

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

INAIÁ DOS SANTOS DIETZ BERNARDES

VIABILIDADE DE EXPANSÃO EMPRESARIAL BASEADO EM PROJEÇÕES
ORÇAMENTÁRIAS

SÃO LEOPOLDO
2017

Inaiá dos Santos Dietz Bernardes

VIABILIDADE DE EXPANSÃO EMPRESARIAL BASEADO EM PROJEÇÕES
ORÇAMENTÁRIAS

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista
pelo MBA em Controladoria e Finanças da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientadora: Prof^a Ms. Carina Silveira Pereira

São Leopoldo

2017

VIABILIDADE DE EXPANSÃO EMPRESARIAL BASEADO EM PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS

Inaiá dos Santos Dietz Bernardes*

Carina Silveira Pereira**

Resumo:

Este trabalho apresenta um estudo de caso realizado na empresa Websul Telecom, um provedor de internet via rádio e fibra ótica, no qual foi desenvolvido um orçamento financeiro para o ano de 2018, projetando-se as receitas, despesas e crescimento esperado da empresa. Foi analisado o projeto de expansão da empresa para atuação no município de Osório/RS, com abertura de rede de fibra ótica na cidade, verificando-se assim que há viabilidade econômica para que a empresa efetue esta expansão com recursos próprios no ano do orçamento projetado, o que irá lhe proporcionar benefícios estratégicos, visto que a empresa disputa mercado na região com concorrentes que já dispõem de rede de fibra no município.

Palavras-chave: Gestão Financeira. Orçamento. Planejamento estratégico

1 INTRODUÇÃO

A empresa Websul Telecom, foco deste estudo, é uma prestadora de serviços de internet, que possui uma carteira de aproximadamente 3600 clientes localizados no Litoral Norte Gaúcho, mercado no qual a empresa atua há 10 anos. Atualmente, a empresa fornece internet através de duas tecnologias principais, rádio e fibra ótica. A tecnologia de rádio é o principal pilar da empresa, sendo implantada desde o início de suas atividades e estando consolidada dentro desta organização, com uma ampla rede de cobertura já instalada por toda a região. Já a tecnologia de fibra ótica começou a ser implantada na empresa a cerca de 3 anos, e hoje é responsável por uma fatia significativa de seus clientes, atendendo com foco nas principais vias e bairros das cidades.

* Graduada em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. E-mail: inaia_dietz@hotmail.com

** Mestre em Administração e Negócios, Estratégias Organizacionais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: cari@terra.com.br

O mercado de Telecom na região apresenta larga concorrência, aonde a Websul disputa com algumas empresas de porte aproximado ao seu e também já reconhecidas no mercado, além de novas empresas que constantemente iniciam atividades na região, muitas vezes de forma clandestina e com custos menores, porém estas normalmente não se fixam no mercado, encerrando suas atividades após breve atuação.

O crescimento do mercado de Banda Larga Fixa no Brasil, mercado de atuação da empresa Websul - de 2008 a 2015, incluindo o último ano – foi de 286,4%. A taxa média anual de crescimento desse mercado foi de 35,8% (ANATEL, 2016). Estes indicadores demonstram o quanto o setor está em expansão, reforçando a importância de uma projeção orçamentária eficiente na empresa, para que possa haver maiores investimentos neste mercado.

É amplamente reconhecida a importância de uma gestão financeira eficiente nas empresas para manutenção da saúde organizacional, segundo Neto (2014, p. 09) “A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital.” E, na área de atuação da empresa Websul é necessário constantemente realizar altos investimentos em renovação tecnológica para atender às demandas de mercado, fator que reforça a importância deste estudo, visto que é primordial à sobrevivência da organização balizar seus projetos de expansão em orçamentos projetados.

Seguindo nesta linha de pensamento Gitman (2004, p. 108) afirma que “Após a análise das demonstrações projetadas, o administrador financeiro pode tomar providências para ajustar as atividades planejadas, visando atingir as metas financeiras [...] Desse modo, as demonstrações financeiras projetadas revestem-se de grande importância na solidificação dos planos financeiros da empresa para o ano seguinte”.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa estudada necessita implantar um projeto de expansão de suas atividades em um município vizinho no ano de 2018, sendo este primordial devido a questões de mercado, pois a concorrência é ativa neste município, ademais este projeto otimizaria um investimento já realizado no final de 2016 com a compra de

uma empresa concorrente, sendo estratégico para a organização. Entretanto, a implantação deste projeto requer o aporte de recursos financeiros da empresa, no valor de R\$ 1,5 milhão, o que torna necessário o desenvolvimento de um orçamento projetado para análise da viabilidade financeira de efetivação deste projeto. De acordo com Ferreira (2014) a empresa obtém maior eficiência no processo de tomada de decisão para aplicação de seus capitais à medida que constrói seus orçamentos e confronta resultados previstos ou planejados versus resultados executados ou realizados, adquirindo assim experiência e domínio sobre seus fluxos de caixa.

Face ao exposto definiu-se o seguinte problema de pesquisa: as projeções financeiras para o ano de 2018 serão viáveis para a efetivação dos projetos neste ano?

2.1 OBJETIVO GERAL

Construir um orçamento para o ano de 2018 que forneça as projeções financeiras necessárias para avaliar a viabilidade de efetivação de projetos neste ano.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Projetar um orçamento para 2018;
- Analisar um projeto de expansão da empresa;
- Projetar custos para a efetivação do projeto;
- Avaliar se o orçamento dará subsídios para a efetivação do projeto analisado em 2018;

3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho aborda um tema atual e em expansão, dada a importância cada vez mais premente de se projetar orçamento dentro das organizações, especialmente em empresas pequenas e familiares, as quais até poucos anos atrás, em sua maioria, não se preocupavam com este tipo de projeção financeira, todavia, recentemente tem se profissionalizado e buscado planejar seu futuro financeiro com

larga antecedência, sendo este planejamento fundamental para o crescimento e sobrevivência destas. Padoveze e Martins (2014) salientam que no caso de MPEs, o principal usuário das demonstrações contábeis é o proprietário, e que é de vital importância que este esteja plenamente consciente do valor das informações constantes nestas demonstrações, pois será por meio delas que conseguirá tomar decisões de qualidade para a obtenção do lucro desejado, no caminho para um crescimento economicamente sustentável.

Ademais, dentro da empresa Websul Telecom será a primeira vez que haverá um orçamento projetado para um período futuro superior a 12 meses, o que será de suma importância para avaliar a viabilidade de realização de um grande projeto de expansão na empresa em 2018.

A autora possui também particular interesse nesta pesquisa, pois exerce cargo gerencial dentro da empresa em estudo e o crescimento eficiente e saudável desta é fator decisivo para seu crescimento profissional.

