – O ano civil coincidirá com o ano social.

## **CLÁUSULA 8ª. DAS DELIBERAÇÕES SOBRE AS CONTAS**

Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre as contas e designarão administrador(es) quando for o caso.

**Parágrafo Primeiro** – As deliberações acima, bem como aquelas previstas nos arts. 1.071 e art. 1.078, do Código Civil, serão discutidas em reunião previamente designada, podendo ser dispensada sua convocação, uma vez atendidas as exigências do parágrafo segundo do art. 1.072, do código acima citado.

**Parágrafo Segundo** – A reunião de sócios será dispensada caso estes, em sua totalidade, decidirem por escrito sobre a matéria que seja objeto daquela, conforme autoriza o parágrafo 3º do art. 1.072 do Código Civil.

## **CLÁUSULA 9ª. DAS DELIBERAÇÕES SOCIAIS**

As deliberações do presente contrato, relativas a alteração do mesmo, transformação, fusão, cisão ou incorporação da sociedade, bem como abertura de filiais, serão resolvidas pela aprovação de todos os sócios. Art. 999 do Código Civil.

## **CLÁUSULA 10ª. DO PRO LABORE**

Os sócios poderão, de comum acordo, fixar uma retirada mensal, a título de “pro labore”, observadas as disposições regulamentares pertinentes.

## **CLÁUSULA 11ª. DAS DELIBERAÇÕES SOCIAIS**

Falecendo ou interditado qualquer sócio, a sociedade continuará suas atividades com os herdeiros e sucessores. Não sendo possível ou inexistindo interesse destes ou do(s) sócio(s) remanescente(s), o valor de seus haveres será apurado e liquidado com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.

**Parágrafo único** – O mesmo procedimento será adotado em outros casos em que a sociedade se resolva em relação a seu sócio (art. 1.028 e art. 1.031, Código Civil).

### **CLÁUSULA 12ª. DO IMPEDIMENTO DO ADMINISTRADOR**

O Administrador declara, sob as penas da lei, de que não está impedido de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargo público; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. (art. 1.011, § 1º, CC/2002).

### **CLÁUSULA 13ª. DA NORMA SUBSIDIÁRIA**

Nas omissões da norma que regula as sociedades limitadas, fica eleita como norma subsidiária a Lei nº 6.404, de 5 de dezembro de 1976.

### **CLÁUSULA 14ª. DA EXCLUSÃO DO SÓCIO**

Poderá o sócio ser excluído da sociedade, por deliberação em reunião, convocada para este fim específico, decidida a exclusão por maioria dos sócios, titulares de mais da metade do capital social, quando aquele estiver colocando em risco a continuidade da empresa, em virtude de atos de inegável gravidade.

**Parágrafo Único** – A exclusão deverá se dar por justa causa, concedendo o acusado o tempo hábil que lhe permita o comparecimento na reunião designada, bem como para o exercício do direito de defesa.

### **CLÁUSULA 15ª. DA RETIRADA OU FALECIMENTO DO SÓCIO**

A retirada ou falecimento de sócios não acarretará a dissolução da sociedade, que continuará com os remanescentes, os quais assegurarão aos herdeiros do “de cujo” direito de ingressar na sociedade em idênticas condições do pré-morto.

§1º. – O sócio que entender retirar-se da sociedade, disso dará ciência aos demais, por escrito, com antecedência mínima de sessenta dias.

§2º. – O ingresso na sociedade dos herdeiros do sociedade pré-morto, lhes é assegurada pelo prazo de noventa dias do evento, dentro do que deverá manifestar inequivocamente o seu desejo de ingressar ou não na sociedade.

§3º. – Ocorrendo a saída do sócio ou a desistência dos herdeiros de ingressarem na sociedade, seu capital e demais haveres serão apurados conforme dispõe o art. 1.031 do Código Civil.

