

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ALESSANDRA COMIN

**PROPOSTA DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL VISANDO A MAXIMIZAÇÃO DOS
LUCROS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DO
SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2014

ALESSANDRA COMIN

**PROPOSTA DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL VISANDO A MAXIMIZAÇÃO DOS
LUCROS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DO
SUL DE SANTA CATARINA**

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

CRICIÚMA

2014

ALESSANDRA COMIN

**PROPOSTA DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL VISANDO A MAXIMIZAÇÃO DOS
LUCROS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DO
SUL DE SANTA CATARINA**

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, 07/07/2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Esp. - UNESC - Orientador

Prof. Juliano Vitto Dal Pont – UNESC - Examinador

Dedico este trabalho especialmente a Deus, aos meus pais Miguel e Marina, ao meu irmão Alex e também ao meu namorado e colega Bruno.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, o centro e o fundamento de tudo em minha vida, por renovar a cada momento a minha força e disposição e pelo discernimento concedido ao longo dessa jornada.

Aos meus pais e irmão, que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Ao meu namorado e colega Bruno, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades. Agradeço também pelo companheirismo em todos os semestres da faculdade.

Ao meu orientador, prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva, que acreditou em mim, que ouviu pacientemente as minhas considerações partilhando comigo as suas ideias, conhecimento e experiências e que sempre me motivou. Quero expressar o meu reconhecimento e admiração pela sua competência profissional e minha gratidão pela sua amizade, por ser um profissional extremamente qualificado e pela forma humana que conduziu minha orientação.

Aos meus amigos Bruno, Deize, Giuseppe, Sabrina e Vanessa, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. Com vocês, as pausas entre um parágrafo e outro de produção melhora tudo o que tenho produzido na vida.

A todos os meus colegas do curso de Ciências Contábeis, que de alguma maneira tornaram minha vida acadêmica cada dia mais desafiante. Peço a Deus que os abençoe grandemente, preenchendo seus caminhos com muita paz, amor, saúde e prosperidade.

Aos docentes do curso de Ciências Contábeis, pela convivência harmoniosa, pela troca de conhecimento e experiências que foram tão importantes na minha vida acadêmica/pessoal. E contribuíram para o meu novo olhar profissional.

Aos meus colegas de trabalho que compartilharam comigo os momentos difíceis e torceram muito pelo meu sucesso.

“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado.”

Roberto Shinyashiki

RESUMO

COMIN, Alessandra. **Proposta de Orçamento Empresarial Visando a Maximização dos Lucros:** um estudo de caso em uma indústria de confecção do sul de Santa Catarina. 2014. 60 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Este trabalho tem como finalidade a elaboração de uma proposta de orçamento empresarial, visando a maximização dos lucros, baseado em um estudo de caso em uma indústria de confecção do sul de Santa Catarina. Diante a globalização, as empresas precisam ser competitivas, perante a um mercado altamente acirrado. Para garantir seu sucesso é preciso dotar de informações sucintas e confiáveis para tomada de decisão e análise de seu desempenho perante seus concorrentes. O orçamento garante a empresa o implemento de metas e estratégias que almejam o futuro promissor da organização, já que ele consiste em transformar em números suas metas e estratégias. A utilização do orçamento permite a empresa projetar seus gastos e recursos financeiros. Viabilizar investimentos e financiamentos, auxiliando na tomada de decisão. O estudo foi elaborado com o método qualitativo, tipologia descritiva, pesquisa bibliográfica para a apresentação da teoria e o estudo de caso para elaboração da proposta da pesquisa. O estudo de caso apresenta uma proposta de orçamento empresarial para o ano de 2014. Foram elaborados orçamentos de vendas, produção, estoques, custos, despesas e investimentos, após projetado os demonstrativos de fluxo de caixa, demonstrativo de resultado do exercício e balanço patrimonial. Os resultados alcançados com a proposta de orçamento foram satisfatórios, pois em todos os meses projetados obtiveram resultado econômico e financeiro positivos. Para prospecção desses resultados todos os colaboradores envolvidos com a elaboração e controle das metas propostas devem estar motivados ao alcance de seus objetivos, desde a elaboração do orçamento, até a análise do orçado *versus* realizado.

Palavras-chave: Orçamento. Planejamento. Controle. Projeção.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Atividades do planejamento estratégico.....	21
Figura 2: Fatores de sucesso do planejamento orçamentário.....	22
Figura 3: Elementos do processo de planejamento.....	24
Figura 4: Ciclos do orçamento contínuo.....	28
Figura 5: Exemplo Orçamento Global.....	31
Figura 6: Organograma.....	41
Figura 7: Portfólio de Produtos.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Premissas Orçamentárias.....	44
Tabela 2: Orçamento de Vendas – Quantidade.....	45
Tabela 3: Orçamento de Vendas – Preços praticados por Região.....	45
Tabela 4: Orçamento de Vendas – Faturamento por Região.....	45
Tabela 5: Orçamento de Vendas – Impostos sobre a Venda.....	46
Tabela 6: Orçamento de Produção – Quantidade.....	46
Tabela 7: Orçamento de Compras – por Região.....	47
Tabela 8: Orçamento de Salários – Mão de Obra Direta.....	47
Tabela 9: Orçamento de Custos Operacionais.....	48
Tabela 10: Orçamento Custo da Produção Vendida.....	48
Tabela 11: Orçamento de Salários – Comercial.....	49
Tabela 12: Orçamento de Salários – Comercial.....	49
Tabela 13: Orçamento de Despesas – Administrativas/Comerciais.....	50
Tabela 14: Orçamento de Despesas/Receitas – Financeiras.....	50
Tabela 15: Orçamento de Despesas – Tributárias.....	51
Tabela 16: Orçamento de Investimentos.....	51
Tabela 17: Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício.....	52
Tabela 18: Projeção do Fluxo de Caixa.....	53
Tabela 19: Projeção do Balanço Patrimonial.....	54
Tabela 20: Análise Vertical e Horizontal do DRE.....	55
Tabela 21: Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS

BP – Balanço Patrimonial

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

PE – Planejamento Estratégico

BSC – *Balanced Scorecard*

OBZ – Orçamento Base Zero

MOD – Mão-de-obra Direta

CIF – Custos Indiretos de Fabricação

CPV – Custo da Produção Vendida

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

SP – São Paulo

RS – Rio Grande do Sul

MS – Mato Grosso do Sul

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços

PIS – Programa de Integração Social

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

IRPJ – Imposto de Renda da Pessoa Jurídica

CSSL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	15
2.2 CONTROLADORIA	15
2.3 PLANEJAMENTO	16
2.3.1 Plano Estratégico	16
2.3.2 Plano Tático	17
2.3.3 Plano Operacional	18
2.4.ANÁLISE DO AMBIENTE.....	18
2.4.1 Externo	19
2.4.2 Interno	19
2.5 Objetivos Estratégicos	20
2.5.1 Estratégias	20
2.6 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	21
2.7 PLANO ORÇAMENTÁRIO	23
2.7.1 Elaboração	24
2.7.2 Vantagens e Desvantagens	25
2.7.3 Tipos de Orçamentos	26
2.7.3.1 Orçamento Contínuo	27
2.7.3.2 Orçamento de Tendências	28
2.7.3.3 Orçamento Base Zero	29
2.7.3.4 Orçamento Estático	30
2.7.3.5 Orçamento Flexível	30
2.7.4 Peças Orçamentárias	30
2.7.4.1 Orçamento de Vendas	31
2.7.4.2 Orçamento de Produção	32
2.7.4.3 Orçamento de Compras	33
2.7.4.4 Orçamento de Custo	33

2.7.4.5 Orçamento de Despesas Gerais e Administrativas	34
2.7.4.6 Orçamento de Investimentos	34
2.7.4.7 Projeção do Fluxo de Caixa	35
2.7.4.8 Projeção do Demonstrativo de Resultado do Exercício	35
2.7.4.9 Projeção do Balanço Patrimonial	35
2.7.5 Controle Orçamentário	36
3 METODOLOGIA	38
4 ESTUDO DE CASO	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	40
4.1.1 Produtos	42
4.1.2 Clientes	43
4.1.3 Mercado de Atuação	43
4.2 PROPOSTA DO ESTUDO	44
4.3 PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA	44
4.3.1 Premissas Orçamentárias	44
4.3.2 Orçamento de Vendas	44
4.3.3 Orçamento de Produção	46
4.3.4 Orçamento de Compras	46
4.3.5 Orçamento de Custo	47
4.3.6 Orçamento de Despesas Gerais e Administrativas	48
4.3.7 Orçamento de Investimentos	51
4.4 PROJEÇÃO DE DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS	51
4.4.1 Projeção do Demonstrativo de Resultado do Exercício	51
4.4.2 Projeção do Fluxo de Caixa	52
4.4.3 Projeção do Balanço Patrimonial	53
4.5 ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

A temática desta pesquisa está inserida no campo da Contabilidade Gerencial. Seu enfoque principal será o estudo do orçamento empresarial, bem como, sua elaboração.

Neste capítulo será apresentado a temática para a elaboração do estudo. Inicialmente apresenta-se o tema, problema e os objetivos da pesquisa. Após será descrito a justificativa e metodologia.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Diante a globalização, as empresas devem ser competitivas em um mercado altamente acirrado, onde as companhias buscam diferenciais para manter-se no mercado e almejem ser case de sucesso. Com isso, para garantir sua permanência, elas precisam de informações sucintas e confiáveis, para tomada de decisões e avaliação de seu desempenho perante o mercado e seus concorrentes. Essas informações são elaboradas pela contabilidade.

Desta forma, o contador deixou de ser o profissional que trabalha em função do fisco, atendendo somente as obrigações fiscais e acessórias. Esse “novo” profissional além de atender a essas obrigações, também atua com a gestão da empresa atendendo a esta realidade com relatórios à administração e planos orçamentários e estratégicos, utilizados para tomada de decisão.

Inerente ao planejamento estratégico está presente o orçamento empresarial. Esse planejamento é uma peça fundamental para os gestores na administração da empresa. Nele são implementados metas e estratégias, que almejam um futuro promissor a organização. Com isso, o orçamento empresarial consiste em transformar em números as metas e estratégias.

O planejamento orçamentário está englobado nas informações estratégicas que a contabilidade deve apresentar a organização. O que as organizações precisam exigir de seus gestores é o controle dos gastos, impondo limites para não haver desperdícios de recursos financeiros.

Diante ao exposto, tem-se o seguinte questionamento: Quais são as informações necessárias para o desenvolvimento de uma proposta de orçamento

empresarial, afim de maximizar os lucros em uma indústria de confecção do sul de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa visa desenvolver parâmetros e diretrizes para a criação de um planejamento orçamentário, limitando os gastos setoriais e almejando a maximização dos lucros para uma indústria de confecção do sul de Santa Catarina.