Há ainda um forte interesse da sociedade na expansão da empresa em questão, visto que esta atua no Rio Grande do Sul, um estado no qual o comércio é o maior provedor de empregos, possuindo no ano de 2013, segundo dados do IBGE, um pessoal ocupado no comércio de 874134 pessoas, do total geral de pessoas ocupadas no estado que era de 3631464, ou seja, aproximadamente 24% do pessoal ocupado no estado atuava no comércio, atividade que apresentou uma das menores médias salariais. Além disso, na região de atuação principal da Websul, o litoral norte gaúcho, há uma cultura de predominância de empregos temporários somente durante a estação de verão, os quais mantêm o turismo nas praias da região. No entanto, a Websul provê empregos fixos durante todo o ano, sem alterações em seu quadro funcional devido à temporada, e, possuindo quase 50 funcionários devidamente registrados, emprega bem acima da maior parte das empresas do estado, as quais ocupam em média sete pessoas. E, como o crescimento da empresa está fortemente vinculado ao aumento de seu número de colaboradores justifica-se que este projeto pode apoiar a geração de novas vagas na região.

Defende-se ainda, que por tratar-se de tema atual e em expansão é de suma importância a realização desta pesquisa para acréscimo ao debate científico, como análise da realidade orçamentária em uma empresa de pequeno porte, o que poderá servir de base para estudos futuros enfatizando diferentes níveis de planejamento

financeiro e seus benefícios para as organizações. É importante ainda que se possa dimensionar a importância de uma projeção orçamentária dentro de uma organização de pequeno porte, para ajudar a disseminar que mais e mais empresas passem a se preocupar com planejamento financeiro.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Bateman e Snell (2012, p. 77) planejamento estratégico é “um conjunto de procedimentos para a tomada de decisões quanto às metas e estratégias de longo prazo da empresa”, já Oliveira (2014, p. 10) define estratégia empresarial como “a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.”. É consenso que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido no mais alto nível gestão da empresa e deve ser voltado para definir e controlar as metas e objetivos para o futuro da organização.

Dentro do processo de planejamento estratégico a empresa deve analisar seu ambiente interno e externo, através da análise SWOT, de modo a estar sempre preparada para aproveitar ao máximo suas forças e oportunidades, e minimizar suas fraquezas e as ameaças do ambiente (KOTLER e KELLER, 2006). Desta forma Guindani et al (2012, p. 55) dizem que “a proposta da análise SWOT é conduzir um exame geral da posição corrente da organização para que ela possa ter um direcionamento para o futuro. Essa análise envolve olhar para as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.” Nota-se então que possuir o autoconhecimento da organização é o primeiro passo para planejar seu futuro.

Deve-se sempre tomar como base para um orçamento as metas e objetivos definidas pela direção no plano estratégico da organização, de modo a viabilizar a obtenção destes objetivos de forma saudável às finanças da empresa, incentivando seu crescimento a longo prazo. Neste sentido Atz (2010, p. 44) alega que “O planejamento operacional, fase consequente do planejamento estratégico, se apresenta como viabilizador da estratégia empresarial e da elaboração do

orçamento, produto do processo operacional, que representa uma importante ferramenta de gestão e controle.” E, seguindo esta mesma linha de pensamento, Frezatti (2013, p. 46) reforça que “o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.”

Desta forma, fica claro que a gestão financeira, bem como qualquer orçamento que seja desenvolvido, deve sempre se basear no planejamento estratégico da organização, visando otimizar o uso dos recursos financeiros disponíveis para a obtenção das metas e objetivos da empresa. É função primordial dos gestores fazer com que toda a empresa esteja voltada para sua missão, e no plano estratégico é que são decididas as diretrizes de atuação de cada setor para que a empresa caminhe rumo a esta missão, devendo assim sempre ser ponderado o planejamento estratégico para qualquer decisão da empresa.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p. 382),

“A preparação de um orçamento operacional tem quatro propostas principais: (1) ajustar o planejamento estratégico; (2) ajudar a coordenar as diversas partes da organização; (3) designar responsabilidade aos gerentes, autorizar as quantias que lhes são permitidas gastar e informá-los do desempenho que é esperado deles e (4) obter o comprometimento, que é a base para avaliar o desempenho atual de um gerente.”

Nota-se então, que mais do que uma ferramenta financeira o orçamento empresarial é uma importante ferramenta de gestão e controle na organização, sendo útil para todos os setores da empresa.

4.2 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras são a principal fonte de informações da organização para desenvolvimento de suas projeções, sendo duas as principais demonstrações financeiras, o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Conforme Bazzi (2015, p. 91) “A estruturação do Balanço Patrimonial – como se fosse um retrato ou uma imagem congelada da empresa em determinado momento -, contém a representação dos ativos e passivos da organização, além da

sua posição patrimonial”. Já em relação à Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) Luz (2015 , p. 45) explica que,

“essa demonstração consiste em apontar o resultado obtido pela empresa após o encerramento de cada exercício social, indicando o lucro ou o prejuízo. A DRE também mostra a capacidade econômica que uma empresa apresenta de geração e consumo de recursos durante a realização de suas atividades.”

Outra demonstração que contribui para a elaboração de projeções financeiras é a demonstração do fluxo de caixa, que segundo Toigo (2008) apresenta os recebimentos e pagamentos que a empresa realizou em determinado período, fornecendo dados que possibilitam obter a capacidade de geração de caixa e de pagamento de compromissos financeiros, o grau de liquidez financeira da organização, dentre outras informações importantes relacionadas ao fluxo de caixa.

A base para qualquer demonstração é um bom sistema de informações com registros precisos de todas as entradas e saídas de caixa, sendo através deste possível realizar as mais diversas análises que a gerência possa necessitar para tomada de decisões. Desta forma Athar (2005, p. 23) afirma que,

“A ciência contábil é utilizada como um grande sistema de informação, mensuração e controle do patrimônio das entidades. Obviamente, para que as informações sejam precisas e possam ser corretamente mensuradas, é preciso haver também um eficiente sistema de controle, ou seja, um sistema que permita os registros dos fatos contábeis e que, a qualquer momento, possa transformar tais registros em demonstrações ou em relatórios capazes de expor, isto é, de evidenciar a situação econômica, financeira, patrimonial e de resultados das empresas, visando sempre atender aos diversos usuários da contabilidade.”

As demonstrações apresentam a situação financeira da organização e por isso servem como base no desenvolvimento do orçamento e também para a tomada de decisão gerencial.

4.3 GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTO

A área financeira é vital para qualquer instituição, não importa qual seja seu ramo de atuação (indústria, comércio, agricultura, serviços, entre outros), ou qual sua personalidade jurídica (pública ou privada) todas as instituições precisam lidar com valores no dia a dia de suas operações. Assim, Andrich e Cruz (2013, p. 21) defendem que

“como o custo do dinheiro não é baixo, saber administrar com eficiência os fluxos de pagamento e recebimento é condição essencial de sobrevivência para qualquer entidade. O simples descompasso entre prazos de entrada e saída de recursos ou a falta de um planejamento orçamentário já são deslizes que podem comprometer a existência da empresa.”

