

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JULIANE MATEUS MANOEL**

**ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO COM BASE NA ESTRATÉGIA  
EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO  
SUPERMERCADISTA**

**CRICIÚMA**

**2013**

**JULIANE MATEUS MANOEL**

**ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO COM BASE NA ESTRATÉGIA  
EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO  
SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
para obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Ciências Contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont

**CRICIÚMA**

**2013**

**JULIANE MATEUS MANOEL**

**ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO COM BASE NA ESTRATÉGIA  
EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO  
SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 02 de Dezembro de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Juliano Vitto Dal Pont – Especialista - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Realdo da Silva – Especialista – (UNESC) - Examinador

---

Prof. Rafael do Santos – Especialista – (UNESC) - Examinador

**Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, meu guia, refúgio e fortaleza na hora da angústia, sempre iluminando meu caminho, e permitindo que mais esse sonho se realize.**

**Aos meus pais Albertinho e Marilei, e todos que contribuíram para a realização do mesmo.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pelo seu amor infinito, por renovar a cada momento a minha força para alcançar meus objetivos.

Aos meus pais Albertinho e Marilei, que sempre me incentivaram e me apoiaram em cada dificuldade, compartilhando minhas alegrias e tristezas se preocupando para que eu sempre estivesse no caminho correto, e realizasse os meus sonhos. Vocês são meus exemplos de vida.

A minha grande família, meus irmãos Jessé e Gabriel, meus avós Patrício e Elza, meus tios e primos que sempre acreditaram em mim, pelo amor e apoio de sempre.

Ao meu chefe e aos meus colegas de trabalho por torceram pelo meu sucesso, pela compreensão, incentivo e apoio em cada momento, suportando minhas angústias desabafos. Palavras não expressam meu agradecimento por tudo que fizeram por mim.

Agradeço ao meu orientador Juliano Vitto Dal Pont que colaborou de forma fundamental neste trabalho, acreditando sempre nas coisas que eu apresentava-lhe, indicando sugestões que contribuíram de forma significativa.

Aos meus amigos e colegas de classe pelo convívio, aprendizado e momentos divertidos. Em especial a Andréia, Bruna, Camila, Julia, Nissely, Roger, Lislaine, meu enorme agradecimento pelos momentos alegres e estressantes que passamos juntos, apoiando uns aos outros para chegar ao final de mais essa etapa. Vocês vão estar sempre no meu coração.

Ao corpo docente do curso de Ciências Contábeis e a UNESC pelo conhecimento e dedicação que proporcionaram, fornecendo condições a todos nós acadêmicos para sermos profissionais diferenciados no mercado.

E por fim, a todos aqueles que mesmo não mencionados aqui, contribuíram para a conclusão deste trabalho.

**“Sem sonhos, a vida não tem brilho.  
Sem metas, os sonhos não têm alicerces.  
Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais.  
Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e  
corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é  
errar por tentar do que errar por omitir!”**

**Augusto Cury**

## RESUMO

MANOEL, Juliane Mateus. **Estruturação do sistema orçamentário com base na estratégia empresarial: um estudo de caso em uma empresa do ramo supermercadista**. 2013. 128 p. Orientador: Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Diante das grandes oscilações do ambiente econômico, as empresas devem estar preparadas para o que futuro reserva, com o intuito de garantir sua permanência no mercado e conquistar vantagem competitiva perante seus concorrentes. Esses fatores induzem a organização buscar ferramentas de gestão para viabilizar seu processo decisório, sendo que planejamento estratégico e o orçamento servem de instrumento para direcioná-la ao alcance dos seus objetivos, proporcionando o melhor caminho para traduzir a estratégia em iniciativas e planos de ações para a realização dos objetivos e metas traçados. É importante ainda que o gestor tenha um alinhamento do orçamento com a estratégia e metas que a empresa almeja, de modo a tornar mais eficientes a alocação e utilização dos recursos financeiros. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, onde foram utilizadas pesquisas bibliográficas, com a finalidade de explanação dos conhecimentos teóricos acerca do tema abordado. A partir dessa pesquisa apresentar-se-á a visualização de um caso prático, que tem como finalidade demonstrar a estruturação do sistema orçamentário alinhado à estratégia organizacional em uma empresa do ramo supermercadista. Os resultados obtidos com o estudo demonstram a importância da elaboração do orçamento em busca pela excelência, otimização de seus processos e garantia de desempenho pretendido pela entidade.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Orçamento. Estratégia. Vantagem competitiva.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	19
Figura 2: Vantagem competitiva correlacionada a seu ambiente.....	21
Figura 3: Onda da vantagem transitória.....	22
Figura 4: Desenvolvimento de planejamentos táticos.....	26
Figura 5: Processo planejamento estratégico.....	28
Figura 6:Perguntas que ajudam na formulação da visão corporativa.....	30
Figura 7:Visões empresariais.....	31
Figura 8: Termo SWOT.....	33
Figura 9: Análise SWOT.....	34
Figura 10:Níveis do ambiente da empresa.....	36
Figura 11: Abordagem projetiva de cenários.....	42
Figura 12: Abordagem prospectiva de cenários.....	42
Figura 13: Exemplos de níveis de objetivos.....	44
Figura 14: Condições para implementação do orçamento.....	61
Figura 15: Etapas Elaboração Orçamento.....	63
Figura 16: Classificação premissas.....	67
Figura 17: Esquema geral do plano orçamentário.....	70
Figura 18: Projeção do volume de produção.....	72
Figura 19: Composição do orçamento das despesas de vendas e administrativas ..	76
Figura 20: Composição do orçamento das receitas e despesas financeiras.....	79
Figura 21: Fatores que impulsionam o consumo.....	98



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores ou variáveis ambientais e alguns de seus componentes.....	37
Quadro 2: Tipos básicos de estratégia.....	48
Quadro 3: Os seis objetivos principais do orçamento .....	56
Quadro 4: Sistema orçamentário e fatores críticos de sucesso .....	62
Quadro 5: Exemplos de cenários .....	66
Quadro 6: Exemplos premissas orçamentárias.....	68
Quadro 7: Orçamento de compras.....	73
Quadro 8: Modelo de relatório de controle orçamentário .....	86
Quadro 9: Análise das variações.....	87
Quadro 10: Perspectiva crescimento do setor supermercadista .....	99
Quadro 11: Participação da seção no faturamento do setor .....	99
Quadro 12: Cenários JMM & Cia Ltda.....	100
Quadro 13:– Projeção da DFC - JMM & Cia Ltda. ....	105
Quadro 14:Projeção mensal do DRE - JMM & Cia Ltda.....	107
Quadro 15: Projeção do BP: Passivo - JMM & Cia Ltda.....	109
Quadro 16: Análise vertical e horizontal do DRE – JMM & Cia Ltda. ....	110
Quadro 17: Índices de rentabilidade e lucratividade – JMM & Cia Ltda. ....	111
Quadro 18: Análise vertical e horizontal do BP – JMM & Cia Ltda.....	112
Quadro 19: Índices de liquidez, endividamento e atividade – JMM & Cia Ltda. ....	113

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação brasileira de supermercados
AH	Análise horizontal
ARLP	Ativo realizável a longo prazo
AT	Ativo total
AV	Análise vertical
BBC	Banco Central do Brasil
BP	Balanço patrimonial
CMV	Custo da mercadoria vendida
COFINS	Contribuição para o financiamento da seguridade social
CPV	Custo dos produtos vendidos
DRE	Demonstração de resultado do exercício
EI	Estoque Inicial
EF	Estoque Final
FC	Fluxo de Caixa
ICMS	Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços
IPCA	Índice nacional de preços ao consumidor amplo
LB	Lucro bruto
LC	Liquidez corrente
LG	Liquidez geral
LI	Liquidez imediata
LL	Lucro Líquido
LO	Lucro operacional
LS	Liquidez seca
MB	Margem bruta
ML	Margem líquida
MO	Margem operacional
OBZ	Orçamento de base zero
PC	Passivo circulante
PCTCP	Participação de capitais de terceiros sobre os capitais próprios
PCTRT	Participação de capitais de terceiros sobre os recursos totais
PIS	Programa de integração social
PL	Patrimônio líquido

PNC	Passivo não circulante
ROI	Retorno sobre investimento
ROL	Receita operacional líquida
RPL	Rentabilidade do capital próprio

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 PLANEJAMENTO .....	18
<b>2.1.1 Tipos de planejamento</b> .....	<b>19</b>
2.2 ESTRATÉGIA .....	20
2.3 VANTAGEM COMPETITVA.....	20
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	23
2.5 PLANEJAMENTO TÁTICO .....	25
2.6 PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....	26
2.7 PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	27
<b>2.7.1 Visão</b> .....	<b>29</b>
<b>2.7.2 Valores</b> .....	<b>31</b>
<b>2.7.3 Matriz SWOT</b> .....	<b>32</b>
<b>2.7.4 Análise do ambiente</b> .....	<b>34</b>
2.7.4.1 Análise externa da empresa .....	35
2.7.4.2 Análise interna da empresa .....	38
<b>2.7.5 Missão</b> .....	<b>40</b>
<b>2.7.6 Cenários</b> .....	<b>41</b>
<b>2.7.7 Objetivos estratégicos</b> .....	<b>43</b>
<b>2.7.8 Estratégias</b> .....	<b>45</b>
2.7.8.1 Tipos de estratégia .....	47
2.7.8.1.1 <i>Estratégias de sobrevivência</i> .....	48
2.7.8.1.2 <i>Estratégia de manutenção</i> .....	50
2.7.8.1.3 <i>Estratégia de crescimento</i> .....	51
2.7.8.1.4 <i>Estratégia de desenvolvimento</i> .....	52
2.8 Orçamento empresarial .....	54
<b>2.8.1 Histórico</b> .....	<b>54</b>

<b>2.8.2 Conceito.....</b>	<b>55</b>
<b>2.8.3 Objetivos.....</b>	<b>56</b>
<b>2.8.4 Tipos de orçamentos.....</b>	<b>57</b>
2.8.4.1 Orçamento estático.....	58
2.8.4.2 Orçamento flexível.....	58
2.8.4.3 Orçamento base zero.....	59
<b>2.8.5 Condições para implementação do orçamento .....</b>	<b>60</b>
<b>2.8.6 Processo orçamentário .....</b>	<b>63</b>
<b>2.8. Construção de Cenários .....</b>	<b>65</b>
<b>2.8.8 Premissas .....</b>	<b>67</b>
<b>2.8.9 Peças orçamentárias .....</b>	<b>69</b>
2.8.9.1 Orçamento de vendas.....	70
2.8.9.2 Orçamento de produção .....	71
2.8.9.3 Orçamento de compras.....	72
2.8.9.4 Orçamento de custos .....	74
2.8.9.5 Orçamento das despesas administrativas e de vendas.....	75
2.8.9.6 Orçamento de investimentos .....	77
2.8.9.7 Orçamento de financiamentos .....	77
2.8.9.8 Despesas e receitas financeiras .....	78
2.8.9.9 Projeção das demonstrações contábeis .....	79
2.8.9.10 Demonstração de resultados projetada .....	80
2.8.9.11 Balanço patrimonial projetado.....	81
2.8.9.12 Fluxo de caixa projetado .....	82
<b>2.8.10 Controle orçamentário.....</b>	<b>83</b>
2.8.10.1 Responsabilidade pelo controle orçamentário .....	84
2.8.10.2 Relatórios de controle orçamentário .....	85
2.8.10.2.1 <i>Análise das variações</i> .....	86
<b>3 METODOLOGIA CIÊNTEÍFICA E DA PESQUISA.....</b>	<b>89</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	89
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>91</b>
4.1 Caracterização da Empresa.....	91
4.2 Planejamento Estratégico .....	92
<b>4.2.1 Visão .....</b>	<b>92</b>

<b>4.2.2 Valores</b> .....	<b>93</b>
<b>4.2.3 Análise interna</b> .....	<b>93</b>
<b>4.2.4 Análise externa</b> .....	<b>94</b>
<b>4.2.5 Missão</b> .....	<b>95</b>
<b>4.2.6 Objetivos estratégicos</b> .....	<b>96</b>
<b>4.3 ORÇAMENTO PROJETADO</b> .....	<b>96</b>
<b>4.3.1 Cenários</b> .....	<b>97</b>
<b>4.3.2 Premissas de vendas:</b> .....	<b>100</b>
<b>4.3.3 Orçamento de investimentos e financiamentos</b> .....	<b>102</b>
<b>4.3.4 Orçamento de despesas (vendas, administrativas, receitas e despesas financeiras).</b> .....	<b>103</b>
<b>4.3.5 Projeção das demonstrações contábeis</b> .....	<b>103</b>
4.3.5.1 Projeção da demonstração de fluxo de caixa (DFC).....	103
4.3.5.2 Projeção do demonstrativo do resultado do exercício (DRE).....	106
4.3.5.3 Projeção do balanço patrimonial.....	108
<b>4.3.6 Análise do orçamento projetado</b> .....	<b>110</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>115</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem a finalidade de demonstrar a importância do tema e problema pertinente à pesquisa, com enfoque no alinhamento do orçamento ao planejamento estratégico da empresa. Na sequência têm-se o objetivo geral e os objetivos específicos, que explanam sobre as medidas a serem tomadas, e a justificativa, a qual evidencia a importância do assunto no contexto empresarial.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

As empresas atuam visando a lucratividade e continuidade dos negócios, e nas últimas décadas ampliaram significativamente a visão de gerenciamento, deixando de lado análises superficiais que não as norteiam para atingir suas metas e objetivos organizacionais. Deste modo, passaram a trabalhar direcionadas pela proposta de valor, interpretação do ambiente na qual está inserida, e participação da gerência na estratégia, visando melhor desempenho nos processos.

Esses acontecimentos contribuem para a disseminação e evolução da contabilidade gerencial como instrumento de tomada de decisão, visto que a mesma é constituída por mecanismos que auxiliam no cotidiano da organização, agregando valor e mirando atingir os resultados esperados.

O posicionamento da empresa em um ambiente econômico de profundas transformações, com a acelerada evolução da tecnologia, consumidores mais exigentes, concorrência acirrada, entre outros fatores, impulsionam as empresas de todos os segmentos a buscar vantagens competitivas perante seus concorrentes para manter-se no mercado atual.

As incertezas e as ameaças de um mercado em contínua mutação transformam o gerenciamento da entidade em uma ciência relativamente complexa, pois a organização tem que ser capaz de mudar tão rápido como tudo ao seu redor, e até mesmo ter capacidade para antecipar as prováveis mudanças. Neste sentido, a flexibilização caracteriza-se como aspecto essencial para a sobrevivência e crescimento da empresa, com a finalidade de atingir seus objetivos, melhorar seus resultados e conquistar novos clientes e mercados.

Para preparar as empresas para as mudanças futuras, apresentar respostas imediatas diante dos desafios, e delinear processos empresariais alinhados efetivamente ao negócio é fundamental a construção da visão de futuro. Neste sentido, o planejamento e ferramentas de gestão adotadas para acompanhar o mercado e agir estrategicamente quando necessário, ganham contornos essenciais para a competitividade empresarial.

As organizações balizadas pelo planejamento estratégico e sistema orçamentário, são detentoras de informações, dados quantitativos e qualitativos que permitem interpretar os resultados e projetá-los em direção ao futuro. Além disso, estes instrumentos concedem segurança para tomar decisões eficientes e eficazes, com o intuito de maximizar os resultados.

Uma das ferramentas com competência de gerenciar cenários futuros é o orçamento. Trata-se de um mecanismo de controle por excelência, mas deve estar alinhado à estratégia da empresa para que o gestor tenha uma visão proativa das suas diretrizes e metas. É fundamental que a organização não considere o orçamento simplesmente como uma ferramenta de controle de gastos, mas sim como um sistema de informações para a tomada de decisão.

Porém, para maximizar a efetividade do orçamento, é fundamental que este não seja constituído de forma isolada. Ressalta-se que vinculado ao planejamento ele funciona como um norteador de ações gerenciais, possibilitando a organização uma visão de futuro bem estabelecida e capacidade para lidar com os imprevistos do cotidiano empresarial.

Diante do exposto acima surge o problema: Como estruturar um sistema orçamentário fundamentado na estratégia empresarial em uma empresa do ramo supermercadista?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa é estruturar um sistema orçamentário fundamentado na estratégia empresarial em uma empresa do ramo supermercadista.

Para atingir os objetivos gerais deste estudo foram classificados os seguintes objetivos específicos:



- Realizar em estudo teórico sobre as perspectivas do planejamento estratégico e orçamento.
- Evidenciar os principais aspectos referentes ao planejamento estratégico da empresa objeto de estudo.
- Delimitar as correlações e conexões entre o planejamento estratégico e o sistema orçamentário.
- Desenvolver o sistema orçamentário corporativo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

No atual mercado competitivo turbulento e de muitas mudanças, as empresas buscam tomar decisões em tempo hábil e acertadamente. Para isso é fundamental que tenham um planejamento estratégico e ferramentas de controle a fim de alcançar os resultados desejados, as metas e diretrizes impostas.

Para que a empresa consiga formular possibilidades estratégicas em um momento em que necessita girar tão rápido como tudo ao seu redor, torna-se um criativo da organização. Pois “para gerar opções criativas, é preciso ter uma idéia clara do que constitui uma possibilidade” (LAFLEY ET AL. 2012 p. 35), só assim a empresa vai conseguir transformar a crise em oportunidade, e estabelecer um foco de decisão.

Atualmente o planejamento estratégico é um fator essencial para o sucesso dos negócios. Ele possibilita a empresa traçar os objetivos, metas, planos que deseja alcançar, e vislumbrar oportunidades para melhorar seus lucros. Outra ferramenta que possui grande importância para a gestão do negócio é o orçamento. Ele atua como determinador de padrões ideais para comparar e monitorar atividades concretas, constituindo uma forma confiável de analisar o real desempenho da organização. Pode se então afirmar que “uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que considera o orçamento como a forma de controle do resultado futuro”.(FREZATTI, 2000, p.36)

Planejar sem controlar, torna o sistema de informação ineficiente, a empresa traça estratégias e metas e fica sem saber se os objetivos estão sendo atingidos. Através do orçamento a entidade consegue ver o como está seus resultados diante do que foi planejado.

É de extrema importância que as organizações tenham o orçamento e planejamento estratégico vinculado, para que se tenha uma visão holística a fim de aproveitar as oportunidades, desenvolvimento de estratégias eficientes para o crescimento e a solidez, além de calcular efetivamente os riscos aos quais está exposta. “A falta de alinhamento com o planejamento estratégico torna o processo orçamentário pouco eficiente no gerenciamento estratégico”. (BORNIA, LUNKES, 2007, p. 44).

Desse modo essa pesquisa se justifica pela contribuição teórica que traz ao tema, através da apresentação de conceitos, processos de elaboração, formas de controle e análise do planejamento estratégico e orçamento, e ainda, por meio de um exemplo prático, ou seja, um estudo de caso.

Dessa forma prática, a presente pesquisa é relevante ao possibilitar uma análise do sistema orçamentário alinhado a estratégia da organização. Além disso, contribui para adequada integração das ferramentas gerenciais como forma de auxiliar no processo de gestão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo abordar a fundamentação teórica do tema objeto de estudo, apresentando os mais diversos conceitos, características e objetivos dos elementos que compõe a gestão de uma empresa, com enfoque primordial nos prismas que envolvem o planejamento e o orçamento.

### 2.1 PLANEJAMENTO

No contexto empresarial o planejamento é uma ferramenta de apoio à gestão e serve como norteador das ações gerenciais. Em um cenário econômico turbulento e de grande competitividade. Catelli (2001) enfatiza que as empresas devem planejar cuidadosamente suas ações e reavaliá-las de tempos em tempos para alcançar seus objetivos.

Peleias (2002, p. 22) evidencia que “planejar pressupõe-se a existência de um processo decisório contínuo, que contemple as atividades dos gestores de forma individual e conjunta”. Logo, planejar é fundamental para as organizações que buscam ter a resposta certa, no tempo exato e minimizar os riscos envolvidos nas tomadas de decisões e ações empresariais.

Segundo Sanvicente e Santos (2009, p. 25), planejar é:

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

O planejamento permite a empresa analisar a realidade do ambiente no qual está inserida, avaliar os caminhos, e as decisões a serem tomadas, com intuito de aproveitar as oportunidades e antecipar os resultados de suas ações, visando um melhor desempenho nas tomadas de decisões. Conforme alega Chiavenato (2003, p. 168), “planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los”. Padoveze (2012) complementa que em um mercado competitivo, e que muda constantemente, planejar é uma estratégia que aumenta a chances de sucesso da organização.

De acordo com Oliveira (2011, p.05):

o propósito do planejamento pode ser definido como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

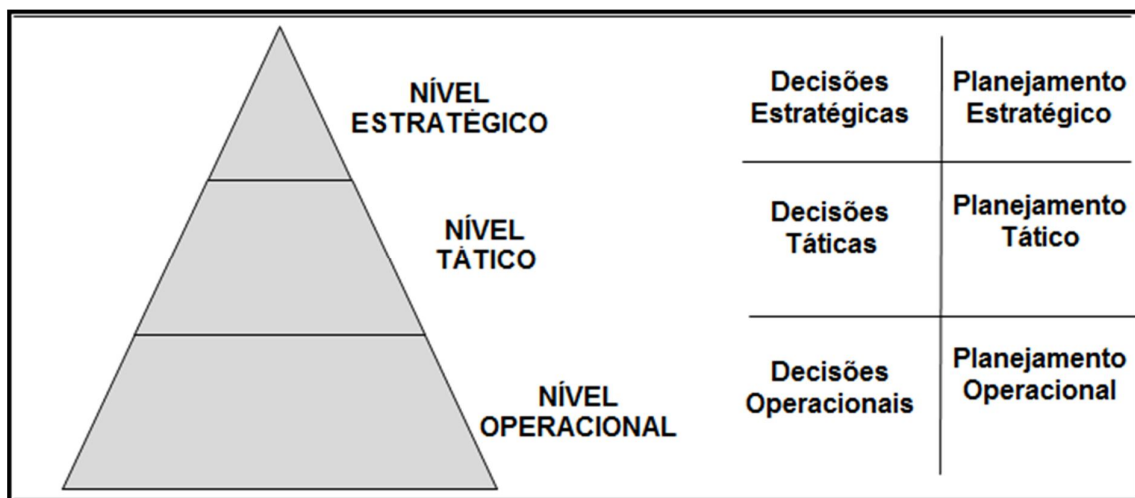
Em síntese, o planejamento proporciona aos gestores uma visão sistêmica e holística da organização, e dessa maneira a entidade consegue se posicionar e agir por antecipação, reduzindo as incertezas envolvidas no processo decisório.

### 2.1.1 Tipos de planejamento

Para que o planejamento da empresa seja realizado, existe uma necessidade que os diferentes níveis da organização tenham informações precisas e confiáveis, a fim de buscar concordância da realidade corporativa com os objetivos e metas globais da empresa.

Desta forma, Oliveira (2011) salienta que de acordo com os níveis hierárquicos, podem se distinguir três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático, e planejamento operacional. Eles podem se relacionar aos níveis de decisão em uma pirâmide organizacional, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (2011, p. 15)

Observa-se na imagem anterior que todos os planejamentos estão interligados, e conforme Lunkes e Schnorrenberger (2009) habitualmente os seus objetivos são classificados em três escalas: longo, médio e curto prazo. Assim, o planejamento estratégico se relaciona com os objetivos de longo prazo, o planejamento tático se relaciona mais com os objetivos de médio e curto prazo e o planejamento operacional é normalmente projetado em curto prazo.

## 2.2 ESTRATÉGIA

Ao mencionar planejamento estratégico faz-se necessário abordar o conceito de estratégia, pois apesar de terem significados diferentes, ambos devem coexistir, pois um relaciona-se com o outro. Segundo Thompson, (1995, *apud* PADOVEZE, 2012, p.98) “estratégias são meios para fins, e esses fins relacionam-se com os propósitos e objetivos da organização”. Desse modo, a organização visa estabelecer estratégias que auxiliem ao alcance de metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

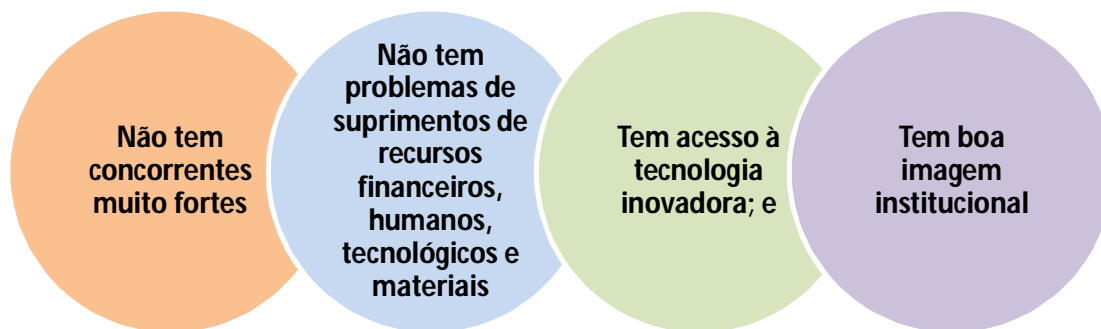
Em resumo, Oliveira, Perez Jr, e Silva (2002), define que a estratégia são as ações que a organização irá tomar e o caminho no qual irá seguir para a consecução dos seus objetivos. Conforme Oliveira (2011), de acordo com o posicionamento da empresa perante seu ambiente, esta poderá escolher determinado tipo de estratégia que facilite as alterações dos caminhos ou ações de acordo com a necessidade evidenciada.

## 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

As empresas estão inseridas em um ambiente de grande competitividade. Portanto, se quiserem ser eficaz e obter uma posição favorável no mercado, devem apresentar significativa vantagem perante seus concorrentes. Conforme Serra et al.(2004, p.5) vantagem competitiva é o “resultado necessário do conjunto de recursos e das qualidades para uma empresa alcançar um desempenho superior aos seus concorrentes.” A vantagem competitiva é o mercado de atuação diferenciado, é aquilo que a empresa oferece e que se destaca positivamente, proporcionando maior valor aos clientes, superando assim, a concorrência.

A empresa pode ter uma vantagem competitiva, correlacionada a seu ambiente, quando apresenta alguns aspectos com os demonstrados na figura 2:

Figura 2: Vantagem competitiva correlacionada a seu ambiente



Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p.130).

Observa-se que a vantagem competitiva muitas vezes se encontra nos recursos e capacidades já disponíveis no ambiente em que a empresa opera. Por isso, é importante que a mesma esteja atenta ao que acontece ao seu redor e em seu interior, com o intuito de identificar as oportunidades e mobilizar seus recursos para explorá-la.

Oliveira (2011) enfatiza que a postura de atuação da alta administração, também pode facilitar uma situação de vantagem competitiva, e salienta que a situação geral da empresa pode proporcionar vantagem competitiva, quando entre outros aspectos, apresentar:

- alta tecnologia que possibilite redução de custos, simplicidade do processo produtivo e preços competitivos dos produtos ou serviços;
- alta liquidez financeira;
- baixo grau de endividamento;
- alto nível de capacitação da equipe profissional;
- adequado sistema de informações gerenciais;
- boa imagem dos produtos e serviços;
- boa relação com o mercado;
- adequada situação da capacidade instalada;
- alto poder de entrada nos segmentos de mercado; e
- agilidade e flexibilidade interna. (OLIVEIRA, 2011, p.131)

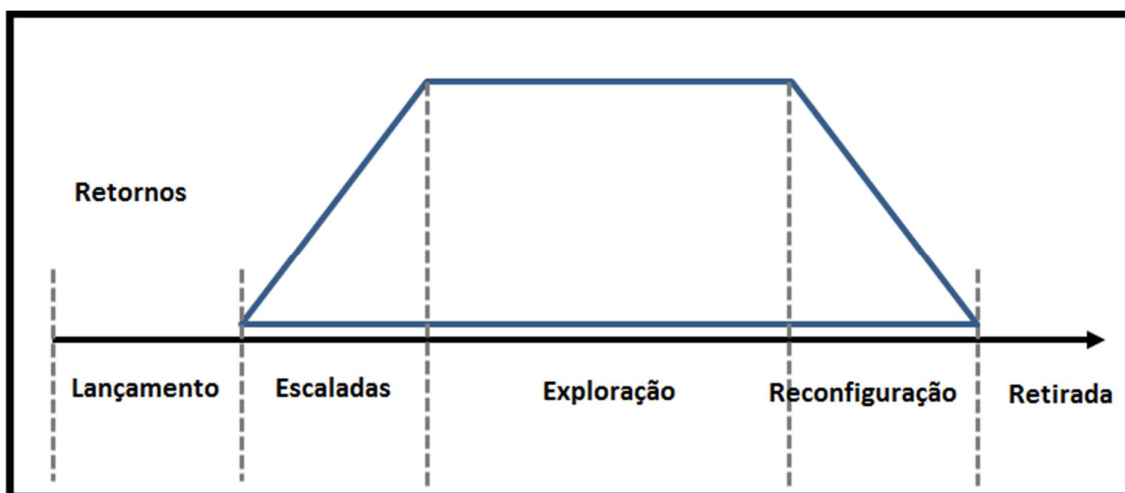
Desse modo, é importante que a empresa conheça seu ambiente externo e interno com o intuito de verificar quais são os seus recursos que se constituem em possibilidades para obter vantagem competitiva.

Michael Porter iniciou uma revolução no campo da estratégia ao lançar o conceito de vantagem competitiva sustentável, no entanto McGrath (2013) aborda que este conceito hoje é exceção, não a regra. O normal agora é a vantagem transitória.

a tese reinante no campo da estratégia que, para triunfar, a empresa precisa estabelecer uma posição no mercado e sustentá-la por um longo período já não é mais relevante para a maioria das empresas. Hoje, é preciso trabalhar com a ideia de “vantagem transitória”: aprender a lançar novas iniciativas estratégicas em rápida sequência e criar um “portfólio” de vantagens que possam ser exploradas e, se for o caso, abandonadas, com igual rapidez. O sucesso nesse novo mundo vai exigir um novo arsenal de recursos operacionais. (MCGRATH, 2013, p.41)

Para McGrath (2013) é raro que uma empresa consiga uma vantagem realmente duradoura, pois clientes e concorrentes estão cada vez mais imprevisíveis, portanto as empresas se movem de onda para onda de vantagens competitivas. Ou seja, detém vantagem por algum tempo, mas é difícil manter um diferencial competitivo por tempo indeterminado, caso não elabore uma nova estratégia de sucesso, não ira conseguir “surfear” uma nova onda de vantagem competitiva, perdendo assim sua posição no mercado. A Figura 3 representa a onda da vantagem transitória.

Figura 3: Onda da vantagem transitória



Fonte: McGrath (2013, p.41)

Resumindo, o processo se inicia pelo lançamento, no qual, a empresa identifica seus diferenciais competitivos e move seus recursos para explorá-los. Na fase da escalada, é o momento em que ela tem que saber utilizar seus recursos

para a ideia se materializar, e conseqüentemente, se o mercado permitir, iniciar o período de exploração, na qual, a empresa passa a obter retorno através de participação no mercado e captura de lucros. Desta forma, ela obriga seus concorrentes a buscar uma reação.

O sucesso da iniciativa pode produzir concorrência, e assim enfraquecer a vantagem, para isso a organização deve reconfigurar o que está fazendo de modo a sustentar a vantagem. Eventualmente a entidade não consegue manter a vantagem, obrigando-a subtrair e remanejar seus recursos, com a finalidade de iniciar o processo de retirada para a vantagem seguinte. (MCGRATH, 2013)

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Elevando a compreensibilidade do conceito de estratégia, cabe abordar o planejamento estratégico, visto que não basta ter uma estratégia, é fundamental planejar como executá-la. O planejamento estratégico é o processo no qual a empresa se move para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Conforme Oliveira et al (2002, p.39) o planejamento estratégico deve ser “coordenado de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. De acordo com autores é uma ferramenta de orientação e controle das atividades da empresa, um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes e planos, que a mesma determina em um esforço para alcançar o resultado almejado, pela necessidade de competir globalmente e conquistar vantagens competitivas.

Almeida (2003, p. 13) conceitua o planejamento estratégico da seguinte forma:

planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Compreende-se que o planejamento estratégico é o “GPS<sup>1</sup>” da empresa, pois possibilita ao gestor uma visão geral da área que está percorrendo. Ele interage

---

<sup>1</sup> GPS - Global Positioning System: (Disponível em:<<http://www.significados.com.br/gps/>Acesso em 24 de setembro 2013.)



com informações e diretrizes administrativas com intuito de processá-las para servir de auxílio à gestão no processo decisório. No entanto, é importante deixar claro que um deslocamento de um satélite, ou uma falta de atualização das coordenadas do *GPS*, entre outros fatores, e, ainda, eventuais imprecisões do receptor *GPS*, podem conduzir a um erro na determinação da posição.