Para alcançar o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Apresentar a bibliografia pertinente ao orçamento empresarial e técnicas para sua implantação;
- ✓ Demonstrar de que forma pode-se utilizar o orçamento de uma organização com intuito de traduzir a estratégia empresarial;
- ✓ Desenvolver um modelo de orçamento alinhado as diretrizes estratégicas da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A elaboração de um orçamento empresarial permite a empresa projetar seus gastos e recursos financeiros, obtendo também projeções futuras desses dados. Com esses controles poderá ser analisado e viabilizado investimentos no processo produtivo, novas filiais e compra de insumos.

Para que o orçamento proporcione resultados para a empresa, o papel dos gerentes e líderes serão fundamentais, já que os mesmos terão a obrigação de atingir as metas que serão traçadas no decorrer do trabalho. As metas serão baseadas nos gastos que serão considerados essenciais para a execução das atividades em cada setor, sendo analisado também a projeção de vendas. Cada responsável terá o comprometimento de utilizar somente os recursos limites disponibilizados a sua área.

Com a utilização do orçamento, os gestores obterão uma ferramenta para tomada de decisões e controles de gastos setoriais. Os colaboradores da empresa estarão motivados a contribuir para o futuro econômico e financeiro da organização, como também irão adquirir conhecimentos sobre ferramentas gerenciais.

Na utilização destas ferramentas, as empresas estão preparadas para possíveis desequilíbrios na economia e mercado, podendo traçar estratégias para que seus resultados não sofram interferência negativa. Com isso, a sociedade contará com uma empresa saudável financeiramente, ao qual garantirá empregos e a qualidade dos produtos oferecidos aos seus clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados diretrizes conceituais pertinentes a elaboração do orçamento empresarial. Serão expostos diferentes modelos de orçamento e forma de aplicação, para que possa ser estruturado no próximo capítulo um modelo para a empresa em estudo.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é uma ferramenta imprescindível à gestão dos negócios. Ela corrobora aos gestores, informações operacionais e financeiras de suma importância à tomada de decisão. De acordo com Ludícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 42):

a contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

É de responsabilidade da contabilidade gerencial a coleta, organização e processamento de dados, e destes retirar informações que auxiliem aos gestores a tomada de decisão em suas atividades. (SOUZA, 2008).

Como um sistema de informações e demonstrações, a criação de valor é o conceito objetivo da contabilidade gerencial. A criação desses valores consiste na geração de lucro empresarial. Portanto, utilizar de relatórios precisos e confiáveis para decisões confiadas aos gestores, acarreta ao lucro apresentado à organização e transferido a seus acionistas. (PADOVEZE, 2009).

2.2 CONTROLADORIA

Conforme Peleias (2002, p. 13), a controladoria “é definida como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.”

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009, p. 29) apresentam como função básica da controladoria, a comparação dos resultados gerados pela atividade, com os que haviam sido projetados.

A controladoria deve desempenhar o papel específico de gestão, decisão, mensuração e informação. Tem como enfoque principal, a função de coordenar a otimização de desempenho econômico da empresa, visando o crescimento de sua riqueza. Como responsabilidades, ela deve atender as normas e legislações vigentes e disponibilizar de sistemas de informação econômicas que deem suporte a gestão. (CORONADO, 2006).

Portanto, a controladoria dispõe de informações, ao quais são transformadas para fins de análise econômica. Essas informações são utilizadas para tomada de decisão, dispondo também como suporte para os gestores da organização.

2.3 PLANEJAMENTO

Tornar a tomada de decisão simplificada e prever o futuro da organização são fatores essenciais na utilização do planejamento. De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43) “planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro”.

Ackoff (1981, apud Padoveze, 2009, p. 28) apresenta um completo exemplo sobre o planejamento:

planejar eficientemente não é saber onde você quer estar no futuro e, então, traçar uma linha entre os pontos A e B para chegar até lá. Planejar é trabalhar a partir do ponto aonde você quer chegar (B) e fazer o caminho para trás, para alcançar o lugar em que você está (A): não no futuro, nem no passado, mas no presente.

Desta forma, planejar é definir planos para almejar os objetivos futuros da organização. Sendo esses objetivos o cumprimento de sua missão. Obstáculos no decorrer do tempo terão melhor facilidade de resolução, já que todos os gestores estarão alinhados a um mesmo caminho. O planejamento é composto pelos níveis estratégico, tático e operacional, aos quais serão abordados nas seções a seguir.

2.3.1 Plano Estratégico

O planejamento estratégico deve ser definido para um período de cinco ou mais anos. Abrange informações qualitativas e decide o rumo da organização. (LUNKES, 2010).

Fischmann e Almeida (1995 apud FREZATTI, 2000, p. 24) conceituam planejamento estratégico como:

técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Segundo Ansoff (1991 apud FREZATTI, 2000) o planejamento estratégico ressalta a necessidade de projetar a empresa ao futuro, não somente utilizando seu desempenho passado, mas sim analisando todo o mercado de atuação e fatores que alteram as projeções.

Conforme Almeida (2001) o planejamento estratégico consiste em uma ferramenta administrativa que procura buscar as ideias das pessoas e após juntá-las, para criar um caminho que a organização deve seguir. Este percurso a ser seguido é considerado a estratégia. Após, são dispostas as ações para sua implementação, ao qual refere-se ao planejamento estratégico, para assim a empresa seguir na direção pretendida.

Lunkes (2010, p. 2) acrescenta que “esta análise tem o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento competitivo empresarial”.

2.3.2 Plano Tático

Com as estratégias delineadas e a etapa de execução sendo efetivada, faz-se necessário sua verificação. Analisar a aderência entre o plano e a execução, é pertinente ao controle tático.

Lunkes (2010) ressalta que o controle tático constitui-se de um conjunto de indicadores e metas que permite verificar se os objetivos estão sendo atingidos. Ele é utilizado como um instrumento de verificação e acompanhamento dos objetivos traçados no planejamento estratégico.

Conforme Peleias (2002, p. 26), o controle tático:

é a etapa na qual se comparam as ações empreendidas com aquelas definidas no planejamento operacional, assegurando que os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos estabelecidos. Quando os resultados alcançados divergem dos originalmente esperados, devem ser tomadas ações corretivas que reconduzam a empresa ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Assegurar com que as estratégias traçadas estejam surtindo efeito na organização, garantem o melhor desempenho dos gestores e sua equipe. Manter o controle e criar planos de ação para os problemas encontrados são peças fundamentais para o cumprimento da missão da empresa.

2.3.3 Plano Operacional

Baseado nas estratégias, diretrizes e cenários delineados no plano estratégico, deve ser elaborado o planejamento operacional, ao qual auxilia na concretização das estratégias. Para Catelli (2001, p. 140), “o planejamento operacional consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado”.

Lunkes (2010) afirma que o plano operacional é uma ação necessária para garantir a realização dos objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos.

Conforme Peleias (2002, p. 25) no processo da execução:

as ações devem estar em consonância com o que foi anteriormente planejado, pois só assim conduzem aos resultados esperados. A execução decorre de uma direção, que envolve tomada de decisão entre as diversas alternativas, transmissão de ordens, chefia de subordinados e coordenação das atividades individuais.

Em consonância ao plano estratégico e tático, o operacional atua fortemente na capacidade da empresa e gestores na execução das diretrizes traçadas. O controle dos recursos a serem utilizados e escolha de alternativas, compõem o plano que deve ser estruturado e aprovado pela administração.

2.4. ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente organizacional reflete sistemicamente a sua situação no presente e futuro. Sendo encontrado os fatores internos e externos que possam afetar a empresa, estratégias são montadas para que os impactos sejam superficiais a organização e ao cumprimento de suas metas.

“O ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis.” (ALMEIDA, 2001, p. 18).

Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009) a análise ambiental analisa a empresa perante as situações do ambiente externo e interno. Para realizar essa avaliação é necessários determinar fatores-chaves de sucesso.

Esta análise é de grande importância para o planejamento, pois pode ser mensurado quais são as oportunidades e ameaças que a organização possui perante seu mercado de atuação. Como fatores internos, os mesmos identificados apresentam a situação atual da empresa.

2.4.1 Externo

Na análise externa da organização são avaliadas as ameaças e oportunidades. Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 78):

a análise ambiental externa avalia o meio ambiente no qual a firma está situada. Também se envolve com a identificação das oportunidades e ameaças com as quais se depara a organização, e ocupa-se particularmente em prever as mudanças no cenário econômico, político, social, tecnológico e industrial.

A análise do ambiente externo deve ser acompanhada periodicamente em seus pontos: ameaças e oportunidades. Esta análise é de suma importância ao planejamento estratégico, e principalmente ao cumprimento das estratégias estabelecidas nesse plano.

2.4.2 Interno

Na análise interna são avaliados os pontos fortes e fracos que possam interferir na execução das estratégias da organização.

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997, p. 78):

a análise ambiental interna está centrada na própria força ou fraqueza da organização. Isto envolve uma visão geral de todos os aspectos da organização: gestão, força de trabalho, produção, mercados, canais de distribuição, finanças, ativos e pesquisa e desenvolvimento.

A análise interna e externa consiste em analisar os padrões da organização e de sua concorrência, pois problemas setoriais podem causar mudanças na demanda de produtos e serviços. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997, p. 79).

Os pontos fortes identificados no PE são diferenças que a organização possui perante seus concorrentes. As fraquezas serão avaliadas no plano estratégico, para que elas não afetem a execução das estratégias organizacionais.

2.5 Objetivos Estratégicos

Perez Jr, Pestana e Franco (1997, p. 46) conceituam os objetivos estratégicos como “alvos a serem atingidos pela organização no período considerado”. Os objetivos devem expressar de maneira real as metas que a empresa pretende atingir e qual o prazo pretendido.

Os autores apresentam também as diretrizes que os objetivos devem englobar:

- representar a necessidade real, coerente com a missão da entidade;
- representar uma prioridade dentro do conjunto de necessidades;
- ser claro, definido, concreto e viável técnica e economicamente;
- ser desafiador.

Os objetivos determinam quais caminhos à empresa pretende alcançar. Os objetivos são pertinentes a sua missão e devem servir como instrumento para atingir as metas estabelecidas.

2.5.1 Estratégias

Conforme Kotler (2000, p. 102) “as metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá”.

O autor corrobora também que a empresa que melhor acompanhar sua estratégia, conseguirá lucros elevados. Entretanto, as empresas que não possuem as estratégias claras, poderão ter piores resultados.

Conforme evidenciado na figura 1, para o alcance das estratégias organizacionais, devem ser analisados os seguintes pontos: análise dos aspectos internos, análise do ambiente, missão *versus* campo de atuação e estratégia vigente.

Figura 1: Atividades do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Almeida, 2001.

Analisando estas variáveis, a empresa está apta a caminhar em direção ao desenvolvimento de sua estratégia.

2.6 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

“O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período”. (LUNKES, 2010, p. 14).

A primeira etapa do PE é por meio de indicadores estratégicos, aos quais estão presentes no BSC. A segunda etapa pertence ao orçamento, onde serão implementadas metas operacionais. “O BSC pode ser o ponto de partida para redefinir o processo orçamentário, com isso as metas operacionais são alinhadas aos indicadores estratégicos do negócio”. (LUNKES, 2010, p. 16).