Por conseguinte, o gestor financeiro deve ter uma visão ampla de toda a organização, mantendo um relacionamento harmonioso e próximo com todas as áreas da empresa, pois a maioria dos processos irá impactar de algum modo a realidade financeira da empresa. Se o setor de vendas aumenta o prazo de pagamento dos clientes isso afeta o fluxo de receitas do financeiro, se o setor de RH contrata novos funcionários, ou o setor de compras decide aumentar o nível de estoques, isto representa novas saídas de caixa para o financeiro, e é por isso que o gestor financeiro deve estar sempre ciente dos planos dos demais setores e participar na definição de seus objetivos, para que quando as ações forem tomadas haja um suporte para sua realização no fluxo de caixa da empresa. Seguindo esta perspectiva Gitman e Madura (2003, p. 234) alegam que

“pessoas de todas as áreas de responsabilidade dentro da empresa devem interagir com o pessoal de finanças e os procedimentos financeiros para realizar seu trabalho. Para os funcionários da área financeira fazerem previsões e tomarem decisões úteis, eles devem estar dispostos a conversar com indivíduos de outras áreas da empresa.”

Ademais, a gestão financeira deve sempre estar voltada para a tomada de decisões, visando manter informações de fácil acesso aos gestores da organização quanto à situação econômica e financeira da empresa, dando suporte para que sejam tomadas as melhores decisões para o crescimento desta. De acordo com Feitosa e Sanvicente (1979), podemos dividir a decisão financeira em três níveis, de acordo com as variações de complexidade: o terceiro nível, o mais alto, trata das decisões de adaptação ao ambiente externo, são aquelas decisões que refletem as características básicas das empresas; o segundo nível trata do fluxo do dinheiro através da empresa; e o primeiro nível, e mais baixo em termos de grau de complexidade, trata da forma de execução de cada operação da empresa.

O orçamento é um dos principais métodos de gestão financeira aplicados no dia a dia das organizações, sendo assim uma ferramenta de suma importância para a sobrevivência da empresa, e servindo de constante suporte para as decisões dos gestores organizacionais. Padoveze (2010, p. 517) afirma que “Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje,

introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.”

O orçamento é uma forma de planejamento financeiro que permite conhecermos antecipadamente os resultados operacionais da empresa, servindo de ferramenta para que o gestor possa tomar as melhores decisões para obter os resultados esperados, e sendo base para o controle do que está realmente se concretizando conforme o planejamento realizado e o que necessita de ajustes nas operações para seguir o plano (SELEME, 2012). Assim, nota-se que o orçamento é importante não somente para os gestores financeiros, mas para os gestores de todas as áreas da organização, servindo como ferramenta de controle e avaliação da efetividade dos objetivos propostos.

Outrossim, o orçamento deve ser um processo contínuo na empresa, sendo revisto mensalmente e ajustado conforme as novas realidades que forem surgindo na organização, estando assim constantemente em mutação. Nascimento e Reginato (2015 , p. 266) lembram que:

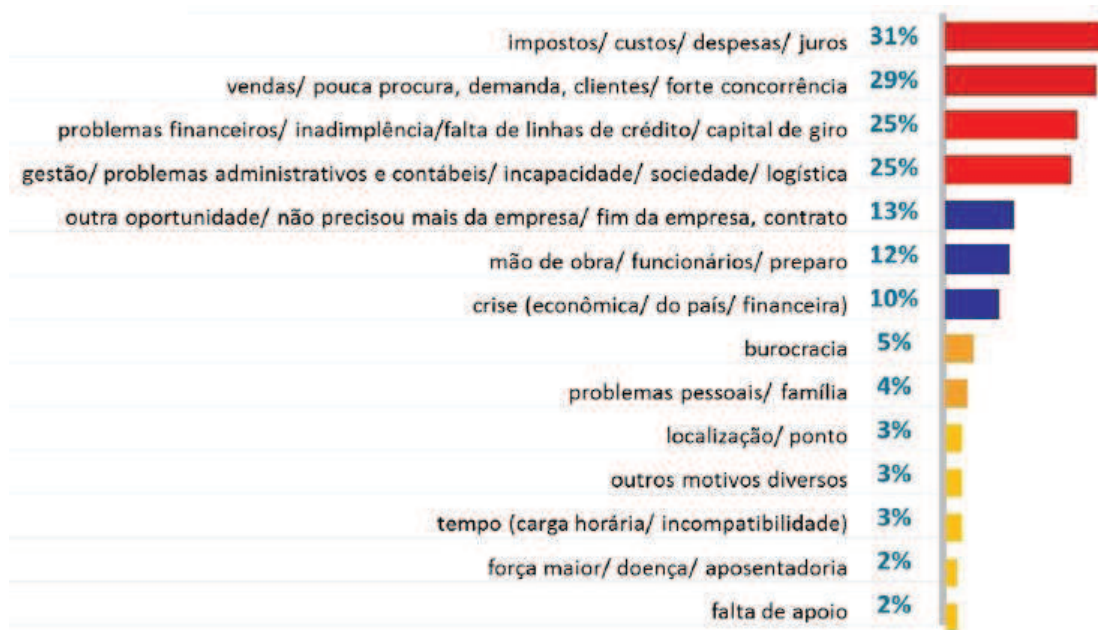
“Ao se iniciar a execução orçamentária, e independentemente do cenário escolhido como ponto de partida, a administração da empresa revalida mensalmente o orçamento para o restante do ano, sempre no sentido de preservar ou de melhorar a rentabilidade inicialmente prevista. Nesse processo de revalidação tomam-se decisões cujas profundidades são proporcionais à importância das variações observadas entre os valores orçados e aqueles alcançados.”

Utiliza-se um orçamento incremental na empresa alvo deste estudo, partindo-se da base histórica de despesas desta para montar seu orçamento futuro projetado. Robbins e Coulter (1998, p. 1991) apontam que “um orçamento incremental se baseia no orçamento anterior. O orçamento de cada período começa usando o último período como ponto de referência”. Ainda sobre o orçamento incremental pode-se conceituar este como sendo o orçamento feito por ajustes marginais nos seus itens de receita e despesa (Tesouro Nacional, 2017). Desta forma, considera-se todo o histórico financeiro da empresa, levando-se em conta sua história e seus padrões de gastos para desenvolver um orçamento para um período futuro, realizando ajustes conforme as mudanças desejadas e previstas.

Reforça-se a importância de um orçamento empresarial nas organizações através do resultado da pesquisa do SEBRAE apresentado no gráfico abaixo, sobre os motivos alegados pelos empreendedores para que a empresa deixasse de

funcionar. Nos principais motivos alegados estão itens como impostos, custos, despesas, juros, problemas financeiros, capital de giro, entre outros, que notavelmente estão vinculados à gestão financeira da organização.

Gráfico 1 – Motivos alegados pelos empreendedores para que a empresa deixasse de funcionar



Fonte: SEBRAE (2016)

Devido à alta mortalidade de empresas no Brasil (especialmente MPES, com poucos anos de funcionamento), ocasionada por uma gestão financeira inadequada, Ferronato (2015, p. 52) defende que “faz-se necessário perseguir formas novas de gestão para melhorar a taxa de fecundidade e para que seja alongada a expectativa de vida das organizações menores. [...] Para preservar os negócios e acertar o passo da gestão, os pequenos empreendedores não podem apenas apostar no instinto e no destino.”

5 MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho objetiva a realização de um estudo de caso exploratório na empresa Websul Telecom. Optou-se por este tipo de estudo por tratar-se da primeira pesquisa sobre o tema na organização, sendo desenvolvida pela experiência, através do desenvolvimento prático de um orçamento para 2018 e sua análise. A pesquisa exploratória normalmente é o passo inicial no processo de pesquisa pela

experiência, visando definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo, objetivando familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas idéias (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007).