### **CLÁUSULA 16ª. DA DISSOLUÇÃO E DESTINO DO PATRIMÔNIO**

Ocorrerá dissolução da sociedade nas hipóteses previstas em lei, ou quando assim o deliberarem os sócios, procedendo-se nessa ocasião, a sua liquidação, e uma vez saldado todo o passivo, o ativo restante será partilhado entre os sócios, proporcionalmente a sua participação no capital social.

### **CLÁUSULA 17ª. DO FORO**

Fica eleito o foro de Santa Maria, RS, para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato.

E por estarem assim justos e contratados assinam o presente instrumento em 03 (três) vias, de igual teor e forma, na presença das duas testemunhas que a tudo assistiram e firmam seu rogo abaixo, para os devidos fins de direito.

Santa Maria, 08 de março de 2006.

PAULO CESAR DE OLIVEIRA

VIVIANE CAROLINA THUMMLER TRINDADE

#### **Testemunhas:**

VALQUIRIA NUNES PERUFO  
CI nº 7069374101 – SSP/RS  
CPF nº 809.059.510-34

ARTUR CAVALHEIRO DOS SANTOS  
CI nº 2004515439 – SSP/RS  
CPF nº 059.198.270-68

#### **VISTO:**

MARTA TEREZINHA DOS SANTOS  
OAB/RS nº 4.973

## ANEXO C – VISÃO OTIMISTA / PESSIMISTA

### 1 – ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO – VISÃO OTIMISTA

#### 1.1 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

<b>A- Máquinas e equipamentos</b>				
<i>Descrição</i>	<i>Quantidade</i>	<i>x</i>	<i>Valor Unitário</i>	<i>= Total</i>
1. Computador	01	x	R\$ 1.900,00	= R\$ 1.900,00
4. Impressora (matricial)	01	x	R\$ 1.200,00	= R\$ 1.200,00
5. Impressora (jato de tinta/multifuncional)	01	x	R\$ 400,00	= R\$ 400,00
6. Polidor de DVD	01	x	R\$ 350,00	= R\$ 350,00
7. Televisor 29"	01	x	R\$ 1.200,00	= R\$ 1.200,00
8. Aparelho de DVD	01	x	R\$ 350,00	= R\$ 350,00
<b>SUB-TOTAL (A)</b>				<b>R\$ 5.400,00</b>
<b>B- Móveis e utensílios</b>				
<i>Descrição</i>	<i>Quantidade</i>	<i>x</i>	<i>Valor Unitário</i>	<i>= Total</i>
1. Balcão	01	x	R\$ 2.000,00	= R\$ 2.000,00
2. Prateleira	05	x	R\$ 450,00	= R\$ 2.250,00
3. Cadeira	03	x	R\$ 90,00	= R\$ 270,00
4. Poltrona	02	x	R\$ 1.000,00	= R\$ 2.000,00
<b>SUB-TOTAL (B)</b>				<b>R\$ 6.520,00</b>
<b>TOTAL DE ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS</b>				<b>R\$ 11.920,00</b>

#### 1.2 ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO FINANCEIRO (inicial)

<b>A – ESTIMATIVA DO FILMES PARA LOCAÇÃO</b>			
<i>Estilo</i>	<i>Qtde.</i>	<i>Total</i>	
1. Ação	32		
2. Aventura	18		
3. Terror	64		
4. Suspense	20		
5. Musical	5		
6. Infantil	28		
7. Comédia	23		
8. Faroeste	7		
9. Guerra	8		
10. Adulto	15		
<b>SUBTOTAL</b>		<b>220</b>	
<b>Descrição</b>	<b>x</b>	<b>Vr. Unitário</b>	<b>= Total</b>
1. Superlançamento	55	x R\$ 115,00	R\$ 6.325,00
2. Lançamento	110	x R\$ 60,00	R\$ 6.600,00
3. Catálogo	55	x R\$ 30,00	R\$ 1.650,00
<b>TOTAL DE A</b>	<b>220</b>		<b>R\$ 14.575,00</b>

#### **B- CAPITAL DE GIRO**



<i>Descrição</i>	<i>Total</i>
1. Reserva de Caixa (Cobertura dos custos)	R\$ 3.000,00