Conforme Morante e Jorge (2008, p. 8):

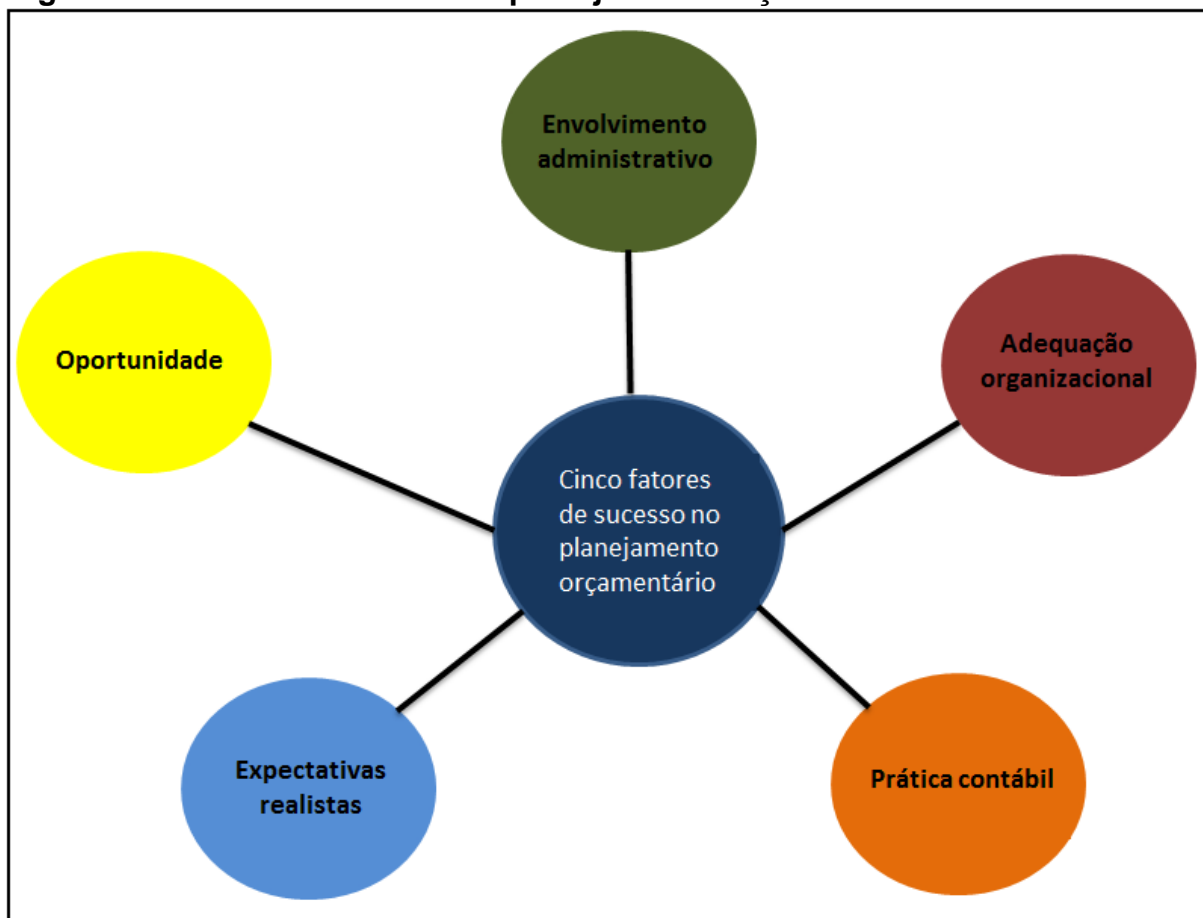
um programa de planejamento de resultados é muito mais que um simples trabalho orçamentário. Trata-se de um programa amplo, que contempla um orçamento integrado, ou um orçamento completo. De um Balanço Patrimonial do ano anterior a um Balanço Patrimonial do ano projetado.

Para execução do orçamento integrado, as seguintes premissas são identificadas como principais: definição dos objetivos gerais; definição dos objetivos

específicos; formulação de estratégias; execução do plano e implantação de medidas de acompanhamento. (MORANTE e JORGE, 2008).

O autor também apresenta cinco fatores de sucesso na implantação e execução do planejamento orçamentário. Esses fatores serão explanados abaixo e identificados na figura 2:

Figura 2: Fatores de sucesso do planejamento orçamentário



Fonte: Adaptado de Morante e Jorge, 2008.

Morante e Jorge (2008) explicam a seguir cada etapa pertinente aos fatores que levam ao sucesso do planejamento orçamentário.

- **Envolvimento administrativo:** os colaboradores precisam envolver-se com o planejamento. Com a participação, ocorre um maior comprometimento da equipe com o alcance dos objetivos e metas traçados;
- **Adequação organizacional:** a aderência ao planejamento deve ser uma cultura organizacional;

- **Prática contábil:** a contabilidade deve dispor de informações de rápido acesso e atualizadas, como fatores chave para a implementação e acompanhamento do planejamento;
- **Expectativas realistas:** Após a aprovação do orçamento, toda a equipe deve ter conhecimento prévio de sua execução, conhecendo todos os pontos fracos e fortes;
- **Oportunidade:** o orçamento deve estar presente no dia a dia dos envolvidos em sua execução, porém não sendo considerada “uma salvação”. Ele deve ser utilizado como uma ferramenta de apoio a tomada de decisão.

O alcance do sucesso do planejamento estratégico não é tarefa apenas dos sócios. Todos os colaboradores devem trabalhar juntos para o alcance dos mesmos objetivos, o sonho dos acionistas.

2.7 PLANO ORÇAMENTÁRIO

Perante a necessidade das organizações terem informações rápidas e confiáveis para a tomada de decisão, o orçamento empresarial busca traduzir as estratégias da empresa, planejando para o futuro seu resultado operacional.

Segundo Fernandes (2005, p. 18):

o orçamento empresarial é um plano administrativo-financeiro que cobre todas as fases operacionais por um período determinado, ou seja, é uma expressão formal das diretrizes, políticas, planos e metas estabelecidas pela alta direção de uma empresa, buscando quantificar e valorizar tais operações, tanto sobre o aspecto global, quanto sobre as diversas divisões e setores das organizações.

Padoveze (2009) define o orçamento como o processamento de dados de um sistema de informação contábil, transformando-os em dados projetados para o próximo período.

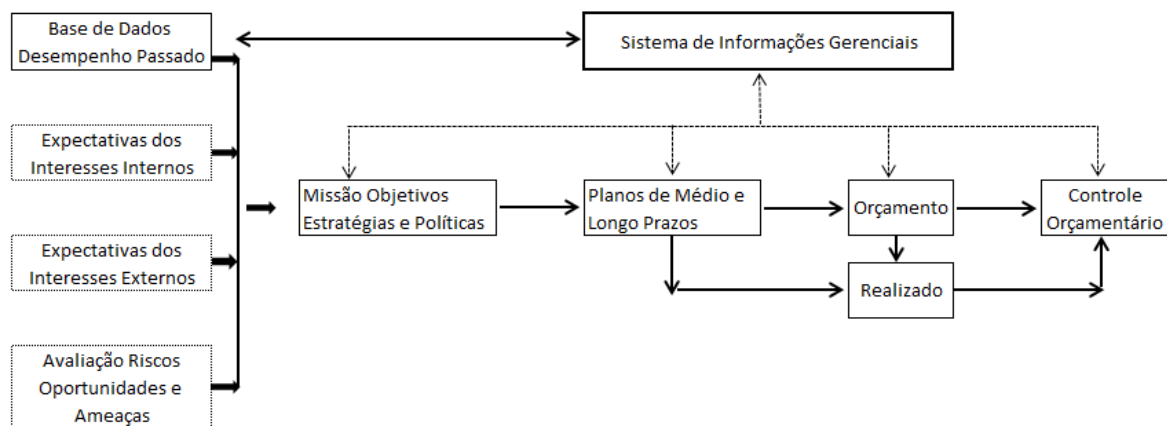
Kaplan et all (2000 apud Fernandes, 2005, p. 17) apresenta ações que o orçamento exige das organizações:

1. identificar seus objetivos a longo prazo e sua metas a curto prazo e ser específicas no estabelecimento de metas e na avaliação do desempenho relativo a elas;
2. reconhecer a necessidade de enxergar a empresa como um sistema de componentes interagindo, que devem estar coordenados;
3. comunicar as metas da empresa a todos os seus sócios e colaboradores e envolvê-los no processo orçamentário; e
4. antecipar problemas e tratá-los proativamente em lugar de reativamente.

Para garantir o sucesso do programa orçamentário, faz-se necessário um sistema contábil adequado, aderindo a um plano de contas, que seja um espelho das operações da empresa, já que o orçamento será asseado nos dados contábeis. (FERNANDES, 2005).

Conforme demonstrado na figura 3, a sinergia entre as informações garante o sucesso do orçamento. A figura demonstra a ligação entre a base de dados, as premissas orçamentárias e o orçamento.

Figura 3: Elementos do processo de planejamento



Fonte: Steiner, 1979 apud FERNANDES, 2005.

O plano orçamentário não deve ser utilizado apenas para fazer projeções e as controlar. Como principal objetivo para sua execução tem-se a sinergia entre os setores da organização, para assim, traçar objetivos e metas para que busque o ponto ideal para a empresa, o lucro. (PADOVEZE, 2009).

2.7.1 Elaboração

Para a elaboração das projeções do orçamento é de suma importância que estejam definidas pela administração a política, diretrizes, objetivos e metas. (FERNANDES, 2005, p. 29).

Padoveze (2009, p. 503) ressalta a importância dos gestores em sua elaboração:

todos os envolvidos no processo orçamentário devem ser ouvidos. Esse envolvimento permitirá uma gestão participativa, consistente com a estrutura de delegação de responsabilidades, e permitirá o comprometimento de todos os gestores dos setores específicos.

Para a elaboração do orçamento, cada área deve receber informações relacionadas à sua atividade. Essas informações são chamadas de premissas básicas orçamentárias, as quais são: premissas econômico-financeiras, premissas mercadológicas, premissas industriais e premissas administrativas e contábeis. (FERNANDES, 2005).

“Basicamente, as premissas orçamentárias devem ser construídas a partir dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, identificáveis para o período orçamentário a ser projetado.” (FERNANDES, 2005, p. 29).

Padoveze (2009, p. 503) apresenta alguns princípios gerais elencados à estruturação do plano orçamentário:

- orientação para objetivos: o orçamento deve direcionar-se para que os objetivos da empresa e dos setores específicos sejam atingidos eficiente e eficazmente;
- envolvimento dos gestores: todos os gestores responsáveis por um orçamento específico devem participar ativamente dos processos de planejamento e controle, para obtermos o seu comprometimento;
- comunicação integral: compatibilização entre o sistema de informações, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional;
- expectativas realísticas: para que o sistema seja motivador, deve apresentar objetivos gerais e específicos que sejam desafiadores, dentro da melhor visão da empresa, mas passíveis de ser cumpridos;
- aplicação flexível: o sistema orçamentário não é um instrumento de dominação. O valor do sistema está no processo de produzir os planos, e não nos planos em si. Assim, o sistema deve permitir correções, ajustes, revisões de valores e planos;
- reconhecimento dos esforços individuais e de grupos: o sistema orçamentário é um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho etc.