Para coleta de dados efetuou-se pesquisa extensa no sistema informatizado financeiro da empresa o qual possui o registro de todas as entradas e saídas de caixa da organização realizados nos últimos 10 anos. Ademais, utilizou-se de entrevista semi estruturada, seguindo roteiro demonstrado no Apêndice A deste trabalho, realizada no dia 20 de maio de 2017, tendo como entrevistado o sócio-diretor da organização, Sr. José Antônio Silveira Mesquita, na qual buscou-se validar a concordância deste com as projeções desenvolvidas no orçamento e discorrer sobre o projeto que a empresa deseja implantar e sua viabilidade face ao orçamento projetado. Escolheu-se realizar uma entrevista semi estruturada porque, como afirmam Barros e Lehfeld (2007) este tipo de entrevista busca conseguir, por meio da conversação, dados que possam ser utilizados em análise qualitativa, ou seja, os aspectos considerados mais relevantes de um problema de pesquisa, havendo liberdade para que o entrevistador, a partir de um roteiro de itens pré-definidos, possa incluir durante a entrevista as questões que desejar, possuindo maior flexibilidade, o que oportuniza a obtenção de dados relevantes e mais precisos sobre o objeto de estudo.

Para a análise dos dados coletados serão analisadas as projeções elaboradas neste estudo, tomando como base comparativa o histórico financeiro da empresa nos últimos anos. Outrossim, será efetuado um profundo exame da entrevista com o diretor, buscando que este analise e aprove conjuntamente à pesquisadora o conteúdo coletado. Na técnica de análise de conteúdo o pesquisador realiza uma análise minuciosa de documentos, relatórios, reportagens, entrevistas ou outras fontes de informação, adequando os instrumentos que utilizará de acordo com o objeto da pesquisa, buscando ir além da análise simples dos dados e interpretando também o que não foi claramente expresso, como gestos, expressões e padrões que possam ser identificados de forma empírica (BARDIN, 1977).

6 RESULTADO

6.1 ANALISANDO O PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO: PROJETAR UM ORÇAMENTO PARA 2018

Para o desenvolvimento do orçamento de 2018 projetou-se as receitas (conforme Apêndice B) partindo-se dos valores recebidos e número de clientes do primeiro semestre de 2017, utilizando-se como ticket médio o valor de R\$ 84,00, que foi o valor médio dos títulos recebidos pela empresa no primeiro semestre de 2017. Considerou-se um crescimento esperado de 100 clientes/mês, pois estão previstas 200 novas instalações/mês, conforme objetivos do planejamento estratégico (Anexo B) e 100 cancelamentos a cada mês. Esta previsão de cancelamentos baseia-se na rotatividade de clientes que a empresa possui historicamente, em grande parte devido ao alto índice de migração da população para cidades metropolitanas nos meses de inverno, sendo que em 2016 a média foi de 95 cancelamentos/mês. Já a previsão de novas instalações parte da média atual de 116 novas instalações/mês, prevendo um acréscimo deste número para 200 devido aos planos de expansão de fibra ótica, visto que esta nova tecnologia possui recentemente uma procura mais elevada do que as demais, sendo a expansão da rede um propulsor natural de vendas, conforme pode ser verificado na notícia do IG Tecnologia (2017) sobre o mercado de Internet Banda Larga no Brasil no ano de 2016:

“A fibra ótica é a que mais registrou alta no ano passado, com um aumento de 33,61% de assinantes no acumulado do ano. O material permite que os dados sejam transmitidos próximos da velocidade da luz, de maneira que garanta muito mais agilidade durante a navegação do usuário. Na comparação entre os meses de dezembro e novembro, a fibra ótica obteve crescimento na demanda de 2,01%.”

Desta forma, estimou-se que a empresa alcançaria 5.500 clientes em dezembro de 2018, tendo assim uma receita de mensalidades aproximada de R\$ 462.000,00 mensais. Esta projeção das receitas foi considerada adequada pela diretoria da empresa.

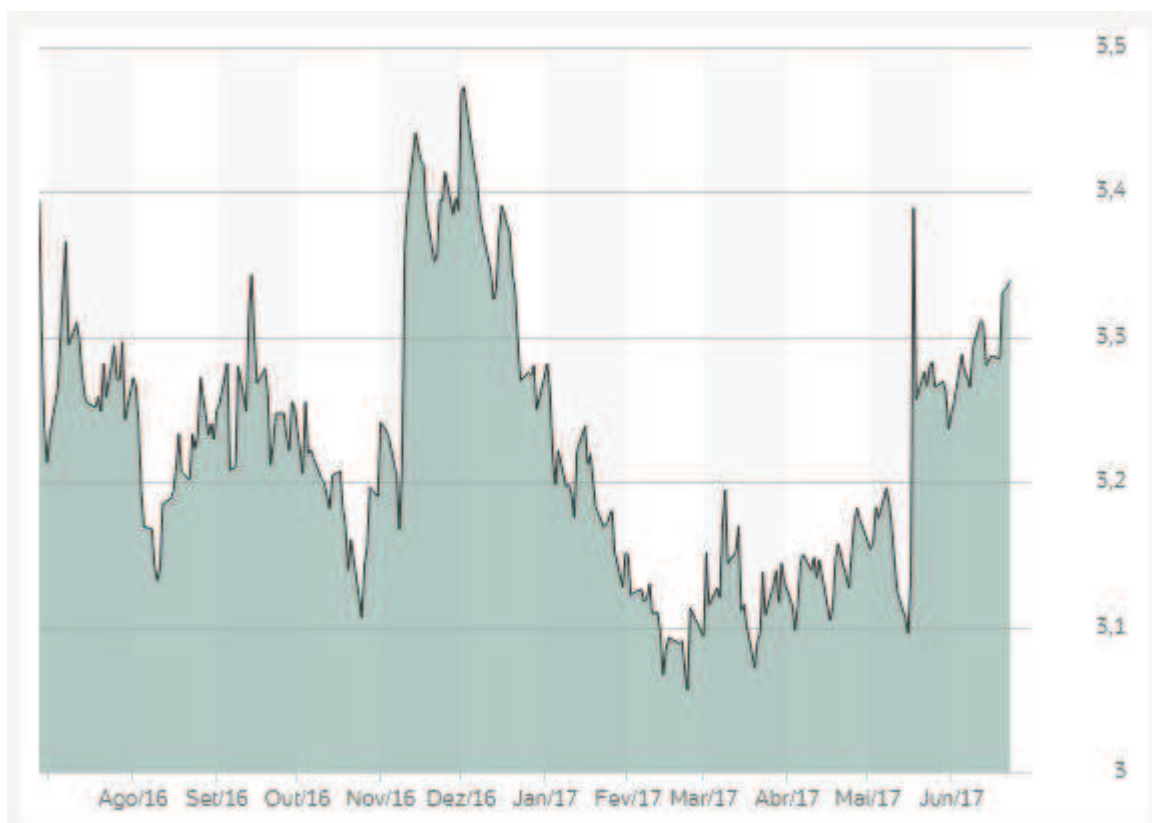
Já para o orçamento de compras (Apêndice C) considerou-se o número de novas instalações desejado para 2018 e a aquisição dos equipamentos necessários para estas instalações, usando como base o preço atual destes equipamentos, chegando-se assim a um custo aproximado mensal de R\$ 68.800,00 com compras.