Dessa maneira, Catelli (2001) salienta que no âmbito empresarial, é necessário que os gestores realizem o acompanhamento do planejamento e mantendo-se atentos em verificar se a rota traçada pela empresa não possui nenhum desvio. Ressalta-se que o planejamento estratégico demonstra o caminho que a organização deve seguir, e reduz os riscos aos quais está exposta, entretanto, o mundo dos negócios é um ambiente volátil e muitas vezes é preciso que a empresa redefina suas estratégias. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) contextualizam que:

o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. [...] Está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

Oliveira (2011) complementa que o planejamento estratégico considera a empresa como um todo, e não apenas uma de suas partes, além disso, estabelece uma melhor direção para a empresa seguir, posicionando-a de maneira inovadora e diferenciada. Ele concede sustentação para a tomada de decisões presentes, subsídio para enfrentar os desafios do mercado, e assistência no processo de análise de riscos envolvidos nos processo de planejamento.

Segundo Oliveira (2011, p.17):

o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Padoveze (2012, p.102), argumenta ao vislumbrar que o plano estratégico “emerge de um processo de tradução das informações existentes em planos para atender as metas e objetivos organizacionais”, que a base de dados do planejamento relaciona-se ao ambiente no qual a companhia está situada.

Diante do exposto, caracteriza-se a relevância do planejamento estratégico, constituindo este em ferramental essencial para as empresas que buscam a excelência no processo decisório. Ressalta-se que ele aumenta a

capacidade da organização perante aos desafios e direciona as atividades da empresa para o alcance dos objetivos esperados, buscando respostas às forças e pressões externas e internas.

## 2.5 PLANEJAMENTO TÁTICO

O planejamento tático é o desdobramento do planejamento estratégico por unidades, com base na estratégia geral da organização. Busca otimizar determinada área da empresa na conquista de um resultado visando sua eficiência. De acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 62) “o planejamento tático por excelência, constitui-se num nível intermediário entre os níveis estratégico e operacional”.

O planejamento tático, determina ações e tarefas específicas por departamentos da empresa, busca a eficácia dos mesmos a fim de alcançar sua meta central, procurando preencher as lacunas departamentais e as falhas que possam alterar o resultado da organização.

Segundo Sanvicente e Santos (2009, p. 18) no planejamento tático:

a preocupação volta-se para a melhor estruturação possível dos recursos (humanos, físicos e financeiros). Neste caso, um projeto de reformulação de sistemas de informações ou um projeto de reorganização de uma divisão ou departamento são exemplos de atividades que, programadas para todo período, estariam enquadradas nesta categoria.

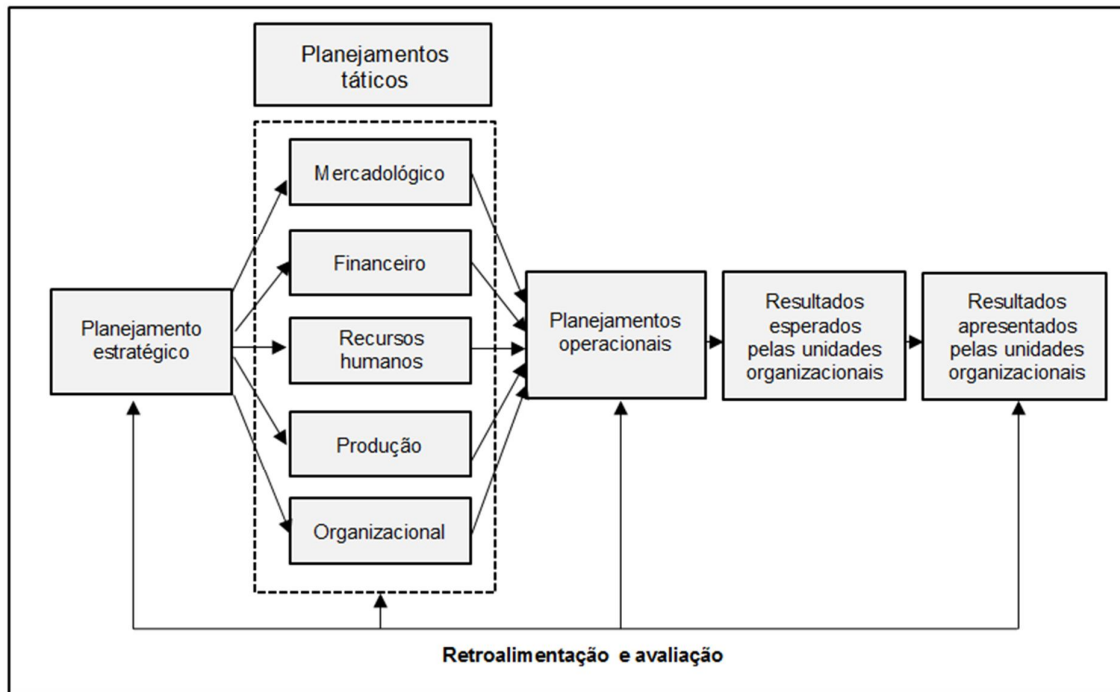
Conforme Oliveira (2011) o planejamento tático tem por finalidade melhorar determinada área de resultado. Os objetivos, estratégias, políticas determinados no planejamento estratégico são decompostos por unidades da empresa.

Oliveira (2011, p.19), complementa que o planejamento tático:

[...] é desenvolvido a níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

A figura 4 demonstra como é desenvolvido o planejamento tático:

Figura 4: Desenvolvimento de planejamentos táticos.



Fonte: Oliveira. (2011, p.19)

Nesse sentido o planejamento tático serve de apoio ao planejamento estratégico, alinhando todos os setores da empresa em prol dos objetivos e as metas pré-determinadas, as quais são desdobradas em planos operacionais para sua realização.

## 2.6 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional busca a eficiência, ou seja, fazer as coisas de maneira correta, alocando os recursos da melhor forma possível, com a finalidade de alcançar os resultados planejados.

Para Mossimann e Fisch (1999, p. 49):

o planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em concordância com as diretrizes estratégicas estabelecidas.

O planejamento operacional sinteticamente possui um prazo de execução curto. É o planejamento do dia-a-dia e envolve cada uma das tarefas e metas da

empresa, assegurando que os planos estabelecidos sejam alcançados para a obtenção de um melhor resultado.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 258) o planejamento operacional “é o planejamento concebido para uma operação ou atividade específica da organização. Trabalha com recursos, procedimentos, produtos ou resultados finais, prazos e responsáveis pela sua implementação e execução”. Neste sentido, Lunkes e Schnorrenberger (2009) abordam que o planejamento operacional coloca em prática os planos táticos dentro de cada setor, para uma melhor alocação dos recursos com a finalidade de alcançar as metas e objetivos do planejamento estratégico.

Conforme Oliveira (2011 p.19):

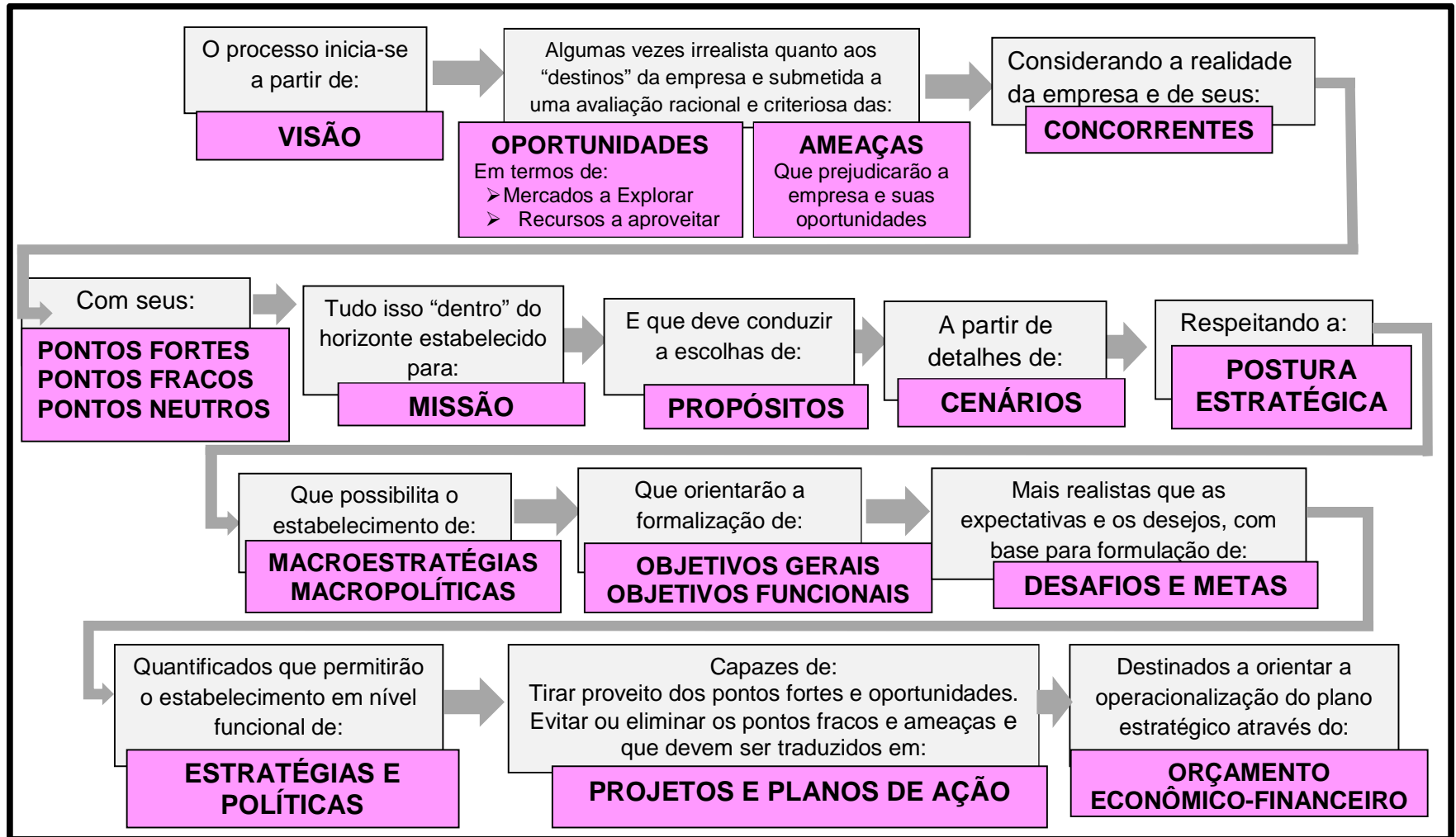
planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa,

Uma das ferramentas que contribui para assegurar que os resultados planejados sejam alcançados, e que é bastante utilizado pelas empresas para o aprimoramento de seus processos de planejamento, avaliação e controle é o orçamento empresarial.

## 2.7 PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta etapa se estabelecem os direcionadores empresariais, os quais são exigências básicas e pressupostos mínimos para estruturação do planejamento estratégico. A figura 5 demonstra o processo do planejamento estratégico.

Figura 5: Processo planejamento estratégico



Fonte: Adaptado Oliveira (2011,p.57)

Observa-se que o planejamento estratégico tem a função de organizar o que se pretende que aconteça em determinado momento, Identificando inicialmente qual a situação atual da organização, e, posteriormente estabelecer para onde ela quer ir e como irá chegar lá. Neste sentido, Padoveze (2012, p.101) estabelece fundamentos para desenvolver os planos estratégicos:

- Como será o setor de atuação da empresa.
- Quais os mercados que ela irá competir.
- Quais os competidores do mercado.
- Quais os produtos e serviços que a empresa oferecerá.
- Quais são e como são os seus clientes.
- Que valor oferecerá a seus clientes por meio de seus produtos e serviços.
- Quais vantagens ela terá no seu longo prazo.
- Qual será ou deverá ser o seu porte.
- Qual será ou deverá ser sua rentabilidade.
- Quanto será agregado de valor aos acionistas.

Em resumo, é fundamental identificar o negócio, analisar e conhecer o ambiente de atuação e estabelecer o caminho que pretende percorrer, dimensionar seus sonhos, anseios, valores e propósitos.

### **2.7.1 Visão**

É importante que a empresa saiba aonde quer chegar, os resultados que deseja atingir e a definição dos princípios que são imprescindíveis para guiá-la ao alcance dos objetivos e metas traçados, ou seja, como a empresa quer ser vista pelos seus colaboradores, acionistas, sócios, e sociedade, quais as suas aspirações e crenças. Para isso é fundamental que ela estabeleça sua visão e seus valores.

Serra Et al. (2004, p.42) definem a visão como “a percepção das necessidades de mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las, e, Harrison (2005,p.118) afirma que “uma organização com visão tem senso definido do que quer ser no futuro”. É preciso que a empresa possua uma visão estratégica do que ela almeja para o futuro, não basta apenas oferecer produtos e serviços, mas também benefícios, soluções, e emoções. Entender o que o mercado necessita e não ficar restrita a uma visão míope.

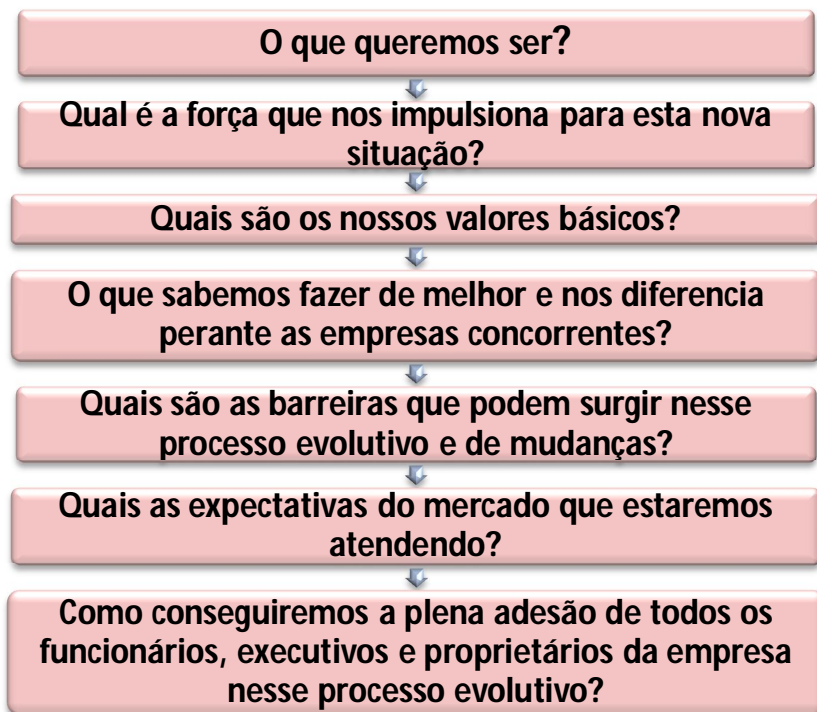
Segundo Oliveira (2011, p.65):

visão é conceituada como os limites que os proprietários e os principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de

tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado na empresa, a visão representa o que a empresa quer ser.

Em primeiro lugar, antes formular qualquer estratégia é necessário estabelecer a visão do negócio, e esta deve estar coerente entre o que a empresa se propõe a fazer e o que efetivamente faz. Para isso é preciso responder algumas perguntas básicas, as quais estão representadas na figura 6:

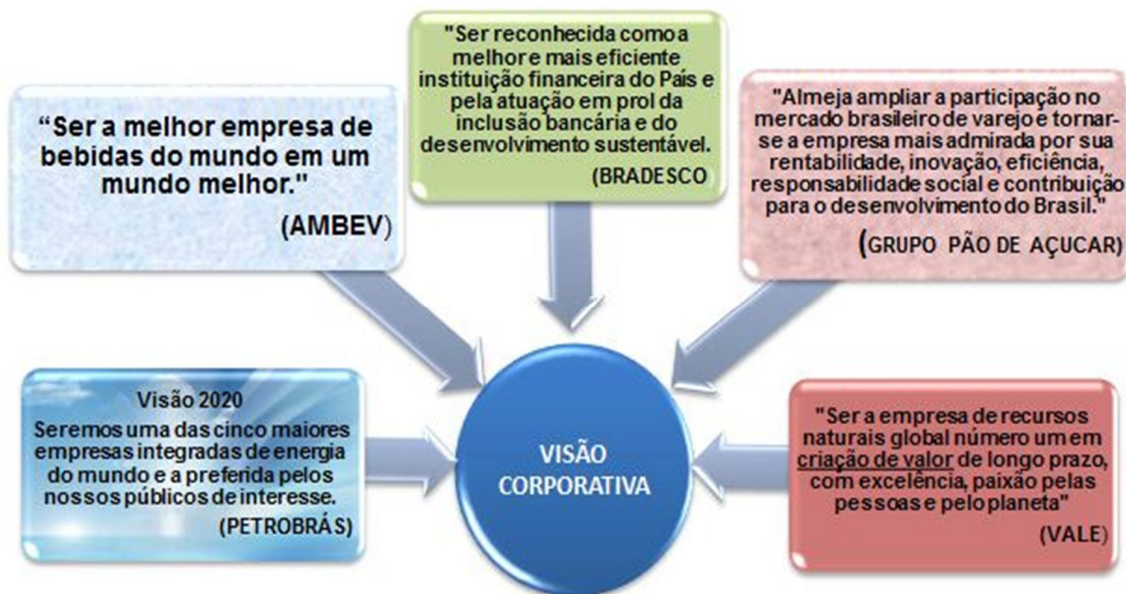
Figura 6: Perguntas que ajudam na formulação da visão corporativa



Fonte: Adaptado Oliveira (2011, p. 67)

Observa-se que a visão consiste em definir uma direção, um destino, é o sonho da organização, e serve como um guia para a definição dos objetivos, missão e estratégia. Ela faz com que a empresa crie um compromisso interno e a inspira ao alcance dos objetivos traçados. Neste sentido a figura 7 apresenta exemplos de visão corporativa de grandes empresas.

Figura 7:Visões empresariais



Fonte: Elaborado pela autora

A figura acima demonstra a visão de algumas empresas, que permitem aos gestores e a alta administração formular suas estratégias e nortear os planos de ação que a conduzirão rumo a um futuro possível. É importante que a visão esteja alinhada com os princípios essenciais da organização, ou seja, os valores.

### 2.7.2 Valores

Os valores guiam as decisões e comportamentos organizacionais de forma ética, ou seja, influenciam aonde a empresa quer chegar, quais as ações a tomar e que definitivamente não se pode fazer. Possuem a finalidade de estabelecer uma linha de conduta na maneira de se relacionar e comunicar dentro da empresa, entre colaboradores, e fora dela entre, clientes, fornecedores, e sociedade.

Serra et al. (2004, p.43) conceituam que:

os valores organizacionais são princípios de orientação perenes e essenciais. São intrínsecos e importantes somente para os componentes da organização. A empresa decide por si seus valores, com honestidade, e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos. Se necessário, devem mudar de mercado para manterem-se fiéis aos seus valores.

Conforme salienta Oliveira (2011, p.67) os valores da empresa "representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa,



bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.” Observa-se que os valores têm forte interação com as questões éticas e morais. Em resumo, é aquilo que a empresa acredita, defende e que define os comportamentos e atitudes nas suas ações diárias. Oliveira (2011) ainda enfatiza que as frases da visão e dos valores servem também para consolidar o slogan comercial e de atratividade perante seus clientes, fornecedores, comunidade, governo e funcionários.

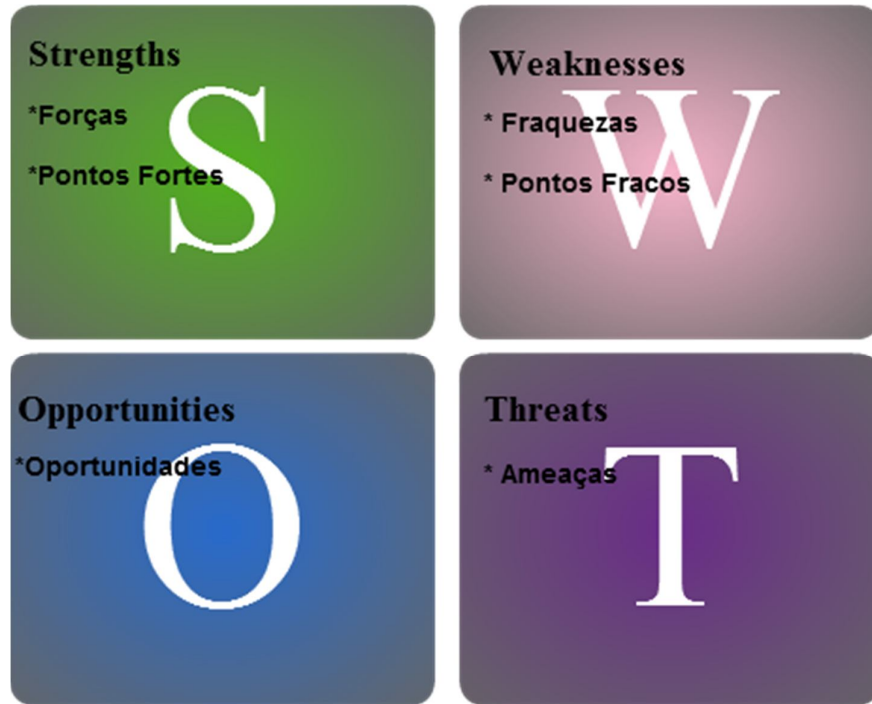
### **2.7.3 Matriz SWOT**

É importante para a organização desenvolver estratégias que a consolide no mercado. Para isso, é necessário olhar para si mesma, e seus concorrentes, visando identificar o que está ruim ou atrapalha o desempenho da organização, bem como, o que a diferencia de seus concorrentes e cria valor para o cliente e a sociedade. É analisar o ambiente para identificar as oportunidades e ameaças. Nesse âmbito, surge à análise *SWOT*, como uma ferramenta de apoio no processo do planejamento estratégico.

Chiavenato e Sapiro (2003, p.188) frisam que sua “função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação do rumo a tomar”. Nesse contexto Serra et al. (2004) destacam que a análise *SWOT* através de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo, auxilia aos gestores na tomada de decisão, possibilitando escolher uma estratégia adequada para que se alcancem determinados objetivos.

O termo *SWOT* é uma sigla oriunda do idioma inglês que Padoveze (2012) traduz da seguinte forma:

Figura 8: Termo SWOT



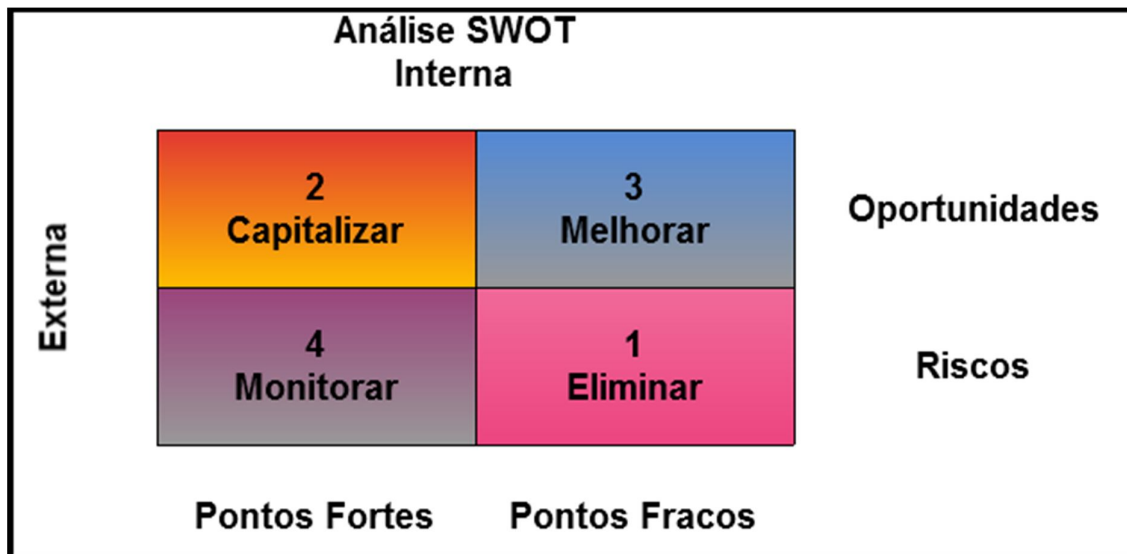
Fonte: Adaptado Padoveze (2012)

Oliveira (2011) ao explicar sobre as definições das análises interna e externa menciona que:

- **Pontos Fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente, é a diferenciação conseguida pela empresa.
- **Pontos Fracos:** são as variáveis internas e controláveis da empresa que a coloca em posição estrategicamente desfavorável, em relação a seu ambiente.
- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e interesse de usufruí-las.
- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

A figura 9 demonstra a estrutura de quadrantes do modelo de SWOT.

Figura 9: Análise SWOT



Fonte: Padoveze (2012, p.103)

A análise SWOT é uma ferramenta que se resume na avaliação comportamental dos ambientes internos e externos da organização. Deve ser confrontada com os seus objetivos, determinando o que pode ajudá-la a superar obstáculos e minimizar problemas para alcançar os resultados desejados. (PADOVEZE, 2012). Em suma, a análise SWOT permite a empresa visualizar o estado atual da empresa, visando estruturar onde quer estar no futuro. É fundamental que a organização seja realista quanto a seus pontos fortes e fracos, a fim de aproveitar as oportunidades e eliminar ou minimizar as ameaças.

#### 2.7.4 Análise do ambiente

O planejamento é um processo que envolve quais ações a empresa deve tomar com base em seu ambiente atual e futuro. Desse modo, é importante efetuar um diagnóstico de seu ambiente interno e externo, a fim de, não prejudicar o processo de implementação do planejamento estratégico.

Catelli (2001, p. 138) destaca que:

[...] o processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças)

e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

Oliveira (2011) contextualiza que o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do planejamento estratégico procurando identificar qual a posição da empresa em seu ambiente externo e interno e o que colabora para a perpetuação ou o seu fracasso. Desse modo, a organização deve analisar esse ambiente com o intuito de avaliar as influências que podem contribuir para seu sucesso ou fracasso.

#### 2.7.4.1 Análise externa da empresa

As organizações atuam em um ambiente composto por um conjunto de fatores, que, direta ou indiretamente influenciam ou são influenciados pela sua atuação, no qual, o sucesso da organização depende, em grande parte, de sua capacidade de se posicionar e adaptar-se estrategicamente. Desse modo, através da análise externa do ambiente, a organização verifica a melhor maneira de evitar as ameaças ou aproveitar as oportunidades que permeiam o ambiente.

Conforme referenciam Chiavenato e Sapiro, (2003, p. 80):

a finalidade do diagnóstico estratégico externo é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos. Essa análise externa é feita por meio da obtenção e colheita de informações a respeito do mundo dos negócios e verifica as possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de usufruir dessas situações.

Serra et al (2004, p.56) frisam que “as empresas, como quaisquer outros sistemas, são afetadas por fatores externos que independem dela e que podem interferir em seu funcionamento e em seu desempenho”. A incerteza é a realidade do dia-a-dia empresarial, portanto, é necessário conhecer todas as variáveis que podem interferir no negócio, positiva ou negativamente.

Segundo Wright et al (2000, *apud*, FERNANDES e BERTON, 2005, p. 36) “todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as políticas-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais”. Nesta mesma linha de raciocínio, Padoveze (2012) identifica os principais fatores do ambiente externo, que são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambientes econômico, social e político, fatores legais e regulatórios, demografia, clima e desenvolvimento tecnológico.

De acordo com Oliveira (2011) o ambiente da empresa divide-se em duas camadas: ambiente direto e indireto. O ambiente direto é aquele que se identifica e é possível medir e avaliar de forma adequada como a entidade influencia ou é influenciado de forma efetiva por esses fatores, que podem ser identificados como fornecedores, concorrente, clientes e consumidores. O ambiente indireto é aquele que se identifica, mas não consegue medir e avaliar qual o grau de influência entre as partes e pode ser, por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais.

A figura 10 apresenta as camadas do ambiente da empresa:

Figura 10: Níveis do ambiente da empresa



Fonte: Oliveira (2011 p.46).

Observa-se, que os gestores devem conhecer e analisar as variáveis do ambiente externo, com intuito de obter informações que possibilitem compreender o presente e realizar previsões sobre o ambiente futuro, as quais, servirão de base para a definição da postura e rumos da organização.

Segundo Oliveira (2011, p.72)

a análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

É importante que a empresa reconheça os fatores que influenciam em seu ambiente, pois uma oportunidade ou ameaça pode ter um grande impacto na empresa, assim como, uma oportunidade pode elevar seus lucros, uma ameaça pode reduzir os lucros previstos, ou mesmo gerar grandes prejuízos. O quadro 1 representa os componentes das variáveis ambientais que exercem influência sobre a empresa.

Quadro 1: Fatores ou variáveis ambientais e alguns de seus componentes

		Fatores ou Variáveis Ambientais						
		Econômicas	Sociais	Políticas	Demográficas	Culturais	Legais	Tecnológicas
<b>Componentes</b>	Taxa de Inflação	Situação socioeconômica de cada segmento da população	Monetária	Densidade	Nível de alfabetização	Área tributária	Aquisição tecnológica pelo país	Nível de desenvolvimento ecológico
	Taxa de juros	Situação sindical (organização, participação e tecnológica)	Tributária	Mobilidade	Nível de escolaridade	Área trabalhista	Desenvolvimento tecnológico do país	Índices de poluição
	Mercado de capitais	Situação político-partidária (organização, participação e ideologias)	Distribuição de renda	Composição e distribuição da população	Estrutura educacional	Área criminalista	Transferência de tecnologia pelo País.	Legislações existentes
	Nível do Produto Nacional Bruto (PNB)	Responsabilidade social das pessoas e das empresas	Relações internacionais	Processo migratório	Veículos de comunicação de massa (estrutura, níveis de audiência e de concentração).	Área comercial		
	Balanço de pagamentos		Legislativa (federal estadual e municipal)					
	Nível de reservas cambiais		Estatização ou de privatização					
	Nível de distribuição de rendas		Estrutura do poder					

Fonte: Oliveira (2011, p.47)

Observa-se que ambiente externo é algo que está fora do controle efetivo da empresa, mas afeta diretamente seu comportamento e é afetado por ela também. Dessa maneira, através da análise externa, a empresa consegue visualizar a posição competitiva que se encontra perante seus concorrentes. Padoveze (2012) relata que a análise externa possibilita conhecer seu ambiente imediato e identifica quais fatores estão afetando ou sendo afetados pela empresa, bem como permite identificar as futuras oportunidades e ameaças que não foram claramente percebidas.

#### 2.7.4.2 Análise interna da empresa

Após a análise dos fatores externos, é necessário realizar uma análise do ambiente interno da empresa, que é composto pelos recursos internos sobre os quais a organização possui controle e que devem ser utilizados de maneira eficaz para o alcance de seus objetivos. Conforme Fernandes e Berton (2005) a análise desse ambiente é importante, pois proporciona aos gestores conhecer seus pontos fortes e fracos, que podem afetar o desempenho da organização.

Conforme Valadares (2002) os pontos fortes e fracos são as variáveis controláveis da organização, eles são as competências e incompetências compreendidas no desenvolvimento de suas atividades, e que podem interferir positiva ou negativamente nos seus resultados.

Segundo Oliveira et al (2009, p.35)

Estas variáveis representam fatores ligados aos processos de operação, administração (formal e informal) de uma empresa, a sua estrutura organizacional, à forma de distribuição de seus produtos, a seus recursos materiais, humanos e tecnológicos etc. O comportamento dessas variáveis pode afetar um ou mais fatores-chave de forma positiva ou negativa, constituindo-se respectivamente em pontos fortes (potencialidades) ou pontos fracos (vulnerabilidades) da organização.

De acordo com Oliveira (2011) a entidade conhece seus pontos fortes e fracos através da análise de suas grandes funções, que são: marketing, finanças, produção e recursos humanos. Esta análise é fundamental para o sucesso da estratégia, pois assim a empresa conseguirá observar quais as maiores capacidades e suas maiores fraquezas, podendo assim estabelecer um processo corretivo de suas falhas, antes que possam ter um efeito negativo no desenvolvimento de suas atividades. Permite também, explorar seu potencial a fim de aproveitar as

oportunidades. Segundo Oliveira (2011) existem alguns fatores específicos a serem considerados no processo de análise interna :

- Produtos e serviços atuais;
- Novos produtos e serviços;
- Promoção;
- Imagem institucional;
- Comercialização;
- Sistema de informações;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Suprimentos;
- Parque industrial;
- Recursos humanos;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiros/finanças; e
- Controle e avaliação.