Conforme apresentado pelos autores, para a elaboração do orçamento é de suma importância a presença dos gestores responsáveis por cada área. Todos os gestores devem reconhecer seus pontos fortes e fracos, pois serão eles os responsáveis também pelo cumprimento das metas almeçadas nas projeções.

2.7.2 Vantagens e Desvantagens

O orçamento como uma ferramenta que traz em números as estratégias presentes no planejamento estratégico, também decorre de vantagens e desvantagens. De acordo com Padoveze (2009, p. 199), são vistas algumas críticas em relação ao processo orçamentário:

- ferramenta ineficiente para o processo de gestão e frustração com os resultados obtidos no processo;

- o orçamento engessa em demasia a empresa, impedindo a criatividade e o empreendimento dos gestores setoriais, provocando conformismo, medo/insatisfação;
- impossibilidade de utilização deste ferramental em situações de crônica variação de preços;
- extrema dificuldade de obtenção de dados quantitativos para as previsões e volatilidade do futuro;
- altamente consumidor de tempo e recursos e criação em excesso de rotinas contábeis;
- falta de cultura orçamentária;
- utilização de tecnologias de informação inadequadas etc.

Para que as desvantagens não impeçam o sucesso do orçamento empresarial, o papel dos gestores é de suma importância. Como fator chave para a execução dessa ferramenta, é a integração do orçamento com a cultura empresarial. Não será a organização que se adequará ao modelo de orçamento escolhido, mas sim, um modelo de orçamento deverá ser escolhido conforme características da organização.

Conforme Padoveze (2009, p. 199), as maiores vantagens do orçamento são:

- compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento;
- fornece expectativas definidas que representam melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente;
- ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.

O autor apresenta um maior número de desvantagens, entretanto, essas desvantagens são facilmente corrigidas e superficiais perante todas as vantagens que essa ferramenta disponibiliza a organização.

2.7.3 Tipos de Orçamentos

O orçamento é classificado a partir da maneira que ele é construído. A escolha do melhor método para a organização deve ser alinhada perante sua necessidade. Os principais tipos de orçamento são: orçamento contínuo, orçamento de tendências, orçamento base zero, orçamento estático, orçamento flexível e orçamento por atividades.

2.7.3.1 Orçamento Contínuo

Com as frequentes mudanças que ocorrem no envolvente das organizações, o orçamento disposto ao ano vai perdendo sua relevância. Contudo, o orçamento contínuo visa diminuir o prazo para o replanejamento e novas projeções.

Conforme Fernandes (2005, p. 21):

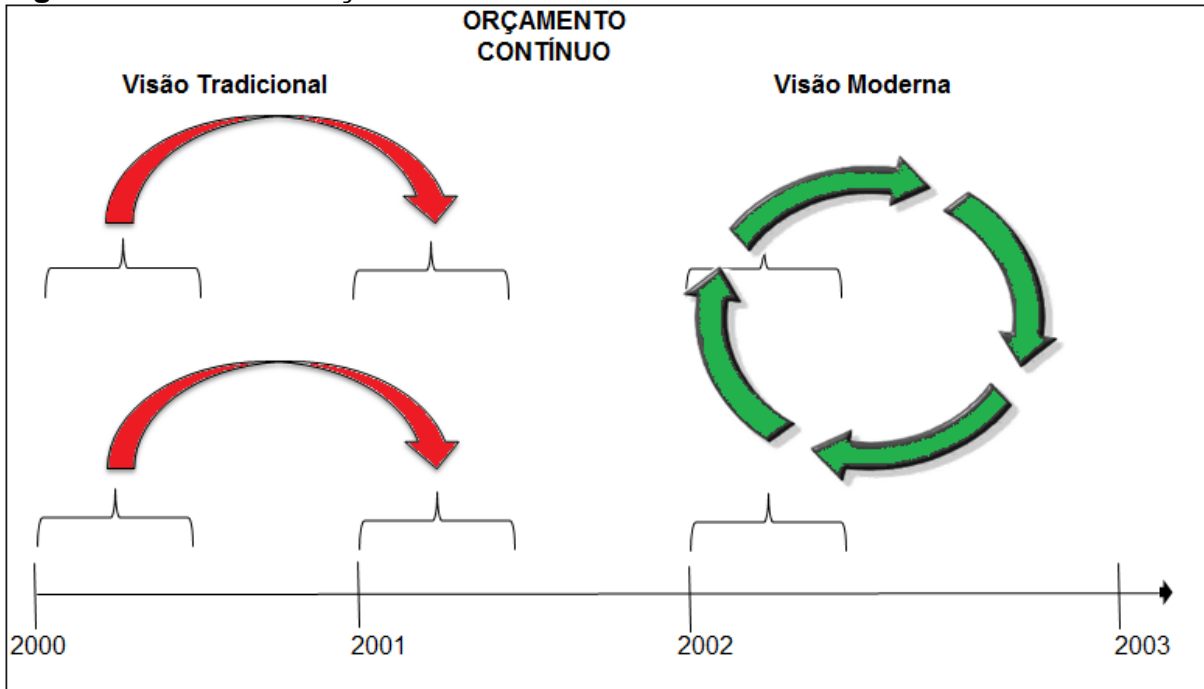
o orçamento contínuo representa o processo orçamentário que pressupõe um período específico, normalmente de um ano, no qual à medida que passa um mês o outro período, apaga-se esse dado e incrementa-se um novo mês ou período orçado em seu lugar.

Welsch (1983, apud LUNKES, 2010, p. 76) afirma que “o orçamento contínuo é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanear e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias”.

Um ano é um período muito curto para estimar operações futuras da organização com perfeição, porém esse período é muito longo para ser analisado amplamente. (WARREN; REEVE; FESS, 2001 apud LUNKES, 2010).

Na visão tradicional do orçamento, sua revisão era feita anualmente. Porém, com possíveis mudanças no cenário da economia e tecnologia, esse período seria muito longo para tomadas de decisão. Conforme apresenta a Figura 4, a visão moderna do orçamento contínuo possui atualização em um período menor, podendo ser mensal, trimestral ou semestral. Os gestores identificarão a necessidade de sua atualização para a organização.

Figura 4: Ciclos do Orçamento Contínuo



Fonte: Lunkes, 2010.

Lunkes (2010, p. 77) apresenta fatores para o sucesso na execução do orçamento contínuo:

a chave para o sucesso do orçamento contínuo é a competência e habilidade dos participantes do sistema. Também é importante a competência do responsável pelos aspectos técnicos do orçamento, como cálculos de depreciação precisos, projeções de fluxo monetário, estimações de inventário e qualquer outra responsabilidade que não seja repassada a outros gerentes.

Deste modo, o orçamento contínuo, diferente de outros padrões de orçamento, não se limita apenas a revisão anual. Com revisão periódica, conforme necessidade da organização em possíveis mudanças de produtos ou tecnologia, sua utilização traz a organização sua devida finalidade.

2.7.3.2 Orçamento de Tendências

O orçamento de tendências utiliza informações do passado, para elaboração do orçamento empresarial.

De acordo com Padoveze (2009) na utilização deste modelo de orçamento, os eventos passados que sabe-se que não será utilizados novamente no próximo período não serão utilizados, porém as informações passadas que serão novamente compiladas no futuro, serão utilizadas para reprodução do orçamento.

Caso algum evento que não existiu no passado esteja presente no próximo período, uma nova estimativa deverá ser criada.

2.7.3.3 Orçamento Base Zero

Em diferença aos outros modelos de orçamento, os quais são baseados em informações do passado, o orçamento base zero inicia sem alinhar-se ao acontecido. Avaliar gastos, investimentos e estrutura a cada novo período de sua real necessidade, também contempla a proposta deste orçamento. (PADOVEZE, 2009).

O orçamento base zero foge da visão tradicional dos outros modelos de orçamentos. Ao contrário do padrão, que utilizam como base informações do passado para novas projeções, esse modelo projeta todas as peças orçamentárias do zero, como se fossem criadas pela primeira vez. (LUNKES, 2010).

Como o orçamento base zero não utiliza dados dos anos anteriores, é necessário que os gestores estimem as vendas, produção e outras peças orçamentárias, como se as operações da empresa estivessem começando do zero. (WARREN; REEVE; FESS, 2001 apud LUNKES, 2010).

Para Fernandes (2005) a cada item que será orçado, deve-se haver uma justificativa para tal despesa. O uso do OBZ é trabalhoso e requer muito tempo para a sua elaboração.

Para Pyhrr (1973 apud LUNKES, 2010, p. 87) o surgimento do OBZ deu-se a partir de três problemas comuns do orçamento empresarial:

1. não terem sido estabelecidos alguns objetivos e metas, ou os objetivos e metas, tal como a direção os entendia e previa, não serem realistas à luz do valor final orçado;
2. algumas decisões operacionais que afetavam as quantias necessárias não tinham sido tomadas;
3. as quantias do orçamento não eram estritamente alocadas de acordo com as alterações de responsabilidade e de carga de trabalho.

Conforme apresentado pelos autores, o orçamento base zero é utilizado para obter informações de maior confiabilidade. O tempo para elaboração deste método é maior, pois como não é utilizada informações de períodos anteriores, as projeções de venda, produção e outras peças devem partir do zero.

2.7.3.4 Orçamento Estático

No orçamento estático todas as peças orçamentárias são elaboradas em contrapartida ao volume de produção ou venda. Com relação ao orçamento ser estático, deve-se à administração do sistema não permitir nenhuma alteração nas peças orçamentárias. (PADOVEZE, 2009).

Conforme Hoji & Silva (2010, p. 32):

o orçamento estático caracteriza-se por não ser possível alterar suas peças orçamentárias uma vez definidas e é o tipo de orçamento mais comum utilizado por corporações multinacionais. As peças orçamentárias são elaboradas a partir de determinado volume de produção e vendas, que por sua vez, determinam o volume das demais atividades em outros setores da empresa.

O orçamento estático é baseado nas peças orçamentárias de produção ou venda. Como base nessas, todas as outras peças serão formuladas.

2.7.3.5 Orçamento Flexível

Este tipo de orçamento, como diz seu nome, é flexível e pode sofrer variações no decorrer do período.

“O princípio do orçamento flexível é construir orçamentos em vários níveis de volume, e mostrar que custos e despesas podem variar nos diferentes níveis de fabricação e vendas.” (WOOD; SANGSTER 1996, apud LUNKES, 2010, p. 110).

Ao escolher a utilização do orçamento flexível, é de necessidade da empresa um modelo que possa ser ajustado conforme sua situação atual. (FERNANDES, 2005).

Como característica principal ao orçamento flexível, sua variação em conformidade aos níveis de produção que conseqüentemente também sofrem variações.