Realizou-se inclusive junto à diretoria, durante a entrevista, uma simulação dos preços de compra dos kits de instalação de rádio e fibra, o que reforçou a veracidade dos valores projetados, havendo apenas uma ressalva do diretor demonstrando preocupação com a vinculação dos preços de compra dos principais equipamentos ao dólar, como segue:

“O custo tanto do rádio quanto da ONU é vinculado ao dólar, então essa flutuação de câmbio que está acontecendo neste momento ocasiona uma flutuação também nesse preço de compra.”

Justamente com esta preocupação, o orçamento previsto foi realizado considerando uma cotação do dólar a R\$ 3,40, que é elevada para as cotações medidas no último ano, conforme pode ser verificado no gráfico abaixo. Além disso, considerou-se uma margem de erro no preço de compra, sendo que caso a cotação atinja até R\$ 3,60 o orçamento previsto de compras ainda será capaz de suprir os gastos necessários para compras de equipamentos. Caso haja uma disparada do dólar para um custo superior a R\$ 3,60 uma reavaliação do orçamento de compras deverá ser realizada.

Gráfico 2 – Cotação do dólar comercial



Fonte: UOL Economia (2017)

Analisando-se o orçamento de RH (Apêndices D e E) estimou-se que a folha da empresa, incluindo todos os encargos, provisões e benefícios, seria de aproximadamente R\$ 86 mil de janeiro a maio de 2018 e de aproximadamente R\$ 94 mil nos demais meses, devido à incidência de dissídio da categoria. Quanto a este orçamento José Mesquita comentou que:

“o nível em serviços é até 20% do faturamento, este é o índice usado de referência para custo da mão de obra. Então a nossa folha está um pouquinho acima destes 20%, mas a gente sabe disso, este é um padrão Websul que já vem há mais tempo [...] Eu vejo que os outros provedores não tem esta estrutura que nós temos, por exemplo, eles são muito familiares, trabalhando a mulher no financeiro e o marido no operacional, a maioria deles é assim, então a nossa estrutura é muito mais profissionalizada, assim eles têm um custo menor, mas eu acho que eles tem uma gestão bem mais difícil que a nossa”

É importante observar neste trecho da entrevista que a diretoria está ciente de que seu gasto com pessoal está acima do indicado para sua área de atuação, no entanto, opta conscientemente por manter este gasto acima do indicado como forma de diferenciação no mercado. Entretanto, os planos da empresa são de manter o mesmo quadro de funcionários em 2018, realizando apenas as substituições necessárias de funcionários, mas sem acréscimos na folha, o que fará com que se enquadre o nível da folha dentro do custo esperado de 20% do faturamento no final do ano. Para obter esta meta sem prejudicar sua diferenciação de mercado a Websul conta com sua área interna de desenvolvimento, a qual trabalha atualmente para tornar o sistema informatizado da empresa mais prático e automatizado, fazendo com que o máximo possível de processos possam ser desenvolvidos sem a necessidade de interação humana.

Avaliou-se na sequência a projeção de fluxo de caixa da Websul (Apêndices F e G), na qual se estimou uma receita mensal total de R\$ 412 mil em janeiro de 2018, chegando a R\$ 499 mil em dezembro de 2018, devido ao crescimento esperado do número de clientes. Estimou-se também desembolsos mensais de R\$ 303 mil para janeiro de 2018, havendo uma redução neste valor a partir de maio, devido ao término de compromisso de pagamento de investimentos já concretizados em 2017, desta forma há uma sobra disponível de pouco mais de R\$ 100 mil no mês de janeiro, aumentando gradativamente ao longo dos meses. Deste modo, até o final do ano 2018 a empresa possuiria um saldo disponível para investimentos de quase R\$

2 milhões, cumprindo com todos os compromissos assumidos e cobrindo todos seus gastos e despesas mensais. O diretor demonstrou total concordância com o fluxo de caixa apresentado.

Todas as projeções desenvolvidas neste trabalho tomaram como base as despesas, gastos e receitas da empresa nos anos de 2015, 2016 e no primeiro semestre de 2017, sendo que para as contas em que houve alterações ao longo deste período optou-se por utilizar como referência os valores do primeiro semestre de 2017, visto que estes trazem um panorama mais atual da empresa. A consulta destes dados foi realizada através de uma busca detalhada no sistema de informações da empresa, no qual constam os registros de todas as operações financeiras da organização.

6.2 ANALISANDO O SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO: ANALISAR UM PROJETO DE EXPANSÃO

O projeto escolhido para análise neste estudo foi uma expansão das atividades da empresa Websul para o município de Osório/RS, estando inclusa nesta expansão a abertura de uma nova loja, montagem de 50 quilômetros de rede de fibra ótica e instalação de 1.000 novos clientes. Escolheu-se este projeto de acordo com recomendação da diretoria, pois abrir rede de fibra e loja em Osório está entre os principais objetivos do planejamento estratégico da empresa (Anexo B), e também vai de acordo com a missão da empresa que visa investir constantemente em novas tecnologias e com um de seus valores que é inovação tecnológica permanente, conforme pode ser verificado na Missão, Visão e Valores da Websul Telecom (Anexo C).

Quando se questionou as razões que levaram à escolha deste projeto e a importância deste para a empresa o diretor relatou:

“Escolhi este projeto de Osório em virtude da compra de um concorrente lá, pois esta aquisição faz parte do planejamento estratégico de fixar presença no mercado e por o provedor adquirido ser somente de rádio, se nós não migrássemos para fibra aquela base sofreríamos muito com os concorrentes que já possuem fibra em Osório. Então, a decisão é justamente para continuar mantendo e crescendo a fatia de mercado nesta cidade, em virtude deste investimento já feito, que é de quase meio milhão.”

A resposta do diretor demonstra a preocupação existente na escolha do projeto a ser implantado, levando em consideração não apenas aspectos econômicos do investimento, mas sua importância estratégica para a empresa, dando continuidade às atividades iniciadas neste município através da aquisição no final do ano de 2016 de um concorrente na região. Nota-se que a empresa está bastante ciente da concorrência existente na região e além do crescimento de sua base de clientes, este projeto tem também o intuito de minimizar os impactos desta concorrência. Pode observar-se ainda na matriz SWOT da Websul (Anexo A) que o avanço da concorrência é uma das ameaças enfrentadas pela empresa, e que a expansão para novos mercado é uma de suas oportunidades, deste modo este projeto vem ao encontro da matriz SWOT da organização, visando minimizar a ameaça da concorrência e explorar a oportunidade de expansão para novos mercados.

Ademais, a migração da tecnologia de redes para a fibra ótica e a expansão das redes de fibra existentes é uma tendência mundial, conforme defendido por João Muller (2016) em reportagem divulgada pela empresa Cianet, como segue:

“A fibra óptica é e será a tecnologia mais avançada em infraestrutura de redes. Não há como escapar; seu crescimento é inevitável. O mundo inteiro aderiu às redes FTTx e, portanto, não há possibilidade de a fibra óptica se tornar obsoleta. O custo X benefício é incomparável, seu manuseio e instalação são mais simples, sua manutenção e o custo de operação mais baratos, entre outras vantagens sobre outras tecnologias.”