<b>ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (A+B)</b>	<b>R\$ 17.575,00</b>
-------------------------------------------------------	----------------------

### 1.3 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

<i>Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais</i>	<i>Total</i>
Despesas de legalização	R\$ 300,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 1.800,00
Divulgação	R\$ 500,00
Cursos e treinamento	R\$ -
Outras despesas	R\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.900,00</b>

#### 1.1.4 – ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)

<b>Descrição</b>	<b>Total</b>
1. Estimativa dos Investimentos Fixos (quadro 5.1.1)	R\$ 11.920,00
2. Estimativa dos Investimentos Financeiros (quadro 5.1.2)	R\$ 17.575,00
3. Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais (quadro 5.1.3)	R\$ 2.900,00
<b>TOTAL (1+2+3)</b>	<b>R\$ 32.395,00</b>

## 2 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO

### Estimativa de Locações Mensais

<i>Produto/Serviço</i>	<i>Quantidade DVD total Locadora</i>	<i>x Estimativa de Locação</i>	<i>= 1.1.1.1.1.1 Total</i>
1. Superlançamento	55	x 20	= 1100
2. Lançamento	110	x 15	= 1650
3. Catálogo	55	x 10	= 550
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>		<b>3300</b>

### 2.1 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO PRIMEIRO MÊS DA EMPRESA

<i>Produto/Serviço</i>	<i>Nº Locações</i>	<i>x Preço de Locação Unitário (\$)</i>	<i>= Faturamento Total (\$)</i>
1. Superlançamento	1100	x R\$ 3,00	= R\$ 3.300,00
2. Lançamento	1650	x R\$ 2,50	= R\$ 4.125,00
3. Catálogo	550	x R\$ 2,00	= R\$ 1.100,00
<b>TOTAL</b>	<b>3300</b>		<b>R\$ 8.525,00</b>

## 3 ESTIMATIVA DE DESPESAS

### 3.1 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo Total
<b>1. Impostos</b>			
SIMPLES	4,50%	x R\$ 8.525,00 =	R\$ 383,63
<b>2. Gastos com locação</b>			
Propaganda	3%	x R\$ 8.525,00 =	R\$ 255,75
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 639,38</b>

### 3.2 – ESTIMATIVA DAS DESPESAS COM MÃO-DE-OBRA

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal (\$)	Total (\$)
<b>1. Administrador</b>	<b>01</b>	x R\$ 350,00 =	R\$ 350,00
<b>2. Atendente</b>	<b>01</b>	x R\$ 350,00 =	R\$ 350,00
Total dos Salários		=	R\$ 700,00
<b>Encargos Sociais (11 % sobre o pró-labore)</b>		=	R\$ 77,00
<b>Total dos custos com mão-de-obra</b>			<b>R\$ 777,00</b>

### 3.3 – ESTIMATIVA DAS DESPESAS COM DEPRECIAÇÃO

Ativos Fixos	Valor do Bem (\$)	Vida Útil em Anos	Depreciação Anual (\$)
3.3.1 – Máquinas e equipamentos	R\$ 5.400,00	÷ 5 anos =	R\$ 1.080,00
3.3.2 – Móveis	R\$ 6.520,00	÷ 20 anos =	R\$ 326,00
3.3.3 - DVD	R\$ 13.750,00	÷ 5 anos =	R\$ 2.750,00
<b>Total</b>			

Ativos Fixos	Depreciação Anual (\$)	Depreciação Mensal (\$)
3.3.1 – Máquinas e equipamentos	R\$ 1.080,00 ÷ 12 =	R\$ 90,00
3.3.2 – Móveis	R\$ 326,00 ÷ 12 =	R\$ 27,17
3.3.3 - DVD	R\$ 2.750,00 ÷ 12 =	R\$ 229,17
<b>Total</b>		<b>R\$ 346,33</b>