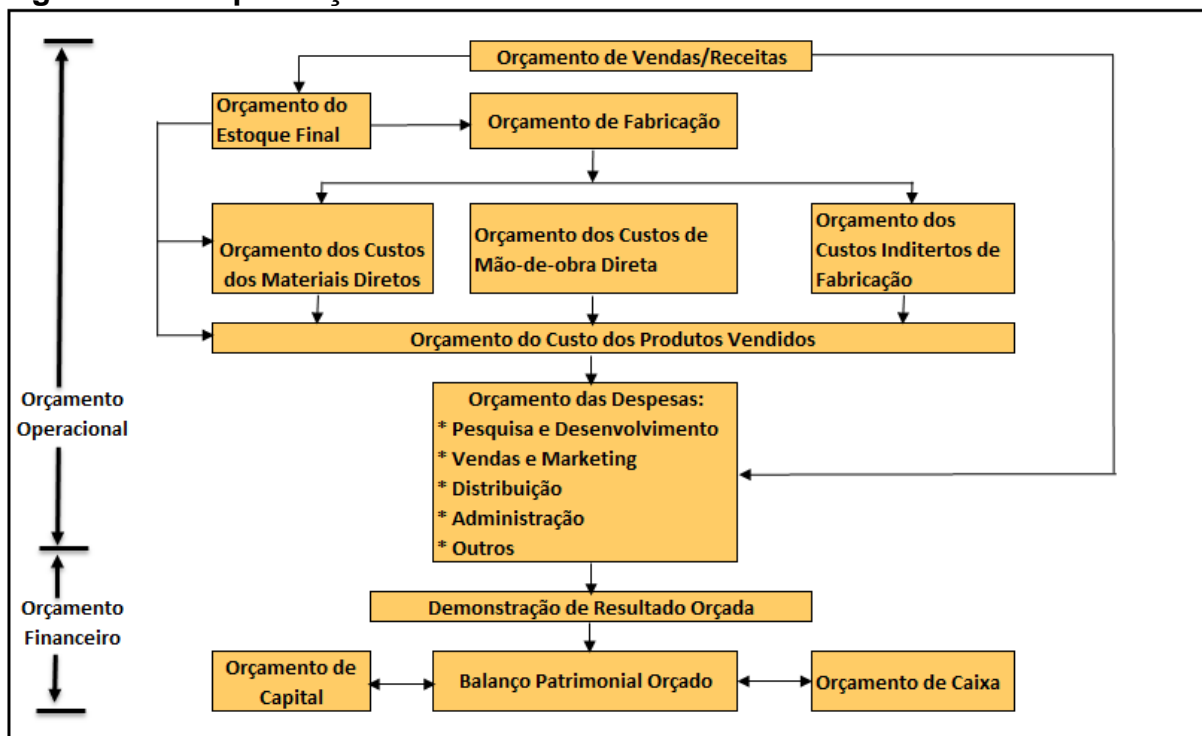
2.7.4 Peças Orçamentárias

Após a escolha do modelo do orçamento, inicia-se a execução das projeções. As peças orçamentárias são como orçamentos menores, que após serão unidos como um orçamento mestre.

“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 para determinado período”. (LUNKES, 2010, p. 32).

A figura 5 apresenta as peças orçamentárias que compõem o orçamento global.

Figura 5: Exemplo Orçamento Global



Fonte: Adaptado de Lunkes, 2010.

Como principal peça é apresentada o orçamento operacional. Após é exposto o orçamento de vendas, onde se segue as outras peças orçamentárias que irão compilar o orçamento mestre.

2.7.4.1 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas é a base para as formas de outras peças orçamentárias. A análise da capacidade produtiva, vendas e marketing, P&D e engenharia, e gestão e finanças são de fundamental importância para a elaboração deste orçamento. Além da análise interna, o ambiente externo também deve ser analisado, tais como: mercados competitivos, econômicos e governamentais, tecnológicos, sociais e culturais. (LUNKES, 2010).

Padoveze (2009, p. 517) afirma que “para a maioria das empresas, todo o processo de planejamento operacional decorre da percepção da demanda de seus produtos para o período a ser orçado. Com isso, o volume de vendas torna-se o fator limitante para todo o processo orçamentário”.

O autor decorre também que em alguns casos, o orçamento de vendas é baseado conforme o orçamento de produção, sendo um fator limitante para o volume de vendas.

2.7.4.2 Orçamento de Produção

Este orçamento deve ser elaborado após o orçamento de vendas, pois ele será o limitador das quantidades que deverão ser produzidas. Seu objetivo “é assegurar um nível de produção suficiente para atender à demanda prevista de vendas”. (LUNKES, 2010, p. 44).

Segundo Hoji (2010, p. 422) “o orçamento de produção tem a finalidade de determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando-se as políticas de estoques de produtos acabados”.

Wood e Sangster (1996, apud LUNKES, 2010, p. 44) ressaltam alguns pontos que devem ser analisados deste orçamento: “nas estimativas de produção deve-se levar em consideração fatores como: espaço de armazenamento, disponibilidade de mão-de-obra, prazo de entrega de materiais, capacidade dos equipamentos, entre outros”.

Segundo Padoveze (2009, p. 222):

o orçamento de produção em quantidade dos produtos a serem fabricados é fundamental para a programação operacional da empresa, e dele decorre o orçamento de consumo e compra de materiais diretos e indiretos, bem como é base de trabalho para os orçamentos de capacidade e logística.

Conforme exposto pelos autores, o orçamento de vendas é a peça chave para o orçamento de produção, contudo a projeção da produção assegura as projeções de todos os outros orçamentos.

2.7.4.3 Orçamento de Compras

O orçamento de compras deve ser analisado após o orçamento de produção. “Depois de se planejar as vendas, três projeções são necessárias, a saber: (1) volume de estoques que devem estar disponíveis no início do mês; (2) as quantidades de mercadorias a serem compradas no período; e (3) os estoques desejados no final do mês.” (WELSCH, 2010, p. 371).

Essa peça orçamentária visa projetar os volumes de matéria prima que serão utilizados, conforme a projeção de produção. Volumes de estocagem também deverão ser analisados, dependendo do espaço físico da instituição.

2.7.4.4 Orçamento de Custo

Com o orçamento de produção concluído, inicia-se a execução do orçamento de custo. Essa peça orçamentária contempla os seguintes orçamentos: custos de matéria prima; custos de mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação.

O orçamento do custo de matéria prima é elaborado perante a necessidade da produção em utilizar esse material. Após essa etapa, o setor de compras adquire a quantidade solicitada, mediante o preço planejado no orçamento de compras. (LUNKES, 2010).

O orçamento de MOD contempla os gastos relacionados aos colaboradores ligados diretamente ao processo produtivo. Este orçamento é elaborado em horas, conforme necessidade explícita no orçamento de produção, e após convertido número de pessoas. (PASSARELLI e BOMFIM, 2003).

Conforme Lunkes (2010, p. 48) “o objetivo macro do orçamento de mão-de-obra direta é estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenhos, negociação com sindicatos e administração salarial”.

No orçamento dos CIF, os gerentes de cada departamento também serão responsáveis pela execução desse orçamento. “Os custos indiretos de fabricação abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão-de-obra direta e matéria-prima, e são incorridos em nível de departamento ou em nível

de fábrica como um todo”. (SANVICENTE e SANTOS, 2000, apud LUNKES, 2010, p. 49).

Após a contemplação do orçamento de custos, a próxima etapa do orçamento será a projeção das despesas.

2.7.4.5 Orçamento de Despesas Gerais e Administrativas

O orçamento de despesas gerais e administrativas necessitam do envolvimento de todos os colaboradores da organização. Em virtude do rateio das despesas, todos os setores farão parte desse plano.

Lunkes (2010) ressalva que nesse orçamento são compostas provisões referente aos gastos necessários para a gestão das operações da organização, contemplando também gastos com viagens, telefone, material de escritório, energia elétrica, entre outros.

Segundo Padoveze (2009, p. 245):

é importante que cada responsável, no menor nível de decisão na hierarquia da empresa, tenha seu próprio orçamento. O fundamento dessa responsabilidade é o conceito de custos controláveis, ou seja, devemos orçar para cada centro de custo (setor, departamento) unicamente os custos que são gerenciados e controlados pelo responsável pelo centro de custo.

A montagem dessa peça orçamentária requer mais tempo e informações que as outras peças, pelo fato de haver a necessidade dos orçamentos serem criados por departamentos.

2.7.4.6 Orçamento de Investimentos

Após a elaboração do orçamento operacional, poderá surgir a necessidade de novos investimentos.

Conforme Fernandes (2005, p. 36) “o orçamento de investimentos deverá prover a discriminação dos projetos a serem implantados, seus custos, as fontes de recursos próprios ou de terceiros e as condições financeiras do financiamento”.

Segundo Sanvicente e Santos (2000 apud LUNKES, 2010, p. 56):

nesta peça orçamentária consideram-se aquelas despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição de capacidade produtiva ou de prestação de serviços.

Com objetivos e metas traçados no planejamento estratégico e transferidos ao orçamento, será evidenciado a necessidade de recursos financeiros.

2.7.4.7 Projeção do Fluxo de Caixa

O orçamento de caixa possui o objetivo de garantir recursos financeiros suficientes para atender as operações da empresa, conforme será disposto nas outras peças orçamentárias. É necessário projetar o orçamento de caixa com uma margem de segurança, pois o mesmo está sujeito a incertezas e falhas. (LUNKES, 2010).

Para Lunkes (2010, p. 53):

o orçamento de caixa pode ajudar a empresa a equilibrar o caixa, identificando deficiências de recursos monetários com antecedência, o que pode levar a empresa a buscar empréstimos a juros menores, como também a estimar os excessos de recursos, permitindo projetar investimentos com certa antecedência.

Conforme exposto pelo autor, o orçamento de caixa possui a finalidade de garantir recursos financeiros a empresa, buscando também o aumento desse recurso.

2.7.4.8 Projeção do Demonstrativo de Resultado do Exercício

A elaboração da projeção do DRE utiliza-se dos orçamentos operacionais, aos quais são: orçamento de vendas, orçamento de fabricação e orçamento de despesas operacionais. (LUNKES, 2010).

A partir dos valores presentes no orçamento operacional, é efetuada a projeção do DRE, conforme os padrões contábeis.

2.7.4.9 Projeção do Balanço Patrimonial

Após a conclusão de todas as peças orçamentárias e projeções, sendo a etapa final do orçamento a elaboração da projeção do balanço patrimonial.

Como forma de comparabilidade entre exercícios encerrados no ano anterior e o orçado, a projeção do BP é apresentada. Essa projeção pode ocorrer ao término de cada mês, trimestre ou ano. (LUNKES, 2010).

Segundo Fernandes (2005, p. 37):

se por ventura os resultados finais do balanço ainda se mostrarem insatisfatórios, haverá a necessidade de analisar as divergências e reprogramar as contas que comprometeram o resultado. A finalização e aprovação do projeto orçamentário serão consideradas adequadas quando os resultados se apresentarem como satisfatórios.