Oliveira (2011, p. 81) salienta que:

A análise interna tem por finalidade colocar e evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados.

Diante do exposto, pode se perceber a relevância da análise interna, para que a empresa possa identificar suas forças e fraquezas, e trabalhar esses fatores para que seus resultados sejam os mais favoráveis. Conhecendo as suas potencialidades e suas limitações à empresa consegue predizer se os cenários atuais estão apresentando-se de forma positiva ou negativa.



### 2.7.5 Missão

A missão reflete a razão de ser da empresa, ou seja, seu propósito de existência. Valadares (2002) menciona que a missão define e orienta as ações empresariais, refletindo a filosofia de trabalho da organização.

Serra et al (2004, p.48) argumentam que:

a declaração da missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização.

Segundo Costa (2003, p.36) para a formulação da missão é necessário responder a perguntas como: “qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existe ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?”. Expressa o compromisso das pessoas dentro da organização na busca do crescimento e da sobrevivência do negócio ao demonstrar o que a organização faz, para quem ela faz e de que maneira ela irá fazer.

Drucker (1975 *apud*, ANDRADE e AMBONI, 2010, p. 57) revela que

uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

Oliveira (2011) diz que a missão busca determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou ainda que atividades pretende desenvolver no futuro. Ela orienta e delimita a ação empresarial em comprometimento com seus valores, crenças e o que almeja no futuro. É como uma bússola que orienta a empresa permitindo que siga seu caminho de maneira planejada.

A missão pode ser compreendida como o propósito fundamental da entidade. Oliveira (2011, p.112) conceitua que:

propósitos são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida. Correspondem à explicação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis.

Dessa maneira, observa-se que a missão é a imagem da entidade, representando um horizonte no qual esta decide atuar, ou poderá atuar. Sobretudo, é essencial que seu foco seja em realizar os objetivos da empresa.

## 2.7.6 Cenários

A partir do mapeamento ambiental da empresa, é possível conhecer os fatores que podem alterar o futuro. Diante disso, a construção de cenários é uma importante ferramenta do planejamento estratégico, que prepara a organização para um futuro que é incerto. Segundo Cavalcanti (2001, p.130) cenários são:

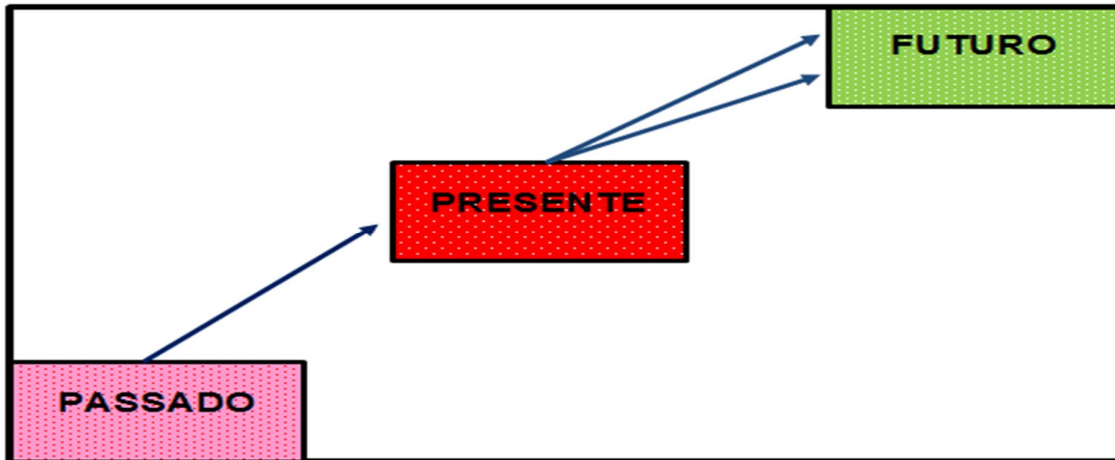
[...] histórias construídas sobre o que pode acontecer no futuro. A sua construção deve ser planejada, mas não com o propósito de previsão do futuro e sim como uma procura de diferentes forças que podem manipular esse futuro. Eles são ferramentas que ajudam a organização a concentrar-se em diferentes futuros plausíveis considerando “o que seria se...” no ambiente organizacional. Assim permite que a organização passe a ter maiores possibilidades de ser ágil e desempenhar-se com êxito nos eventos vindouros.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 143) explicam que: “os cenários são veículos para ajudar as pessoas a pensar, aprender, visualizar o futuro e explorar suas possibilidades”. Nesse mesmo sentido, Serra et al (2004) destacam que os cenários constituem-se de um apoio fundamental para a tomada de decisões estratégicas, não se baseiam em extrapolações de tendências atuais ou pesquisas de mercado, e sim, na possibilidade muito mais ampla de construção de imagens alternativas do futuro. Segundo Oliveira (2011, p.134) a elaboração dos cenários pode ter como fundamentação:

- o pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis que, não necessariamente, tenham alguma interligação com o presente e o passado;
- o estabelecimento de base de dados socioeconômicos e de infraestrutura;
- debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico-científica;
- uma abordagem sistemática multidisciplinar; e
- uma metodologia estruturada e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários.

O processo de construção de cenários explora sinteticamente a incerteza que a empresa observa ao olhar para o futuro, construindo assim histórias com base em eventos e tendências, com a finalidade de compreensão mais ampla do mundo onde a empresa opera. No desenvolvimento dos cenários, o gestor pode considerar duas abordagens principais: a abordagem projetiva e a abordagem prospectiva. A figura 11 demonstra a abordagem projetiva de cenários.

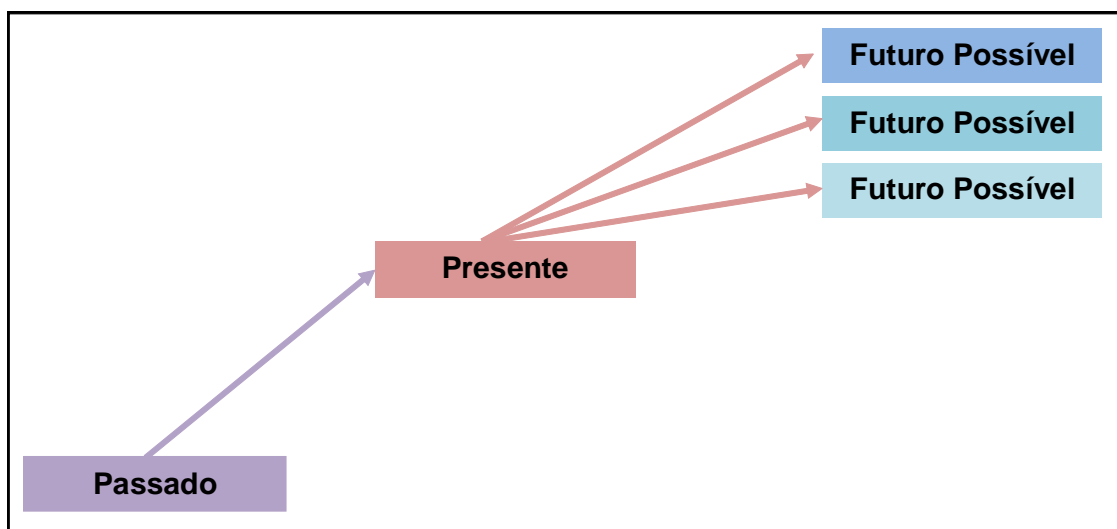
Figura 11: Abordagem projetiva de cenários



Fonte: Oliveira (2011, p.120)

De acordo com Oliveira (2011) a abordagem projetiva se baseia em explicar o futuro, pelo que se moldou o passado e construiu o presente, considerando situações previsíveis e gradativas. Por outro lado, a abordagem prospectiva, leva em consideração outros aspectos e tem uma visão global, considerando que o futuro pode ser totalmente diferente do passado. A figura 12 demonstra a abordagem prospectiva de cenários.

Figura 12: Abordagem prospectiva de cenários



Fonte: Oliveira (2011, p.121)

Observa-se a importância dos gestores elaborar os cenários com descrições consistentes e coerentes, explorando diferentes futuros possíveis, pois eles são projetados para preparar a organização às mudanças, oportunidades e ameaças que o futuro detém.

### **2.7.7 Objetivos estratégicos**

O planejamento estratégico auxilia a organização na tomada de decisões, determina aonde a empresa quer estar no futuro e quais são os passos necessários para chegar lá. Para isso, formulam objetivos e metas que a organização se mobiliza para alcançar. Fernandes e Berton (2005, p.153) mencionam que objetivos:

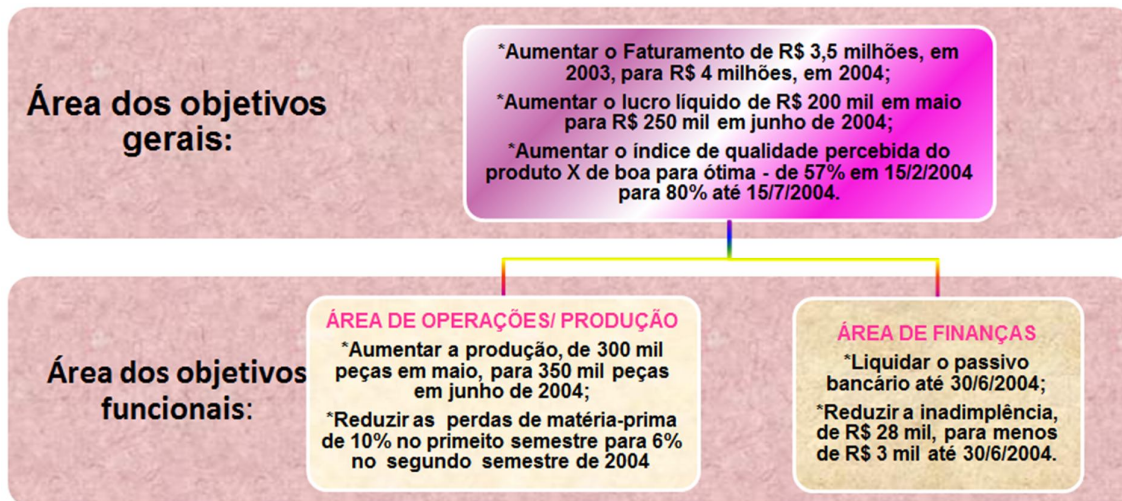
[...] são os diversos resultados que a organização se propõe a alcançar com um prazo definido para que aconteçam. [...] devem ser qualificados, quantificados e definidos com o tempo determinado, para evitar ambiguidade entre as pessoas na hora de buscá-los [...]

Os objetivos caracterizam-se pelo o que a empresa quer alcançar, é definido ainda em vários níveis da empresa, e ajudam a definir e moldar suas estratégias. Fernandes e Berton (2005) argumentam que no nível mais estratégico estão os objetivos gerais, que se relacionam com a organização como um todo e refletem diretamente os princípios e a missão da empresa, estabelecendo aonde se pretende chegar a curto, médio e longo prazo. Por sua vez, os objetivos funcionais irão dividir suas atividades para cada área específica da organização, ou ainda, de acordo com a necessidade da empresa. As áreas genéricas de formulação de objetivos são elencadas a seguir:

- Marketing;
- operações/produção;
- finanças;
- recursos humanos;
- inovação;
- exportação;
- qualidade;
- produtividade e etc.

A figura 13 representa um exemplo dos desdobramentos dos objetivos gerais em objetivos funcionais.

Figura 13: Exemplos de níveis de objetivos



Fonte: Adaptado Fernandes e Berton(2005, p.156).

Uma empresa possui diversos objetivos, os quais são correlacionados a cada uma das suas áreas funcionais. No entanto, são importantes que estes sejam, consistentes, coerentes entre si e com os objetivos gerais, e estabelecidos de acordo com a realidade da organização.

Oliveira et al (2009, p.37) conceituam que por objetivos estratégicos entende-se como sendo:

[...] o alvo (resultados esperados ou estados futuros desejados) a ser atingido pela organização no período considerado. Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados.

De acordo com as expectativas e anseios dos gestores para a organização, se estabelecem os objetivos quanto a uma situação futura que satisfaça esses desejos. Oliveira (2011) conceitua que os objetivos apresentam algumas características principais resumidos pela necessidade de serem:

- **hierárquicos:** sempre que possível devem ser apresentados demonstrando quais são os prioritários;
- **quantitativos:** sempre que possível deve se estabelecer um prazo para sua realização;

- **realistas:** Os objetivos deve surgir de uma análise do ambiente externo e interno que a empresa atua, de acordo com as suas potencialidades e limitações;
- **consistentes:** uma empresa pode estar buscando vários objetivos importantes de uma só vez, mas estes devem apresentar consistência entre si;
- **claros, entendidos e escritos:** os objetivos permitem maior amplitude de controle quando todos os profissionais envolvidos no processo consegue entende-los;
- **comunicados:** todos envolvidos direta ou indiretamente na realização dos objetivos devem saber sua finalidade e conteúdo;
- **desmembrados em objetivos funcionais:** os objetivos são correlacionados em suas várias áreas funcionais;
- **motivadores:** deve motivar os executivos e funcionários a desenvolver estratégias para o alcance dos objetivos;
- **utilitários:** devem explicar quem vai beneficiar-se quando forem alcançados
- **decisórios:** devem esclarecer e facilitar as decisões básicas envolvidas em seu processo; e
- **operacionais:** devem visualizar quais aspectos básicos são necessários ser realizados para o alcance dos objetivos.

Desta forma, observa-se que os objetivos são pressupostos-chave que contribuem para a mobilidade do sistema atual para o futuro, e portanto, é de grande relevância para a organização, que, todos os seus funcionários contribuam de forma direta ou indireta com os objetivos estratégicos corporativos..

### 2.7.8 Estratégias

A estratégia é um artifício que teve início com o planejamento das ações militares. Tavares (2005, p. 274) conceitua que “o termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, surgida no século IV a.c., e significa a arte do general”.

Refere-se a capacidade que o comandante tinha em organizar e liderar tropas militares durante um conflito.

O general chinês Sun Tzu (2002) em sua obra “A Arte da Guerra” expressa de maneira bem clara que as chaves da vitória pela estratégia se baseiam em conhecer o inimigo e a si mesmo. Apesar de ser um livro que aborda sobre estratégias de combate e táticas de guerra, ao remeter para para o âmbito empresarial pode-se interpretar como a maneira que empresa deve ser vista pelos seus concorrentes, e a maneira no qual deve se posicionar diante dos fatores de risco.

Analogicamente, Sun Tzu (2002) menciona que a empresa deve conhecer seus concorrentes, e buscar atingi-los quando estão vulneráveis e evitá-los quando estão fortes. Além disso, não deve demonstrar suas fraquezas, e nem demonstrar sua força, se é capaz de atacar deve aparentar incapacidade, ou seja, suas ações devem ser sempre imprevisíveis para seus concorrentes.

No entanto, as estratégias da empresa não devem apenas estar baseadas em vencer ou sobreviver no mercado competitivo, pois conforme Kluyver (2007) uma boa estratégia concentra-se na criação de valor para o cliente, e para a sociedade. Portanto, uma estratégia bem definida é aquela que supera seus concorrentes e cria vantagem competitiva.

Uma empresa apresenta vantagens quando seus rivais não são capazes de imitá-la ou superá-las, sendo estas, a chave de seu sucesso. Para tanto habilidade dos gestores em compreender o negócio e criar estratégias adequadas para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas é essencial.

Segundo o Oliveira (2011 p.185):

a estratégia pode ser definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

A aplicabilidade da estratégia posiciona a organização em um ambiente que está cada vez mais hostil e competitivo, e tem um compromisso com a ação, pois envolve um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, entre outros fatores, que resulta em vantagem para a entidade perante seus concorrentes.

Oliveira (2011) salienta que a estratégia é a maneira que a empresa conduz suas ações para o alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas.

Se constitui como a melhor arma que a organização deve ter para se tornar altamente competitiva, explorar oportunidades, reduzir seus riscos, e utilizar adequadamente seus recursos. A estratégia concede um posicionamento da empresa perante seus concorrentes, visando minimizar suas falhas e explorar suas forças.

#### 2.7.8.1 Tipos de estratégia

O processo da estratégia se inicia com a imposição dos desejos e aspirações que os gestores almejam para a organização. Após a definição dos objetivos, as expectativas em relação ao futuro da organização propõem-se as formas de se chegar ao “amanhã” almejado.

Para isso, Tavares (2005) relata que conforme a realidade externa e interna da organização, os gestores poderão definir as estratégias mais adequadas de acordo com a sua postura estratégica. Oliveira (2011) destaca que as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa e estão voltadas para à;

- sobrevivência;
- manutenção;
- crescimento ; ou
- desenvolvimento

Dessa forma, a escolha das estratégias deve ser feita de forma que proporcione um posicionamento competitivo pretendido, e maneira mais adequada para a empresa alcançar seus objetivos. Os tipos básicos de estratégias podem ser visualizados no quadro 2:



Quadro 2: Tipos básicos de estratégia

Diagnóstico		Internos	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
Externo	Predominância de ameaças	<b>Estratégias de sobrevivência</b>	<b>Estratégias de manutenção</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• redução de custos</li> <li>• desinvestimento</li> <li>• liquidação do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estabilidade</li> <li>• nicho</li> <li>• especialização</li> </ul>
	Predominância de oportunidades	<b>Estratégias de crescimentos</b>	<b>Estratégias de desenvolvimento</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovação</li> <li>• internacionalização</li> <li>• <i>joint venture</i></li> <li>• expansão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de mercado</li> <li>• de produtos ou serviços</li> <li>• financeiro</li> <li>• de capacidades</li> <li>• de estabilidade</li> <li>• diversificação <ul style="list-style-type: none"> <li>- horizontal</li> <li>- vertical</li> <li>- concêntrica</li> <li>- conglomerada</li> <li>- interna</li> <li>- mista</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p.196)

É fundamental que as escolhas das estratégias sejam realizadas de acordo com o posicionamento competitivo desejado. Cabe ressaltar, que a escolha das iniciativas estratégicas deve consistir na melhor interação entre a empresa e seu ambiente, a fim de que possa obter resultados favoráveis.

#### 2.7.8.1.1 Estratégias de sobrevivência

Quando a sobrevivência da empresa está ameaçada é necessário que os gestores tomem medidas que possibilitem a estabilização do negócio, e a estratégia de sobrevivência é essencial, pois a ameaça de extinção da organização é resultado de alguns fatores. Conforme Tavares (2005, p.290):

resulta quase sempre da combinação de fatores externos e internos. Entre os primeiros sobressaem os que não são acompanhados ou assimilados pela organização como as recessões econômicas, as mudanças de hábitos e estilo de vida dos seus consumidores e principalmente aumento da pressão ou mudanças nas regras competitivas. Internamente, a má gestão, a malversação de recursos, os conflitos de natureza sucessória, a luta pelo seu controle acionário e a ausência de uma clara ou equivocada definição do negócio, visão e missão podem, combinadas ou isoladamente, produzir um crise que coloque em risco a sua sobrevivência.

Nesta linha de pensamento Oliveira (2011) destaca que a estratégia de sobrevivência deve ser adotada quando a organização não tem mais alternativa, apresenta alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas e não consegue mais tomar uma posição segura no mercado. Para isso, necessita tomar decisões que estabilizem ou minimizem seus resultados. O autor destaca ainda três tipos de situações que se enquadram como estratégias de sobrevivência da empresa:

- **Redução de custos:** é a estratégia que procura tornar a organização mais enxuta e eficaz. Para isso toma algumas medidas como: reduzir pessoal, níveis de estoque, diminuir compras, efetuar *leasing* de equipamentos, melhorar a produtividade entre, outros. É a estratégia mais utilizada em tempos em que os resultados da empresa estão em declínio.
- **Desinvestimento:** ocorre quando as empresas se encontram em conflitos de linhas de produtos e serviços que deixam de ser interessantes. O momento em que alguma linha de produtos da organização não corresponde às expectativas, passando a comprometer toda a empresa, e neste momento, a melhor saída é desinvestir e manter apenas o negócio original.
- **Liquidação do negócio:** é utilizada em último caso, quando a única solução é encerrar o negócio.

Observa-se que a estratégia de sobrevivência é adotada quando a empresa passa a desenvolver suas atividades de maneira ineficiente, e em resposta passa a ter resultados desfavoráveis. Nesse sentido toma algumas medidas para sua sobrevivência. Oliveira (2011, p.189) salienta que:

numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível as, as despesas. Naturalmente, uma empresa tem dificuldades de utilizar esta estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser engolida pelo mercado e pelos seus concorrentes.

Portanto, a empresa deve adotar essa estratégia como medida para alcançar objetivos mais tangíveis no futuro, e não apenas sobreviver, pois se ficar nessa posição de sobrevivência por muito tempo, fatalmente terá sua continuidade comprometida.

#### *2.7.8.1.2 Estratégia de manutenção*

A estratégia de manutenção implica em manter a posição já conquistada no mercado. É o momento em que a organização não pode fazer altos investimentos, possui inúmeras ameaças em seu ambiente de atuação, mas esta sustentada por pontos fortes que solidificam sua permanência no mercado. De acordo com Tavares (2005, p.291):

a estratégia de manutenção é recomendável quando a organização atingiu um patamar e que o investimento para a sua expansão pode representar um custo maior do que os benefícios a serem adotados ou em que a ação da concorrência a obrigue a desencadear ações para manter a posição já conquistada.

Neste sentido, segundo Oliveira (2011, p.190) devido a organização possuir uma série de pontos fortes como “disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc. – acumulados ao longo do tempo [...] possibilitam ao executivo, além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento.” A empresa adota essa postura estratégica quando não possui oportunidades de crescimento, e atua em um ambiente de incertezas. Diante do exposto a melhor alternativa é usar seus recursos para manter-se na posição já conquistada.

A estratégia de manutenção pode se apresentar de três formas, as quais são destacadas por Oliveira (2011):

- **Estratégia de estabilidade:** Manutenção de um estado de equilíbrio da posição já conquistada, e de negócios já existentes.
- **Estratégia de nicho:** busca dominar um segmento do mercado, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas.
- **Estratégia de especialização:** a empresa procura conquistar ou manter-se sua posição no mercado, através dos esforços para

expansão numa única ou poucas atividades da relação de produtos *versus* mercado, com redução de custos.

Diante do exposto, observa-se que através da estratégia de manutenção a empresa busca explorar seus pontos fortes e os pontos fracos da concorrência, adotando assim uma postura defensiva no mercado.

#### *2.7.8.1.3 Estratégia de crescimento*

O crescimento pode ser alcançado ao se observar e agir nas oportunidades do negócio através de várias dimensões. É aproveitar as oportunidades que o mercado oferece, e explorar seus recursos de maneira eficaz. Segundo Tavares (2005, p.291):

a estratégia de crescimento torna-se recomendável quando o porte da organização é um limitador para atender satisfatoriamente á demanda do mercado. Ainda, quando o tipo de produto ou determinado segmento torna vulnerável á ação da concorrência, estimulando a busca de novos mercados.

Neste sentido conforme Fernandes e Berton (2005, p.159) “quando se fala em crescimento de uma organização, refere-se a três principais fatores: o lucro, as vendas ou a participação no mercado.” Oliveira (2011) destaca que a empresa adota estratégias de crescimento, quando apesar de apresentar predominância de pontos fracos, o ambiente apresenta situações favoráveis, que podem ser transformadas em oportunidades se devidamente capitalizadas.

Oliveira (2011) destaca algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento, quais sejam:

- **Estratégia de inovação:** a empresa procura sempre antecipar-se a seus concorrentes, inovando em produtos/serviços, entre os fatores que se destaquem como inédito e causem impacto no mercado.
- **Estratégia de internacionalização:** a empresa estende suas atividades para fora de seu país de origem, é um processo lento e arriscado, mais interessante para empresas de maior porte.
- **Estratégia de *joint venture*:** É uma sociedade entre duas empresas, uma local e outra estrangeira, na qual se associam para produzir um

produto. Normalmente uma entra com a tecnologia e outra com capital. Comum em países nos qual as empresas multinacionais sofrem restrições.

- **Estratégia de expansão:** a empresa busca um processo planejado para o seu crescimento, com intuito de aproveitar as oportunidades de forma segura e eficaz.

Desse modo, a empresa tem como premissa reduzir o impacto dos pontos fracos, aproveitar-se das oportunidades de crescimento que o mercado está oferecendo.

#### *2.7.8.1.4 Estratégia de desenvolvimento*

Em um cenário com predominância de pontos fortes e de oportunidades a empresa busca desenvolver suas atividades, com o intuito de explorar as oportunidades que o mercado oferece, desenvolvendo novos mercados e clientes, ou ainda novas tecnologias. Conforme Tavares (2005, p.291)

a estratégia de desenvolvimento corresponde para a organização o mesmo que o desenvolvimento corresponde para o ser humano. O crescimento físico do adolescente deve ser concomitante ao seu desenvolvimento emocional, intelectual e moral. Também a organização tem que se desenvolver para apoiar seu crescimento.

Oliveira (2011) salienta que a estratégia de desenvolvimento pode assumir algumas conotações:

- **Desenvolvimento de mercado:** a empresa procura a ampliação das vendas de seus produtos e serviços em novos mercados geográficos, ou atuação em outros segmentos do atual.
- **Desenvolvimento de produtos ou serviços:** a empresa procura no seu mercado de atuação maiores vendas, através de desenvolvimento de novos produtos ou serviços, que pode ocorrer através de melhores qualidades, novos design, diferentes tamanhos, entre outros.
- **Desenvolvimento financeiro:** é a associação de duas empresas no qual uma tem pontos fortes em recursos financeiros, e grandes oportunidades de mercado e a outra o inverso. Desse modo, se

associam ou se fundem em uma nova empresa com o intuito de ter pontos fortes em recursos financeiros, quanto em oportunidades de mercado.

- **Desenvolvimento de capacidades:** ocorre quando a empresa tem alto índice de oportunidades, mas tem pontos fracos, por exemplo, em tecnologia, ela se associa a outra que tem pontos fortes em tecnologia, mas tem baixo índice de oportunidades.
- **Desenvolvimento de estabilidade:** corresponde a associação ou fusão de empresas que procuram evoluir de forma estável, ampliando sua participação no mercado.

Portanto, através das estratégias acima citadas a empresa busca aumentar seu lucro, suas vendas e sua participação no mercado, com alianças estratégicas, fusões, desenvolvimento de novos produtos e serviços, atuação em novos segmentos geográficos, sempre com o objetivo de alavancar suas vantagens competitivas e oportunidades do mercado.

Entretanto, Oliveira (2011) salienta que a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa é a diversificação. Conforme Valadares (2002, p.94):

esta estratégia conduz a empresa para os limites e/ou para fora de seus mercados/clientes ou para fora da indústria na qual compete. A empresa a utiliza quando vê, por exemplo, taxas de retorno não mais atraentes nos atuais mercados ou quando estes já se mostram saturados.

Nessa linha de pensamento, Fernandes e Berton (2005, p.160) destacam que “a diversificação proporciona o crescimento em outras linhas de negócios, por meio da aquisição de outras indústrias de ramos correlatos ao seu negócio principal ou até mesmo de ramos totalmente distintos.” Desse modo, segundo Costa (2003) é um processo de busca de novas oportunidades de atuação da empresa, partindo do que ela faz bem hoje, no qual, a organização busca melhorar seus resultados entrando em linhas de produtos e mercados adicionais que são diferentes dos atuais.

## 2.8 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

### 2.8.1 Histórico

O orçamento no contexto empresarial direciona a organização em busca de seus objetivos, consistindo em uma ferramenta que serve de auxílio para tomada de decisão. Para Lunkes (2007, p. 24):

a necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos; com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento. Há vestígios de práticas orçamentárias formais até mais antigas que a origem do dinheiro.

De acordo com Passarelli e Bomfim (2004) o planejamento orçamentário tem suas origens na idade média, quando utilizados pela administração pública como um simples instrumento para planejar suas despesas e controlar sua situação financeira. Lunkes (2007) acrescenta que a origem do orçamento empresarial remonta na constituição inglesa em 1689, no qual, a lei estabelecia que o rei, e depois o primeiro ministro poderiam cobrar certos impostos ou gastar recursos desde que tivesse a autorização do parlamento.

Nas empresas privadas, segundo Passarelli e Bomfim (2004) o orçamento passou a ser utilizado gradativamente a medida que o tempo passava e aumentava a crescente complexidade dos negócios e a da concorrência, passando a exigir das empresas métodos mais eficazes, sendo que para alguns especialistas, o início da era e da real difusão do orçamento entre as empresas privadas, ocorreu no ano de 1923.

No entanto, Lunkes (2007) destaca que orçamento foi utilizado pelas empresas privadas, inicialmente na empresa Du Pont, em 1919 nos Estados Unidos como instrumento de planejamento e controle das operações empresariais. No Brasil, o orçamento empresarial passou a ser foco de estudo, a partir de 1940, e a partir de 1970 ganhou relevância e passou a ser utilizado com mais frequência. Zdanowicz (1983 *apud* LUNKES, 2007).

Conforme Passarelli e Bomfim (2004), e Lunkes (2007) apesar do orçamento a princípio ser utilizado apenas como um controle de despesas, com o tempo ele passou a ter um enfoque de caráter gerencial, e ser utilizado como uma ferramenta importante para tomada de decisão.

## 2.8.2 Conceito

O planejamento estratégico visa direcionar a empresa em um ambiente extremamente dinâmico, o qual é intensificado pela imprevisibilidade. No entanto, conforme Warren, Reeve e Fess (2008) o orçamento vai determinar um rumo para a empresa, delineando seus planos em termos financeiros. É ele que vai estimar e alocar de maneira mais eficiente os recursos, a fim de que os objetivos e as metas traçadas pela empresa sejam alcançados.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2002, p.117) conceituam que o orçamento é:

[...] expressão monetária de um plano operacional. É a etapa final de um processo de planejamento. [...] um compromisso de realização. É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos

O orçamento consiste em um documento que reflete o planejamento. Corresponde a uma extensão do planejamento, pois enquanto esse explicita a natureza das ações e objetivos, o orçamento as traduz em metas e esforço financeiro. Neste sentido, Fernandes e Berton (2005) abordam que a maneira tradicional da organização buscar a integração dos seus objetivos e controle para que os resultados sejam como o esperado, é consolidá-los na forma de orçamento.

Sendo que, de acordo com Brookson (2000, *Apud*, LUNKES, 2007, p.28):

o orçamento é um plano de atividades futuras. Ele pode assumir diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e o conjunto de empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da organização. O orçamento é uma declaração de planos financeiros e não financeiros para um período que está por vir, normalmente de um ano.

Para Cardoso, Mário e Aquino (2007) orçamento é uma ferramenta que serve como bússola, para direcionar a organização ao alcance de seus objetivos. Um instrumento que traduz a estratégia da empresa com a finalidade de detalhar de maneira aproximada sua situação financeira futura.

De acordo com Zdanowicz (1983 *apud* LUNKES, 2007, p.30) “o processo orçamentário deve apresentar as seguintes características; projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis”. Neste sentido, Padoveze (2012) menciona que orçar correlacionar os dados atuais do sistema de informações contábeis da organização e introduzir os dados previstos para o próximo exercício dentro da melhor visão que se tem no momento da elaboração.



Entende-se que, com o orçamento pode-se projetar agora, o que quer se alcançar no futuro. Mas para que isso ocorra, é preciso envolvimento de todos os setores da organização.

### 2.8.3 Objetivos

O orçamento é essencial para o planejamento e o controle da empresa. Desse modo ele reúne diversos objetivos na busca de expressar o plano e controle de resultados. Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2002, p.117) “o processo orçamentário é um dos instrumentos que permitem acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados”. De modo geral ele possui o intuito de direcionar e coordenar as atividades da empresa para atingir as metas estabelecidas.

Para Welsch (1973, *apud* LUNKES, 2007, p.28) “o objetivo principal do orçamento é relacionar-se com duas funções administrativas: o planejamento e controle.” Já para Tung (1994, *apud* LUNKES, 2007, p.28) “o objetivo principal é atingir maior eficiência nas diferentes atividades empresariais, com base nos recursos aplicados”. Isso, porque o orçamento materializa os planos em termos financeiros, permitindo aos gestores uma previsão do futuro, auxiliando na tomada de decisão e no cumprimento dos objetivos propostos, visando uma melhor eficiência na alocação dos recursos.