### 3.4 – ESTIMATIVA DAS DESPESAS FIXAS MENSAS

Descrição	Custo Total Mensal (em \$)
Aluguel	R\$ 300,00
Condomínio	-
IPTU	R\$ 10,00
Água	R\$ 70,00
Energia elétrica	R\$ 260,00
Telefone	R\$ 280,00
Honorários do contador	R\$ 350,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 70,00
Material de limpeza	R\$ 50,00
Material de escritório	R\$ 70,00

Combustível	-
Taxas diversas	R\$ 20,00
Serviços de terceiros	R\$ 40,00
Outros	-
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.520,00</b>

<b>ESTIMATIVA DAS DESPESAS (RESUMO)</b>	
ESTIMATIVA DAS DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO	R\$ 742,50
ESTIMATIVA DAS DESPESAS COM MÃO-DE-OBRA	-
ESTIMATIVA DAS DESPESAS COM DEPRECIAÇÃO	R\$ 346,33
ESTIMATIVA DAS DESPESAS FIXOS MENSAS	R\$ 2.297,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 3.385,83</b>

## 4 – DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS

Descrição	\$	%
<b>4.1 Receita Total com Locações</b>	R\$ 8.525,00	100,00%
<b>4.2. Gastos Variáveis Totais</b>		
4.2.1 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 383,63	4,50
4.2.2 (-) Gastos com vendas	R\$ 255,75	3,00
<b>Subtotal de 2 (2.1+2.2+2.3)</b>	R\$ 639,38	8,94
<b>4.3 Custos Fixos Totais</b>	R\$ 3385,83	39,72
<b>4.4 Lucro/Prejuízo Líquido (3 – 4)</b>	R\$ 5.139,17	60,28

## 5 – INDICADORES DE VIABILIDADE

## 5.1 - PONTO DE EQUILÍBRIO

Custo Fixo Total	R\$ 8.525,00
Estimativa de Despesas	3385,83
	39,72%

## 5.2 – LUCRATIVIDADE

Receita Mensal (ao ano *12)	R\$ 8.525,00	x 12	R\$ 102.300,00
Lucro Líquido (ao ano *12)	5139,17	x 12	R\$ 61.670,04
	60,28%		

## 5.3 – RENTABILIDADE

Estimativa de Investimento Total	R\$ 32.395,00
Lucro Líquido (ao ano)	R\$ 61.670,04

<b>Rentabilidade</b>	90,37%
----------------------	--------

#### 5.4 – PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO

Lucro Líquido	R\$ 5.139,17
Estimativa de Investimento Total	R\$ 32.395,00
	6,30

### 1 – ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO – VISÃO PESSIMISTA

#### 1.1 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

##### A- Máquinas e equipamentos

1.1.1.1.1.1.1.1.1 Descrição	Quantidade	x	Valor Unitário	=	Total
1. Computador	01	x	R\$ 1.900,00	=	R\$ 1.900,00
4. Impressora (matricial)	01	x	R\$ 1.200,00	=	R\$ 1.200,00
5. Impressora (jato de tinta/multifuncional)	01	x	R\$ 400,00	=	R\$ 400,00
6. Polidor de DVD	01	x	R\$ 350,00	=	R\$ 350,00
7. Televisor 29"	01	x	R\$ 1.200,00	=	R\$ 1.200,00
8. Aparelho de DVD	01	x	R\$ 350,00	=	R\$ 350,00
<b>SUB-TOTAL (A)</b>					<b>R\$ 5.400,00</b>

##### B- Móveis e utensílios

Descrição	Quantidade	x	Valor Unitário	=	Total
1. Balcão	01	x	R\$ 2.000,00	=	R\$ 2.000,00
2. Prateleira	05	x	R\$ 450,00	=	R\$ 2.250,00
3. Cadeira	03	x	R\$ 90,00	=	R\$ 270,00
4. Poltrona	02	x	R\$ 1.000,00	=	R\$ 2.000,00
<b>SUB-TOTAL (B)</b>					<b>R\$ 6.520,00</b>

<b>TOTAL DE ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 11.920,00</b>
----------------------------------------------------	----------------------