Após o confronto das informações do balanço patrimonial, cabe a direção a sua análise, em relação a quais índices serão importantes para a administração, seus valores e os limites de suas oscilações. (SCHUBERT, 1985).

Sendo a última etapa do orçamento, a projeção do balanço patrimonial deve ser acompanhada diretamente pelos gestores, para verificação do cumprimento dos valores orçados. Caso não se cumpra esses valores, ações devem ser tomadas, para que as estratégias da organização não sejam afetadas.

2.7.5 Controle Orçamentário

Após o cumprimento de todas as etapas para elaboração do plano orçamentário, deve ser apresentada a administração da organização o resultado obtido com a utilização dessa ferramenta.

Junior, Pestana e Franco (1997, p. 133) apresentam aspectos para a análise do orçamento:

- ponto de equilíbrio;
- alavancagem operacional e financeira;
- análise financeiras de balanços, envolvendo a análise de índices e indicadores econômico-financeiros (liquidez, endividamento, lucratividade, rentabilidade);
- análise de variações em relação ao exercício anterior ou ao orçamento relativo ao exercício anterior;
- análise conjunta com os representantes dos centros de responsabilidade.

Com o orçamento, a empresa deve dispor de acompanhamento entre os resultados reais obtidos *versus* o resultado planejado. Com o comparativo desses dados, será possível identificar os fatores que influenciaram a variação do orçamento, como: preços, quantidades, eficiência etc. (PADOVEZE, 2009).

Conforme Passarelli e Bomfim (2003, 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.

“O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas”. (FREZATTI, 2009, p. 84).

Baseado nos indicadores, estudos e análises, será melhor visualizado os resultados alcançados no período. Quanto mais controles a contabilidade apresentar aos gestores, melhor será a visualização da empresa perante seus objetivos prepostos e obtidos, para assim decisões serem tomadas, almejando sempre seu principal objetivo, o lucro.

3 METODOLOGIA

Após a contextualização do tema, objetivos e justificativa, faz-se necessário o desenvolvimento de métodos a serem utilizados para a elaboração da pesquisa.

Minayo (1993 apud RAMOS; RAMOS; BUSNELLO, 2003, p. 23), considera a pesquisa como:

atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Para a elaboração do TCC, a tipologia estudada será a descritiva. Conforme Junior (2008, p. 83) o método descritivo “visa descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los, classifica-los, compará-los, interpretá-los e avaliá-los, com o objetivo de aclarar situações para idealizar futuros planos e decisões”.

Quanto ao procedimento, utiliza-se de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso a respeito do orçamento empresarial. Para Ramos, Ramos e Busnello (2003, p. 25) a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de materiais já publicados, tais como: livros, artigos de periódico e materiais disponibilizados na internet. Sobre o estudo de caso, os autores informam que “evolui estudo aprofundado e exaustivo de um ou mais objetos, proporcionando um amplo e detalhado conhecimento”.

Com relação à abordagem do problema, pesquisa, utilizou-se o método qualitativo. “Este corresponde a um método que tem por característica principal, articular, simultaneamente, o exercício da pesquisa à ação participante sobre a realidade objeto da investigação”. (LIMA, 2004, p. 33).

Os autores Ramos, Ramos e Busnello (2003, p. 25), mencionam sobre a natureza qualitativa:

há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzido em números. A interpretação do objeto e a atribuição de significados são básicas na pesquisa qualitativa. O pesquisador tende a analisar os dados indutivamente.

Utilizando-se as metodologias e técnicas expostas, será possível o alcance dos objetivos propostos neste trabalho. Serão apresentadas as informações encontradas com maior clareza e a demonstração dos resultados alcançados.

4 ESTUDO DE CASO

Após a contextualização do tema no referencial teórico, este estudo será transportado para a prática, através do estudo de caso aplicado em uma empresa de confecção do Sul catarinense, propondo um modelo de orçamento empresarial.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

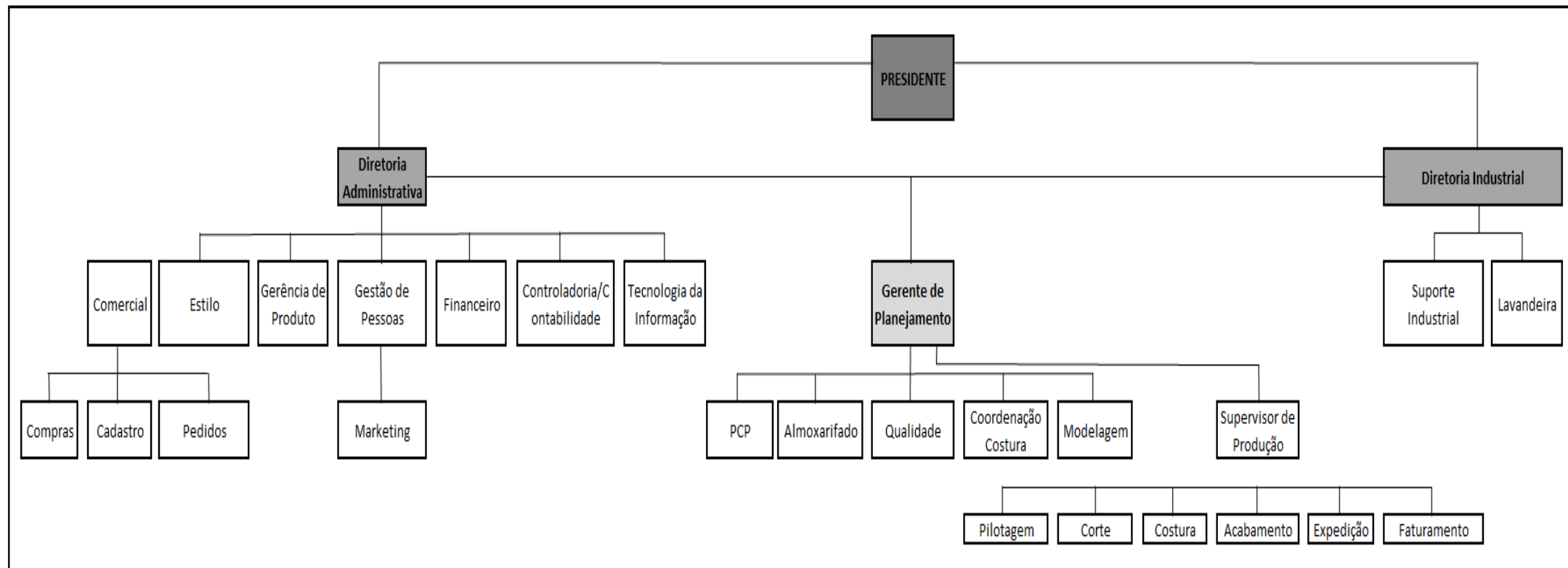
A empresa iniciou suas atividades na década de 90, com o objetivo de produzir roupas para venda em atacado. Essas peças eram vendidas em lojas da região Sul de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Em 2000 a empresa dedicou-se a um novo segmento, *Private Label*. Este se dedica a confecção de peças para marcas de renome nacional e internacional, entregando o produto pronto para venda ao consumidor final.

Em 2012 foi inaugurada uma nova planta industrial, modernizando e aperfeiçoando seu processo produtivo. A empresa possui estrutura para criação das peças e sua confecção. Há unidades de corte, costura, lavanderia e acabamento. Atualmente proporciona 400 empregos diretos e 700 empregos indiretos.

Voltada ao vestuário, ela é especializada na produção de peças em *jeans*. As peças produzidas com esse tipo de tecido proporcionam lavações diferenciadas aos produtos. São atendidos os públicos feminino, masculino e infantil.

Com sua nova estrutura fabril e aumento significativo de colaboradores, foi necessário à criação de um organograma. Demonstrado os departamentos e seus responsáveis, são esclarecidas dúvidas de seus fornecedores, clientes e colaboradores. O organograma está exemplificado na figura 6.

Figura 6: Organograma



Fonte: Adaptado da Empresa.

4.1.1 Produtos

A empresa confecciona produtos de vestuário, utilizando os tecidos de malha, sarja e principalmente em *jeans*. As peças abrangem desde a linha adulta feminina e masculina à linha infantil, para meninos e meninas, contendo também uma linha específica para gestantes.

Para a linha feminina são confeccionadas: calças, *shorts*, jaquetas, vestidos, jardineiras, coletes; masculina: calças, bermudas, jaquetas; infantil: calças, bermudas, *shorts*, coletes, jaquetas.

A figura 7 apresenta 4 modelos de produtos comercializados pela empresa. A primeira peça é uma jardineira utilizada pelo público feminino. Possui lavanderia diferenciada, ao qual à vislumbra modernidade. O segundo produto é uma calça masculina. Com modelagem reta e costura tradicional, a peça destaca-se também pelo destaque de sua lavanderia, o *used*. Este método deixa o tecido com aspecto de usado. O *shorts* feminino apresenta um destaque especial na aplicação de termo colante. Peça juvenil e despojada. O último produto é um *shorts* para público infantil. Produto destinado às meninas, com destaque de um laço produzido com o mesmo tecido da peça.

Figura 7: Portfólio de Produtos

Fonte: Acervo da empresa

A empresa destaca-se entre seus concorrentes por sua elevada capacidade produtiva, mas também pelas peças diferenciadas apresentadas a cada nova coleção.

4.1.2 Clientes

Com produção total voltada para o seguimento *Private Label*, a empresa desenvolve produtos e apresenta aos seus clientes. Eles irão escolher os modelos que irão comprar, recebendo o produto pronto para venda ao consumidor final.

Sua clientela são marcas com renome nacional e internacional, como magazines (lojas de departamento) e *fast fashion*.

4.1.3 Mercado de Atuação

A empresa dedica-se ao setor de vestuário. Neste mercado voltado para moda, o acompanhamento de tendências de moda, novos produtos para confecção das peças, e pleno atendimento ao cliente, são fatores chave de sucesso para permanência com o setor.

4.2 PROPOSTA DO ESTUDO

Após a contextualização do tema abordado, esse estudo será transportado para a prática, por meio de um estudo de caso em uma indústria de confecção do Sul Catarinense.

No estudo prático será apresentado um modelo de orçamento para o ano de 2014, desenvolvido com base nas premissas estratégicas da empresa. Será apresentado orçamento de vendas, produção, compras, custos, despesas e investimentos.

4.3 PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

4.3.1 Premissas Orçamentárias

Para a elaboração do orçamento, devem-se estipular as premissas necessárias para a construção do orçamento. Elas são baseadas em cenários previstos e objetivos estratégicos. A tabela 1 apresenta as premissas originadas da empresa em estudo, para a elaboração da proposta orçamentária.