De forma mais detalhada Brookson (2000, *apud* LUNKES, 2007) estabelece seis objetivos principais do orçamento, apresentados no quadro 3:

Quadro 3: Os seis objetivos principais do orçamento

<b>Objetivos</b>	<b>Descrição</b>
<b>PLANEJAMENTO</b>	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda á estratégia de longo prazo da empresa.
<b>COORDENAÇÃO</b>	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir consistência dessas ações.
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipe.
<b>MOTIVAÇÃO</b>	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
<b>CONTROLE</b>	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
<b>AVALIAÇÃO</b>	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Fonte: Brookson (2000, *apud* LUNKES, 2007, p.29)

Sendo assim, caracteriza-se o orçamento como um meio eficaz de efetuar a continuação dos planos, entretanto, é importante que ele esteja alinhado as metas da organização, e envolva todos os setores, fornecendo medidas para controlar e avaliar o seu desempenho, e caso necessário tomar as devidas ações corretivas. Neste contexto, Padoveze (2012, p.199) ressalta que:

[...]o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar os objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucro.

Resumidamente, o orçamento atua como uma importante ferramenta gerencial, proporcionando condições de avaliação de desempenho da organização, estabelecendo, coordenando e controlando os objetivos de todos os setores, para que se alcance os resultados almejados.

#### **2.8.4 Tipos de orçamentos**

Existem vários métodos para desenvolver o orçamento e cada um possui suas particularidades. Porém todos visam o mesmo objetivo, que é direcionar a empresa ao alcance dos resultados esperados. Conforme Warren, Reeve, Fess (2008) os sistemas orçamentários variam entre as organizações, em virtude de fatores como estrutura organizacional, complexidade operacional e filosofia administrativa.

Entretanto, Lunkes (2007, p.39) destaca que “a definição, os objetivos e características básicas são os mesmos para todos os processos orçamentários. No entanto alguns aspectos e procedimentos são únicos e específicos para cada processo.” Desse modo, é importante que os orçamentos sejam elaborados de acordo com o que melhor refletem as necessidades da empresa.

Segundo Padoveze (2012) não existe uma única maneira para estruturar o orçamento, e conseqüentemente de fazer o processo de acompanhamento e controle, entretanto, há os tipos mais comuns e mais utilizados pelas organizações e, os quais serão abordados neste trabalho, quais sejam o: orçamento estático, orçamento flexível e orçamento base zero.

#### 2.8.4.1 Orçamento estático

O orçamento estático funciona como diretriz para o alcance dos resultados esperados. É estático porque não é ajustado às mudanças nos níveis de atividades, ele trabalha com o número exato de produção e vendas.

Warren, Reeve, Fess (2008, p. 193) destacam que “um orçamento estático mostra os resultados esperados de um centro de responsabilidade para apenas um nível de atividade. Uma vez que o orçamento tenha sido determinado, ele não muda, mesmo que a atividade mude”. Desse modo, Oliveira, Perez Jr e Silva (2002) frisam que mesmo que ocorram mudanças estratégicas e ambientais, as quais diminuam a qualidade da informação, para controle e acompanhamento dos resultados, o orçamento é mantido.

Padoveze (2012) afirma que orçamento estático é o orçamento mais comum, no qual, se elaboram todas as peças orçamentárias com base na estimativa de vendas ou produção, e é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias. Desta forma o orçamento permanece fixo até que finde o exercício do processo orçamentário.

Contudo, Padoveze (2012, p.203) enfatiza que:

[...] esse tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente para grandes corporações, notadamente as que operam em vários países. O motivo básico dessa utilização é a grande necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as suas unidades dispersas geograficamente, num orçamento mestre e único da corporação.

Portanto, para as empresas que sofrem variações constantes, principalmente aquelas de menor porte, o orçamento estático não é muito recomendado, visto que compromete o processo de acompanhamento e controle.

#### 2.8.4.2 Orçamento flexível

Os orçamentos são elaborados com base em determinado nível ou volume de produção e vendas, entretanto se as operações reais ocorrem a níveis diferentes daquele que foram orçados, grandes variações tendem a aparecer entre o orçamento e o desempenho real da empresa. Desse modo, conforme Oliveira, Perez Jr e Silva (2002) surge o orçamento flexível, que possui uma flexibilidade para as projeções orçamentárias. É o orçamento ajustado pelas mudanças no volume.

Conforme, Warren, Reeve, Fess (2008, p. 184) diferente do orçamento estático “os orçamentos flexíveis mostram os resultados esperados de um centro de responsabilidade para vários níveis de atividade. Pode se pensar num orçamento flexível como uma série de orçamentos estáticos para diferentes níveis de atividade”. Desse modo, Padoveze (2012, p.203) corrobora, ao destacar que:

para solucionar o problema do orçamento estático, surgiu o conceito de orçamento flexível. Neste caso, em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volumes de atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, em que tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas.

Observa-se que o orçamento flexível é comparado com o estático para obter as variações ocorridas, pois nem sempre as projeções são iguais ao resultado esperado.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2002, p.121) salientam que o orçamento flexível “baseia-se num conhecimento de como as receitas e despesas deverão se comportar em determinado nível de atividade”. Neste sentido Warren, Reeve, Fess (2008, p. 184) destacam que “esses orçamentos são especialmente úteis para estimar e controlar os custos de fabricação e as despesas operacionais.” Facilita assim identificar de onde vêm as diferenças e quais foram às causas das variações, comparando os resultados reais com os custos, despesas, e o que é realmente necessário para o desenvolvimento da atividade.

Dessa maneira, o orçamento flexível auxilia os gestores a obter uma visão mais aprofundada das divergências ocorridas entre o orçamento real e o orçado. Possibilita assim, ao gestor utilizar o orçamento como ferramenta de controle para a tomada de decisão e a correta alocação de recursos, a fim de prevenir-se das interferências que estão originando essas variações.

#### 2.8.4.3 Orçamento base zero

O orçamento base zero desconsidera o que ocorreu nos anos anteriores e cada orçamento é feito um novo estudo, justificando as despesas necessárias para cada item orçado. Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p.65):

O orçamento de base zero projeta os dados em pacotes de decisão como se as operações estivessem começando da estaca zero, logo, todo gasto precisa ser justificado. Os gestores estimam e justificam os valores orçados como se a organização estivesse iniciando suas operações.

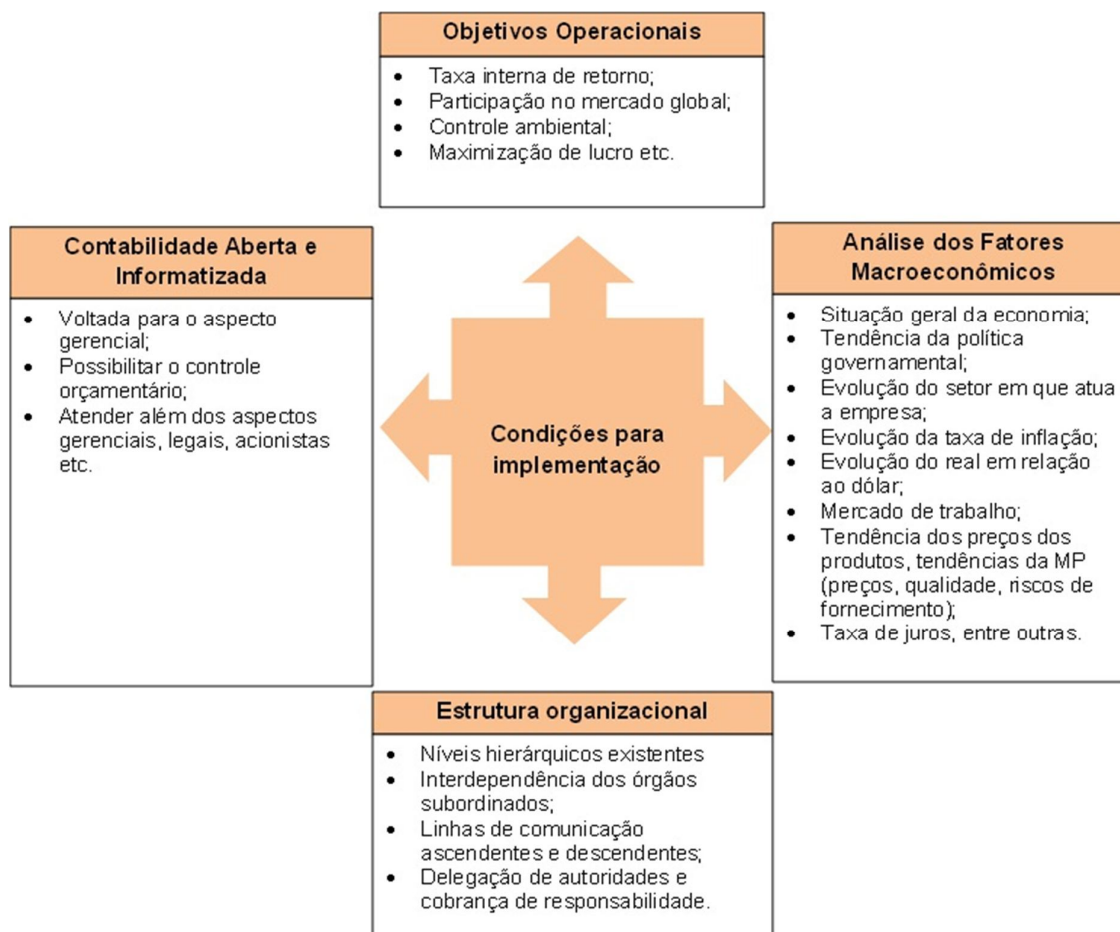
Padoveze (2012, p. 203) ressalta que “a proposta do orçamento base zero está em discutir toda a empresa, toda vez que se elabora o orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele”. Desse modo a empresa busca atingir seus objetivos sem gastos desnecessários, priorizando os recursos fundamentais.

O orçamento base zero não se utiliza de dados históricos, é importante para a gestão da empresa, pois identifica e elimina ineficiências que outros orçamentos acabam por perpetuar. Como a alocação dos recursos é baseada nas necessidades e benefícios e não nos cenários passados permitem uma eficiente alocação.

### **2.8.5 Condições para implementação do orçamento**

Para que o processo orçamentário seja desempenhado da melhor maneira possível, são estabelecidas para a empresa algumas condições necessárias. Neste sentido, conforme Boisvert (1999, *apud* LUNKES, 2007) as condições mínimas necessárias que a organização deve contar para à implementação do orçamento, são: estrutura organizacional, políticas, gestão de pessoal e um sistema de informação, que disponibilize dados contábeis atuais e informações passadas, conforme representação na figura 14.

Figura 14: Condições para implementação do orçamento.



Fonte: Zdanowicz (1983, *apud* LUNKES, 2007, P. 35)

Observa-se que para a implementação do orçamento é necessário considerar uma contabilidade com informações coerentes e confiáveis que auxiliam na tomada de decisão, fatores externos e internos que podem interferir no seu desenvolvimento, e envolvimento de toda organização em sua elaboração, deixando cada setor da empresa responsável pela busca de resultados.

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2002, p.123):

a existência e utilização de um sistema orçamentário exigem que sejam concretamente fixados os objetivos e políticas para a entidade e suas divisões. Todo o processo de preparação deve ser precedido de exames cuidadosos de fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração a dedicar atenção adequada e oportuna aos eventos externos.

Ressalta-se que a responsabilidade de coordenação do processo orçamentário é tarefa de toda organização, no qual, cada área tem suas próprias

metas, sincronizadas com as metas da entidade como um todo. (OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA, 2002). Desse modo torna-se oportuno comentar os fatores críticos de sucesso do sistema orçamentário, resumidos no quadro 4:

Quadro 4: Sistema orçamentário e fatores críticos de sucesso

Fatores imprescindíveis	Abrangência, oportunidade, qualidades e características do sistema orçamentário.
Envolvimento da alta direção, dos demais executivos e funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio da alta direção;</li> <li>• Empenho integral e participativo de cada integrante do quadro de funcionários da empresa.</li> </ul>
Adaptação organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação da estrutura organizacional;</li> <li>• Evitar duplicação ou diluição de esforços e responsabilidades;</li> <li>• Considerar a cultura da organização.</li> </ul>
Clara definição dos objetivos e dos padrões de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes do momento de decisão;</li> <li>• Padrões comparáveis com resultados</li> </ul>
Comunicação integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades e objetivos</li> <li>• Todos os níveis de estrutura organizacional</li> </ul>
Definição de expectativas realistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar conservadorismo exagerado;</li> <li>• Evitar otimismo irracional;</li> <li>• Procurar alcançar alto nível de eficiência global</li> </ul>
Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Datas</li> <li>• Relatórios de desempenho oportunos</li> </ul>
Reconhecimento do esforço individual e do grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justo, compreensível e preciso.</li> <li>• Evitar estereótipos e preconceitos na avaliação da <i>performance</i></li> </ul>
Acompanhamento de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inferior às metas adotar ações corretivas, de forma construtiva;</li> <li>• Se favorável, divulgar para as demais áreas,</li> </ul>

Fonte: Oliveira, Perez Jr, e Silva (2002, p.125)

Desse modo é importante que a organização tenha um sistema de informações no qual lhe proporcione informações estruturadas, que lhe permita processar esses dados, necessários para a elaboração e análise orçamentaria. É essencial ainda, que a estratégia esteja clara para todos na organização, ou pelo menos para os responsáveis por sua elaboração e avaliação, com o intuito de que o orçamento reflita a estratégia da entidade, e colabore para a o acompanhamento de desempenho e tomada de decisão. (CARDOSO, MARIO, AQUINO, 2007).

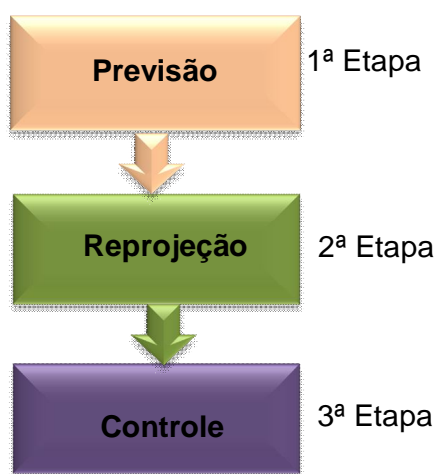
Observa-se que existem fatores essenciais para o sucesso de elaboração e execução do orçamento. No entanto, Lunkes (2007) destaca que as condições de implementação vão depender em grande parte do tipo de empresa e principalmente do grau de utilização do próprio processo orçamentário.

### 2.8.6 Processo orçamentário

O processo de elaboração do orçamento consiste na etapa no qual, traz a definição quantitativa dos objetivos da organização e o detalhamento dos fatores necessários para atingi-los. (OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA, 2002). Desse modo, é importante que o orçamento seja elaborado com base no planejamento estratégico da organização. Pois um planejamento estratégico sem o orçamento é apenas uma rota sem destino. Assim como um orçamento sem o planejamento estratégico é apenas uma planilha de controle de despesas.

Para Boisvert (1999, *apud* LUNKES, 2007, p.31) “o processo orçamentário é a forma como a empresa faz o orçamento”. Em linhas gerais Padoveze (2012) destaca que o processo de elaboração consta de três grandes fases, representados pela figura 15:

Figura 15: Etapas Elaboração Orçamento



Fonte: Adaptado de Padoveze (2012)



Padoveze (2012) ao mencionar as três fases do processo de elaboração do orçamento elucida que:

- A fase da **previsão** deve ser iniciada ao redor dos seis meses antes do exercício a ser orçado, é a etapa no qual a empresa coloca no papel tudo aquilo que ela espera e prevê o que vai acontecer para o próximo exercício na elaboração dos quadros orçamentários. É nesta etapa que se verificam as condições atuais da conjuntura econômica, das políticas de controle de preços, estimativas de inflação etc..e onde, são desenhados os cenários econômicos imagináveis ou possíveis.
- A fase da **reprojeção** é a etapa no qual, os dados orçados são analisados por cada departamento responsável, e após seu retorno e as respectivas críticas, faz-se as alterações nas previsões iniciais, esses dados deverão estar prontos entre um e dois meses antes do início do exercício.
- A fase do **controle** é a última etapa, onde é analisado o desempenho de cada departamento, e verificam-se os objetivos traçados foram atingidos, por meio da análise das variações entre os resultados orçados e os resultados reais, e se necessário, a partir daí adota-se medidas corretivas a serem feitas.

Ressalta-se que os responsáveis pela elaboração do orçamento devem determinar o período que irá contemplar a projeção orçamentaria. De acordo com Sanvicente e Santos ( 2009, p.34) “uma das primeira decisões a serem tomadas a respeito de utilização do orçamentos diz respeito ao período que será coberto pelos planos orçamentários que devem ser elaborados”. Neste sentido Lunkes (2007, p. 32) destaca que:

o período do orçamento deve ser o tempo necessário para promover uma meta atingível em condições normais. Idealmente, o período de tempo deve minimizar o impacto de flutuações sazonais ou cíclicas. Por outro lado, o período de orçamento não deve ser longo demais que inviabiliza estimativas realista.

Lunkes (2007) e Sanvicente e Santos (2009) enfatizam que o período do orçamento varia de empresa para empresa, e pode ser preparado para qualquer período de tempo. No entanto, conforme os autores o mais comum e recomendável é usar o prazo de um ano, no qual, este orçamento anual também pode ter ajustes mensais, trimestrais ou semestrais, coincidindo com o exercício social da empresa, mesmo que este não seja o próprio ano civil.

### 2.8.7 Construção de Cenários

Em um ambiente imprevisível, no qual, a organização não se pode dar ao luxo de tomar nada como garantido, é difícil fazer uma projeção de suas vendas, custos, despesas entre outros. Desse modo, é importante a construção de cenários para as suas previsões, para determinar como cada cenário irá afetar o lucro da entidade.

Conforme Passarelli e Bomfim (2004, p. 34) as operações da empresa são afetadas constantemente por diversos fatores interiores e exteriores á sua estrutura, no qual, prejudicam sua eficiência. Dessa maneira “fatores especificamente políticos ou sociais, como, por exemplo, súbitas mudanças de governo ou a simples variação de gosto do consumidor, podem determinar importantes efeitos sobre o comportamento e o resultado da empresa”. Desse modo, a construção de cenários abrange uma ampla gama de possíveis escolhas, que podem interferir no resultado da empresa.

Nesse sentido Frezatti (2009) salienta que a construção de cenários deve se considerar, dentre outros fatores, os aspectos que possam afetar o negócio da organização, que são:

- O cenário político;
- O cenário econômico;
- O cenário mercadológico ( clientes, fornecedores, concorrência, etc...)

Com intuito de auxiliar na compreensão, apresenta-se o quadro 5, um exemplificativo de cenários construídos.

Quadro 5: Exemplos de cenários

<b>Variáveis</b>	<b>I Otimista (Em %)</b>	<b>II Moderado (Em %)</b>	<b>III Pessimista (Em %)</b>
Probabilidade	25,0	50,0	25,0
PIB-Mundial Variação	2,5	1,5	0,5
PIB – EUA - Variação	4,0	2,5	1,5
PIB – Europa - Variação	3,5	2,0	1,0
PIB – Japão- Variação	3,0	1,5	0,5
PIB – Brasil- Variação	0,5	- 2,0	- 4,0
Balanco de Pagamentos – USS bi	4,0	6,0	8,0
Reservas Internacionais – USS bi	30,0	32,0	34,0
Déficit Público - % do PIB	4,0	4,5	5,0
Dívida Externa – USS bi	200	198	196
Juros Nominais	20,0	24,0	28,0
Taxa de Câmbio	5,0	7,0	9,0
Inflação Anual- IPC	12,0	10,0	8,0
Taxa Média de Desemprego	7,5	8,5	9,5
Crescimento do Setor	10,0	5,0	-
Crescimento da Empresa	12,0	7,0	2,0
Crescimento da Unidade do Negócio 1	15,0	12,0	10,0
Crescimento da Unidade do Negócio 2	10,0	9,0	7,0

Fonte: Padoveze (2012, p. 211)

A previsão de cenários permite aos gestores avaliar o impacto dos possíveis cenários sobre o resultado almejado. Desse modo, Padoveze (2012) enfatiza a construção de três cenários possíveis, para que se possam analisar os efeitos de resultados favoráveis e desfavoráveis sobre o negócio.

Conforme Padoveze (2012, p.209) “a construção de cenários deve ser realizada para o exercício em questão, se for necessário, e para o próximo exercício, necessariamente, ou, no máximo, para os dois próximos exercícios”. O autor ainda ressalta que a construção de cenários é a etapa que sucede a leitura do ambiente, e deve ser construída de acordo com as informações do ambiente macroeconômico e suas implicações visíveis à empresa e seu setor, no qual, servirá como baliza para as premissas orçamentárias,

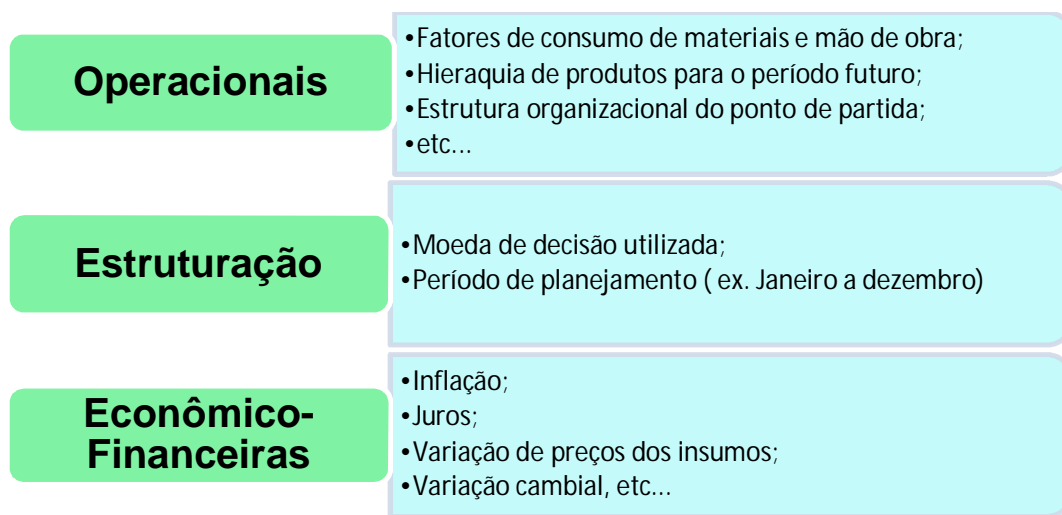
### 2.8.8 Premissas

Após a escolha do cenário mais provável para a elaboração do orçamento, devem-se abordar as diretrizes para a continuidade do plano orçamentário. Conforme Santos (2009, p. 77):

as premissas fundamentarão a construção do orçamento e depois de concluídas todas as peças orçamentárias, deverão ser incorporadas ao sistema de informação contábil, evidenciando esse processo, unindo o planejamento estratégico, o planejamento operacional e considerando os principais instrumentos de informação dentro empresa

Neste sentido, de acordo com Frezatti (2009) as premissas têm um impacto muito importante sobre os resultados, e podem ser separadas em operacionais, de estruturação e econômico-financeiras, representadas na figura 16.

Figura 16: Classificação premissas



Fonte: Adaptado Frezatti (2009, p.53)

Neste contexto, Padoveze (2012) diz que premissas orçamentárias “são os dados de ordem geral e que tendem a afetar, direta ou indiretamente, toda a empresa e que depois, de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas sem discussão”. Desse modo, ao fundamentar as premissas, é possível estabelecer o que deve acontecer com os negócios da empresa. O quadro 6 exemplifica as premissas gerais para o processo de elaboração das peças orçamentárias:

Quadro 6: Exemplos premissas orçamentárias

Premissas	Informações quantitativas
Programa de Produção – Unidades/ Ano	200.000
Número de Funcionários	4.500
Encargos Sociais Previstos - Média	92,0 %
Horas extras máximas	2,0 %
Aumentos Salariais – Data Base	4,0 %
Aumentos de Méritos - % Mensal	0,2 %
Taxa de Câmbio - %	7,0 %
Taxa de US\$ - Inicial	R\$ 1,65
Taxa de US\$ - Final	R\$ 1,765
Inflação Anual – País - %	10,0%
Aumento de Lista de Preços - %	5,0%
Inflação Interna - %	7,6%
TJLP – Empréstimos Nacionais	15,0%
Taxa de Juros Média – Empréstimos Estrangeiros	8,5%
Taxa de Juros Média – Aplicações Financeiras	16,0%
IR Retido Fonte Aplicações Financeiras	15,0%
Investimentos Necessários	R\$ 1.600.000
Política de Contas a Receber	50 dias
Política de Estocagem	90 dias
Políticas de Fornecedores	30 dias

Fonte: Padoveze (2012, p.212)

Em síntese, as premissas orçamentárias representam conforme (Padoveze, 2012) a visualização em termos quantitativos, sobre como as condições do negócio irão desenvolver e mudar no período que se planejou orçar, tais como: comportamento de vendas, produção, novos negócios, e oportunidades, necessidades de investimentos e financiamentos, logísticas etc..

Por fim, Santos (2009) e Padoveze (2012) concluem que as premissas orçamentárias fazem parte do conjunto de informações do planejamento operacional e os cenários fazem parte do conjunto de informações do planejamento estratégico. No qual, premissas devem estar alinhadas aos objetivos, metas e realidade da organização, e em conformidade com os cenários, para servirem de base para a elaboração do orçamento.

### 2.8.9 Peças orçamentárias

O sistema orçamentário é constituído por peças essenciais, que consistem em planos individuais que proporcionam condições de estruturação e interpretação do orçamento geral. Segundo Lunkes (2007, p.32):

A estrutura básica do orçamento é formada das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos de determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.

Padoveze (2012) destaca que o plano orçamentário contempla três grandes segmentos:

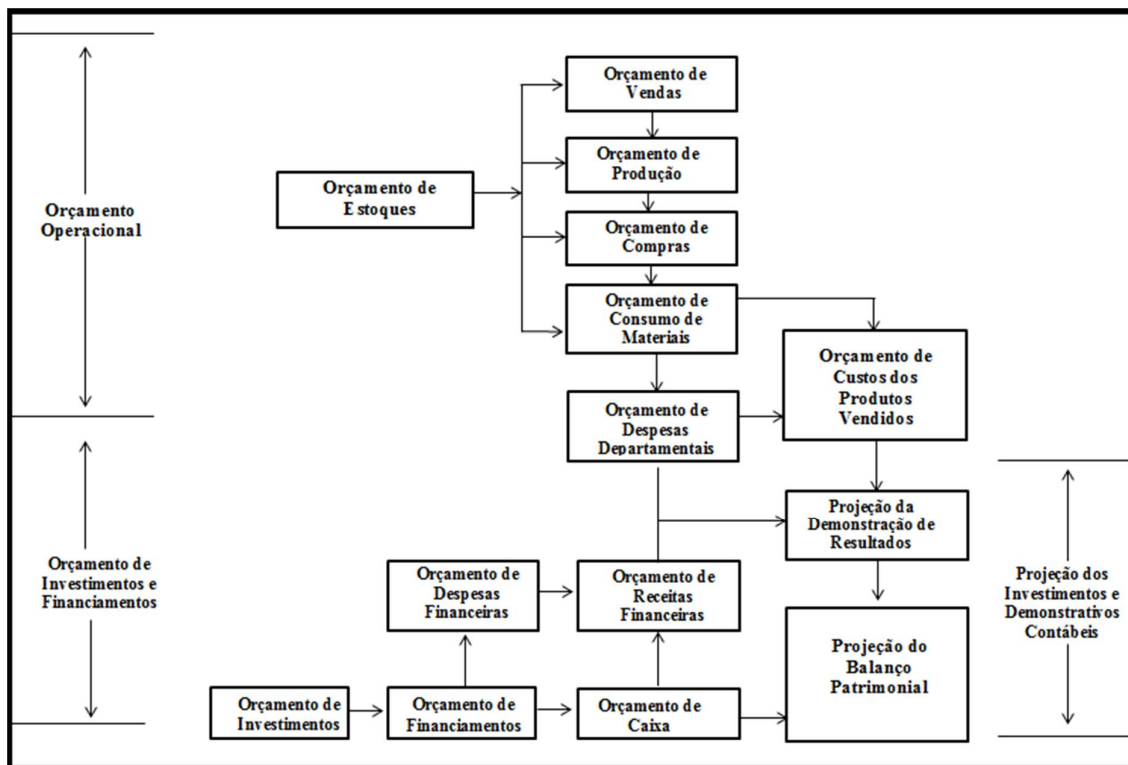
- Orçamento Operacional
- Orçamento de Investimentos e Financiamentos
- Projeção das Demonstrações Contábeis

Deste modo, para auxiliar na fixação do entendimento, torna se oportuno apresentar as percepções quanto à estruturação orçamentária.

- **Orçamento Operacional:** O orçamento operacional consiste em estimar o que é necessário para manter a empresa em funcionamento. Concentra a maior parte das peças orçamentárias, no qual, engloba todos os orçamentos específicos que atingem a estrutura hierárquica da empresa, englobando as áreas administrativas, comercial e de produção. (PADOVEZE, 2012).
- **Orçamento de Investimentos e Financiamentos:** Consiste na elaboração de estimativas de investimentos e financiamentos que serão utilizados para a geração de receitas futuras, pelas aquisições de investimentos, imobilizados, programa para aumento ou redução de instalações, amortizações, entre outros. (SCHIER, 2008; PADOVEZE, 2012)
- **Projeção dos Demonstrativos Contábeis:** É a etapa final do plano orçamentário que consolida todos os orçamentos. Todas as receitas e as despesas geradas em cada peça orçamentária são reunidas para projetar o resultado, proporcionando informações para análise e avaliação dos resultados que foram alcançados através do planejamento. ( LUNKES, 2007; PADOVEZE, 2012)

A figura 17 demonstra como é estruturado o orçamento e suas principais peças:

Figura 17: Esquema geral do plano orçamentário.



Fonte: Padoveze (2012, p.214)

Deste modo, compreende-se que o orçamento global é dividido em orçamentos setoriais, onde serão estipulados objetivos, metas e diretrizes para cada setor, e os mesmos devem estar de acordo com a perspectiva da empresa, pois cada departamento vai estar refletindo as decisões tanto operacionais quanto financeiras.

#### 2.8.9.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas tem o objetivo de estimar o volume de vendas para determinado período de tempo. Warren, Reeve, Fess (2008, p. 197) frisam que “para estimar a quantidade de venda de cada produto, a quantidade vendida no

passado é, muitas vezes, usada como ponto de partida”. Esses valores são atualizados por fatores que podem afetar as vendas futuras.

Passarelli e Bomfim (2004, p.51) destacam que:

nas empresas industriais, comerciais e de serviços, cujo objetivo final consiste sempre na comercialização de um determinado produto, ou serviço, o orçamento de vendas representa o ponto de partida de todo o processo orçamentário.

Segundo Lunkes (2007) a primeira coisa a fazer quando estabelecer o orçamento de vendas é definir os fatores limitadores ou restrições que podem interferir na projeção orçamentária, desse modo, é importante que a entidade faça um diagnóstico dos fatores do ambiente interno e externo.

O orçamento de vendas representa o alicerce do processo de elaboração das peças orçamentárias, pois todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas. (PADOVEZE, 2012)

O autor ainda enfatiza que:

Fundamentalmente, o orçamento de vendas compreende as seguintes partes:

- Previsão de vendas em quantidades para cada produto.
- Previsão dos preços para os produtos e seus mercados.
- Identificação dos impostos sobre as vendas;
- Orçamento de vendas em moeda corrente do país. (PADOVEZE, 2012, p.217)

Observa-se com isso, o comprometimento que o orçamento de vendas tem com as demais peças orçamentais, pois se as estimativas não forem precisas levarão diretamente todos os demais planejamentos do orçamento ao erro, podendo inviabilizar todo o controle orçamentário.

#### 2.8.9.2 Orçamento de produção

Uma vez realizado o orçamento de vendas, elabora-se o orçamento de produção, no qual são planejados os volumes a serem produzidos em determinado período, para atender as necessidades de vendas, considerando ainda os estoques pré-estabelecidos para não perder as vendas.