Deste modo, é natural que entre os principais projetos de investimento da empresa esteja uma expansão de rede de fibra ótica, visto sua importância em termos de tendência mercadológica.

6.3 ANALISANDO O TERCEITO OBJETIVO ESPECÍFICO: PROJETAR CUSTOS PARA A EFETIVAÇÃO DO PROJETO

Levantou-se que o projeto avaliado demandaria um investimento aproximado total de R\$ 1,5 milhão, citando alguns dos custos principais do projeto o diretor José Mesquita menciona:

“o custo do km de rede de fibra fica em torno de R\$ 10 mil [...] uma expansão ideal nessa fase da empresa é investir em torno de 50 km, seria mais ou menos R\$ 500 mil de investimento para, por exemplo, ter uma

cobertura adequada para depois abrir a loja e aí sim trabalhar nas vendas em cima dos locais aonde já tem fibra e caixas prontas para atendimento a cliente. [...] Então se tu fores orçar quantos clientes queremos atingir em Osório, vamos colocar 1.000 clientes, sabendo que o nosso kit custa hoje em torno de R\$ 650,00 então vai precisar de mais R\$ 650 mil”

Assim, os custos totais de R\$ 1,5 milhão estimados para o investimento dividiram-se da seguinte maneira: 1) R\$ 500 mil para a abertura de 50 km de rede de fibra ótica, incluindo compra da fibra e ferragens e despesas para a montagem da rede ao longo dos postes; 2) R\$ 650 mil para a compra de 1000 kits de instalação para novos clientes (ONU, fibra Drop, conectores, caixas de atendimento e Splitters), sendo os valores 1 e 2 previstos com base em investimentos recentes concretizados pela empresa em abertura de rede de fibra e instalação de novos clientes; 3) R\$ 70 mil para montagem de loja na cidade, incluindo compra de mobiliário, computadores e eletrônicos, fachada, entre outros, valor previsto com base no custo de montagem da loja de Cidreira, aberta em 2016 pela Websul; e 4) R\$ 280 mil para demais despesas inerentes ao projeto, como desenvolvimento e homologação do projeto de rede, licenças e alvarás, entre outras.

Ainda falando sobre os custos deste projeto o diretor disse:

“isto considerando só Osório, mas aí seria: implantar a rede, abrir a loja, alocar equipes e alocar vendas. Neste custo não está nem incluído os custos que se tem de operação, ou seja, os técnicos, as vendas, marketing, que são custos inerentes ao negócio.”

Ou seja, este custo estimado do projeto prevê os gastos para implantação do projeto e início das operações. Posteriormente, haverá gastos naturais para a operação no município, porém estes gastos não estão previstos neste estudo, visto que fazem parte da realidade do dia a dia da organização e que devem vir a se pagar com as novas receitas que serão oriundas deste investimento.

6.4 ANALISANDO O QUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO: AVALIAR SE O ORÇAMENTO DARÁ SUBSÍDIOS PARA A EFETIVAÇÃO DO PROJETO ANALISADO EM 2018

Face às projeções expostas identificou-se que o projeto analisado, com um custo estimado de aproximadamente R\$ 1,5 milhão, seria viável para implantação no

ano de 2018, utilizando somente recursos próprios da empresa, havendo ainda uma margem de pouco mais de R\$ 400 mil no fluxo de caixa do ano para eventuais alterações que possam ocorrer nas receitas e/ou despesas da empresa. Este projeto representaria um reinvestimento aproximado de 27,5% da receita anual projetada para 2018 da Websul, o que está dentro dos padrões de investimento que a empresa apresentou nos últimos anos, com média em torno de 30% de seu faturamento.

O diretor, quando questionado sobre a possibilidade de realização do projeto de expansão em 2018, face ao orçamento apresentado, respondeu o que segue:

“É possível sim, e acho que está bem documentada a viabilidade, principalmente porque você orçou separadamente as principais despesas da empresa que seriam links, impostos, salários, encargos e aluguéis”

Ao efetivar este projeto com recursos próprios a empresa está se alavancando a custos menores do que teria caso optasse por buscar recursos no mercado financeiro, visto que não terá custos com juros de financiamentos. Ademais, o projeto analisado deve começar a trazer retorno financeiro em menos de um ano, além de trazer vantagem competitiva para a organização, sendo desta forma uma opção recomendável para a empresa.

7 CONCLUSÃO

Conclui-se que as projeções financeiras para o ano de 2018 tornam viável a efetivação do projeto de expansão da empresa para o município de Osório neste ano, contanto que a cotação do dólar não dispare para níveis superiores a R\$ 3,60. No entanto a pesquisadora adverte que este projeto só torna-se viável à medida que a empresa até o momento não está comprometida com praticamente nenhum outro investimento para o ano de 2018, sendo assim de suma importância que esta priorize completamente o projeto escolhido e evite comprometer-se com novas despesas.

O desenvolvimento deste estudo foi importante para dar à empresa uma melhor visão de seu futuro financeiro, podendo assim realizar posteriormente ajustes em sua estrutura, buscando aumentar sua rentabilidade, sendo tal nível de detalhamento orçamentário em longo prazo uma novidade na empresa, o que

possibilita uma visão mais ampla de suas atividades e um planejamento mais assertivo.

A direção da Websul considerou o estudo realizado adequado à realidade organizacional e validou todas as projeções desenvolvidas, dando total suporte para a realização da pesquisa. Ressalta-se ainda que a efetivação deste projeto trará diversos benefícios para a empresa, como acréscimos em seu valor de mercado e fixação da Websul no novo mercado escolhido, sendo assim um determinante de sucesso para a empresa.

REFERÊNCIAS

- ANATEL. **Relatório de acompanhamento do setor de telecomunicações.** Mercado de Banda Larga. 2016. Disponível em: <<https://cloud.anatel.gov.br/index.php/s/VxuWaQltgEeQKyU/download?path=%2F&files=Relat%C3%B3rio%20de%20acompanhamento%20da%20Banda%20Larga%20-%201T16.pdf>>. Acesso em: 16 Abr. 2017
- ANDRICH, Emir Guimarães; CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão financeira moderna: uma abordagem prática**, 1ª edição. InterSaberes, 2013.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**, 12ª Edição. AMGH, 2008.
- ATHAR, Raimundo Aben. **Introdução à contabilidade**, 1ª edição. Pearson Prentice Hall, 2005.
- ATZ, Fernando. **Custos e Orçamento para a Tomada de Decisão**, 1ª edição. UNISINOS, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**, 1ª edição. Edições 70, 1977.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**, 3ª edição. Pearson Prentice Hall, 2007.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**, 2ª edição. AMGH, 2012.
- BAZZI, Samir. **Contabilidade Gerencial: conceitos básicos e aplicação**, 1ª edição. InterSaberes, 2015.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**, 6ª edição. Pearson Prentice Hall, 2007.

FEITOSA, Miguel Martins; SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Hierarquização das decisões em administração financeira**. Revista de Administração – USP, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 101-123, 1979. Disponível em: <http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=989>. Acesso em: 23 Mai. 2017.