Tabela 1: Premissas Orçamentárias

Sazonalidade das 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
	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	9,00%	7,50%	8,00%	8,00%	9,00%	10,00%	10,00%	8,50%
Regiões de Venda	São Paulo	Rio Grande do Sul	Mato Grosso do Sul									
	87%	10%	3%									
Média de Preços Praticados	32,00	44,00	61,00									
Impostos sobre a Venda	ICMS	PIS	COFINS									
	3%	1,65%	7,6%									
Impostos a Recuperar	PIS	COFINS										
	1,65%	7,6%										
Orçamento de Salários	Setores	Nº Func.	Sal./médio									
	Produção	358	900									
	Administrativo	32	1.600									
	Comercial	10	2.000									
Prazos Médios	Recebimento	Pagamento										
	90 dias	30 dias										

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Após a evidenciação das premissas, tem-se a base para elaboração do orçamento.

4.3.2 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas é a primeira peça a ser orçada. O volume de vendas estipulado é baseado no faturamento de 2013. Não há limitador para

quantidade de peças produzidas mensalmente, pois a empresa possui capacidade produtiva para incrementos em sua produção. O volume de vendas para 2014 está evidenciado na tabela 2.

Tabela 2: Orçamento de Vendas – Quantidade

VOLUME DE VENDAS	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Sazonalidade	100,00%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	9,00%	7,50%	8,00%	8,00%	9,00%	10,00%	10,00%	8,50%
Todos Itens	3.200.000	240.000	240.000	240.000	240.000	288.000	240.000	256.000	256.000	288.000	320.000	320.000	272.000
TOTAL	3.200.000	240.000	240.000	240.000	240.000	288.000	240.000	256.000	256.000	288.000	320.000	320.000	272.000

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As vendas são efetuadas nos seguintes estados: São Paulo, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul. Cada região possui clientes com segmentos distintos, onde foram projetados a média de preços praticados por estado, conforme tabela 3.

Tabela 3: Orçamento de Vendas – Preços praticados por Região

MÉDIA PREÇOS PRATICADOS - Região	R\$
São Paulo	32,00
Rio Grande do Sul	44,00
Mato Grosso do Sul	61,00

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O estado de SP representa 87% de seu faturamento, pois nesta região encontra-se seus clientes magazine. No RS a participação é de 10% e em MS é 3%.

Após a identificação dos preços médios de venda e participação de cada região no faturamento, estima-se o faturamento por região e total, apresentado na tabela 4.

Tabela 4: Orçamento de Vendas – Faturamento por Região

FATURAMENTO REGIÃO	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
São Paulo	89.088.000	6.681.600	6.681.600	6.681.600	6.681.600	8.017.920	6.681.600	7.127.040	7.127.040	8.017.920	8.908.800	8.908.800	7.572.480
Rio Grande do Sul	14.080.000	1.056.000	1.056.000	1.056.000	1.056.000	1.267.200	1.056.000	1.126.400	1.126.400	1.267.200	1.408.000	1.408.000	1.196.800
Mato Grosso do Sul	5.856.000	439.200	439.200	439.200	439.200	527.040	439.200	468.480	468.480	527.040	585.600	585.600	497.760
TOTAL	109.024.000	8.176.800	8.176.800	8.176.800	8.176.800	9.812.160	8.176.800	8.721.920	8.721.920	9.812.160	10.902.400	10.902.400	9.267.040

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A tabela 5 demonstra o valor dos impostos sobre as vendas. As alíquotas foram aplicadas conforme legislação. O regime de tributação da empresa é o lucro real.

Tabela 5: Orçamento de Vendas – Impostos sobre a Venda

IMPOSTOS S/ VENDAS	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
ICMS - 3%	3.270.720	245.304	245.304	245.304	245.304	294.365	245.304	261.658	261.658	294.365	327.072	327.072	278.011
PIS - 1,65%	1.798.896	134.917	134.917	134.917	134.917	161.901	134.917	143.912	143.912	161.901	179.890	179.890	152.906
COFINS - 7,6%	8.285.824	621.437	621.437	621.437	621.437	745.724	621.437	662.866	662.866	745.724	828.582	828.582	704.295
TOTAL	13.355.440	1.001.658	1.001.658	1.001.658	1.001.658	1.201.990	1.001.658	1.068.435	1.068.435	1.201.990	1.335.544	1.335.544	1.135.212

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A alíquota de ICMS sobre as vendas é de 3%. A organização utiliza o regime de Crédito Presumido, ao qual aplica-se está alíquota, e não utiliza o crédito de suas compras. Os impostos PIS e COFINS são calculados conforme método cumulativo.

4.3.3 Orçamento de Produção

Em virtude de a empresa estar inserida no segmento *Private Label*, toda a sua produção é por encomenda. Portanto, o volume de vendas será o mesmo volume de produção. A tabela 6 apresenta a projeção do volume de produção mensal.

Tabela 6: Orçamento de Produção – Quantidade

PROGRAMAÇÃO DE PRODUÇÃO	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Todos Itens	3.200.000	240.000	240.000	240.000	240.000	288.000	240.000	256.000	256.000	288.000	320.000	320.000	272.000
TOTAL	3.200.000	240.000	240.000	240.000	240.000	288.000	240.000	256.000	256.000	288.000	320.000	320.000	272.000

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A gerência de produção não estipula limitadores de peças ao setor comercial, pois todo o parque fabril, máquinas e equipamento foram planejados para incrementos significativos de produtividade. Conforme os volumes projetados nos meses de outubro e novembro, há um aumento de 33% em relação ao mês de janeiro.

4.3.4 Orçamento de Compras

O orçamento de compras foi elaborado perante a avaliação do custo de produtos vendidos. Como não há mensuração dos tipos de produtos, matéria prima e volumes que serão comprados, foi estimado como valor da matéria prima 40 % do preço de venda.

Perante a sua carteira de fornecedores, 88% das compras são interestaduais, e 12% internas, conforme demonstrado na tabela 7.

Tabela 7: Orçamento de Compras – por Região

Matéria Prima	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Dentro do Estado	5.233.152	392.486	392.486	453.714	409.756	412.896	418.652	459.471	511.802	523.315	462.087	403.999	392.486
Fora do Estado	38.376.448	2.878.234	2.878.234	3.327.238	3.004.876	3.027.902	3.070.116	3.369.452	3.753.217	3.837.645	3.388.640	2.962.662	2.878.234
TOTAL	43.609.600	3.270.720	3.270.720	3.780.952	3.414.632	3.440.797	3.488.768	3.828.923	4.265.019	4.360.960	3.850.728	3.366.661	3.270.720

Fonte: Elaborado pelo Autor

O tempo médio de produção é 45 dias. A matéria prima primária, ao qual será utilizada no início do processo deve ser recebida dois meses antes do período programado para venda. Esses itens primários são: tecido, zíper, viés, linha e etiquetas. A mercadoria secundária será utilizada no final do processo, com recebimento em um mês antes da venda. Os itens secundários são: botão, rebite, etiquetas e tags.

4.3.5 Orçamento de Custo

Na projeção dos custos operacionais, inicialmente tem-se a tabela 8 com o orçamento de salários. Foram calculados os salários médios para o setor, a quantidade de funcionários e os encargos incorridos sobre a folha de pagamento.

Tabela 8: Orçamento de Salários – Mão de Obra Direta

PRODUÇÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Funcionários	358	358	368	368	368	368	368	368	378	378	378	378
Salário	322.200	322.200	331.200	331.200	331.200	364.320	364.320	364.320	374.220	374.220	374.220	374.220
Encargos sobre Folha	111.159	111.159	114.264	114.264	114.264	125.690	125.690	125.690	129.106	129.106	129.106	129.106
TOTAL	433.359	433.359	445.464	445.464	445.464	490.010	490.010	490.010	503.326	503.326	503.326	503.326

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A partir do mês de junho houve um acréscimo de 10% no valor dos salários, devido ao dissídio coletivo. No mês de março e setembro houve a contratação de 10 funcionários mensais.

A tabela 9 apresenta o total de custos fixos industriais. Os serviços de terceiros refere-se à terceirização do processo de costura. Estima-se o custo de 6,50 por peça, sendo que apenas 10% dessa atividade é executada internamente.

Tabela 9: Orçamento de Custos Operacionais

CUSTOS OPERACIONAIS	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Energia	54.450	4.538	4.538	4.538	4.538	4.538	4.538	4.538	4.538	4.538	4.538	4.538	4.538
Água	3.600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Conservação/Manutenção	30.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Depreciação	1.350.576	112.548	112.548	112.548	112.548	112.548	112.548	112.548	112.548	112.548	112.548	112.548	112.548
Salários e Encargos	5.686.445	433.359	433.359	445.464	445.464	445.464	490.010	490.010	490.010	503.326	503.326	503.326	503.326
Férias e 13º Salário	671.101	55.925	55.925	55.925	55.925	55.925	55.925	55.925	55.925	55.925	55.925	55.925	55.925
IPVA/Seguro Obrigatório	4.200	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Multas	2.400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Combustíveis e Lubrificantes	34.800	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900
Material de Expediente	3.600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Material Higiene e Limpeza	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Despesas Médicas	54.000	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Alimentação	425.856	34.368	34.368	35.328	35.328	35.328	35.328	35.328	35.328	36.288	36.288	36.288	36.288
Seguros e Vigilância	42.000	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Telefone e Dados	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Capacitação e Treinamento	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Serviço Terceiros (Costura)	18.720.000	1.404.000	1.404.000	1.404.000	1.404.000	1.684.800	1.404.000	1.497.600	1.497.600	1.684.800	1.872.000	1.872.000	1.591.200
Outras Despesas	26.400	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Softwares	4.800	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
TOTAL	27.132.228	2.063.388	2.063.388	2.076.453	2.076.453	2.357.253	2.120.999	2.214.599	2.214.599	2.416.075	2.603.275	2.603.275	2.322.475

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para elaboração do CPV tem-se a soma da mão de obra produtiva, custos indústrias e compra de insumos, dividindo pela quantidade produzida. Os custos unitários por peça estão evidenciados na tabela 10.

Tabela 10: Orçamento Custo da Produção Vendida

CUSTO DA PRODUÇÃO VENDIDA	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Mão-de-Obra Produtiva -	6.357.546	489.284	489.284	501.389	501.389	501.389	545.936	545.936	545.936	559.251	559.251	559.251	559.251
Custos Industriais	20.774.682	1.574.104	1.574.104	1.575.064	1.575.064	1.855.864	1.575.064	1.668.664	1.668.664	1.856.824	2.044.024	2.044.024	1.763.224
Compra Líquida de Insumos	39.575.712	2.968.178	2.968.178	2.920.982	2.954.867	3.606.590	2.948.009	3.134.593	3.094.254	3.521.475	4.004.768	4.049.544	3.404.274
(=) Custo Total de Produção	66.707.940	5.031.566	5.031.566	4.997.435	5.031.319	5.963.843	5.069.008	5.349.192	5.308.853	5.937.550	6.608.042	6.652.818	5.726.749
Quantidade Produzida	3.200.000	240.000	240.000	240.000	240.000	288.000	240.000	256.000	256.000	288.000	320.000	320.000	272.000
(=) Custo Unitário de Produção	20,85	20,96	20,96	20,82	20,96	20,71	21,12	20,90	20,74	20,62	20,65	20,79	21,05
Quantidade Vendida	3.200.000	240.000	240.000	240.000	240.000	288.000	240.000	256.000	256.000	288.000	320.000	320.000	272.000
(=) Custo da Produção Vendida	66.707.940	5.031.566	5.031.566	4.997.435	5.031.319	5.963.843	5.069.008	5.349.192	5.308.853	5.937.550	6.608.042	6.652.818	5.726.749
(=) CPV Unitário	20,85	20,96	20,96	20,82	20,96	20,71	21,12	20,90	20,74	20,62	20,65	20,79	21,05

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Todos os valores do orçamento de custo serão utilizados posteriormente para elaboração da projeção de fluxo de caixa e demonstrativo de resultado do exercício.