Neste sentido, Lunkes (2007, p. 44) coloca que:

O plano de produção envolve a programação de uso da capacidade instalada, política de estoque (produtos acabados, em elaboração, matéria-prima, material secundário, outros); identificação com projeção das necessidades de investimentos para atender o programa de vendas, eventuais equipamentos ociosos e o seu destino; projeção dos custos

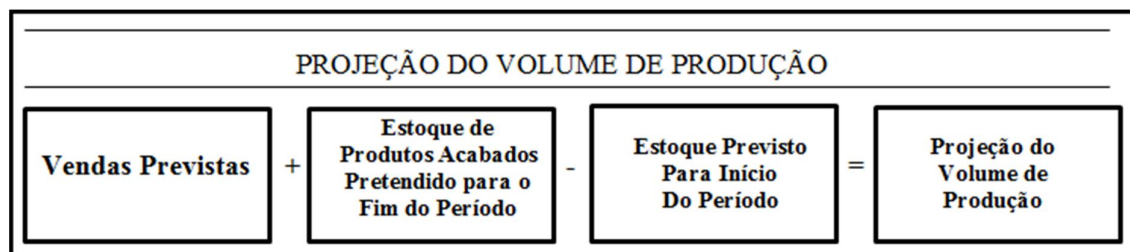


variáveis e fixos, objetivos de produtividade considerada no orçamento e outros itens eventualmente necessários.

De acordo com Warren, Reeve e Fess (2008, p.198) “a produção deve ser cuidadosamente coordenada com o orçamento de vendas para assegurar que a produção e as vendas sejam mantidas em equilíbrio durante o período”. Nesta mesma linha de raciocínio Padoveze (2012) enfatiza que este orçamento é totalmente decorrente do orçamento de vendas, no qual, o orçamento de produção é quantitativo, uma vez que de acordo com a venda projetada, o estoque inicial existente e o estoque final pretendido vão ser projetadas a quantidade a ser produzida.

O orçamento de produção obedece basicamente, ao seguinte esquema de elaboração, conforme figura abaixo:

Figura 18: Projeção do volume de produção.



Fonte: Passarelli e Bomfim (2004, p.68)

Neste contexto percebe-se que a empresa deve analisar se possui capacidade para atender a demanda de produção necessária, pois uma previsão incorreta impactará diretamente nos orçamentos de vendas e em orçamentos posteriores.

### 2.8.9.3 Orçamento de compras

Com base na estimativa de vendas e de produção surge o orçamento de compras, que visa orçar os gastos com os materiais a serem comprados para atender a demanda de vendas. Segundo Santos (2009, p. 78)

uma vez definido o nível de vendas orçado, estima-se o nível de compras necessário para o volume de negócios. Assim como as vendas, as compras poderão sofrer algumas influências, tais como o nível de preços decorrentes

dos ajustes de tabelas dos fornecedores, variação do volume de vendas físicas (unidades), ou em função de maior ou menor estocagem.

Neste mesmo contexto, Sanvicente e Santos (2009, p.82) destacam que “o orçamento de compras representa a determinação do programa de obtenção das matérias-primas necessárias para o atendimento dos planos de produção e estoques”. Os autores ressaltam que as decisões de compras devem ser feitas considerando a determinação da política de estocagem, no qual, se constituem de regras que permitem atender a necessidade de consumo, e um custo mínimo de investimentos em estoques.

Corroborando com tal entendimento Padoveze (2012, p. 240) ao destacar o que orçamento de compras de materiais decorre de:

- política de estoque de materiais;
- orçamento de consumo de materiais líquido dos impostos;
- impostos incidentes sobre compras de materiais.

Com base no estoque inicial (EI), no consumo e estoque final (EF) orçado, projetam-se as compras de materiais e os impostos incidentes sobre essas compras projetando-se assim o orçamento de compras bruto. O quadro 7 exemplifica a projeção do orçamento de compras:

Quadro 7: Orçamento de compras.

Ano/mês 1	Dados	Produto A	Produto B	Total
<b>Compra de Materiais</b>				
Estoque Inicial - Real	\$	22.000	28.000	50.000
Consumo Orçado	\$	431.025	224.890	655.915
Estoque Final - orçado	\$	35.919	18.741	54.660
<b>=Orçamento de Compras - Líquido</b>	<b>\$</b>	<b>444.944</b>	<b>215.630</b>	<b>660.574</b>
(+) Impostos sobre Compras 30%	\$	133.483	64.689	198.172
<b>= Orçamento de Compras - Bruto</b>	<b>\$</b>	<b>578.427</b>	<b>280.320</b>	<b>858.746</b>

Fonte: Adaptado Padoveze (2009, p. 531)

É fundamental uma coordenação entre os departamentos de vendas, compras e produção, afim de que se tenha um nível de estoque de segurança para que a empresa possa atender a demanda de vendas, e não ficar com volume excessivo de produtos em estoques.

#### 2.8.9.4 Orçamento de custos

O orçamento de custos tem por objetivo projetar os gastos incorridos no processo de produção e compras, com o intuito de determinar os custos dos produtos/mercadorias vendidas.

Neste contexto, segundo Lunkes (2007) após estimar os materiais que são exigidos para atender a produção, definem-se os custos relacionados à produção: matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação.

Deste modo, segundo Passarelli e Bomfim (2004) os custos de materiais diretos e mão-de-obra direta, são os custos diretamente associados a produção da empresa. Nesse mesmo sentido, de acordo com Sanvicente e Santos (2009, p.76):

a matéria-prima consiste em qualquer material que seja fisicamente agregado ao produto, passando a fazer parte do mesmo. Nos custos de mão-de-obra direta são classificados os gastos com qualquer trabalho executado no produto, e que implique mudança de sua forma ou de sua natureza[...]

Sanvicente e Santos (2009, p.83) ainda destacam que “os custos de matérias-primas incluem o preço da matéria-prima menos os descontos obtidos e mais as despesas de fretes e taxas de desembaraço alfandegário, quando for o caso”. Desta forma, este orçamento visa alocar no custo total do produto, o custo real da matéria-prima consumida, bem como os custos de mão-de-obra direta e os custos indiretos de fabricação.

Para Passarelli e Bomfim (2004) e Sanvicente e Santos (2009) os custos indiretos de fabricação, são todos os outros custos que não sejam agregados fisicamente, mas estão envolvidos de forma indireta no processo produtivo. Podem se classificar os custos incorridos indiretamente, tais como: materiais indiretos (combustíveis, lubrificantes, lixas etc...), mão-de-obra indireta empregada, depreciação, entre outros.

O orçamento de custos é uma ferramenta importante que permite calcular os custos dos produtos vendidos (CPV) e o custo da mercadoria vendida (CMV), no

qual, Warren, Reeve e Fess (2008) conceituam que o valor do estoque inicial estimado, mais os gastos relacionados com a produção e menos o estoque final desejado, determinam o CPV.

Salienta-se de acordo com Santos (2009) que nas empresas industriais o CPV está relacionado aos produtos fabricados, e nas empresas comerciais o CMV está relacionado às mercadorias para revenda, no qual, o estoque inicial (EI) + compras (C) – estoque final (EF) = custo da mercadoria vendida (CMV). Desse modo nas empresas comerciais o CMV é custo direto de aquisição de cada uma.

Percebe-se que o orçamento de custos é de grande importância, pois sua estimativa refletirá no resultado econômico da empresa, por isso, é essencial uma estimativa de custos consistente com os planos de produção e compras, de forma a mensurar qual o custo da venda projetada.

#### 2.8.9.5 Orçamento das despesas administrativas e de vendas

O orçamento de despesas administrativas e de vendas é constituído por todos os gastos que incorreram de maneira direta ou indireta para a realização das atividades da empresa. Para Padoveze (2012) o orçamento de despesas é a parte mais trabalhosa do orçamento, onde as despesas controláveis devem ser associadas a cada departamento ou centro de custo da empresa. O autor ainda ressalta que:

o ponto-chave da orçamentação de despesas é analisar e detectar seu comportamento, incluindo às variáveis-chave e, a partir daí criar uma base de dados para calcular os valores futuros a serem considerados no plano orçamentário em cada centro de custo. (PADOVEZE, 2012, p.249)

Segundo Schier (2008, p. 107) as despesas administrativas “ocorrem na prestação de serviços e todas as principais funções e são influenciadas pelas políticas e decisões da administração. Para sua elaboração podem ser utilizados custos históricos corrigidos ou novas cotações”. Estas despesas incluem os gastos que não são provenientes da produção e vendas da organização.

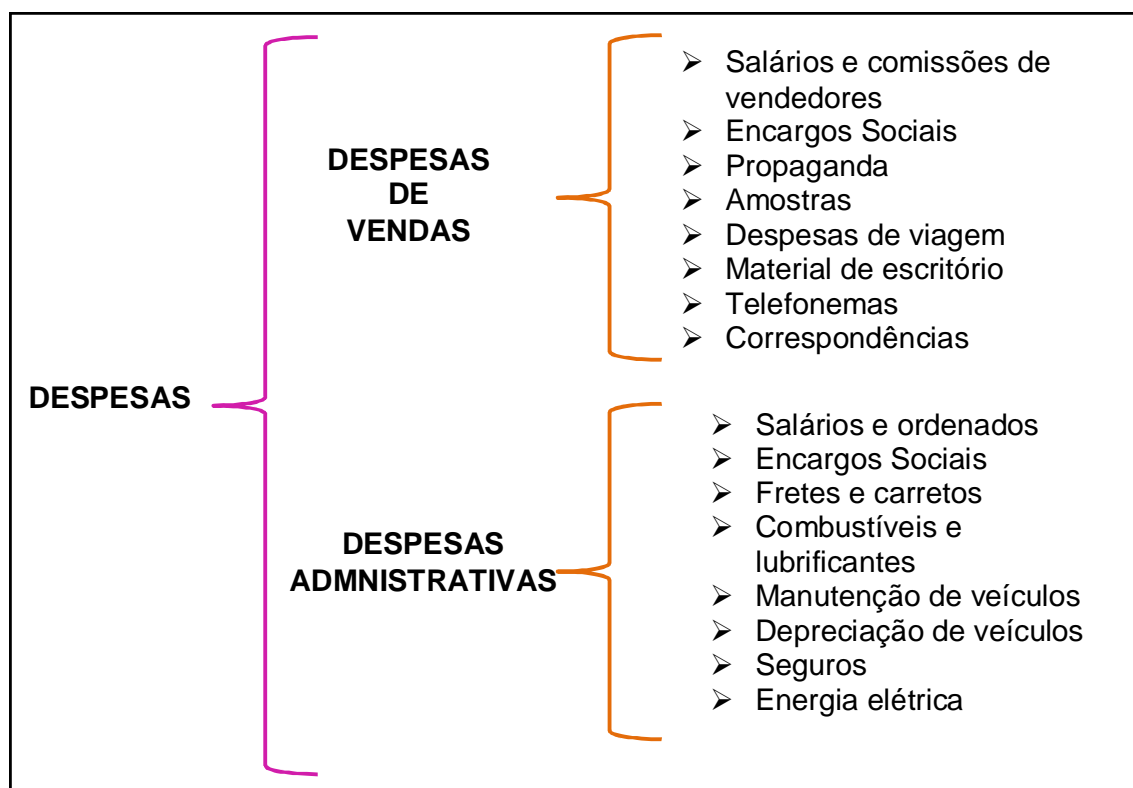
Neste sentido, de acordo com Sanvicente e Santos (2009) o orçamento de despesas administrativas se classifica pelos gastos necessários para gerir a empresa e está relacionado às despesas fixas.

Já as despesas de vendas incluem todos os gastos necessários para a realização das vendas, e está diretamente relacionada ao orçamento de vendas.

Sanvicente e Santos (2009, p. 117) destacam que “as despesas de vendas serão maiores ou menores em função dos esforços necessários para que as vendas previstas sejam realizadas”. Por isso, é importante uma análise dos gastos que realmente se farão necessários para a realização das vendas, pois em caso de altos custos a ela associados, pode invalidar a meta de venda, caso seja considerada inviável.

Para melhor visualização, a figura 19 apresenta algumas contas que compõem o orçamento de despesas de vendas e administrativas:

Figura 19: Composição do orçamento das despesas de vendas e administrativas



Fonte: Adaptado Sanvicente e Santos (2009, p.118)

Percebe-se que o orçamento de despesas permite uma análise detalhada do futuro e atual gastos, garantindo que a empresa está gastando o mínimo sem perder a qualidade para maximizar os resultados. Desse modo é importante a correta classificação de despesas por departamento, com a finalidade de identificar gastos desnecessários, não perdendo de vista os objetivos estratégicos traçados pela organização.

#### 2.8.9.6 Orçamento de investimentos

Tanto no planejamento de longo prazo quanto no orçamento anual, a empresa deve planejar com base nas suas necessidades os investimentos previstos para crescimento, desenvolvimento de mercado, aquisição de equipamentos entre outros que exigem recursos financeiros para a manutenção das atividades. Conforme Sanvicente e Santos (2009,p.125)

neste orçamento se consideram aquelas despesas incorridas com aquisições de maquinas ou veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços.

Em suma pode se dizer que o orçamento de investimentos visa justificar a necessidade de investimento de cada área, visando aumentar a eficiência da empresa para a obtenção de receitas futuras, onde, Schier (2008, p. 108) menciona que devem ser levados em consideração, no estudo inicial de uma proposta de investimentos, os seguintes pontos:

descrição do projeto; motivos para recomendação; levantamento de dados; vantagens e desvantagens do projeto; avaliação do valor investimento; especificação das exigências financeiras; datas prováveis de início e conclusão do projeto; planos de coordenação do projeto com objetivos e potencialidades da organização a curto e longo prazos.

Padoveze (2012 p.265) destaca que “esta peça orçamentária não se liga apenas aos planos de curto prazo. Parte dos investimentos necessários para o próximo exercício é decorrente dos planos operacionais que decorrem do planejamento estratégico”. Desse modo, elaboram-se o orçamento de investimentos, no qual, as estimativas são feitas com base nas metas estabelecidas no planejamento estratégico, e dos recursos disponíveis para investir, ou ainda, na capacidade da organização financiar seus investimentos.

#### 2.8.9.7 Orçamento de financiamentos

O Orçamento de financiamento surge pela necessidade da organização buscar recursos oriundos de terceiros, para financiar novos investimentos, ou a manutenção de suas atividades operacionais.

Segundo Padoveze (2012, p. 266) “este orçamento tem por finalidade prever tudo que for relacionado com a área de obtenção de fundos, os gastos para a

manutenção desses fundos e os pagamentos previstos.” Fundamentalmente a obtenção dos recursos deveria estar ligada às necessidades de investimentos em ativos permanentes, no entanto Padoveze (2012, p. 267) ressalta que podem ocorrer de outras necessidades como:

[...] fundos para prover necessidades de aumento de capital de giro, programas estratégicos de propaganda, instalação ou atualização dos canais de distribuição, atualização de sistemas de informação, introdução de novas tecnologias de informações necessárias, projetos de reestruturações organizacionais, fusões, reestruturação do perfil das dívidas, reformulação da estrutura de capital etc...

Desse modo, o orçamento de financiamentos é a previsão dos recursos que a empresa precisará captar para financiar suas operações, entretanto, é importante a organização ficar atenta as despesas financeiras incorridas no financiamento, conforme destacado a seguir.

#### 2.8.9.8 Despesas e receitas financeiras

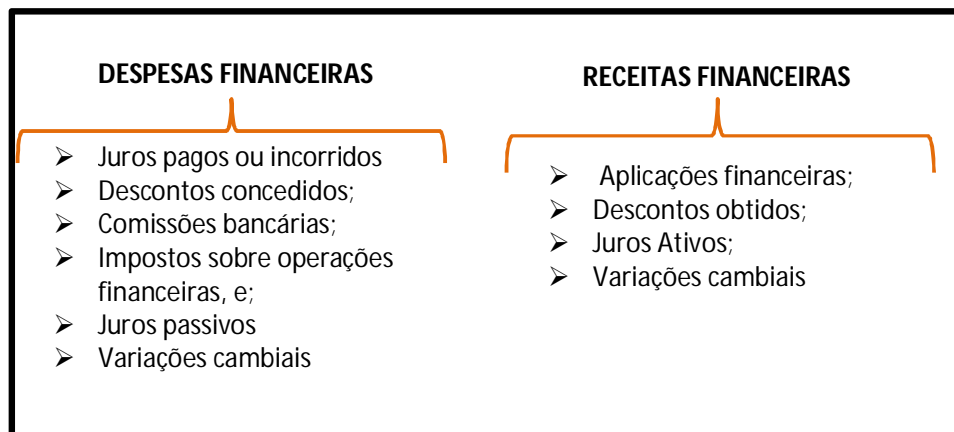
O orçamento de despesas e receitas financeiras leva em conta as despesas incorridas sobre os novos financiamentos e empréstimos e os já existentes na empresa, e as receitas extras.

Sanvicente e Santos (2009, p. 151) destacam que as despesas com financiamentos e empréstimos são orçadas em duas etapas, primeiro, pode ser feito com uma lista de todos os financiamentos já existentes, “calculando-se depois os juros e as demais despesas correspondentes, conforme as cláusula de contratos com as instituições financeiras”. E a segunda etapa só poderá ser concluída após a elaboração do fluxo de caixa, quando se constatará se a empresa tem condições e necessidades de contrair novos empréstimos.

No entanto, Padoveze (2012) ressalta que além das despesas financeiras com financiamentos e empréstimos, a empresa incorre outros gastos financeiros, que são os resíduos financeiros de transações de compra e venda, impostos ou serviços bancários. O autor ainda enfatiza que as receitas provenientes de aplicações financeiras só são possíveis de ser calculadas após o orçamento de caixa ou a demonstração do balanço Patrimonial (BP) e demonstração de resultados (DRE).

Para melhor visualização, a Figura 20 apresenta algumas contas que compõem o orçamento das despesas e receitas financeiras.

Figura 20: Composição do orçamento das receitas e despesas financeiras



Fonte: Adaptado Hoji (2001); Padoveze (2012)

É importante o controle de desempenho das despesas e receitas financeiras, pois Hoji (2011) salienta que estas podem exercer forte impacto sobre o lucro das empresas.

#### 2.8.9.9 Projeção das demonstrações contábeis

Após a elaboração de todas as peças orçamentárias, realizam-se as projeções das demonstrações contábeis. Lunkes (2007) salienta que essas projeções reúnem todas as receitas e despesas geradas em cada peça orçamentária para se projetar o resultado.

Sanvicente e Santos (2009, p. 166) destacam que “as projeções da demonstração de resultados e do balanço são talvez as peças mais importantes do processo orçamentário, pois permite a avaliação de todo o planejamento realizado”. Observa-se, que para a empresa obter uma avaliação eficaz, deve estar apoiada em demonstrações bem estruturadas e consistentes, para a organização não tomar decisões com base em projeções distorcidas e que acabe por prejudicar o seu resultado.



No mesmo sentido dos autores anteriormente citados, Padoveze (2012, p.271) enfatiza que a projeção das demonstrações contábeis é “a conclusão do processo orçamentário, onde todas as peças orçamentárias são reunidas dentro do formato dos demonstrativos contábeis básicos”. Segundo o autor os demonstrativos a serem projetados serão:

- Demonstração de Resultados (DRE)
- Balanço Patrimonial (BP)
- Fluxo de Caixa (FC)

Padoveze (2012) frisa que os demonstrativos contábeis projetados possibilitam a alta administração da empresa, fazer análises financeiras e de retorno de investimentos nos quais justificarão ou não o plano orçamentário, a fim de verificar os reflexos causados na estrutura patrimonial e financeira da empresa.

O autor citado anteriormente (2012, p.271) ainda salienta que tendo sido concluída as projeções, é fundamental uma análise financeira que compreende basicamente análise de:

- balanço patrimonial;
- margem de lucratividade
- geração de lucros;
- retorno do investimento;
- criação de valor da empresa;
- variação do risco empresarial;
- valor da empresa.

Observa-se que não basta à empresa apenas planejar e estimar o resultado futuro, ela necessita acompanhar e avaliar se o que foi planejado e orçado vai efetivamente impactar positivamente ou negativamente o resultado da empresa. Para isso necessitam de demonstrações como o BP, DRE e FC que mostrem esses dados.

#### 2.8.9.10 Demonstração de resultados projetada

A demonstração de resultados projetada mede o desempenho da empresa durante o período orçado. É a projeção que possibilita avaliar a capacidade da organização de gerar lucros e os resultados do planejamento da empresa. De

acordo com Lunkes (2007, p.51) com base nas estimativas dos orçamentos operacionais, como: o orçamento de venda, orçamento de produção, e orçamento de despesas operacionais é elaborada a demonstração do resultado do exercício projetada.

Neste sentido, Caggiano e Figueiredo (2008, p.121) destacam que “o objetivo da demonstração de resultados do exercício é sintetizar e integrar todos os orçamentos operacionais para que, finalmente, seja apurado lucro da empresa”. Desta forma, Warren, Reeve e Fess (2008) mencionam que a projeção da DRE permite aos gestores avaliar os efeitos de cada um dos orçamentos sobre o lucro anual. Desta forma, se o lucro líquido orçado não for de acordo com as expectativas da gerência, ou se houve prejuízo, a mesma pode rever e revisar seus planos de a forma a permitir que os resultados esperados sejam atingidos.

#### 2.8.9.11 Balanço patrimonial projetado

A projeção do balanço patrimonial é a etapa final do período orçamentário, no qual, com base em todas as outras peças orçamentárias estimam-se os saldos que irão compor as contas patrimoniais.

Segundo Warren, Reeve e Fess (2008, p.206) “O balanço patrimonial projetado estima as condições financeiras ao fim do período orçamentário e assume que todos os orçamentos operacionais e os planos de financiamentos serão atingidos”. Deste modo, permite avaliar os efeitos que os objetivos e metas traçados pela organização exercerão sobre a situação patrimonial da empresa, ou seja, sobre os ativos, as exigibilidades e o patrimônio líquido. (MOREIRA, 2010)

Lunkes (2007) destaca que o balanço patrimonial projetado poderá ser apresentado de forma a fazer comparações com os balanços encerrados anteriormente e o orçado. Desta maneira, será possível identificar e analisar a real situação econômica e financeira da empresa.

Observa-se, que todas as peças orçamentárias devem ser preparadas cuidadosamente, visto que as peças orçadas separadamente não possuem uma visão global da organização, no entanto, isso será refletido na projeção do balanço patrimonial, mostrando como essas diversas partes se inter-relacionam e contribuem

para a formação dos resultados. A finalidade é que ao final da projeção, seja possível atingir os resultados almejados pela empresa.

#### 2.8.9.12 Fluxo de caixa projetado

A projeção da demonstração do fluxo de caixa, também conhecida como orçamento de caixa, consiste no método de previsão de geração de recursos monetários que a empresa irá obter durante o período orçado. Neste sentido, segundo Lunkes (2007, p.53) “o objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecida nas outras peças orçamentárias.”. Projetando assim, as entradas e saídas do caixa, para atender as necessidades da organização.

Neste contexto, Sanvicente e Santos (2009, p.115) descrevem que a elaboração de projeção do fluxo de caixa consiste em “estimar as entradas e saídas de caixa decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas de caixa resultante das despesas operacionais e outros gastos”. Desta forma, Moreira (2010) salienta que é a peça orçamentária que consolida todas as movimentações de caixa, possibilitando identificar antecipadamente a disponibilidade de geração de recursos financeiros para suprimento de suas necessidades e aplicação de recursos.

Sanvicente e Santos (2009, 156) ressaltam a projeção do fluxo de caixa no decorrer do processo orçamentário, identifica as faltas e excessos de caixa, mas, além disso, “serve de base para a determinação das políticas de pagamento e recebimento da empresa”. Com isso, a organização pode melhor coordenar e controlar a sua posição financeira, evitando insuficiência de disponibilidades na hora de cumprir os futuros compromissos da empresa, e facilitando a tomada de decisões sobre os fatores essenciais da geração de caixa.

Desta forma, em vista dos fatos mencionados, Lunkes (2007, p.53) destaca as principais finalidades da projeção de fluxo de caixa. São as seguintes:

- a) identificar a posição financeira provável em resultados das operações planejadas;
- b) indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades;
- c) indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidades de fundos para investimentos temporários;
- d) permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a (1) capital de giro total; (2) vendas; (3) investimentos; e (4) capital de terceiros;
- e) estabelecer bases sólidas para a política de crédito;
- f) estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

Diante desses fatos, observa-se que a projeção de fluxo de caixa é o planejamento dos recursos financeiros, no qual, possibilita a organização obter equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa ao longo do período orçado.

Deste modo, segundo Moreira (2010, p.133) é possível aos gestores “evitar altos custos com a tomada de recursos em situação de emergência, como também maximizar as receitas que fundos disponíveis geram se forem bem aplicados”. Por isso, é importante, estimar a alocação dos recursos de forma eficaz, para que se identifique qual atitude deve ser tomada em caso de falta ou sobra de caixa.

### **2.8.10 Controle orçamentário**

Nem sempre o que foi planejado é o que vai ser efetivamente realizado, pois as condições mudam e se a empresa não puder controlá-las tem que se ajustar. Desse modo, após a elaboração e a execução das operações previstas no plano orçamentário, têm-se o controle orçamentário que de acordo com Frezatti (2009) deve ser um instrumento que permita a organização confrontar os acontecimentos reais com os planejados. Conforme Passarelli e Bomfim (2004, p.123)

o Controle do Orçamento consiste, basicamente, na comparação entre os resultados orçados e os resultados reais, com a finalidade de apurar variações, analisá-las e, a partir daí, escolher e adotar medidas complementares, corretivas ou compensatórias das variações controláveis, de forma a assegurar a obtenção de um nível de lucro pelo menos igual àquele definido no orçamento.

Tavares (2005) diz que o controle se constitui de um conjunto de indicadores e de métricas, com a finalidade de verificar se está ocorrendo alguma discrepância entre os resultados previstos e os efetivos, indicando onde e quando intervir para que o processo siga seu curso apropriado.

Neste contexto, Schier (2008) enfatiza a grande importância de definir e acompanhar o todo e as partes, pois, planejar sem controlar é desperdício de tempo e energia; no qual, e o controle orçamentário é a maneira de realimentar o sistema de planejamento. Deve ser um instrumento que permita à organização mensurar analiticamente os resultados obtidos em relação ao planejado. É de suma importância definir e acompanhar o todo e as partes, para que haja uma

realimentação adequada e um direcionamento de esforços no sentido de consecução plena dos objetivos.

Padoveze (2012, p.283) destaca que os objetivos do controle orçamentário são:

- Identificar e analisar as variações ocorridas.
- Corrigir erros detectados.
- Ajustar o plano orçamentário, se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado e eficácia empresarial.

Dessa maneira o controle orçamentário visa identificar e corrigir falhas, além de servir como instrumento de avaliação de desempenho dos gestores e dos setores organizacionais.

#### 2.8.10.1 Responsabilidade pelo controle orçamentário

É de suma importância que a definição da responsabilidade pelo controle orçamentário esteja bem determinada, para que objetivos planejados sejam realmente atingidos. Segundo Passarelli e Bomfim (2004) a escolha de quem deve coordenar e dirigir o processo orçamentário fica a critério da organização, no qual, de acordo com a sua sofisticação, estrutura organizacional irá decidir, e poderá ser um *controller*, diretor, gerente, coordenador de orçamentos, entre outros.

Entretanto o autor acima citado ressalta que “de qualquer forma, dada a complexidade do Controle Orçamentário alguém deverá ser claramente responsabilizado pela preparação, coordenação e acompanhamento da atividade orçamentária”(PASSARELLI e BOMFIM 2004, p.27), pois se a delegação de responsabilidade não for clara e bem definida, há possibilidade muito maiores de haver distorções entre o que foi planejado e efetivamente realizado.

Sanvicente e Santos (2009) destacam que quando se planeja as atividades de uma unidade da empresa, cada gestor se preocupa com as receitas e despesas estabelecidas para o seu setor. No entanto, se o administrador não puder controlar, e tomar decisões que provoquem alterações significativas no comportamento e nos valores assumidos para seu departamento, ele não pode ser responsabilizado pelos resultados planejados e efetivamente realizados.

Neste contexto, Padoveze (2012, p.283) enfatiza que “o setor de controladoria também deve, concomitantemente, efetuar o monitoramento e apoio aos gestores individuais sobre seus orçamentos”. Além disso, a mesma tem o papel

de efetuar o controle orçamentário, como propor ações corretivas, tanto para os gestores individuais como para a empresa como um todo, no sentido de buscar o alcance dos objetivos globais, bem como otimização dos resultados por departamentos e corporativos.

#### 2.8.10.2 Relatórios de controle orçamentário

O controle orçamentário significa a utilização de orçamentos e relatórios correspondentes, tendo em vista a coordenação, controle e avaliação do desempenho efetivo da entidade em relação ao que foi planejado, destacam Passarelli e Bomfim (2003)

Segundo Sanvicente e Santos (2009, p.215) o sistema de controle orçamentário, “não passa de um conjunto ou sistema de relatórios, regulares ou especiais, em que é apontado ou registrado o desempenho efetivo de atividades”. Desse modo, é importante que ele forneça informações oportunas, que atendam as necessidades decisivas dos indivíduos que devem receber e ler.

Os autores, Sanvicente e Santos (2009, p. 215) ainda destacam que esses relatórios têm como missão “tornar concreta a transmissão de informações para a análise das variações, [...], e para as decisões que porventura se façam necessárias”. Neste sentido, Padoveze (2012, p, 283) aborda que o relatório clássico de controle orçamentário, por tipo de despesa e receita, para todos os centros de custos ou divisões, compreende as seguintes informações:

- a) os valores orçados para o mês em pauta;
- b) os valores reais contabilizados no mês;
- c) a variação do mês entre o real e o orçado;
- d) os valores orçados acumulados até o mês em pauta;
- e) os valores reais acumulados contabilizados até o mês;
- f) a variação acumulada entre o real e o orçado até o mês.
- g) variação percentual do mês;
- h) variação percentual até o mês;
- i) total do orçamento do ano;
- j) soma dos dados reais até o mês mais o orçamento restante do ano.

Padoveze (2012) ainda salienta, que as peças orçamentárias devem ser objeto dos relatórios de acompanhamento de modo a possibilitar uma análise comparativa entre o resultado realizado e o orçado. Para facilitar o entendimento, o quadro 8 é a representação de um modelo de relatório de controle orçamentário.

Quadro 8: Modelo de relatório de controle orçamentário

Discriminação	Do Mês – R\$				Até o Mês – R\$				Dados Anuais		
	Real	Orçado	Variação	(Em %)	Real	Orçado	Variação	(Em %)	Real + Orçado	Orçado	Variação (Em %)
Receita/Despesa											
Centro de Custo											

Fonte: Padoveze (212, p.284)

Observa-se que o relatório de controle orçamentário focaliza-se em todas as receitas e despesas por centro de custos e unidades do negócio, visando analisar as variações entre o real e orçado, possibilitando uma visão abrangente do andamento das operações da empresa.

#### 2.8.10.2.1 Análise das variações

Tendo como base as informações levantadas pelos relatórios de controle orçamentário, é feita a análise das variações, de modo, a extrair das peças orçamentarias, índices e informações uteis para a tomada de decisões.

A variação é caracterizada por Sanvicente e Santos (2009) como sendo a diferença entre a comparação dos valores e níveis planejados e realmente atingidos. Essas variações segundo Padoveze (2012, p.184) decorrem basicamente de dois elementos:

- quantidade real diferente da quantidade orçada;
- preço real diferente do preço orçado.

O mesmo autor salienta, que, portanto, a variação em valor do item orçado é um somatório da diferença de quantidade mais a diferença de preço. Representado pelo quadro 9:

Quadro 9: Análise das variações

<b>Variação de preço</b>	
(Quantidade Real x Preço Real) – (Quantidade Real x Preço Orçado)	
(3000 km x 0,60) R\$ 1.800 - R\$ 1.500 (3.000 km a 0,50) =	
= R\$ 300 Desfavorável	
<b>Variação de Quantidade</b>	
(Quantidade Real x Preço Orçado) – (Quantidade Orçada x Preço Orçado)	
(3000 km x 0,50) R\$ 1.500 - R\$ 1.700 (3.400 km a 0,50) =	
= R\$ 200 Favorável	
<b>Resumo</b>	
<b>Variação de Preço =</b>	R\$ 300 Desfavorável
<b>Variação de Quantidade=</b>	R\$ 200 Favorável
<b>Variação Total=</b>	R\$ 100 Desfavorável

Fonte: Padoveze (2012, p.284)

De acordo com Frezatti (2009, p. 84), é importante que os gestores identifiquem e analisem as variações numéricas entre o desempenho real e o planejado, de modo, a “entender as causas das variações e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas”. Com o intuito de aprimorar o processo de planejamento para o alcance das metas estabelecidas.