**1.2 ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO FINANCEIRO (inicial)**

<i>A – ESTIMATIVA DO FILMES PARA LOCAÇÃO</i>		
<i>Estilo</i>	<i>Qtde.</i>	<i>Total</i>
1. Ação	32	
2. Aventura	18	
3. Terror	64	
4. Suspense	20	
5. Musical	5	
6. Infantil	28	
7. Comédia	23	
8. Faroeste	7	
9. Guerra	8	
10. Adulto	15	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>220</b>

<b>Descrição</b>	<b>x</b>	<b>Vr. Unitário</b>	<b>=</b>	<b>Total</b>
1. Superlançamento	55 x	R\$ 115,00		R\$ 6.325,00
2. Lançamento	110 x	R\$ 60,00		R\$ 6.600,00
3. Catálogo	55 x	R\$ 30,00		R\$ 1.650,00
<b>TOTAL DE A</b>	<b>220</b>			<b>R\$ 14.575,00</b>

**B- CAPITAL DE GIRO**

<i>Descrição</i>	<i>Total</i>
1. Reserva de Caixa (Cobertura dos custos)	R\$ 3.000,00

<b>ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (A+B)</b>	<b>R\$ 17.575,00</b>
-------------------------------------------------------	----------------------

**1.3 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS**

<i>Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais</i>	<i>Total</i>
Despesas de legalização	R\$ 300,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 1.800,00
Divulgação	R\$ 500,00
Cursos e treinamento	R\$ -
Outras despesas	R\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.900,00</b>

**1.1.4 – ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)**

<b>Descrição</b>	<b>Total</b>
1. Estimativa dos Investimentos Fixos (quadro 5.1.1)	R\$ 11.920,00
2. Estimativa dos Investimentos Financeiros (quadro 5.1.2)	R\$ 17.575,00
3. Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais (quadro 5.1.3)	R\$ 2.900,00
<b>TOTAL (1+2+3)</b>	<b>R\$ 32.395,00</b>

## 2 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO

Estimativa de Locações Mensais

<i>Produto/Serviço</i>	<i>Quantidade DVD total Locadora</i>	<i>x Estimativa de Locação</i>	<i>= 1.1.1.1.1.2 Total</i>
1. Superlançamento	55	x	10 = 550
2. Lançamento	110	x	7 = 770
3. Catálogo	55	x	7 = 385
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>		<b>1705</b>

### 2.1 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO PRIMEIRO MÊS DA EMPRESA

<i>Produto/Serviço</i>	<i>Nº Locações</i>	<i>x Preço de Locação Unitário (\$)</i>	<i>= Faturamento Total (\$)</i>
1. Superlançamento	550	x R\$ 3,00	= R\$ 1.650,00
2. Lançamento	770	x R\$ 2,50	= R\$ 1.925,00
3. Catálogo	385	x R\$ 2,00	= R\$ 770,00
<b>TOTAL</b>	<b>1705</b>		<b>R\$ 4.345,00</b>

## 3 ESTIMATIVA DE DESPESAS

### 3.1 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

<i>Descrição</i>	<i>%</i>	<i>Faturamento Estimado</i>	<i>Custo Total</i>
<b>1. Impostos</b>			
SIMPLES	4,50%	x R\$ 4.345,00 =	R\$ 383,63
<b>2. Gastos com locação</b>			
Propaganda	3%	x R\$ 4.345,00 =	R\$ 255,75
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 639,38</b>

### 3.2 – ESTIMATIVA DAS DESPESAS COM MÃO-DE-OBRA

<i>Função</i>	<i>Nº de Empregados</i>	<i>Salário Mensal (\$)</i>	<i>= Total (\$)</i>
<b>1. Administrador</b>	<b>01</b>	<b>x R\$ 350,00</b>	<b>= R\$ 350,00</b>
<b>2. Atendente</b>	<b>01</b>	<b>x R\$ 350,00</b>	<b>= R\$ 350,00</b>
Total dos Salários			= R\$ 700,00
<b>Encargos Sociais (11 % sobre o pró-labore)</b>			= R\$ 77,00
<b>Total dos custos com mão-de-obra</b>			<b>R\$ 777,00</b>