FERREIRA, Roberto G. **Matemática Financeira Aplicada: Mercado de Capitais, Análise de Investimentos, Finanças Pessoais e Tesouro Direto**, 8ª edição. Atlas, 2014.

FERRONATO, Aírto João. **Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas: Sobrevivência e Sustentabilidade**, 2ª edição. Atlas, 2015.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**, 5ª edição. Atlas, 2013.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**, 10ª edição. Pearson Adisson Wesley, 2004.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração Financeira: uma abordagem gerencial**, 1ª edição. Pearson Adisson Wesley, 2003.

GUINDANI, Ari Antonio et al. **Planejamento estratégico orçamentário**, 1ª edição. InterSaberes, 2012.

IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2013**. 2013. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94246.pdf>>. Acesso em: 21 Mai. 2017.

TECNOLOGIA – iG. **Banda larga teve 1 milhão de novos contratos em 2016, afirma Anatel**. 2017. Disponível em: <<http://tecnologia.ig.com.br/2017-01-26/banda-larga-alta.html>>. Acesso em 29 Jun. 2017.

LUZ, Érico Eleutério da. **Gestão Financeira e Orçamentária**, 1ª edição. Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**, 12ª edição. Pearson Prentice Hall, 2006.

MULLER, João. **Panorama para a expansão de fibra óptica no Brasil em 2016**. 2016. Disponível em: <<https://www.cianet.com.br/panorama-para-a-expansao-de-fibra-optica-no-brasil-em-2016/>>. Acesso em: 26 Jun. 2017. Blog: Cianet.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório**, 2ª edição. Atlas, 2015.

NETO, Assaf, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**, 7ª edição. Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**, 9ª edição. Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**, 7ª edição. Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luis.; MARTINS, Miltes Angelita Machuca. **Contabilidade e Gestão para Micro e Pequenas Empresas**, 1ª edição. InterSaberes, 2014.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**, 5ª edição. Prentice Hall, 1998.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 03 Abr. 2017.

SELEME, Laila Del Bem. **Finanças sem complicação**, 1ª edição. InterSaberes, 2012.

TESOURO NACIONAL. **Glossário.** Disponível em:
<<http://www.portaldatransparencia.gov.br/glossario/DetalheGlossario.asp?letra=o>>.
Acesso em: 28 Mai. 2017.

TOIGO, Renato Francisco. **Fundamentos de Contabilidade e Escrituração**, 4ª edição. EDUCS, 2008.

UOL ECONOMIA. **Cotações.** Disponível em:
<<https://economia.uol.com.br/cotacoes/cambio/dolar-comercial-estados-unidos/>>.
Acesso em: 25 Jun. 2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO ESTRUTURADO DA ENTREVISTA

1. Fale sobre o projeto que deseja implantar na empresa em 2018. Qual seria?
2. Qual o valor necessário para implantação deste projeto?
3. Por que dentre tantos projetos de investimento que a empresa poderia realizar no ano de 2018 este foi o escolhido?
4. Qual a importância estratégica deste projeto para a empresa?
5. Você concorda com a previsão de receitas apresentada no orçamento projetado?
6. Você acredita que o orçamento de compras desenvolvido está adequado?
7. Você concorda com a projeção feita do orçamento de RH?
8. Você considera que a projeção de fluxo de caixa está de acordo com a realidade da empresa para 2018?
9. Dado o orçamento apresentado, você concorda que com esse orçamento seria possível e viável fazer a implantação deste projeto de expansão no ano de 2018?

APÊNDICE B – PROJEÇÃO DE RECEITAS PARA 2018

Orçamento de Mensalidades

Websul Telecomunicações LTDA.

Projeção 2018 Valores em R\$

Receitas mensais conforme nº clientes x ticket médio

Mensalidades						
Itens	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18
Nº clientes	4.400	4.500	4.600	4.700	4.800	4.900
Ticket médio	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Total	369.600,00	378.000,00	386.400,00	394.800,00	403.200,00	411.600,00

Itens	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
Nº clientes	5.000	5.100	5.200	5.300	5.400	5.500
Ticket médio	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Total	420.000,00	428.400,00	436.800,00	445.200,00	453.600,00	462.000,00

Websul Telecomunicações LTDA.

Projeção 2018 Valores em R\$

[illegible]

	Itens	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
Rádio	Quantidade	110	110	110	110	110	110
	Preço unit.	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00
	Total	41.800,00	41.800,00	41.800,00	41.800,00	41.800,00	41.800,00
Fibra	Quantidade	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
	Preço unit.	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
	Total	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00
Valor Total		68.800,00	68.800,00	68.800,00	68.800,00	68.800,00	68.800,00

APÊNDICE D – PROJEÇÃO DE RH - JANEIRO A JUNHO DE 2018

Orçamento de RH

Websul Telecomunicações LTDA.

Projeção 2018

Valores em R\$

1) Pessoal CLT	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18
Salários R\$	56.518,00	56.518,00	56.518,00	56.518,00	56.518,00	62.169,80
Horas extras	1.679,31	1.679,31	1.679,31	1.679,31	1.679,31	1.847,24
Periculosidade (30%)	4.373,70	4.373,70	4.373,70	4.373,70	4.373,70	4.811,07
Sub-total (1)	62.571,01	62.571,01	62.571,01	62.571,01	62.571,01	68.828,11
Encargos:						
FGTS (8%)	4.521,44	4.521,44	4.521,44	4.521,44	4.521,44	4.973,58
Prov. p/ férias	6.279,78	6.279,78	6.279,78	6.279,78	6.279,78	6.907,76
Prov. p/ 13º salário	4.709,83	4.709,83	4.709,83	4.709,83	4.709,83	5.180,82
FGTS 13º sal.	376,79	376,79	376,79	376,79	376,79	414,47
FGTS s/ férias	502,38	502,38	502,38	502,38	502,38	552,62
Sub-total (2)	16.390,22	16.390,22	16.390,22	16.390,22	16.390,22	18.029,24
Benefícios:						
Vale Transporte/Alimentação	5.402,80	5.403,80	5.404,80	5.405,80	5.406,80	5.407,80
Sub-total (3)	5.402,80	5.403,80	5.404,80	5.405,80	5.406,80	5.407,80
Total Geral (1+2+3)	84.364,03	84.365,03	84.366,03	84.367,03	84.368,03	92.265,15

2) Estagiários CIEE	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18
Salários R\$	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Sub-total (1)	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Encargos:						
Comissão CIEE (20%)	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Sub-total (2)	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Total Geral (1+2)	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00

TOTAL	86.164,03	86.165,03	86.166,03	86.167,03	86.168,03	94.065,15
--------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

APÊNDICE E – PROJEÇÃO DE RH - JULHO A DEZEMBRO DE 2018

Orçamento de RH

Websul Telecomunicações LTDA.