Para avaliar o desempenho do processo orçamentário é necessário ainda que os gestores se utilizem de diferentes análises e indicadores visando gerar estimativas e análises úteis para a tomada de decisões. Neste contexto, destaca-se a seguir de forma resumida algumas definições para facilitar o entendimento.

- **Análise Vertical (AV):** É um processo comparativo, expresso em porcentagem, no qual se faz a divisão de uma grandeza por outra, considerando os dados de um mesmo período ou do mesmo ano. Dispõem-se os valores absolutos em forma vertical, atribui-se um parâmetro normalmente 100%, e os demais valores se relacionam com o parâmetro expressando sua importância participativa. (ASSAF NETO, 2006, PADOVEZE, 2012)
- **Análise Horizontal (AH):** É a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais, para



se calcular a variação ocorrida dos períodos em questão. (ASSAF NETO, 2006)

De acordo com Marion (2002) têm se ainda os indicadores que possibilita condições para conhecer a situação econômica- financeira da empresa, que são:

- **Indicadores de liquidez:** É utilizado para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, se a mesma tem capacidade para saldar seus compromissos, podendo ser avaliada, considerando longo prazo, curto prazo, ou prazo imediato.
- **Indicadores de endividamento:** É utilizado para avaliar o nível de endividamento da empresa, se ela se utiliza mais de recursos de terceiros ou de recursos dos proprietários.
- **Indicadores de rentabilidade e lucratividade:** É utilizado para indicar a taxa de retorno do capital investido, qual o ganho e/ ou lucro para cada real investido no negócio. Comprando assim o lucro em valores absolutos com os valores que guardam alguma relação com o mesmo.

Neste sentido as análises horizontal e vertical e os indicadores, são ferramentas de auxílio para avaliar e analisar se aquilo que foi planejado está de acordo com as expectativas dos gestores. Identificando qual o impacto que está tendo no resultado da empresa, sua situação econômica e financeira e quais contas que estão causando mais impacto.

### 3 METODOLOGIA CIÊNCIA E DA PESQUISA

Para abordar o presente tema e alcançar os objetivos propostos, esta seção apresenta aspectos metodológicos básicos para realização da pesquisa deste trabalho quanto à consecução dos objetivos, procedimentos e abordagem do problema deste estudo.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a elaboração e conclusão deste estudo, é necessário definir a metodologia adotada, no qual, segundo, (VIANNA, 2001, p. 95) “a metodologia pode ser entendida como a ciência e a arte de como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos para as ações que devem ser definidas com pertinência, objetividade e fidedignidade”. Neste sentido a metodologia adotada define como serão organizados e analisados os dados da pesquisa.

O presente estudo consiste em uma pesquisa científica. De acordo com Gil (1991, p.19) a pesquisa “tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” e é desenvolvida através de métodos, técnicas e procedimentos científicos. Diante disso realizar-se-á uma pesquisa de ordem descritiva, bibliográfica, estudo de caso e qualitativa.

Quanto à tipologia de pesquisa acerca dos objetivos será descritiva. Enfatizando assim os processos realizados dentro da entidade, visando à descrição da elaboração do orçamento alinhado à estratégia empresarial.

Segundo Santos (2004, p.26) “a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas que compõe o fato/fenômeno/processo. É normalmente feita na forma de levantamento ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/processo escolhido”. Desta forma, buscar-se-á descrever as particularidades do sistema orçamentário e do planejamento estratégico, bem como as suas importâncias no contexto empresarial.

Para melhor definir o referencial teórico, faz se necessário utilizar-se da pesquisa bibliográfica por meio de livros, artigos e outras publicações de especialistas, para fundamentar o tema abordado. Rampazzo (2005, p. 53) explica que este tipo de pesquisa:

procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas etc.). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Quanto aos procedimentos, foi desenvolvido um estudo de caso, no qual foram coletadas informações detalhadas pertinentes da entidade e analisadas. Segundo Fachin (2001, p.42) o estudo de caso:

consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quanto o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas.

O estudo de caso busca coletar e analisar informações mais relevantes da empresa objeto de estudo, fazendo assim um comparativo entre a teoria e a prática.

No que se refere a abordagem do problema será qualitativa, que tem caráter exploratório. Para Goldenberg, (2004, p. 63) “a pesquisa qualitativa é para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que podem ser estudadas quantitativamente”.

Vianna (2001, p.122) destaca que:

na pesquisa qualitativa, você analisará cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos.

Busca-se a partir da pesquisa qualitativa explicar, descrever, analisar e interpretar os processos da entidade do estudo realizado, para que seja possível compreender os fenômenos envolvidos em cada situação e por fim obter uma visão abrangente do problema e repassar os benefícios para a empresa.

Diante das metodologias adotadas foi elaborado um orçamento alinhado a estratégia empresarial em uma empresa do ramo supermercadista, com o intuito de vislumbrar o entendimento funcional daquilo que foi apresentado de forma teórica.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se estudo de caso com o propósito de tornar funcional aquilo que foi abordado na parte teórica. Para isso, buscar-se-á por meio deste caso prático demonstrar os passos necessários para à realização de uma proposta orçamentária alinhada a estratégia organizacional, com o intuito de evidenciar a sua importância no gerenciamento empresarial.

Neste contexto, apresenta-se uma empresa do ramo supermercadista, com dados fictícios e valores manipulados devido ao fato de a mesma não autorizar sua exposição, e nesta apresenta-se um planejamento estratégico sintético, sendo precedido pelas premissas orçamentárias.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para fins desta pesquisa, determina-se o nome fictício da empresa em estudo, como JMM & Cia Ltda. A empresa é um comércio varejista do ramo supermercadista que comercializa gêneros alimentícios, artigos de vestuários, presentes, eletrodomésticos, ferragens, decoração, perfumaria e cosméticos, em fim, grande variedade de mercadorias e produtos.

A rede JMM & Cia Ltda é uma empresa familiar de grande porte, enquadrada como uma sociedade limitada, a qual é composta por pais e filhos. Esta organização iniciou suas atividades há mais de trinta anos, atendendo a um diversificado público.

Atualmente a rede JMM & Cia Ltda, é formada por 12 filiais, sendo 10 lojas de vendas, um centro administrativo e de distribuição e um entreposto de carnes. Conta com mais de 4.000 (quatro mil) colaboradores, possui aproximadamente 300 *Check Outs* e dispõe para venda um volume superior a 25.000 (vinte cinco mil) itens.

A JMM & Cia Ltda é optante pelo lucro real, e sua contabilidade é realizada pela própria empresa, que fica na administração central. A empresa trabalha com o sistema de gestão integrada, no qual, pode gerenciar todas as unidades envolvidas no processo, incluindo Escritório Central, Lojas, Centros de Distribuição, Centrais de Produção e Fornecedores, tudo integrado de forma única.

Proporcionando assim, mais agilidade e eficácia na visualização da situação da organização e auxiliam no direcionamento dos objetivos estratégicos.

Para a realização deste estudo, utilizam-se os dados referentes a uma filial do JMM & Cia Ltda. Esta filial possui um faturamento anual que ultrapassa os R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais) e conta em média com aproximadamente 300 colaboradores e mais de 20 *Check Outs*.

## 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

JMM & Cia Ltda é uma empresa que implantou seu planejamento estratégico recentemente. A concorrência acirrada, o consumidor mais rigoroso e exigente e inúmeros outros fatores reiteram a importância do planejamento para a empresa nortear suas ações a fim de atingir seus objetivos estratégicos, permitindo assim buscar um melhor posicionamento da organização dentro de sua área de atuação.

O planejamento estratégico conforme mencionado no decorrer do estudo, tem como premissas básicas, a construção de cenários, análises interna e externa do ambiente, definição da visão, missão, dos valores, objetivos, metas e estratégias da organização.

### 4.2.1 Visão

A visão aponta para o futuro da empresa, o que a empresa quer se tornar a médio ou longo prazo. Pode ser percebida como a direção desejada, inspirando e nortear os planos de ação, e contribuindo para o alcance dos objetivos traçados.

Neste contexto, a JMM Cia Ltda define de forma clara e objetiva sua visão:

**Ser referência de excelência em produtos de qualidade e atendimento diferenciado, buscando sempre estar entre as melhores empresas supermercadistas.**

É importante que a visão esteja alinhada com os princípios e crenças da organização e para isso são apresentados os seus valores.

#### 4.2.2 Valores

Os valores são os princípios e crenças que refletem o caráter da organização, sendo invariavelmente imutáveis, tendo a finalidade de orientar seu comportamento no dia-a-dia. Visam estabelecer uma linha de conduta na forma de se comunicar e relacionar com seus diversos públicos (diretoria, acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e sociedade.)

Dessa forma, apresentam-se os valores da empresa objeto de estudo, sendo estes:

- ✓ Crença em Deus
- ✓ Valorização e respeito às pessoas
- ✓ Qualidade de produtos e atendimento
- ✓ Sustentabilidade
- ✓ Inovação;
- ✓ Eficácia;
- ✓ Ética;
- ✓ Responsabilidade.

#### 4.2.3 Análise interna

A análise interna tem por finalidade evidenciar as deficiências e qualidades dos recursos existentes na organização, representando as variáveis controláveis determinantes para seu desempenho competitivo. Na análise interna são considerados os pontos fortes e fracos da entidade.

Os pontos fortes são os aspectos positivos que a empresa possui e influenciam positivamente em seu resultado, representando sua força perante o ambiente competitivo. Por sua vez os pontos fracos demonstram as fragilidades que

a organização possui, e que a coloca em uma posição desfavorável, influenciando negativamente em seu resultado.

Desse modo, é importante que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, de modo, a trabalhar para que suas forças se solidifiquem cada vez mais, e suas fraquezas sejam reestruturadas. Demonstra-se em seguida tais pontos da empresa em questão:

### **Pontos Fortes**

- Mix variado de produtos;
- Preços e qualidades diferenciadas;
- Imagem Sólida;
- Credibilidade;
- Profissionais capacitados;
- Localização de fácil acesso.

### **Pontos Fracos**

- Falta de benefícios a seus colaboradores;
- Alta rotatividade de pessoal;
- Portfólio de produtos importados.

#### **4.2.4 Análise externa**

As organizações atuam em ambiente dinâmico, desse modo, conhecer os aspectos externos é fundamental para direcionar as empresas ao sucesso. A análise externa contribui para identificar quais oportunidades e ameaças que o ambiente impõe e que pode interferir positivamente ou negativamente em seu resultado.

As oportunidades referenciam aquilo que o mercado oferece e pode agregar valor a empresa e seu resultado, enquanto as ameaças são o que o mercado detém e pode afetar negativamente seu resultado.

Dessa maneira é essencial que a empresa esteja atenta as oportunidades e ameaças do mercado. Seguem algumas oportunidades e ameaças detectadas na empresa JMM & Cia Ltda:

### **Oportunidades**

- Crescimento do poder de compra dos consumidores de baixa renda;
- Crescimento da preocupação com a saúde e o bem estar;
- Programa de fidelidade dos varejistas;
- Produtos aliados à sofisticação;
- Produtos aliados à praticidade e conveniência.

### **Ameaças**

- Alta nos preços dos alimentos;
- Desaceleração da economia;
- Endividamento do consumidor;
- Concorrência.

#### **4.2.5 Missão**

A missão da empresa caracteriza-se pela declaração de sua existência existir, e pelo estabelecimento do seu propósito, traduzindo o que a organização faz, para quem ela faz, e como irá fazer.

A JMM Cia Ltda tem como missão:

**Oferecer produtos com qualidade diferenciada e excelência no atendimento, garantindo a criação de valor para o cliente e sustentabilidade do negócio.**

Estabelecida à missão, apresenta-se os objetivos estratégicos que organização possui.



#### 4.2.6 Objetivos estratégicos

Com base no diagnóstico realizado e nas pretensões da empresa foram determinados os objetivos estratégicos para os próximos cinco anos. Esses objetivos terão seu reflexo em termo de resultados no período supracitado. Enfatiza-se que foram determinados os objetivos para as mais determinadas áreas da corporação, estando esses devidamente apresentados na sequência:

- Ampliar as vendas em 15% anualmente.
- Implementar o orçamento corporativo.
- Estruturar logística da cadeia dos frios (CD, FLV, CP e Veículos)
- Reduzir as perdas operacionais em 5%
- Reduzir a rotatividade em 10% na empresa
- Desenvolver e implantar sistema de participação em resultados
- Desenvolver plano de ações para adequação a legislação resíduos
- Fidelizar clientes

As projeções orçamentárias delimitadas para o estudo consideram o efeito dos objetivos em questão. Saliencia-se que muitos deles não interferem no ano de 2014, tendo em vista que a amplitude do planejamento estratégico é superior a este período.

#### 4.3 ORÇAMENTO PROJETADO

Como já mencionado anteriormente, o orçamento foi projetado considerando os objetivos estratégicos delimitados para a organização. Destaca-se que é de suma importância que a estratégia esteja vinculada ao orçamento, para definir e detalhar as ações necessárias á realização dos objetivos propostos, traduzindo o planejamento em números, de forma que sejam gerenciados os recursos da empresa para evitar que suas ações estratégicas se inviabilizem.

Ao iniciar o processo orçamentário, se estabelece uma série de previsões com base nos índices de desempenho da organização. São dimensionados o

cenário econômico, as políticas empresarias e setoriais e as metas, que permitam o mínimo de previsibilidade para realização das projeções.

Desse modo, elaborou-se um orçamento para o ano de 2014, por cada centro de custo/seção de venda do supermercado JMM & Cia Ltda, com base nas expectativas empresarias e análises de mercado.

#### **4.3.1 Cenários**

Analisar o mercado e acompanhar de perto os fatores que moldam o ambiente no qual a empresa atua é um requisito essencial para as empresas que buscam a excelência de resultados e não somente a sobrevivência. A capacidade de entender os rumos que o ambiente de negócios é um grande diferencial.

Desta forma, foram analisados os cenários do setor supermercadista para fazer as projeções com dados consistentes e coerentes. Para conceder credibilidade ao estudo as informações foram extraídas de publicações da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), Nielsen e Banco Central do Brasil (BBC).

O cenário evidenciado foi que os supermercados correspondem por 83,7% do abastecimento de alimentos e bebidas no Brasil, sendo que os compradores estão aumentando em número e elevando seus gastos, porém buscando por melhores preços, maiores prazos e praticidade.

Dados da pesquisa da Nielsen identificam os principais fatores que estão impulsionando o consumo, sendo estes representados na figura 21:

Figura 21: Fatores que impulsionam o consumo



Fonte: Nielsen (2013)

De acordo com a pesquisa supracitada, o apelo de fazer bem funciona, pois os alimentos que fazem bem para saúde estão elevando participação no mercado, e com base nos dados disponibilizados pelo IBGE, a Nielsen destaca que o brasileiro melhorou seus hábitos alimentares, consumindo mais frutas, sucos naturais e derivados do leite.

A preocupação com o corpo e com a saúde impulsiona o crescimento de alimentos integrais e com benefícios à saúde. Isso porque de acordo com o estudo, mais da metade (48%) dos consumidores ao redor do mundo estão tentando perder peso, e 1 em cada 7 está reduzindo a ingestão de gorduras para se livrar dos quilos indesejados.

Além disso, a busca pela praticidade e conveniência está aumentando o consumo por comidas prontas e derivados do leite, e os segmentos *premium* ganham mais espaço na cesta, independente da classe social. O brasileiro está comprando mais e gastando uma fatia maior de sua renda com produtos *premium*.

Com base na tendência dos últimos seis anos, e na expectativa de crescimento do setor representado pelo quadro 10.

Quadro 10: Perspectiva crescimento do setor supermercadista

	2011	2012	Varição
Faturamento	R\$ 224,3 bilhões	R\$ 242,9 bilhões	+ 8,3 %
Número de Lojas	82,0 mil lojas	83,6 mil lojas	+ 1,9 %
Número de Check-outs	206,6 mil check-outs	210,2 mil check-outs	+ 1,7 %
Número de funcionários	967,7 mil funcionários	986,1 mil funcionários	+ 1,9 %
Área de vendas em m <sup>2</sup>	20,6 milhões	21,0 milhões	+ 1,9 %
	2013	2014	Varição
Faturamento	R\$ 264,8 bilhões	R\$ 288,6 bilhões	+ 9,0 %
Número de Lojas	85,2 mil lojas	86,8 mil lojas	+ 1,9 %
Número de Check-outs	215,9 mil check-outs	221,7 mil check-outs	+ 2,7 %
Número de funcionários	1.008,0 mil funcionários	1.030,0 mil funcionários	+ 2,2 %
Área de vendas em m <sup>2</sup>	21,2 milhões	21,4 milhões	+ 0,9 %

Fonte: ABRAS (2013)

A ABRAS também estimou as perspectivas da evolução do faturamento por seções/produtos, representados pelo quadro 11.

Quadro 11: Participação da seção no faturamento do setor

Participação por seção			Tendencial	
		Participação da seção/segmento no faturamento do setor (%)	2013	2014
			<b>264,76</b>	<b>288,589</b>
Produtos naturais	Cereais/FLV	12,0	31,80	34,66
	Padaria	2,7	7,15	7,79
	Açougue	8,4	22,24	24,24
	Peixaria	1,1	2,91	3,17
	Comida Pronta	1,0	2,65	2,89
Produtos Industrializados	Bebidas Alcoólicas	7,7	20,33	22,16
	Bebidas Não Alcoólicas	9,1	24,09	26,26
	Higiene e Beleza	9,0	23,83	25,97
	Limpeza Caseira	6,5	17,22	18,77
	Mercearia Doce	17,9	47,45	51,72
	Mercearia Salgada	7,1	18,69	20,37
	Perecíveis	7,0	18,50	20,17
	Eletroeletrônico	5,6	14,83	16,16
	Têxtil	1,9	5,03	5,48
	Móveis	0,2	0,53	0,58
	Outros	2,8	7,41	8,08
	<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>264,65</b>

Fonte: ABRAS (2013)

Observa-se que a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) projetou um crescimento do setor de 9% em relação ao ano anterior com base nas tendências de mercado. Entretanto a JMM & Cia Ltda tem como meta, superar as projeções estipuladas para o setor. Destaca-se que o objetivo estratégico empresarial consiste em elevar as venda em 15%.

Neste contexto foram projetadas as premissas da JMM & Cia Ltda, e seu impacto por cada grupo de produtos.

Quadro 12: Cenários JMM & Cia Ltda

CENÁRIOS	Probabilidade
Inflação Anual – IPCA/ BBC	5,92%
Crescimento do Setor- ABRAS	9,00%
Alimentos	9,86%
Bebidas	13%
Despesas pessoais, saúde e cuidados pessoais.	10,17%
Artigos de residência	0,84%

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nessas informações e de acordo com Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) avaliado pelo Banco Central do Brasil (BBC) foi estabelecido um patamar de 5,92%, de inflação anual. Conforme análise do cenário algumas categorias de produtos possuem um aumento diferenciado. Os alimentos se elevaram em 9,86%, bebidas em 13%, despesas pessoais, saúde e cuidados pessoais em 10,17% e artigos de residências em 0,84%. Essas informações foram utilizadas para calcular a variação dos preços de vendas e de compras da projeção orçamentária. Todas as demais categorias não representadas acima se adotaram o IPCA.

Neste contexto, definem-se as premissas orçamentárias a serem utilizadas na elaboração do orçamento projetado.

#### 4.3.2 Premissas de vendas:

Conforme mencionado anteriormente, o plano de vendas é ponto de partida da elaboração do processo orçamentário. Por meio deste pretende-se estipular as expectativas de vendas em quantidade e faturamento, com bases informacionais do mercado e nos previstos para o setor.

**Volume de vendas:** As unidades orçadas tem como base o volume de vendas de 2013, multiplicados pelo objetivo de participação no mercado, e considerando-se os fatores: sazonalidade e Copa do Mundo 2014.

**Preços de vendas:** Os preços orçados foram projetados por seção de produtos com adotando-se a base média de 2013. Estes foram devidamente ajustados pelo efeito inflacionário, e pelo comportamento da categoria no mercado.

**Impostos sobre vendas:** A JMM adota o regime de tributação do Lucro Real, desse modo, a apuração de ICMS, PIS e COFINS é realizada pela sistemática de não cumulatividade, tendo como base as alíquotas de 17%, 1,65, 7,60% respectivamente. Entretanto, como existem muitos produtos com alíquotas diferenciadas, alíquotas zero, substituição tributária e monofásica, para o cálculo dos impostos relativos às operações de vendas, utilizou-se a média entre as vendas dos últimos dois anos, em virtude que a quantidade de produtos necessitaria de mais informações. Estimando-se assim o percentual de 8,51% incidente sobre as vendas.

**Plano de Compras:** O plano de compras visa identificar e detectar a necessidade de comprar as quantidades necessárias para atender a demanda de vendas, sem ficar com volume excessivo de produtos em estoque. Desta forma a JMM & Cia Ltda projetou suas compras para manter níveis aceitáveis de estoque e assegurar suas vendas.

**Volume compras:** A empresa objeto de estudo, trabalha com um estoque atualizado, sendo abastecida com os produtos estocados no Centro de Distribuição (CD). Este abastecimento é realizado de forma automatizada por um sistema de gestão. Para isso, a filial tem seus parâmetros de reposição cadastrados de acordo com a necessidade (giro de venda) de cada produto, o chamado "Máximo" e "Mínimo".

O parâmetro "Máximo" significa dizer qual quantidade de estoque à loja precisa manter para atender suas vendas. Na medida em que as vendas acontecem, o saldo do produto atinge o "Mínimo" (ou ponto de reposição). Dessa maneira as compras foram projetadas de acordo com o que eu quero vender no mês

subsequente, de modo atender as necessidades no que se refere a qualidades de produtos e preços praticados.

**Preços de compras:** Os preços de compras foram projetados com a média de compras dos últimos 3 meses, sendo reajustados pela aplicação dos percentuais de inflação por categorias de produtos.

**Impostos sobre compras:** Da mesma maneira que os impostos incidentes sobre as vendas existem compras com alíquotas diferenciadas, alíquotas zero, por substituição tributária e monofásica. Desta forma, projetou-se com base na média dos últimos anos, tendo assim o percentual de 6,68% de créditos de impostos sobre as compras. Ressalta-se que a média dos impostos incidentes sobre as compras é diferente dos incidentes sobre as vendas, visto que alguns produtos são adquiridos com alíquota zero ou diferenciadas e comercializados por alíquota normal.

**Plano de Custos:** Por se tratar de uma empresa comercial os custos das mercadorias vendidas são reflexo direto das compras líquidas de impostos.

#### **4.3.3 Orçamento de investimentos e financiamentos**

O orçamento de investimentos e financiamentos tem por função detalhar os investimentos planejados e a necessidade de financiamentos, especialmente para aumento do imobilizado. A JMM & Cia Ltda, para o ano orçado, constatou a necessidade de investimentos em instalações comerciais, máquinas e equipamentos. Projetou-se então um valor de R\$ 1.200.000 anual.

Considera-se que as aquisições serão realizadas mensalmente no valor de R\$ 100.000 e que os bens começam a ser utilizados imediatamente e depreciados no mês posterior a uma taxa de 10% ao ano. Como a empresa possui disponibilidade de caixa, estes imobilizados serão adquiridos totalmente a vista.

#### **4.3.4 Orçamento de despesas (vendas, administrativas, receitas e despesas financeiras).**

**Despesas de vendas e administrativas** As despesas de vendas e administrativas foram projetadas com base na média realizada no ano de 2013. Destaca-se que as despesas fixas serão orçadas e atualizadas ao percentual de 5, 92%. As despesas variáveis, por seu relacionamento com as vendas, serão delimitadas com base no volume e faturamento. Salienta-se ainda que o aluguel do estabelecimento representa 1,5% do faturamento, de acordo com obrigações contratuais. Além disso, o mês de dezembro apresenta aumento de 20,65% nos materiais de uso e consumo, fator este devido a festividades.

**Despesas com pessoal:** Para o ano de 2014 está previsto um aumento de 4,37% no quadro de funcionários, e um aumento salarial de 8% referente ao dissídio coletivo que ocorre no mês de maio, com efeito, a partir de junho.

**Despesas e receitas financeiras:** As despesas e receitas financeiras são representadas principalmente pelas despesas com cartões e descontos obtidos/recebidos. As despesas foram estimadas adotando-se as proporcionalidades de 2013.

#### **4.3.5 Projeção das demonstrações contábeis**

Após a elaboração de cada uma das peças orçamentárias, faz-se necessário consolidar e confrontar as mesmas com a finalidade de estruturar as demonstrações contábeis que são responsáveis por constituir o sistema orçamentário.

##### **4.3.5.1 Projeção da demonstração de fluxo de caixa (DFC)**

A demonstração de fluxo de caixa tem como finalidade projetar as entradas e saída de caixa, de modo a dimensionar e estruturar a política financeira da organização. Desta forma é possível evidenciar a capacidade da organização em



gerar caixa no decorrer do período. Esse demonstrativo é dividido em três fluxos de atividades: operacionais, de investimentos e de financiamentos.

A JMM projetou suas entradas operacionais considerando 57,29% dos recebimentos de vendas a vista, e 42,71% para recebimento em 30 dias. O pagamento de fornecedores foi fixado em 30 dias e os gastos com folha de pagamento e impostos no mês subsequente ao fato gerador.

É importante salientar que foram projetadas distribuição de dividendos, equivalentes a 50% dos resultados do ano anterior. Cabe também mencionar que geração operacional de caixa é relativamente sólida, com destaque para o mês de janeiro de 2013. O mês de abril é outro possui grande representatividade, por ser um mês que tem incremento de vendas da páscoa, os quais não têm despesas correspondentes, visto que essas já estavam contempladas nos recursos da empresa.

Apesar da geração de caixa apresentar-se negativa em alguns meses, isto reflete a política corporativa, tendo como fatores redutores os investimentos e a distribuição de dividendos. É fundamental mencionar que o saldo de caixa inicial estava em R\$ 19.685.226 e finalizou o período com um saldo de R\$ 22.315.118 elevação de 13,36%. A projeção da DFC é apresentada no Quadro 13.

Quadro 13:– Projeção da DFC - JMM &amp; Cia Ltda.

PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA												
	janeiro-14	fevereiro-14	março-14	abril-14	maio-14	junho-14	julho-14	agosto-14	setembro-14	outubro-14	novembro-14	dezembro-14
<b>Atividades Operacionais</b>	<b>8.986.942</b>	<b>6.664.103</b>	<b>6.753.047</b>	<b>6.645.938</b>	<b>6.418.211</b>	<b>6.323.247</b>	<b>6.423.081</b>	<b>6.915.508</b>	<b>6.628.190</b>	<b>6.391.498</b>	<b>6.422.168</b>	<b>7.896.522</b>
Entradas (Clientes e Outros Créditos)	8.985.204	6.662.365	6.751.309	6.644.199	6.416.473	6.321.509	6.421.342	6.913.770	6.626.451	6.389.760	6.420.429	7.894.784
Receitas Financeiras	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738
<b>Saídas</b>	<b>(6.538.723)</b>	<b>(6.288.343)</b>	<b>(6.637.803)</b>	<b>(6.208.310)</b>	<b>(6.226.208)</b>	<b>(6.107.098)</b>	<b>(6.272.052)</b>	<b>(6.722.760)</b>	<b>(6.255.744)</b>	<b>(6.170.587)</b>	<b>(6.226.991)</b>	<b>(8.280.258)</b>
Impostos	(490.104)	(419.667)	(271.709)	(400.140)	(369.258)	(334.259)	(263.791)	(282.768)	(414.092)	(270.426)	(313.629)	(186.771)
Compras	(5.234.993)	(5.076.641)	(5.564.030)	(5.015.138)	(5.062.609)	(4.979.577)	(5.168.973)	(5.591.892)	(5.010.486)	(5.063.844)	(5.082.968)	(6.558.747)
Despesas 13º Salário												(657.972)
Despesas com salários	(488.684)	(477.104)	(477.104)	(477.104)	(477.104)	(477.104)	(515.069)	(515.069)	(515.069)	(515.069)	(515.069)	(515.069)
Despesas administrativas	(232.270)	(222.537)	(232.094)	(223.580)	(223.562)	(220.523)	(226.742)	(235.929)	(220.392)	(227.552)	(221.694)	(254.550)
Despesas de vendas	(92.672)	(92.394)	(92.866)	(92.347)	(93.675)	(95.634)	(97.477)	(97.103)	(95.703)	(93.695)	(93.631)	(107.150)
<b>Geração Operacional de Caixa</b>	<b>2.448.219</b>	<b>375.760</b>	<b>115.244</b>	<b>437.628</b>	<b>192.003</b>	<b>216.149</b>	<b>151.029</b>	<b>192.748</b>	<b>372.446</b>	<b>220.912</b>	<b>195.177</b>	<b>(383.736)</b>
<b>Atividades de Investimentos</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>
Investimentos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortizações												
<b>Atividades de Financiamentos</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>	<b>89.249</b>
Dividendos a distribuir	89.249	89.249	89.249	89.249	89.249	89.249	89.249	89.249	89.249	89.249	89.249	89.249
<b>Atividades não operacionais</b>	<b>30.608</b>	<b>30.608</b>	<b>30.608</b>	<b>30.608</b>	<b>30.608</b>	<b>30.608</b>	<b>30.608</b>	<b>30.608</b>	<b>30.608</b>	<b>30.608</b>	<b>30.608</b>	<b>30.608</b>
Outras receitas	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608
<b>Fluxo Líquido</b>	<b>2.289.578</b>	<b>217.120</b>	<b>(43.396)</b>	<b>278.987</b>	<b>33.362</b>	<b>57.509</b>	<b>(7.612)</b>	<b>34.107</b>	<b>213.805</b>	<b>62.271</b>	<b>36.536</b>	<b>(542.377)</b>
Saldo Inicial de Caixa	19.685.226	21.974.804	22.191.924	22.148.528	22.427.515	22.460.877	22.518.386	22.510.775	22.544.882	22.758.687	22.820.958	22.857.495
Saldo Final de Caixa	21.974.804	22.191.924	22.148.528	22.427.515	22.460.877	22.518.386	22.510.775	22.544.882	22.758.687	22.820.958	22.857.495	22.315.118

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.5.2 Projeção do demonstrativo do resultado do exercício (DRE)

A projeção do demonstrativo de resultado do exercício é de grande importância, pois apresenta o resultado final das operações, permitindo assim uma análise dos resultados do planejamento da empresa. De acordo com a DRE projetada observa-se que as vendas da JMM & Cia Ltda sofrem forte influência da sazonalidade. Dentre os fatores que influenciam na sazonalidade, cabe ressaltar, eventos, data comemorativas, e a influência do clima no consumo de determinados produtos.

Enfatiza-se também, que a base de análise foi o ano de 2013, e, tendo em vista este fator, foram consideradas proporções similares para vendas em volumes de cada um desses produtos. Cabe salientar que estes possuem preços de venda devidamente reajustados.

O quadro 14 apresenta a demonstração de resultados projetada para o período em análise.

Quadro 14: Projeção mensal do DRE - JMM &amp; Cia Ltda.