### 3.3 – ESTIMATIVA DAS DESPESAS COM DEPRECIAÇÃO

<i>Ativos Fixos</i>	<i>Valor do Bem (\$)</i>	<i>Vida Útil em Anos</i>	<i>Depreciação Anual (\$)</i>
---------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------

3.3.1 – Máquinas e equipamentos	R\$	5.400,00	÷ 5 anos	=	R\$ 1.080,00
3.3.2 – Móveis	R\$	6.520,00	÷ 20 anos	=	R\$ 326,00
3.3.3 - DVD	R\$	13.750,00	÷ 5 anos	=	R\$ 2.750,00
<b>Total</b>					

<b>Ativos Fixos</b>	<i>Depreciação Anual</i> ( <i>\$</i> )			<i>Depreciação Mensal</i> ( <i>\$</i> )
3.3.1 – Máquinas e equipamentos			÷ 12 =	
	R\$	1.080,00		R\$ 90,00
3.3.2 – Móveis	R\$	326,00	÷ 12 =	R\$ 27,17
3.3.3 - DVD	R\$	2.750,00	÷ 12 =	R\$ 229,17
<b>Total</b>				R\$ 346,33

### 3.4 – ESTIMATIVA DAS DESPESAS FIXAS

#### MENSAIS

<b>Descrição</b>	Custo Total Mensal (em \$)
Aluguel	R\$ 300,00
Condomínio	-
IPTU	R\$ 10,00
Água	R\$ 70,00
Energia elétrica	R\$ 260,00
Telefone	R\$ 280,00
Honorários do contador	R\$ 350,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 70,00
Material de limpeza	R\$ 50,00
Material de escritório	R\$ 70,00
Combustível	-
Taxas diversas	R\$ 20,00
Serviços de terceiros	R\$ 40,00
Outros	-
<b>Total</b>	R\$ 1.520,00

<b>ESTIMATIVA DAS DESPESAS (RESUMO)</b>	
ESTIMATIVA DAS DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO	R\$ 639,38
ESTIMATIVA DAS DESPESAS COM MÃO-DE-OBRA	-
ESTIMATIVA DAS DESPESAS COM DEPRECIAÇÃO	R\$ 346,33
ESTIMATIVA DAS DESPESAS FIXOS MENSAIS	R\$ 2.297,00
<b>TOTAL</b>	R\$ 3.282,71

#### 4 – DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS

<b>Descrição</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
<b>4.1 Receita Total com Locações</b>	R\$ 4.345,00	100,00%
<b>4.2. Gastos Variáveis Totais</b>		
4.2.1 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 383,63	4,50
4.2.2 (-) Gastos com vendas	R\$ 275,55	3,23
<b>Subtotal de 2 (2.1+2.2+2.3)</b>	R\$ 659,18	9,22

<b>4.3 Custos Fixos Totais</b>	3282,71	38,51
<b>4.4 Lucro/Prejuízo Líquido (3 – 4)</b>	R\$ 1.062,29	12,46

#### 5 – INDICADORES DE VIABILIDADE

##### 5.1 - PONTO DE EQUILÍBRIO

Custo Fixo Total	R\$ 4.345,00
Estimativa de Despesas	3282,71
	75,55%

##### 5.2 – LUCRATIVIDADE

<i>Receita Mensal (ao ano *12)</i>	R\$ 4.345,00	x 12	R\$ 52.140,00
Lucro Líquido (ao ano *12)	R\$ 1.062,29	x 12	R\$ 12.747,48
	24,45%		

##### 5.3 – RENTABILIDADE

Estimativa de Investimento Total	R\$ 32.395,00
Lucro Líquido (ao ano)	R\$ 12.747,48
<b>Rentabilidade</b>	-60,65%

##### 5.4 – PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO

Lucro Líquido	R\$ 4.345,00
Estimativa de Investimento Total	R\$ 32.395,00
	7,46



**ANEXO D – BALANÇO PATRIMONIAL**

Segue nas páginas seguintes.