Projeção 2018

Valores em R\$

1) Pessoal CLT	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
Salários R\$	62.169,80	62.169,80	62.169,80	62.169,80	62.169,80	62.169,80
Horas extras	1.847,24	1.847,24	1.847,24	1.847,24	1.847,24	1.847,24
Periculosidade (30%)	4.811,07	4.811,07	4.811,07	4.811,07	4.811,07	4.811,07
Sub-total (1)	68.828,11	68.828,11	68.828,11	68.828,11	68.828,11	68.828,11
Encargos:						
FGTS (8%)	4.973,58	4.973,58	4.973,58	4.973,58	4.973,58	4.973,58
Prov. P/ferias	6.907,76	6.907,76	6.907,76	6.907,76	6.907,76	6.907,76
Prov. P/13-salário	5.180,82	5.180,82	5.180,82	5.180,82	5.180,82	5.180,82
FGTS 13º sal.	414,47	414,47	414,47	414,47	414,47	414,47
FGTS s/ferias	552,62	552,62	552,62	552,62	552,62	552,62
Sub-total (2)	18.029,24	18.029,24	18.029,24	18.029,24	18.029,24	18.029,24
Benefícios:						
Vale Transporte/Alim.	5.408,80	5.409,80	5.410,80	5.411,80	5.412,80	5.413,80
Sub-total (3)	5.408,80	5.409,80	5.410,80	5.411,80	5.412,80	5.413,80
Total Geral (1+2+3)	92.266,15	92.267,15	92.268,15	92.269,15	92.270,15	92.271,15
2) Estagiários CIEE	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
Salários R\$	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Sub-total (1)	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Encargos:						
Comissão CIEE (20%)	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Sub-total (2)	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Total Geral (1+2)	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
TOTAL	94.066,15	94.067,15	94.068,15	94.069,15	94.070,15	94.071,15

APÊNDICE F – PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA - JANEIRO A JUNHO DE 2018

Demonstrativo Projetado do Fluxo de Caixa

Websul Telecomunicações LTDA.

Projeção 2018 / Valores em R\$

	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18
I- SALDO INICIAL	5.000,00	108.772,73	220.945,46	341.518,19	470.490,92	628.863,65
II- INGRESSOS	407.190,00	415.590,00	423.990,00	432.390,00	440.790,00	462.600,00
- Adesões	37.590,00	37.590,00	37.590,00	37.590,00	37.590,00	51.000,00
- Mensalidades	369.600,00	378.000,00	386.400,00	394.800,00	403.200,00	411.600,00
A. DISPONIVEL (I + II)	412.190,00	524.362,73	644.935,46	773.908,19	911.280,92	1.091.463,65
III- DESEMBOLSOS						
- Links	30.500,00	30.500,00	30.500,00	30.500,00	30.500,00	30.500,00
- Impostos a recolher	21.253,24	21.253,24	21.253,24	21.253,24	21.253,24	21.253,24
- Pagto dos Salários	64.371,01	64.371,01	64.371,01	64.371,01	64.371,01	70.628,11
- Enc. sociais e trab.	16.390,22	16.390,22	16.390,22	16.390,22	16.390,22	18.029,24
- Benefícios	5.402,80	5.402,80	5.402,80	5.402,80	5.402,80	5.402,80
- Aluguéis a pagar	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00
- Energia elétrica	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
- Estoques	68.800,00	68.800,00	68.800,00	68.800,00	68.800,00	68.800,00
- Retiradas Sócio	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
- Gasolinas	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00
- Diversos	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00
- Marketing	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
- Treinamentos	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
- Despesas Bancárias	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
- Investimentos	21000,00	21000,00	21000,00	21000,00	0,00	0,00
B. TT DESEMBOLSOS	303.417,27	303.417,27	303.417,27	303.417,27	282.417,27	290.313,39
V- SALDO FINAL	108.772,73	220.945,46	341.518,19	470.490,92	628.863,65	801.150,26

APÊNDICE G – PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA - JULHO A DEZEMBRO DE 2018

Demonstrativo Projetado do Fluxo de Caixa

Websul Telecomunicações LTDA.

Projeção 2018 / Valores em R\$

	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
I- SALDO INICIAL	801.150,26	968.426,86	1.144.103,47	1.328.180,08	1.520.656,69	1.721.533,29
II- INGRESSOS	457.590,00	465.990,00	474.390,00	482.790,00	491.190,00	499.590,00
- Adesões	37.590,00	37.590,00	37.590,00	37.590,00	37.590,00	37.590,00
- Mensalidades	420.000,00	428.400,00	436.800,00	445.200,00	453.600,00	462.000,00
A. DISPONIVEL (I + II)	1.258.740,26	1.434.416,86	1.618.493,47	1.810.970,08	2.011.846,69	2.221.123,29
III- DESEMBOLSOS						
- Links	30.500,00	30.500,00	30.500,00	30.500,00	30.500,00	30.500,00
- Impostos a recolher	21.253,24	21.253,24	21.253,24	21.253,24	21.253,24	21.253,24
- Pagto dos Salários	70.628,11	70.628,11	70.628,11	70.628,11	70.628,11	70.628,11
- Enc. sociais e trab.	18.029,24	18.029,24	18.029,24	18.029,24	18.029,24	18.029,24
- Benefícios	5.402,80	5.402,80	5.402,80	5.402,80	5.402,80	5.402,80
- Aluguéis a pagar	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00
- Energia elétrica	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
- Estoques	68.800,00	68.800,00	68.800,00	68.800,00	68.800,00	68.800,00
- Retiradas Sócio	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
- Gasolinas	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00
- Diversos	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00
- Marketing	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
- Treinamentos	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
- Despesas Bancárias	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
- Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B. TT DESEMBOLSOS	290.313,39	290.313,39	290.313,39	290.313,39	290.313,39	290.313,39
V- SALDO FINAL	968.426,86	1.144.103,47	1.328.180,08	1.520.656,69	1.721.533,29	1.930.809,90

ANEXO A – MATRIZ SWOT – WEBSUL TELECOM

ANEXO B – OBJETIVOS PAUTADOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – WEBSUL TELECOM

WEBSUL – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PRINCIPAIS OBJETIVOS PAUTADOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



- ◆ Tornar a Fibra responsável por 30% do faturamento bruto (hoje 15%)
- ◆ Reduzir pela metade os cancelamentos relevantes
- ◆ 200 Novas Instalações/mês (90 de Fibra e 110 de Rádio)
- ◆ Abrir rede de fibra e loja em Osório
- ◆ Implantar 0800 para toda a empresa
- ◆ Reforma/Ampliação de 1 POP de Rádio/mês
- ◆ Ampliação da rede Wi-Fi

ANEXO C – MISSÃO, VISÃO E VALORES – WEBSUL TELECOM



MISSÃO

Prestar serviços de telecomunicações com excelência no atendimento e inovação no sul do Brasil, investindo constantemente em novas tecnologias que atendam as expectativas e necessidades dos nossos clientes, colaboradores e investidores.

VISÃO

Ser percebida até 2020 como referência de internet através de serviços e produtos inovadores e de alta qualidade.

VALORES:

- ◆ Valorização das pessoas;
- ◆ Ética no relacionamento com colaboradores, clientes e fornecedores;
- ◆ Qualidade dos produtos e serviços e no atendimento aos clientes;
- ◆ Inovação tecnológica permanente;
- ◆ Profissionalismo;
- ◆ Incentivo ao esporte como formação humana;
- ◆ Respeito ao meio ambiente através de práticas sustentáveis.