PROJEÇÃO MENSAL DO DRE													
DESCRIÇÃO	jan-14	fev-14	mar-14	abr-14	mai-14	jun-14	jul-14	ago-14	set-14	out-14	nov-14	dez-14	ACUM
RECEITA BRUTA DE VENDAS	7.033.444	6.385.724	7.023.855	6.361.164	6.457.705	6.219.974	6.571.464	7.168.961	6.222.007	6.514.821	6.350.060	8.455.985	80.765.164
DEDUÇÕES	(598.546)	(543.425)	(597.730)	(541.335)	(549.551)	(529.320)	(559.232)	(610.079)	(529.493)	(554.411)	(540.390)	(719.604)	(6.873.115)
Impostos e contribuições s/ vendas	(598.546)	(543.425)	(597.730)	(541.335)	(549.551)	(529.320)	(559.232)	(610.079)	(529.493)	(554.411)	(540.390)	(719.604)	(6.873.115)
RECEITA LÍQUIDA	6.434.898	5.842.299	6.426.125	5.819.829	5.908.155	5.690.654	6.012.232	6.558.883	5.692.514	5.960.409	5.809.670	7.736.381	73.892.049
Custo da mercadoria vendida	(5.119.133)	(4.714.886)	(5.177.854)	(4.495.727)	(4.727.007)	(4.579.650)	(4.841.937)	(5.256.580)	(4.583.231)	(4.788.100)	(4.685.456)	(6.259.775)	(59.229.338)
LUCRO BRUTO	1.315.765	1.127.413	1.248.271	1.324.102	1.181.147	1.111.004	1.170.295	1.302.303	1.109.283	1.172.309	1.124.214	1.476.606	14.662.711
RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	(872.289)	(862.278)	(872.307)	(863.274)	(864.584)	(905.639)	(913.700)	(922.514)	(905.577)	(910.729)	(904.807)	(951.181)	(10.748.880)
Despesas de vendas	(331.025)	(330.747)	(331.220)	(330.700)	(332.028)	(352.466)	(354.309)	(353.935)	(352.535)	(350.527)	(350.463)	(363.982)	(4.133.936)
Despesas administrativas	(543.002)	(533.269)	(542.826)	(534.312)	(534.294)	(554.911)	(561.130)	(570.317)	(554.781)	(561.940)	(556.082)	(588.938)	(6.635.803)
RESULTADO FINANCEIRO	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	20.859
Receitas/Despesas financeiras	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	20.859
RESULTADO OPERACIONAL	443.477	265.134	375.964	460.828	316.563	205.364	256.594	379.789	203.706	261.580	219.407	525.425	3.913.831
RECEITAS E DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	367.296
Receitas não operacionais	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	30.608	367.296
Despesas não operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DO IR E CSL	474.085	295.742	406.572	491.436	347.171	235.972	287.202	410.397	234.314	292.188	250.015	556.033	4.281.127
PROVISÕES PARA IR E CSL	(160.241)	(99.961)	(137.421)	(166.105)	(117.344)	(79.759)	(97.074)	(138.714)	(79.198)	(98.760)	(84.505)	(187.939)	(1.447.021)
Despesa com CSLL	(42.668)	(26.617)	(36.591)	(44.229)	(31.245)	(21.238)	(25.848)	(36.936)	(21.088)	(26.297)	(22.501)	(50.043)	(385.301)
Despesa com IRPJ	(117.573)	(73.344)	(100.830)	(121.876)	(86.098)	(58.521)	(71.226)	(101.778)	(58.110)	(72.463)	(62.004)	(137.896)	(1.061.720)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	313.844	195.781	269.150	325.331	229.827	156.214	190.128	271.683	155.116	193.429	165.510	368.094	2.834.106

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.5.3 Projeção do balanço patrimonial

Ao fim do período orçamentário da JMM & Cia Ltda, é elaborado o balanço patrimonial. Este demonstrativo visa estimar os saldos que irão compor as contas patrimoniais. Desta forma, é possível avaliar os efeitos que objetivos e metas traçados pela empresa exercerão sobre sua situação patrimonial. Cabe ressaltar que o balanço apresenta uma posição estática das contas patrimoniais, consistindo em um retrato do período. Para maior compreensibilidade cabe observar o quadro 15.

Quadro 15: Projeção do BP: Passivo - JMM &amp; Cia Ltda.

BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO													
DESCRIÇÃO	2013	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
<b>ATIVO</b>	<b>29.460.851</b>	<b>29.497.475</b>	<b>29.995.838</b>	<b>29.807.678</b>	<b>30.112.748</b>	<b>30.187.694</b>	<b>30.468.120</b>	<b>31.067.464</b>	<b>30.856.386</b>		<b>31.111.587</b>	<b>32.593.338</b>	<b>32.235.789</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>29.210.276</b>	<b>29.162.600</b>	<b>29.576.662</b>	<b>29.304.202</b>	<b>29.524.971</b>	<b>29.515.618</b>	<b>29.711.744</b>	<b>30.226.787</b>	<b>29.931.409</b>	<b>29.879.235</b>	<b>30.018.010</b>	<b>31.415.460</b>	<b>30.973.610</b>
Disponibilidades	19.685.226	21.974.804	22.191.924	22.148.528	22.427.515	22.460.877	22.518.386	22.510.775	22.544.882	22.758.687	22.820.958	22.857.495	22.315.118
Créditos operacionais	7.079.634	5.127.874	4.851.233	5.123.779	4.840.743	4.881.976	4.780.441	4.930.562	5.185.754	4.781.310	4.906.370	4.836.001	5.397.202
Clientes	7.079.634	5.127.874	4.851.233	5.123.779	4.840.743	4.881.976	4.780.441	4.930.562	5.185.754	4.781.310	4.906.370	4.836.001	5.397.202
Tributos a recuperar													
Estoques	2.386.327	2.004.715	2.482.181	1.984.455	2.213.154	2.133.088	2.377.123	2.753.539	2.172.745	2.315.093	2.270.418	3.705.585	3.248.793
Despesas exerc. seguinte	59.089	55.206	51.324	47.441	43.559	39.676	35.793	31.911	28.028	24.145	20.263	16.380	12.497
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>250.575</b>	<b>334.876</b>	<b>419.176</b>	<b>503.476</b>	<b>587.776</b>	<b>672.077</b>	<b>756.377</b>	<b>840.677</b>	<b>924.977</b>	<b>1.009.278</b>	<b>1.093.578</b>	<b>1.177.878</b>	<b>1.262.178</b>
<b>Realizável a longo prazo</b>	<b>5.348</b>	<b>5.348</b>	<b>5.348</b>	<b>5.348</b>	<b>5.348</b>	<b>5.348</b>	<b>5.348</b>	<b>5.348</b>	<b>5.348</b>	<b>5.348</b>	<b>5.348</b>	<b>5.348</b>	<b>5.348</b>
Tributos a recuperar	5.348	5.348	5.348	5.348	5.348	5.348	5.348	5.348	5.348	5.348	5.348	5.348	5.348
<b>Imobilizado</b>	<b>245.227</b>	<b>329.527</b>	<b>413.827</b>	<b>498.128</b>	<b>582.428</b>	<b>666.728</b>	<b>751.028</b>	<b>835.329</b>	<b>919.629</b>	<b>1.003.929</b>	<b>1.088.229</b>	<b>1.172.530</b>	<b>1.256.830</b>
Bens	867.325	967.325	1.067.325	1.167.325	1.267.325	1.367.325	1.467.325	1.567.325	1.667.325	1.767.325	1.867.325	1.967.325	2.067.325
(-) Depreciação acumulada	(622.098)	(637.798)	(653.497)	(669.197)	(684.897)	(700.597)	(716.296)	(731.996)	(747.696)	(763.396)	(779.095)	(794.795)	(810.495)
<b>PASSIVO</b>	<b>29.460.851</b>	<b>29.497.475</b>	<b>29.995.838</b>	<b>29.807.678</b>	<b>30.112.748</b>	<b>30.187.694</b>	<b>30.468.120</b>	<b>31.067.464</b>	<b>30.856.386</b>	<b>30.888.512</b>	<b>31.111.587</b>	<b>32.593.338</b>	<b>32.235.789</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>7.443.723</b>	<b>7.166.503</b>	<b>7.469.085</b>	<b>7.011.775</b>	<b>6.991.514</b>	<b>6.836.632</b>	<b>6.960.845</b>	<b>7.370.060</b>	<b>6.887.300</b>	<b>6.764.310</b>	<b>6.793.957</b>	<b>8.110.198</b>	<b>8.801.608</b>
Fornecedores	5.234.993	5.076.641	5.564.030	5.015.138	5.062.609	4.979.577	5.168.973	5.591.892	5.010.486	5.063.844	5.082.968	6.558.747	6.218.371
Obrigações trabalhistas e sociais	488.684	477.104	477.104	477.104	477.104	477.104	515.069	515.069	515.069	515.069	515.069	515.069	515.069
Obrigações tributárias	490.104	419.667	271.709	400.140	369.258	334.259	263.791	282.768	414.092	270.426	313.629	186.771	492.156
Provisão 13º Salário		52.399	104.797	157.196	209.595	261.993	318.562	375.130	431.698	488.267	544.835	601.403	
Dividendos a Distribuir	1.070.983	981.734	892.486	803.237	713.989	624.740	535.492	446.243	356.994	267.746	178.497	89.249	1.417.053
Outras obrigações	158.959	158.959	158.959	158.959	158.959	158.959	158.959	158.959	158.959	158.959	158.959	158.959	158.959
<b>NAO CIRCULANTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>EXIGIVEL LONGO PRAZO</b>													
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>22.017.128</b>	<b>22.330.972</b>	<b>22.526.753</b>	<b>22.795.904</b>	<b>23.121.234</b>	<b>23.351.062</b>	<b>23.507.275</b>	<b>23.697.403</b>	<b>23.969.086</b>	<b>24.124.202</b>	<b>24.317.630</b>	<b>24.483.140</b>	<b>23.434.181</b>
Capital social	10.877.000	10.877.000	10.877.000	10.877.000	10.877.000	10.877.000	10.877.000	10.877.000	10.877.000	10.877.000	10.877.000	10.877.000	10.877.000
Reserva de lucros	11.140.128	11.453.972	11.649.753	11.918.904	12.244.234	12.474.062	12.630.275	12.820.403	13.092.086	13.247.202	13.440.630	13.606.140	12.557.181

Fonte: Elaborado pela autora

### 4.3.6 Análise do orçamento projetado

Concluída a elaboração do orçamento, os valores apresentados pelas demonstrações contábeis (DRE e BP) devem ser objeto de análise que vise detectar eventuais desvios, otimizar os resultados planejados ou detectar possíveis distorções geradas por premissas e objetivos considerados na elaboração do mesmo. Esta análise é realizada através da comparação do período projetado em relação ao ano anterior, mais precisamente 2013.

O quadro 16 apresenta a demonstração de resultados, onde evidencia a comparação dos resultados de 2014 com os de 2013, incluindo a análise vertical de ambos os anos e análise horizontal com variação de 2014 em relação a 2013. Na sequência serão também apresentados os índices de rentabilidade e lucratividade representados pelo quadro 17.

Quadro 16: Análise vertical e horizontal do DRE – JMM & Cia Ltda.

DRE ACUMULADO AV% E AH%					
DESCRIÇÃO	TOTAL 2013	AV%	TOTAL 2014	AV%	AH%
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	69.892.111	109,30%	80.765.164	109,30%	15,56%
<b>DEDUÇÕES</b>	(5.947.819)	-9,30%	(6.873.115)	-9,30%	15,56%
Impostos e contribuições s/ vendas	(5.947.819)	-9,30%	(6.873.115)	-9,30%	15,56%
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	63.944.293	100,00%	73.892.049	100%	15,56%
Custo da mercadoria vendida	(50.819.306)	-79,47%	(59.229.338)	-80,16%	16,55%
<b>LUCRO BRUTO</b>	12.601.548	19,71%	14.662.711	18,15%	16,36%
<b>RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS</b>	(9.365.950)	-14,65%	(10.748.880)	-13,31%	14,77%
Despesas de vendas	(3.552.564)	-5,56%	(4.133.936)	-5,59%	16,36%
Despesas administrativas	(5.675.990)	-8,88%	(6.635.803)	-8,98%	16,91%
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>19.968</b>	<b>0,03%</b>	<b>20.859</b>	<b>0,03%</b>	<b>4,46%</b>
Receitas/Despesas financeiras	19.968	0,03%	20.859	0,03%	4,46%
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	3.235.597	5,06%	3.913.831	5,30%	20,96%
<b>RECEITAS E DESPESAS NÃO OPERACIONAIS</b>	315.602	0,49%	367.296	0,50%	16,38%
Receitas não operacionais	315.602	0,49%	367.296	0,50%	16,38%
<b>RESULTADO ANTES DO IR E CSL</b>	3.235.597	5,06%	4.281.127	5,79%	32,31%
<b>PROVISÕES PARA IR E CSL</b>	(1.093.632)	-1,71%	(1.447.021)	-1,96%	32,31%
Despesa com CSLL	(291.204)	-0,46%	(385.301)	-0,52%	32,31%
Despesa com IRPJ	(802.428)	-1,25%	(1.061.720)	-1,44%	32,31%
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	2.141.965	3,35%	2.834.106	3,84%	32,31%

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 17: Índices de rentabilidade e lucratividade – JMM &amp; Cia Ltda.

<b>RENTABILIDADE E LUCRATIVIDADE</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Margem Bruta (LB/ROL)	19,71%	19,84%
Margem Líquida (LL/ROL)	3,35%	3,84%
Margem Operacional (LO/ROL)	5,06%	5,30%
Rentabilidade do patrimônio líquido (LL/PL)	9,73%	12,09%
Retorno sobre o investimento (LL/AT)	7,27%	8,78%

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando a projeção do DRE acumulado, observa-se um crescimento da receita bruta de vendas em 2014 quando comparado ao ano anterior. Essa evolução representa 15,56%, o equivalente a R\$ 10.873.053, projetando-se R\$ 80.765.164 em 2014, contra R\$ 69.892.111 em 2013. Este aspecto está intimamente relacionado com os objetivos estratégicos. Essa evolução decorre principalmente das estratégias de crescimento da corporação, com base na perspectiva de crescimento do setor e crescimento almejado.

Os impostos sobre as vendas mantiveram-se estáveis em virtude que a projeção de 2013 ser baseada na média no ano anterior.

Por sua vez o resultado, evolui significativamente, uma vez que as receitas aumentam e, os custos e despesas se mantêm similares ao patamar 2013. Desta forma, o lucro do exercício de 2014 foi de R\$ 2.834.106, 32,31% superior ao apurado em 2013, o qual em termos acumulados findou o período de análise em R\$ 2.141.965.

Verifica-se que em termos de rentabilidade e lucratividade a JMM & Cia Ltda manteve-se estável nos períodos comparados entre 2013 e 2014, fator este devido à manutenção das políticas e práticas já adotadas, visto que não existiu a implementação de estratégia para intensificação de vendas ou redução significativa de custos.

O objetivo da empresa concentra-se mais à longo prazo, e desta forma os impactos serão visualizados no decorrer do tempo. Cabe ressaltar que as margens de lucratividade: líquida, bruta ou operacional evoluíram, porém de forma pouco significativa. Ao mencionar pouco significativa, pode se ter uma situação não atrativa, entretanto, isso não é verdade, pois está estabilidade é está alinhada as estratégias empresariais, pois atualmente pela empresa possui um mercado



consolidado e as perspectivas de crescimento demandariam somente dos aspectos demográficos.

Posteriormente, analisa-se o balanço patrimonial sob o mesmo ponto de vista do demonstrativo anterior, utilizando como critério, a análise vertical e horizontal, assim como os índices de liquidez e endividamento. Todos esses meios de análise são apresentados nos quadros 18 e 19.

Quadro 18: Análise vertical e horizontal do BP – JMM & Cia Ltda.

BALANÇO PATRIMONIAL AV% E AH%					
DESCRIÇÃO	2013	AV%	2014	AV%	AH%
<b>ATIVO</b>	<b>29.460.851</b>	<b>100%</b>	<b>32.235.789</b>	<b>100,00%</b>	<b>9,42%</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>29.210.276</b>	<b>99,15%</b>	<b>30.973.610</b>	<b>96,08%</b>	<b>6,04%</b>
Disponibilidades	19.685.226	66,82%	22.315.118	69,22%	13,36%
Créditos operacionais	7.079.634	24,03%	5.397.202	16,74%	-23,76%
Clientes	7.079.634	24,03%	5.397.202	16,74%	-23,76%
Tributos a recuperar	-	0,00%	-	0,00%	
Estoques	2.386.327	8,10%	3.248.793	10,08%	36,14%
Despesas exerc. seguinte	59.089	0,20%	12.497	0,04%	-78,85%
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>250.575</b>	<b>0,85%</b>	<b>1.262.178</b>	<b>3,92%</b>	<b>403,71%</b>
<b>Realizável a longo prazo</b>	<b>5.348</b>	<b>0,02%</b>	<b>5.348</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,00%</b>
Tributos a recuperar	5.348	0,02%	5.348	0,02%	0,00%
<b>Imobilizado</b>	<b>245.227</b>	<b>0,83%</b>	<b>1.256.830</b>	<b>3,90%</b>	<b>412,52%</b>
Bens	867.325	2,94%	2.067.325	6,41%	138,36%
(-) Depreciação acumulada	- 622.098	-2,11%	- 810.495	-2,51%	30,28%
<b>PASSIVO</b>	<b>29.460.851</b>	<b>100%</b>	<b>32.235.789</b>	<b>100,00%</b>	<b>9,42%</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>7.443.723</b>	<b>25,27%</b>	<b>8.801.608</b>	<b>27,30%</b>	<b>18,24%</b>
Fornecedores	5.234.993	17,77%	6.218.371	19,29%	18,78%
Obrigações trabalhistas e sociais	488.684	1,66%	515.069	5,85%	5,40%
Obrigações tributárias	490.104	1,66%	492.156	7,91%	0,42%
Dividendos a distribuir	1.070.983	3,64%	1.417.053	275,12%	32,31%
Outras obrigações	158.959	0,54%	158.959	30,86%	0,00%
<b>NAO CIRCULANTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>EXIGIVEL LONGO PRAZO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>22.017.128</b>	<b>74,73%</b>	<b>23.434.181</b>	<b>72,70%</b>	<b>6,44%</b>
Capital social	10.877.000	36,92%	10.877.000	33,74%	0,00%
Reserva de lucros	11.140.128	149,66%	12.557.181	142,67%	12,72%

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 19: Índices de liquidez, endividamento e atividade – JMM &amp; Cia Ltda.

<b>LÍQUIDEZ</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Imediata>(Disponibilidades/PC)	2,64	2,54
Corrente> (AC/PC)	3,92	3,52
Seca> (AC - Estoques/PC)	3,60	3,15
Geral>(AC+ARLP/PC+PNC)	3,92	3,52
<b>ENDIVIDAMENTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Participação de capitais de terceiros sobre os recursos próprios. ((PC+PNC) /PL)	33,81%	37,80%

Fonte: elaborado pela autora

Analisando o balanço patrimonial projetado, verifica-se que os índices de liquidez são favoráveis, pois os ativos da empresa são suficientes para quitar as obrigações assumidas. Além disso, percebe-se que a JMM & Cia Ltda não apresenta dependência de capital de terceiros, isso porque apresenta uma ótima disponibilidade de caixa e todos seus investimentos são provenientes de capital próprio.

No que diz respeito ao resultado efetivo da empresa, percebe-se que a mesma consegue manter um estável crescimento, elevando o seu patrimônio líquido em 6,44 % ou R\$ 1.417.053, mesmo com a distribuição de dividendos no período.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente que eleva sua competitividade substancialmente com o passar dos dias, os instrumentos de gestão ampliam sua relevância e ganham contornos de essencialidade para um processo de gestão efetivo. Neste sentido é fundamental destacar dois instrumentos gerenciais que balizam o processo de gestão de inúmeras organizações: são eles planejamento e orçamento.

O planejamento estratégico tem como princípio básico servir de condutor do processo gerencial da empresa, estabelecendo sua visão e objetivos, direcionando a organização para o futuro e delimitando os caminhos a serem percorridos. Porém, para a real aplicabilidade e efetividade do planejamento estratégico é essencial executar as estratégias propostas de modo a atingir os alvos almejados pela organização.

Em complemento ao processo de planejamento estratégico, surge o orçamento, que tem a finalidade de desdobrar as estratégias e objetivos corporativos em projeções numéricas e financeiras. Instrumento de controle por excelência, o orçamento em suas mais diversas formas, permite acompanhar e revisar os processos organizacionais, refinando sistematicamente o processo de gestão.

Apesar de algumas empresas visualizarem orçamento e planejamento como instrumentos isolados, cabe destacar que ambos (apesar de diferentes finalidades), possuem caráter complementar, e constituem artefatos de gestão que conduzem empresas ao sucesso.

Diante do exposto, evidencia-se que estes instrumentos, alinhados a cultura organizacional e pressupostos estratégicos “fazem a empresa funcionar”, além de assegurar o direcionamento da organização e permitir o controle das ações organizacionais.

Em síntese o orçamento impulsiona a gestão empresarial, maximizando e otimizando os recursos para alcance dos objetivos almejados. Objetivos estes delimitados pela empresa, e que serão a base constituinte de seus resultados futuros.

É relevante destacar que este estudo foi direcionada a um ramo de atuação, contudo, independentemente de porte e segmento, estes instrumentos, se aplicados de forma adequada, tendem a elevar os patamares da gestão organizacional.

## REFERÊNCIAS

AMBEV – Visão empresarial. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/institucional/missao-e-visao.html>>. Acesso em: 14 de Setembro 2013

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8. Ed. São Paulo. Atlas, 2007.

BORNIA, Antonio Cezar; LUNKES, Rogério João. Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário. **Revista Contab. Vista & Rev**, v. 18, n. 4, p. 37-59, out./dez. 2007.

BRADESCO. Visão empresarial.  
<<http://www.bradesco.com.br/site/conteudo/interna/default.aspx?secaold=770>>. Acesso em: 14 de Setembro 2013

CARDOSO, Ricardo Lopes; MÁRIO, Poueri do Carmo; AQUINO, André Carlos Busanelli de. **Contabilidade Gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**, gecon. 2.ed São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administrações das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2001

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREZATTI, Fábio. Beyond Budgeting: Inovação ou Resgate de Antigos Conceitos do Orçamento empresarial? **Revista administração de empresas** ©RAE ; v. 45 ,nº2, p.23-33, abr/jun. 2005.

\_\_\_\_\_. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 2.ed. São Paulo. Atlas, 2008.

Gil, Antônio Carlos. **Como Elaborar projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GRUPO PÃO DE AÇUCAR. Visão empresarial. Disponível em: <http://www.grupopaodeacucar.com.br/o-grupo/missao--visao-e-pilares/>. Acesso em: 14 de Setembro 2013

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**: matemática financeira aplicada, estratégia financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

LAFLEY, A.G. et, al. Leve Ciência à Arte da Estratégia. **Revista Harvard Business Review** – Setembro 2012.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MCGRATH, Rita Gunther. Vantagem Transitória. **Revista Harvard Business Review** – p. 38-47, Junho 2013.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial**: manual de elaboração. São Paulo: Atlas, 2010.

MOSSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Luíz Martins de ; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. OLIVEIRA, Luíz Martins de ; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2012.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: Thomson, 2003.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva 2002.

PESQUISA CONFIANÇA CONSUMIDOR 2013. Disponível em:  
<http://www.portalapas.org.br/default.asp?resolucao=1366X768> Acesso em: 02 de outubro 2013.

PETROBRÁS. Visão empresarial.  
<<http://www.petrobras.com.br/rs2010/pt/relatorio-de-sustentabilidade/missao-visao-atributos-da-visao-e-valores/>>. Acesso em: 14 de Setembro 2013

PLATAFORMA ABRAS 2013-2014. Disponível em:  
<<http://www.abrasnet.com.br/pdf/planoabrasmaior.pdf> > acesso em: 15 de outubro 2013.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SANVICENTE, Antonio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SERRA, Fernando A.Ribeiro, TORRES, Maria Candida S, TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SIGNIFICADO GPS - Disponível em:<<http://www.significados.com.br/gps/>>Acesso em 24 de setembro 2013.

TAVARES, Mauro Calixta; **Gestão Estratégica**. 2. ed . São Paulo: Atlas, 2005.

TÊNDENCIAS DO CONSUMIDOR 2013. Disponível em:

<http://www.portalapas.org.br/default.asp?resolucao=1366X768>. Acesso em: 02 de outubro 2013.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Tradução de Luiz Figueiredo. Disponível em:

[http://www.jfpb.gov.br/arquivos/biblioteca/e-books/A\\_arte\\_da\\_guerra.pdf](http://www.jfpb.gov.br/arquivos/biblioteca/e-books/A_arte_da_guerra.pdf) Acesso em: 20 de agosto 2013.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning,2008.

VALE. Visão empresarial

<<http://www.vale.com/PT/aboutvale/mission/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 14 de Setembro 2013

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque da produção científica. São Paulo: E.P. U, 2001.

## APÊNDICES



### Apêndice A - Quantidade de vendas projetadas

Vendas - Quantidades													
Seção	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	TOTAL
<b>PERECÍVEIS</b>	<b>593.070</b>	<b>520.752</b>	<b>562.776</b>	<b>530.407</b>	<b>529.641</b>	<b>500.960</b>	<b>515.986</b>	<b>580.522</b>	<b>509.001</b>	<b>529.162</b>	<b>512.371</b>	<b>619.860</b>	<b>6.504.508</b>
ACÓUGUE	104.994	91.056	104.348	103.906	106.119	102.303	106.048	113.295	95.714	99.788	93.583	132.151	1.253.303
PEIXARIA	3.492	3.933	6.377	1.338	1.979	2.139	1.878	2.479	2.831	2.944	2.957	2.931	35.278
HORTIFRUTIGRANJEIRO	181.811	169.655	180.791	155.601	150.641	136.898	145.673	168.160	149.338	165.025	163.707	206.311	1.973.611
PADARIA	25.498	23.441	26.943	22.720	24.422	28.612	36.806	38.015	29.221	30.141	29.666	39.396	354.882
CONFEITARIA	84.904	42.064	47.623	45.558	44.916	43.477	46.643	48.321	42.270	43.654	40.449	51.211	581.090
ROTISSERIA	1.246	2.823	2.785	2.594	2.233	2.601	2.662	3.397	2.649	2.302	2.172	2.528	29.991
LANCHERIA	3.417	9.876	9.557	10.457	8.870	9.658	10.714	9.356	9.470	10.307	9.979	14.167	115.829
LATICÍNIOS E FRIOS	156.998	148.622	154.981	153.160	154.260	140.103	127.742	161.860	149.095	146.225	141.364	143.708	1.778.119
CONGELADOS	30.709	29.282	29.370	35.074	36.200	35.168	37.820	35.641	28.413	28.776	28.496	27.457	382.406
<b>MERCEARIA ALIMENTOS</b>	<b>737.143</b>	<b>704.563</b>	<b>794.580</b>	<b>622.213</b>	<b>657.438</b>	<b>659.385</b>	<b>703.555</b>	<b>749.987</b>	<b>665.846</b>	<b>681.644</b>	<b>695.775</b>	<b>1.019.159</b>	<b>8.691.289</b>
MERCEARIA SECA	426.872	426.139	545.812	412.495	470.581	467.187	502.726	544.209	449.746	454.929	428.427	558.493	5.687.617
BEBIDAS	310.271	278.424	248.768	194.335	186.857	192.198	200.829	205.778	216.100	226.715	267.349	460.667	2.988.289
PASCOA				15.383									15.383
<b>MERCEARIA NÃO ALIMENTOS</b>	<b>202.563</b>	<b>188.588</b>	<b>189.838</b>	<b>196.548</b>	<b>191.786</b>	<b>186.199</b>	<b>190.794</b>	<b>195.458</b>	<b>181.021</b>	<b>189.037</b>	<b>189.603</b>	<b>227.354</b>	<b>2.328.788</b>
HIGIENE E LIMPEZA	91.414	84.106	88.680	89.910	90.037	87.305	85.169	85.670	81.397	86.286	85.906	93.194	1.049.076
HIGIENE E BELEZA	96.384	88.690	86.271	92.269	89.264	86.059	91.715	96.019	85.334	88.414	88.383	99.621	1.088.422
INFANTIL	6.939	7.706	7.148	7.538	6.083	6.897	6.522	6.988	7.611	7.689	7.314	8.083	86.517
FESTAS	6.207	5.666	5.957	6.536	6.058	5.411	6.977	5.948	6.188	6.202	6.508	13.075	80.733
EMBALAGEM	70	32	89	30	193	355	76	47	115	86	124	855	2.072
VASSILHAME/PALLET/DIVISORIA	1.550	2.387	1.694	263	152	172	336	784	376	359	1.369	12.527	21.969
<b>ELETRÓ-ELETRÔNICOS</b>	<b>1.037</b>	<b>1.013</b>	<b>983</b>	<b>878</b>	<b>856</b>	<b>782</b>	<b>962</b>	<b>1.028</b>	<b>978</b>	<b>965</b>	<b>715</b>	<b>1.369</b>	<b>11.566</b>
ELETRDOMESTICOS	101	93	154	81	126	83	71	93	131	169	106	122	1.330
ELETRPORTATEIS	262	140	191	252	293	145	525	454	217	191	264	934	3.869
INFORMATICA	673	777	634	544	431	550	363	477	625	603	344	308	6.328
MOVEIS	0	2	4	1	5	4	3	4	6	2	2	6	39
<b>BAZAR</b>	<b>75.688</b>	<b>75.744</b>	<b>73.238</b>	<b>65.660</b>	<b>71.160</b>	<b>62.428</b>	<b>68.517</b>	<b>79.780</b>	<b>63.481</b>	<b>74.485</b>	<b>70.247</b>	<b>93.344</b>	<b>873.771</b>
CULTURA E LAZER	2.038	2.076	3.057	2.398	2.484	2.126	1.623	1.799	1.907	1.960	1.593	2.186	25.248
JARDIM E CAMPING	1.759	1.449	1.705	1.889	2.925	951	1.558	1.954	1.864	1.889	1.908	1.147	20.998
UTILIDADES DOMESTICAS	27.929	24.032	29.346	28.206	30.182	27.141	32.013	34.651	27.884	33.759	30.697	40.203	366.044
MATERIAL ESCOLAR	16.671	20.107	4.763	3.931	3.529	3.906	4.798	6.161	4.723	4.818	4.532	4.136	82.076
PET SHOP	8.920	7.909	9.580	8.709	8.100	8.011	8.775	8.864	8.460	9.271	9.305	10.622	106.526
BRINQUEDOS	1.037	963	1.703	1.036	1.381	1.348	1.312	1.825	1.918	4.154	1.493	7.134	25.304
LOJINHA	7.084	6.950	9.114	6.821	7.774	8.294	8.574	9.298	7.696	8.652	8.706	14.066	103.028
TEXTIL	9.993	12.035	13.648	12.439	14.490	10.387	9.578	14.871	8.800	9.744	11.781	13.607	141.374
CIGARRO	256	223	321	230	296	263	285	357	229	238	232	243	3.174
INSETICIDA	6.690	4.916	3.909	4.815	755	302	287	132	398	1.154	1.675	2.531	27.562
AUTOMOTIVOS	1.753	1.559	1.693	3.060	1.398	1.347	1.740	1.641	1.470	1.473	1.377	1.687	20.200
<b>TOTAL</b>	<b>1.609.501</b>	<b>1.490.659</b>	<b>1.621.416</b>	<b>1.415.705</b>	<b>1.450.880</b>	<b>1.409.755</b>	<b>1.479.813</b>	<b>1.606.775</b>	<b>1.420.327</b>	<b>1.475.292</b>	<b>1.468.712</b>	<b>1.961.087</b>	<b>18.409.923</b>



### Apêndice C– Faturamento de vendas projetadas

Vendas - Faturamento													
Seção	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	TOTAL
<b>PERECÍVEIS</b>	<b>3.316.339</b>	<b>2.834.576</b>	<b>3.136.459</b>	<b>2.949.941</b>	<b>2.976.375</b>	<b>2.870.253</b>	<b>2.989.828</b>	<b>3.314.016</b>	<b>2.860.940</b>	<b>2.955.511</b>	<b>2.834.502</b>	<b>3.561.384</b>	<b>36.600.125</b>
ACOUGUE	1.126.935	977.329	1.119.998	1.115.251	1.139.015	1.098.054	1.138.247	1.216.029	1.027.324	1.071.056	1.004.452	1.418.416	13.452.106
PEIXARIA	42.970	48.394	78.469	16.460	24.347	26.322	23.105	30.497	34.838	36.222	36.379	36.066	434.069
HORTIFRUTIGRANJEIRO	543.286	506.962	540.240	464.966	450.144	409.079	435.298	502.493	446.251	493.126	489.186	616.497	5.897.528
PADARIA	238.099	218.897	251.598	212.161	228.059	267.182	343.696	354.991	272.867	281.463	277.026	367.882	3.313.920
CONFEITARIA	565.253	280.040	317.051	303.302	299.027	289.452	310.529	321.699	281.416	290.628	269.287	340.936	3.868.618
ROTISSERIA	21.858	49.522	48.869	45.503	39.177	45.631	46.700	59.592	46.474	40.389	38.099	44.359	526.174
LANCHERIA	8.409	24.304	23.519	25.734	21.828	23.767	26.366	23.023	23.305	25.364	24.556	34.863	285.039
LATICÍNIOS E FRIOS	674.390	638.411	665.725	657.903	662.628	601.815	548.719	695.275	640.442	628.114	607.234	617.302	7.637.956
CONGELADOS	95.138	90.718	90.989	108.661	112.151	108.952	117.168	110.417	88.024	89.149	88.284	85.064	1.184.714
<b>MERCEARIA ALIMENTOS</b>	<b>2.117.254</b>	<b>2.035.771</b>	<b>2.339.374</b>	<b>1.968.927</b>	<b>1.948.260</b>	<b>1.950.837</b>	<b>2.084.346</b>	<b>2.227.446</b>	<b>1.955.266</b>	<b>1.997.996</b>	<b>2.015.451</b>	<b>2.906.135</b>	<b>25.547.062</b>
MERCEARIA SECA	1.345.921	1.343.610	1.720.936	1.300.589	1.483.735	1.473.033	1.585.086	1.715.882	1.418.042	1.434.382	1.350.822	1.760.917	17.932.955
BEBIDAS	771.333	692.161	618.437	483.117	464.526	477.804	499.260	511.564	537.223	563.614	664.629	1.145.217	7.428.887
PASCOA	0	0	0	185.220	0	0	0	0	0	0	0	0	185.220
<b>MERCEARIA NÃO ALIMENTOS</b>	<b>955.290</b>	<b>896.424</b>	<b>896.265</b>	<b>928.211</b>	<b>899.136</b>	<b>878.681</b>	<b>897.069</b>	<b>924.434</b>	<b>858.420</b>	<b>895.112</b>	<b>896.028</b>	<b>1.068.487</b>	<b>10.993.558</b>
HIGIENE E LIMPEZA	393.780	362.300	382.003	387.303	387.848	376.079	366.879	369.036	350.629	371.691	370.054	401.446	4.519.047
HIGIENE E BELEZA	471.465	433.830	421.997	451.339	436.639	420.962	448.626	469.683	417.417	432.481	432.328	487.299	5.324.066
INFANTIL	66.123	73.438	68.115	71.836	57.965	65.722	62.150	66.597	72.529	73.278	69.698	77.030	824.480
FESTAS	15.383	14.043	14.764	16.201	15.014	13.411	17.293	14.743	15.337	15.372	16.131	32.406	200.098
EMBALAGEM	312	146	398	135	863	1.593	341	212	515	385	554	3.831	9.286
VASSILHAME/PALLET/DIVISORIA	8.227	12.667	8.989	1.397	807	915	1.781	4.162	1.993	1.904	7.263	66.475	116.580
<b>ELETRÓ-ELETRÔNICOS</b>	<b>39.867</b>	<b>27.437</b>	<b>36.354</b>	<b>36.285</b>	<b>43.333</b>	<b>25.551</b>	<b>62.548</b>	<b>57.704</b>	<b>37.209</b>	<b>37.241</b>	<b>37.987</b>	<b>108.328</b>	<b>549.845</b>
ELETRODOMESTICOS	7.787	7.145	11.826	6.220	9.693	6.390	5.473	7.156	10.033	12.974	8.109	9.333	102.138
ELETROPORATAIS	27.118	14.512	19.753	26.042	30.326	15.000	54.331	46.927	22.420	19.790	27.305	96.569	400.095
INFORMÁTICA	4.953	5.714	4.663	4.001	3.172	4.043	2.667	3.508	4.598	4.433	2.527	2.264	46.541
MOVEIS	9	66	111	22	142	118	77	113	159	45	45	163	1.071
<b>BAZAR</b>	<b>604.695</b>	<b>591.515</b>	<b>615.402</b>	<b>570.583</b>	<b>590.601</b>	<b>494.651</b>	<b>537.673</b>	<b>645.362</b>	<b>510.172</b>	<b>628.960</b>	<b>566.092</b>	<b>811.651</b>	<b>7.167.358</b>
CULTURA E LAZER	14.829	15.106	22.244	17.453	18.073	15.470	11.810	13.090	13.879	14.264	11.590	15.910	183.720
JARDIM E CAMPING	20.623	16.994	19.995	22.145	34.302	11.152	18.267	22.911	21.852	22.145	22.373	13.446	246.206
UTILIDADES DOMESTICAS	194.655	167.492	204.531	196.583	210.355	189.164	223.116	241.505	194.336	235.283	213.942	280.195	2.551.156
MATERIAL ESCOLAR	84.935	102.439	24.266	20.028	17.979	19.900	24.444	31.389	24.063	24.549	23.092	21.073	418.157
PET SHOP	66.800	59.227	71.737	65.220	60.654	59.990	65.714	66.381	63.355	69.425	69.679	79.544	797.725
BRINQUEDOS	24.443	22.691	40.143	24.418	32.536	31.779	30.929	43.001	45.197	97.896	35.181	168.130	596.344
LOJINHA	19.133	18.772	24.617	18.422	20.996	22.401	23.158	25.114	20.786	23.369	23.515	37.992	278.275
TEXTIL	112.413	135.373	153.518	139.925	162.995	116.840	107.744	167.276	98.990	109.613	132.526	153.057	1.590.271
CIGARRO	14.075	12.252	17.640	12.622	16.225	14.453	15.629	19.571	12.594	13.049	12.745	13.352	174.206
INSETICIDA	37.414	27.494	21.860	26.927	4.220	1.687	1.604	736	2.224	6.452	9.369	14.154	154.141
AUTOMOTIVOS	15.373	13.676	14.851	26.841	12.265	11.816	15.257	14.388	12.897	12.916	12.081	14.797	177.157
<b>TOTAL</b>	<b>7.033.444</b>	<b>6.385.724</b>	<b>7.023.855</b>	<b>6.453.947</b>	<b>6.457.705</b>	<b>6.219.974</b>	<b>6.571.464</b>	<b>7.168.961</b>	<b>6.222.007</b>	<b>6.514.821</b>	<b>6.350.060</b>	<b>8.455.985</b>	<b>80.857.947</b>

### Apêndice D- Custos mercadorias vendidas projetadas

Custo Mercadoria Vendida - CMV													
	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	TOTAL
<b>PERECÍVEIS</b>	<b>2.125.681</b>	<b>1.859.050</b>	<b>2.061.573</b>	<b>1.924.809</b>	<b>1.949.176</b>	<b>1.882.752</b>	<b>1.966.746</b>	<b>2.182.150</b>	<b>1.880.042</b>	<b>1.944.083</b>	<b>1.868.652</b>	<b>2.345.194</b>	<b>23.989.908</b>
ACOGUE	748.608	649.226	744.000	740.846	756.632	729.423	756.122	807.791	682.437	711.488	667.244	942.234	8.936.051
PEIXARIA	35.796	40.314	65.368	13.712	20.282	21.928	19.247	25.405	29.021	30.175	30.305	30.044	361.598
HORTIFRUTIGRANJEIRO	375.507	350.400	373.401	321.374	311.129	282.746	300.868	347.311	308.438	340.837	338.114	426.109	4.076.233
PADARIA	188.937	173.700	199.649	168.355	180.970	212.015	272.731	281.694	216.526	223.348	219.826	291.923	2.629.673
CONFEITARIA	242.518	120.149	136.029	130.130	128.295	124.187	133.230	138.023	120.739	124.692	115.536	146.276	1.659.803
ROTISSERIA	9.730	22.045	21.754	20.256	17.440	20.312	20.788	26.528	20.688	17.979	16.960	19.746	234.226
LANCHERIA	3.154	9.114	8.820	9.650	8.186	8.913	9.887	8.634	8.739	9.512	9.209	13.074	106.890
LATICINIOS E FRIOS	450.585	426.546	444.795	439.569	442.726	402.095	366.619	464.539	427.903	419.666	405.715	412.442	5.103.201
CONGELADOS	70.847	67.556	67.758	80.918	83.516	81.134	87.253	82.225	65.550	66.388	65.743	63.346	882.234
<b>MERCEARIA ALIMENTOS</b>	<b>1.795.586</b>	<b>1.726.743</b>	<b>1.985.190</b>	<b>1.513.590</b>	<b>1.653.557</b>	<b>1.655.678</b>	<b>1.769.046</b>	<b>1.890.615</b>	<b>1.659.129</b>	<b>1.695.311</b>	<b>1.709.616</b>	<b>2.464.160</b>	<b>21.518.221</b>
MERCEARIA SECA	1.144.018	1.142.053	1.462.777	1.105.487	1.261.158	1.252.062	1.347.306	1.458.481	1.205.320	1.219.209	1.148.184	1.496.760	15.242.814
BEBIDAS	651.568	584.690	522.413	408.104	392.399	403.616	421.740	432.134	453.809	476.102	561.432	967.400	6.275.407
PASCOA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MERCEARIA NÃO ALIMENTOS</b>	<b>767.252</b>	<b>720.572</b>	<b>718.723</b>	<b>744.129</b>	<b>720.078</b>	<b>703.256</b>	<b>719.360</b>	<b>742.916</b>	<b>688.044</b>	<b>717.448</b>	<b>718.567</b>	<b>858.223</b>	<b>8.818.567</b>
HIGIENE E LIMPEZA	304.409	280.074	295.305	299.402	299.824	290.725	283.613	285.281	271.051	287.333	286.068	310.335	3.493.422
HIGIENE E BELEZA	394.209	362.741	352.847	377.381	365.090	351.981	375.112	392.719	349.017	361.613	361.485	407.449	4.451.644
INFANTIL	52.456	58.259	54.036	56.988	45.984	52.138	49.304	52.832	57.538	58.132	55.292	61.108	654.068
FESTAS	8.612	7.862	8.265	9.070	8.405	7.508	9.681	8.253	8.586	8.606	9.031	18.142	112.021
EMBALAGEM	13	6	16	5	35	64	14	9	21	15	22	154	373
VASSILHAME/PALLET/DIVISORIA	7.554	11.630	8.253	1.283	741	840	1.635	3.821	1.830	1.749	6.669	61.035	107.039
<b>ELETRO-ELETRÔNICOS</b>	<b>26.029</b>	<b>14.446</b>	<b>21.312</b>	<b>17.668</b>	<b>25.561</b>	<b>21.280</b>	<b>34.202</b>	<b>26.029</b>	<b>20.225</b>	<b>19.877</b>	<b>22.230</b>	<b>68.777</b>	<b>317.636</b>
ELETRODOMESTICOS	6.497	3.504	4.275	3.119	3.620	3.042	3.235	3.427	4.082	5.554	3.418	3.797	47.570
ELETROPORTEIS	17.969	9.211	15.477	13.288	20.687	16.987	29.596	21.215	14.873	13.128	18.114	64.063	254.608
INFORMATICA	1.550	1.692	1.482	1.248	1.177	1.185	1.320	1.296	1.192	1.173	676	827	14.818
MOVEIS	13	39	78	13	78	65	52	91	78	22	22	89	640
<b>BAZAR</b>	<b>404.584</b>	<b>394.075</b>	<b>391.056</b>	<b>362.725</b>	<b>378.635</b>	<b>316.684</b>	<b>352.584</b>	<b>414.870</b>	<b>335.791</b>	<b>411.381</b>	<b>366.392</b>	<b>523.421</b>	<b>4.652.200</b>
CULTURA E LAZER	6.497	6.618	9.746	7.647	7.919	6.778	5.175	5.735	6.081	6.249	5.078	6.971	80.494
JARDIM E CAMPING	23.727	19.551	23.004	25.478	39.464	12.831	21.017	26.359	25.140	25.478	25.740	15.470	283.260
UTILIDADES DOMESTICAS	126.023	108.437	132.416	127.271	136.187	122.468	144.449	156.354	125.816	152.326	138.509	181.403	1.651.660
MATERIAL ESCOLAR	75.400	90.939	21.541	17.780	15.961	17.666	21.700	27.865	21.361	21.793	20.499	18.707	371.212
PET SHOP	39.778	35.268	42.717	38.837	36.118	35.722	39.131	39.528	37.726	41.341	41.492	47.366	475.024
BRINQUEDOS	15.633	14.512	25.673	15.617	20.808	20.324	19.780	27.502	28.905	62.610	22.500	107.528	381.392
LOJINHA	25.435	24.955	32.727	24.491	27.913	29.781	30.787	33.386	27.633	31.067	31.261	50.507	369.942
TEXTIL	48.903	58.891	66.785	60.871	70.907	50.829	46.872	72.770	43.064	47.685	57.652	66.584	691.813
CIGARRO	10.169	8.852	12.745	9.119	11.723	10.442	11.292	14.140	9.099	9.428	9.209	9.647	125.864
INSETICIDA	21.471	15.778	12.545	15.452	2.422	968	920	422	1.276	3.703	5.377	8.122	88.456
AUTOMOTIVOS	11.548	10.273	11.156	20.163	9.213	8.876	11.461	10.808	9.688	9.703	9.075	11.116	133.082
<b>TOTAL</b>	<b>5.119.133</b>	<b>4.714.886</b>	<b>5.177.854</b>	<b>4.562.921</b>	<b>4.727.007</b>	<b>4.579.650</b>	<b>4.841.937</b>	<b>5.256.580</b>	<b>4.583.231</b>	<b>4.788.100</b>	<b>4.685.456</b>	<b>6.259.775</b>	<b>59.296.532</b>



## Apêndice F – Quantidades de compras projetadas

Compras - Quantidades													
Seção	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
<b>PERECÍVEIS</b>	<b>520.752</b>	<b>562.776</b>	<b>530.407</b>	<b>529.641</b>	<b>500.960</b>	<b>515.986</b>	<b>580.522</b>	<b>509.001</b>	<b>529.162</b>	<b>512.371</b>	<b>619.860</b>	<b>708.351</b>	<b>6.619.789</b>
ACOUGUE	91.056	104.348	103.906	106.119	102.303	106.048	113.295	95.714	99.788	93.583	132.151	122.591	1.270.900
PEIXARIA	3.933	6.377	1.338	1.979	2.139	1.878	2.479	2.831	2.944	2.957	2.931	3.525	35.310
HORTIFRUTIGRANJEIRO	169.655	180.791	155.601	150.641	136.898	145.673	168.160	149.338	165.025	163.707	206.311	185.395	1.977.195
PADARIA	23.441	26.943	22.720	24.422	28.612	36.806	38.015	29.221	30.141	29.666	39.396	25.756	355.140
CONFEITARIA	42.064	47.623	45.558	44.916	43.477	46.643	48.321	42.270	43.654	40.449	51.211	175.370	671.556
ROTISSERIA	2.823	2.785	2.594	2.233	2.601	2.662	3.397	2.649	2.302	2.172	2.528	546	29.291
LANCHERIA	9.876	9.557	10.457	8.870	9.658	10.714	9.356	9.470	10.307	9.979	14.167	1.038	113.450
LATICÍNIOS E FRIOS	148.622	154.981	153.160	154.260	140.103	127.742	161.860	149.095	146.225	141.364	143.708	162.918	1.784.038
CONGELADOS	29.282	29.370	35.074	36.200	35.168	37.820	35.641	28.413	28.776	28.496	27.457	31.212	382.909
<b>MERCEARIA ALIMENTOS</b>	<b>704.563</b>	<b>794.580</b>	<b>622.213</b>	<b>657.438</b>	<b>659.385</b>	<b>703.555</b>	<b>749.987</b>	<b>665.846</b>	<b>681.644</b>	<b>695.775</b>	<b>1.019.159</b>	<b>804.740</b>	<b>8.758.886</b>
MERCEARIA SECA	426.139	545.812	412.495	470.581	467.187	502.726	544.209	449.746	454.929	428.427	558.493	453.984	5.714.729
BEBIDAS	278.424	248.768	194.335	186.857	192.198	200.829	205.778	216.100	226.715	267.349	460.667	350.756	3.028.775
PASCOA	0	0	15.383	0	0	0	0	0	0	0	0		15.383
<b>MERCEARIA NÃO ALIMENTOS</b>	<b>188.588</b>	<b>189.838</b>	<b>196.548</b>	<b>191.786</b>	<b>186.199</b>	<b>190.794</b>	<b>195.458</b>	<b>181.021</b>	<b>189.037</b>	<b>189.603</b>	<b>227.354</b>	<b>217.407</b>	<b>2.343.632</b>
HIGIENE E LIMPEZA	84.106	88.680	89.910	90.037	87.305	85.169	85.670	81.397	86.286	85.906	93.194	93.269	1.050.931
HIGIENE E BELEZA	88.690	86.271	92.269	89.264	86.059	91.715	96.019	85.334	88.414	88.383	99.621	102.927	1.094.965
INFANTIL	7.706	7.148	7.538	6.083	6.897	6.522	6.988	7.611	7.689	7.314	8.083	6.765	86.343
FESTAS	5.666	5.957	6.536	6.058	5.411	6.977	5.948	6.188	6.202	6.508	13.075	6.487	81.013
EMBALAGEM	32	89	30	193	355	76	47	115	86	124	855	77	2.080
VASSILHAME/PALLET/DIVISORIA	2.387	1.694	263	152	172	336	784	376	359	1.369	12.527	7.881	28.300
<b>ELETRO-ELETRÔNICOS</b>	<b>1.013</b>	<b>983</b>	<b>878</b>	<b>856</b>	<b>782</b>	<b>962</b>	<b>1.028</b>	<b>978</b>	<b>965</b>	<b>715</b>	<b>1.369</b>	<b>896</b>	<b>11.425</b>
ELETRODOMÉSTICOS	93	154	81	126	83	71	93	131	169	106	122	108	1.337
ELETROPORTÁTEIS	140	191	252	293	145	525	454	217	191	264	934	289	3.896
INFORMÁTICA	777	634	544	431	550	363	477	625	603	344	308	499	6.154
MOVEIS	2	4	1	5	4	3	4	6	2	2	6	0	38
<b>BAZAR</b>	<b>84.131</b>	<b>82.219</b>	<b>78.840</b>	<b>73.535</b>	<b>73.313</b>	<b>64.077</b>	<b>70.543</b>	<b>81.552</b>	<b>65.349</b>	<b>77.111</b>	<b>73.300</b>	<b>95.294</b>	<b>919.264</b>
CULTURA E LAZER	2.038	2.076	3.057	2.398	2.484	2.126	1.623	1.799	1.907	1.960	1.593	1.808	24.869
JARDIM E CAMPING	1.759	1.449	1.705	1.889	2.925	951	1.558	1.954	1.864	1.889	1.908	1.606	21.457
UTILIDADES DOMÉSTICAS	27.929	24.032	29.346	28.206	30.182	27.141	32.013	34.651	27.884	33.759	30.697	28.285	354.126
MATERIAL ESCOLAR	16.671	20.107	4.763	3.931	3.529	3.906	4.798	6.161	4.723	4.818	4.532	24.942	102.881
PET SHOP	8.920	7.909	9.580	8.709	8.100	8.011	8.775	8.864	8.460	9.271	9.305	10.399	106.303
BRINQUEDOS	1.037	963	1.703	1.036	1.381	1.348	1.312	1.825	1.918	4.154	1.493	1.051	19.220
LOJINHA	7.084	6.950	9.114	6.821	7.774	8.294	8.574	9.298	7.696	8.652	8.706	6.766	95.728
TEXTIL	9.993	12.035	13.648	12.439	14.490	10.387	9.578	14.871	8.800	9.744	11.781	10.798	138.565
CIGARRO	256	223	321	230	296	263	285	357	229	238	232	201	3.132
INSETICIDA	6.690	4.916	3.909	4.815	755	302	287	132	398	1.154	1.675	7.568	32.599
AUTOMOTIVOS	1.753	1.559	1.693	3.060	1.398	1.347	1.740	1.641	1.470	1.473	1.377	1.870	20.383
<b>TOTAL</b>	<b>1.499.047</b>	<b>1.630.397</b>	<b>1.428.885</b>	<b>1.453.255</b>	<b>1.420.639</b>	<b>1.475.373</b>	<b>1.597.539</b>	<b>1.438.398</b>	<b>1.466.157</b>	<b>1.475.576</b>	<b>1.941.043</b>	<b>1.826.688</b>	<b>18.652.996</b>

### Apêndice G – Total de compras projetadas

TOTAL - COMPRAS													
Seção	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total
<b>PERECÍVEIS</b>	<b>1.867.490</b>	<b>2.070.584</b>	<b>1.933.207</b>	<b>1.957.659</b>	<b>1.890.548</b>	<b>1.973.876</b>	<b>2.191.195</b>	<b>1.888.381</b>	<b>1.952.248</b>	<b>1.876.551</b>	<b>2.353.249</b>	<b>2.538.609</b>	<b>24.493.595</b>
ACOUGUE	649.226	744.000	740.846	756.632	729.423	756.122	807.791	682.437	711.488	667.244	942.234	874.075	9.061.518
PEIXARIA	40.703	65.998	13.844	20.478	22.139	19.433	25.650	29.301	30.466	30.597	30.334	36.479	365.421
HORTIFRUTIGRANJEIRO	350.400	373.401	321.374	311.129	282.746	300.868	347.311	308.438	340.837	338.114	426.109	382.909	4.083.635
PADARIA	173.700	199.649	168.355	180.970	212.015	272.731	281.694	216.526	223.348	219.826	291.923	190.850	2.631.585
CONFEITARIA	120.149	136.029	130.130	128.295	124.187	133.230	138.023	120.739	124.692	115.536	146.276	500.920	1.918.206
ROTISSERIA	22.327	22.033	20.515	17.663	20.572	21.054	26.867	20.953	18.209	17.177	19.999	4.320	231.688
LANCHERIA	9.114	8.820	9.650	8.186	8.913	9.887	8.634	8.739	9.512	9.209	13.074	958	104.694
LATICÍNIOS E FRIOS	434.315	452.897	447.576	450.790	409.419	373.297	473.000	435.697	427.310	413.105	419.955	476.090	5.213.452
CONGELADOS	67.556	67.758	80.918	83.516	81.134	87.253	82.225	65.550	66.388	65.743	63.346	72.008	883.395
<b>MERCEARIA ALIMENTOS</b>	<b>1.726.743</b>	<b>1.985.190</b>	<b>1.653.350</b>	<b>1.653.557</b>	<b>1.655.678</b>	<b>1.769.046</b>	<b>1.890.615</b>	<b>1.659.129</b>	<b>1.695.311</b>	<b>1.709.616</b>	<b>2.464.160</b>	<b>1.953.265</b>	<b>21.815.660</b>
MERCEARIA SECA	1.142.053	1.462.777	1.105.487	1.261.158	1.252.062	1.347.306	1.458.481	1.205.320	1.219.209	1.148.184	1.496.760	1.216.677	15.315.473
BEBIDAS	584.690	522.413	408.104	392.399	403.616	421.740	432.134	453.809	476.102	561.432	967.400	736.588	6.360.427
PASCOA	0	0	139.760	0	0	0	0	0	0	0	0	0	139.760
<b>MERCEARIA NÃO ALIMENTOS</b>	<b>721.318</b>	<b>719.415</b>	<b>744.859</b>	<b>720.667</b>	<b>703.924</b>	<b>719.991</b>	<b>743.593</b>	<b>688.780</b>	<b>718.193</b>	<b>719.275</b>	<b>859.005</b>	<b>830.770</b>	<b>8.889.788</b>
HIGIENE E LIMPEZA	280.074	295.305	299.402	299.824	290.725	283.613	285.281	271.051	287.333	286.068	310.335	310.587	3.499.599
HIGIENE E BELEZA	362.741	352.847	377.381	365.090	351.981	375.112	392.719	349.017	361.613	361.485	407.449	420.972	4.478.407
INFANTIL	59.005	54.728	57.718	46.573	52.805	49.936	53.509	58.275	58.876	56.000	61.891	51.796	661.112
FESTAS	7.862	8.265	9.070	8.405	7.508	9.681	8.253	8.586	8.606	9.031	18.142	9.002	112.410
EMBALAGEM	6	16	5	35	64	14	9	21	15	22	154	14	375
VASSILHAME/PALLET/DIVISORIA	11.630	8.253	1.283	741	840	1.635	3.821	1.830	1.749	6.669	61.035	38.400	137.885
<b>ELETRO-ELETRÔNICOS</b>	<b>15.627</b>	<b>21.640</b>	<b>23.152</b>	<b>27.931</b>	<b>15.232</b>	<b>43.137</b>	<b>38.809</b>	<b>22.671</b>	<b>22.173</b>	<b>24.715</b>	<b>75.908</b>	<b>26.944</b>	<b>357.940</b>
ELETRODOMESTICOS	3.676	6.085	3.200	4.987	3.288	2.816	3.682	5.162	6.675	4.172	4.802	4.276	52.822
ELETROPORTATEIS	10.595	14.422	19.013	22.141	10.952	39.667	34.261	16.369	14.449	19.935	70.505	21.815	294.125
INFORMATICA	1.325	1.081	928	735	937	618	813	1.066	1.028	586	525	851	10.494
MOVEIS	31	52	10	67	56	36	53	74	21	21	76	1	499
<b>BAZAR</b>	<b>406.343</b>	<b>395.524</b>	<b>392.762</b>	<b>364.614</b>	<b>381.560</b>	<b>317.635</b>	<b>354.141</b>	<b>416.824</b>	<b>337.654</b>	<b>413.269</b>	<b>368.300</b>	<b>453.396</b>	<b>4.602.023</b>
CULTURA E LAZER	6.497	6.618	9.746	7.647	7.919	6.778	5.175	5.735	6.081	6.249	5.078	5.765	79.288
JARDIM E CAMPING	25.486	21.000	24.709	27.366	42.389	13.782	22.574	28.313	27.003	27.366	27.648	23.274	310.913
UTILIDADES DOMESTICAS	126.023	108.437	132.416	127.271	136.187	122.468	144.449	156.354	125.816	152.326	138.509	127.629	1.597.886
MATERIAL ESCOLAR	75.400	90.939	21.541	17.780	15.961	17.666	21.700	27.865	21.361	21.793	20.499	112.806	465.311
PET SHOP	39.778	35.268	42.717	38.837	36.118	35.722	39.131	39.528	37.726	41.341	41.492	46.371	474.029
BRINQUEDOS	15.633	14.512	25.673	15.617	20.808	20.324	19.780	27.502	28.905	62.610	22.500	15.834	289.698
LOJINHA	25.435	24.955	32.727	24.491	27.913	29.781	30.787	33.386	27.633	31.067	31.261	24.295	343.731
TEXTIL	48.903	58.891	66.785	60.871	70.907	50.829	46.872	72.770	43.064	47.685	57.652	52.839	678.068
CIGARRO	10.169	8.852	12.745	9.119	11.723	10.442	11.292	14.140	9.099	9.428	9.209	7.974	124.191
INSETICIDA	21.471	15.778	12.545	15.452	2.422	968	920	422	1.276	3.703	5.377	24.288	104.622
AUTOMOTIVOS	11.548	10.273	11.156	20.163	9.213	8.876	11.461	10.808	9.688	9.703	9.075	12.321	134.286
<b>TOTAL</b>	<b>4.737.521</b>	<b>5.192.353</b>	<b>4.747.329</b>	<b>4.724.427</b>	<b>4.646.942</b>	<b>4.823.685</b>	<b>5.218.353</b>	<b>4.675.786</b>	<b>4.725.579</b>	<b>4.743.426</b>	<b>6.120.623</b>	<b>5.802.983</b>	<b>60.159.006</b>

### Apêndice H - Orçamento de despesas de vendas

ORÇAMENTO DE DESPESAS													
VENDAS	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	ACUM
AÇOUGUE	32.515	32.515	32.515	32.515	32.515	34.710	34.710	34.710	34.710	34.710	34.710	35.242	406.075
PEIXARIA	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.816	1.816	1.816	1.816	1.816	1.816	1.816	21.324
HORTIFRUGRANGEIRO	32.547	32.547	32.547	32.547	32.547	34.090	34.090	34.090	34.090	34.090	34.090	34.561	401.835
PADARIA	77.456	77.179	77.651	77.082	77.311	81.473	82.578	82.741	81.555	81.679	81.615	87.501	965.823
CONFEITARIA	62.174	62.174	62.174	62.174	63.316	67.837	68.519	68.020	67.580	65.878	65.878	68.430	784.155
ROTISSERIA	33.730	33.730	33.730	33.730	33.730	35.417	35.472	35.434	35.660	35.230	35.230	38.079	419.174
LANCHERIA	16.853	16.853	16.853	16.853	16.853	17.949	17.949	17.949	17.949	17.949	17.949	18.555	210.513
LACTICINIOS E FRIOS	17.886	17.886	17.886	17.886	17.886	18.929	18.929	18.929	18.929	18.929	18.929	19.461	222.461
CONGELADOS	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.895	2.895	2.895	2.895	2.895	2.895	2.895	33.746
MERCEARIA SECA	13.738	13.738	13.738	13.738	13.738	14.666	14.666	14.666	14.666	14.666	14.666	14.754	171.445
BEBIDAS	6.333	6.333	6.333	6.333	6.333	6.768	6.768	6.768	6.768	6.768	6.768	6.768	79.039
HIGIENE E LIMPEZA	1.675	1.675	1.675	1.675	1.675	1.789	1.789	1.789	1.789	1.789	1.789	1.789	20.895
HIGIENE E BELEZA	5.030	5.030	5.030	5.030	5.030	5.432	5.432	5.432	5.432	5.432	5.432	5.432	63.174
INFANTIL	579	579	579	579	579	627	627	627	627	627	627	627	7.284
FESTAS	515	515	515	515	515	556	556	556	556	556	556	556	6.464
ELETRDOMÉSTICOS	4.652	4.652	4.652	4.652	4.652	5.029	5.029	5.029	5.029	5.029	5.029	5.029	58.468
ELETROPORÁTEIS	658	658	658	658	658	709	709	709	709	709	709	709	8.251
INFORMÁTICA	163	163	163	163	163	176	176	176	176	176	176	176	2.052
MÓVEIS	153	153	153	153	153	165	165	165	165	165	165	165	1.924
CULTURA E LAZER	5.556	5.556	5.556	5.556	5.556	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	5.955	69.465
JARDIM E CAMPING	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.718	2.718	2.718	2.718	2.718	2.718	2.718	31.625
UTILIDADES DOMÉSTICAS	736	736	736	736	736	777	777	777	777	777	777	777	9.121
MATERIAL ESCOLAR	526	526	526	526	526	567	567	567	567	567	567	567	6.601
PET SHOP	544	544	544	544	544	585	585	585	585	585	585	585	6.815
BRINQUEDOS	2.523	2.523	2.523	2.523	2.523	2.721	2.721	2.721	2.721	2.721	2.721	2.721	31.663
LOJINHA	906	906	906	956	912	942	942	942	942	942	942	942	11.180
TEXTIL	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474	5.913	5.913	5.913	5.913	5.913	5.913	5.913	68.765
INSETICIDA	515	515	515	515	515	556	556	556	556	556	556	556	6.466
AUTOMOTIVOS	648	648	648	648	648	699	699	699	699	699	699	699	8.133
<b>TOTAL</b>	<b>331.025</b>	<b>330.747</b>	<b>331.220</b>	<b>330.700</b>	<b>332.028</b>	<b>352.466</b>	<b>354.309</b>	<b>353.935</b>	<b>352.535</b>	<b>350.527</b>	<b>350.463</b>	<b>363.982</b>	<b>4.133.936</b>



### Apêndice I - Orçamento de despesas administrativas

ORÇAMENTO DE DESPESAS													
ADMINISTRATIVAS	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	ACUM
Administração Geral / Frente de Caixa/Marketing	403.803	394.087	403.659	395.111	395.167	406.910	412.182	421.144	406.940	414.719	408.861	441.717	<b>4.904.299</b>
Tesouraria/ Cts a Receber	19.151,38	19.151,38	19.151,38	19.151,38	19.151,38	20.041,30	20.041,30	20.041,30	20.041,30	20.041,30	20.041,30	20.041,30	<b>236.046</b>
Depto Pessoal / RH/ Sesmt	8.279,91	8.279,91	8.279,91	8.279,91	8.279,91	8.740,52	8.740,52	8.740,52	8.796,52	8.740,52	8.740,52	8.740,52	<b>102.639</b>
Manutenção/ Refeitório/Segurança/Transporte	75.580,08	75.576,96	75.621,06	75.636,89	75.587,78	80.373,71	80.431,54	80.263,71	80.162,42	79.685,88	79.685,88	79.685,88	<b>938.292</b>
Controle de Estoque/Depósito/TI	36.187,92	36.173,80	36.114,16	36.133,64	36.108,36	38.846,23	39.734,39	40.126,86	38.840,20	38.753,71	38.753,71	38.753,71	<b>454.527</b>
<b>TOTAL</b>	<b>543.002</b>	<b>533.269</b>	<b>542.826</b>	<b>534.312</b>	<b>534.294</b>	<b>554.911</b>	<b>561.130</b>	<b>570.317</b>	<b>554.781</b>	<b>561.940</b>	<b>556.082</b>	<b>588.938</b>	<b>6.635.803</b>