4.3.6 Orçamento de Despesas Gerais e Administrativas

As tabelas 11 e 12 apresentam os orçamentos de salário administrativo e comercial. Foram calculados os salários médios de cada departamento, a quantidade de funcionários e os encargos sobre a folha.

Tabela 11: Orçamento de Salários - Comercial

ADMINISTRATIVO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Funcionários	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Salário Médio	51.200	51.200	51.200	51.200	51.200	56.320	56.320	56.320	56.320	56.320	56.320	56.320
Encargos sobre Folha	17.664	17.664	17.664	17.664	17.664	19.430	19.430	19.430	19.430	19.430	19.430	19.430
TOTAL	68.864	68.864	68.864	68.864	68.864	75.750	75.750	75.750	75.750	75.750	75.750	75.750

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tabela 12: Orçamento de Salários - Comercial

COMERCIAL	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Funcionários	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Salário Médio	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Encargos sobre Folha	6.900	6.900	6.900	6.900	6.900	7.590	7.590	7.590	7.590	7.590	7.590	7.590
TOTAL	26.900	26.900	26.900	26.900	26.900	29.590	29.590	29.590	29.590	29.590	29.590	29.590

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A partir do mês de junho houve um aumento de 10% no valor dos salários, devido ao dissídio coletivo.

O orçamento de despesas administrativas e comerciais são apresentados na tabela 13. Esses orçamentos demonstram os gastos incorridos para execução de suas atividades.

Tabela 13: Orçamento de Despesas – Administrativas/Comerciais

DESPESAS ADMINISTRATIVAS	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Salários e Encargos	874.573	68.864	68.864	68.864	68.864	68.864	75.750	75.750	75.750	75.750	75.750	75.750	75.750
Férias e 13º Salário	101.001	8.417	8.417	8.417	8.417	8.417	8.417	8.417	8.417	8.417	8.417	8.417	8.417
Energia	2.723	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227
Água	480	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IPVA/Seguro Obrigatório	1.896	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
Multas	3.600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Combustíveis e Lubrificantes	18.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Depreciação	322.200	26.850	26.850	26.850	26.850	26.850	26.850	26.850	26.850	26.850	26.850	26.850	26.850
Conservação/Manutenção	4.200	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Material de Expediente	3.000	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Material Higiene e Limpeza	2.040	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
Despesas Médicas	12.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Alimentação	36.480	3.040	3.040	3.040	3.040	3.040	3.040	3.040	3.040	3.040	3.040	3.040	3.040
Doações e Brindes	12.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Fretes	18.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Seguros e Vigilância	18.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Telefone e Dados	18.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Capacitação e Treinamento	3.600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Outras Despesas	18.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Softwares	24.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
TOTAL	1.493.792	120.466	120.466	120.466	120.466	120.466	127.352	127.352	127.352	127.352	127.352	127.352	127.352
DESPESAS COMERCIAIS	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Salários e Encargos	341.630	26.900	26.900	26.900	26.900	26.900	29.590	29.590	29.590	29.590	29.590	29.590	29.590
Férias e 13º Salário	39.453	3.288	3.288	3.288	3.288	3.288	3.288	3.288	3.288	3.288	3.288	3.288	3.288
Viagens e Estádias	72.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Telefone e Dados	12.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Propaganda e Publicidades	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Fretes	611.120	46.384	46.384	46.384	46.384	54.561	46.384	49.110	49.110	54.561	60.012	60.012	51.835
Alimentação	11.520	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960
Despesas Médicas	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Energia	1.634	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Água	240	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Depreciação	197.820	16.485	16.485	16.485	16.485	16.485	16.485	16.485	16.485	16.485	16.485	16.485	16.485
Conservação/Manutenção	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Material de Expediente	2.400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Material Higiene e Limpeza	960	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Capacitação e Treinamento	2.400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Serviço de Terceiros	128.000	9.600	9.600	9.600	9.600	11.520	9.600	10.240	10.240	11.520	12.800	12.800	10.880
Outras Despesas	12.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Softwares	7.200	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
TOTAL	1.454.177	114.003	114.003	114.003	114.003	124.100	116.693	120.059	120.059	126.790	133.521	133.521	123.424

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os serviços de terceiros constantes nas despesas comerciais são referentes às inspeções de qualidade. Exigência de seus clientes para a entrega dos pedidos.

A tabela 14 apresenta despesas e receitas financeiras.

Tabela 14: Orçamento de Despesas/Receitas - Financeiras

DESPESAS/RECEITAS FINANCEIRAS	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Despesas financeiras	60.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Receitas Financeiras	429.203	34.930	35.080	35.230	35.381	35.533	35.686	35.839	35.993	36.148	36.304	36.461	36.618
TOTAL	369.203	29.930	30.080	30.230	30.381	30.533	30.686	30.839	30.993	31.148	31.304	31.461	31.618

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As despesas são gastos com emissão de boletos e transferências bancárias. As receitas provêm de juros recebidos de clientes, em virtude do pagamento dos títulos fora do prazo acordado e dos juros recebidos de suas aplicações financeiras.

As despesas tributárias apresentadas na tabela 15 contemplam o valor de taxas municipais pagas.

Tabela 15: Orçamento de Despesas - Tributárias

DESPESAS OPERACIONAIS	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Tributárias	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Taxas	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Todos os valores do orçamento de despesas operacionais serão utilizados posteriormente para elaboração da projeção de fluxo de caixa e demonstrativo de resultado do exercício.

4.3.7 Orçamento de Investimentos

O orçamento de investimentos está apresentado na tabela 16. Essa projeção demonstra os valores que serão investidos no setor industrial, administrativo e comercial.

Tabela 16: Orçamento de Investimentos

INVESTIMENTOS	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Fábrica	2.400.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Administração	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercial	30.000	-	-	-	15.000	15.000	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	2.430.000	200.000	200.000	200.000	215.000	215.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O investimento na fábrica é destinado à finalização da construção da lavanderia industrial e o início da construção de uma creche. No setor comercial houve o investimento nos meses de abril e maio para a construção de uma nova sala ao departamento.

4.4 PROJEÇÃO DE DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

4.4.1 Projeção do Demonstrativo de Resultado do Exercício

Na elaboração da projeção do DRE apresentada na tabela 17 a seguir, serão utilizados os dados provenientes das peças orçamentárias até então orçadas.

Tabela 17: Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício

DRE - MENSAL	ACUM	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITA BRUTA DE VENDAS	109.024.000	8.176.800	8.176.800	8.176.800	8.176.800	9.812.160	8.176.800	8.721.920	8.721.920	9.812.160	10.902.400	10.902.400	9.267.040
Venda de Mercadorias	109.024.000	8.176.800	8.176.800	8.176.800	8.176.800	9.812.160	8.176.800	8.721.920	8.721.920	9.812.160	10.902.400	10.902.400	9.267.040
DEDUÇÕES DA RECEITA	13.355.440	1.001.658	1.001.658	1.001.658	1.001.658	1.201.990	1.001.658	1.068.435	1.068.435	1.201.990	1.335.544	1.335.544	1.135.212
ICMS	3.270.720	245.304	245.304	245.304	245.304	294.365	245.304	261.658	261.658	294.365	327.072	327.072	278.011
PIS sobre Vendas	1.798.896	134.917	134.917	134.917	134.917	161.901	134.917	143.912	143.912	161.901	179.890	179.890	152.906
Cofins sobre Vendas	8.285.824	621.437	621.437	621.437	621.437	745.724	621.437	662.866	662.866	745.724	828.582	828.582	704.295
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	95.668.560	7.175.142	7.175.142	7.175.142	7.175.142	8.610.170	7.175.142	7.653.485	7.653.485	8.610.170	9.566.856	9.566.856	8.131.828
(-) Custo da Produção Vendida	66.707.940	5.031.566	5.031.566	4.997.435	5.031.319	5.963.843	5.069.008	5.349.192	5.308.853	5.937.550	6.608.042	6.652.818	5.726.749
RESULTADO BRUTO	28.960.620	2.143.576	2.143.576	2.177.707	2.143.823	2.646.328	2.106.134	2.304.293	2.344.632	2.672.621	2.958.814	2.914.038	2.405.079
DESPESAS OPERACIONAIS	2.953.969	234.968	234.968	234.968	234.968	245.065	244.545	247.910	247.910	254.642	261.373	261.373	251.276
Administrativas	1.493.792	120.466	120.466	120.466	120.466	120.466	127.352	127.352	127.352	127.352	127.352	127.352	127.352
Comerciais	1.454.177	114.003	114.003	114.003	114.003	124.100	116.693	120.059	120.059	126.790	133.521	133.521	123.424
Tributárias	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	369.203	29.930	30.080	30.230	30.381	30.533	30.686	30.839	30.993	31.148	31.304	31.461	31.618
Receitas Financeiras	429.203	34.930	35.080	35.230	35.381	35.533	35.686	35.839	35.993	36.148	36.304	36.461	36.618
Despesas Financeiras	60.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	26.375.855	1.938.538	1.938.687	1.972.969	1.939.236	2.431.795	1.892.275	2.087.222	2.127.715	2.449.127	2.728.745	2.684.125	2.185.421
IRPJ	6.569.964	482.634	482.672	491.242	482.809	605.949	471.069	519.805	529.929	610.282	680.186	669.031	544.355
CSLL	2.373.827	174.468	174.482	177.567	174.531	218.862	170.305	187.850	191.494	220.421	245.587	241.571	196.688
LUCRO/PREL. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	17.432.064	1.281.435	1.281.534	1.304.160	1.281.895	1.606.985	1.250.901	1.379.566	1.406.292	1.618.424	1.802.972	1.773.523	1.444.378

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A receita bruta de vendas é proveniente do orçamento de vendas, contemplando o total de vendas para as três regiões. As deduções da receita são os impostos incidentes sobre a venda, ICMS, PIS e COFINS. Com a redução dos impostos sobre as vendas tem-se a receita líquida de vendas. A receita de vendas mantém-se constante, com apenas variações conforme sazonalidade constante no orçamento de vendas. O CPV representa 87,75% da receita bruta de vendas.

O custo da produção vendida é pertinente ao orçamento de custos. Neste são considerados os gastos fixos e variáveis para a fabricação do produto. Reduzindo o CPV da receita líquida tem-se o resultado bruto.

O orçamento de despesas operacionais contempla as despesas administrativas, comerciais e tributárias. O resultado financeiro líquido considera as despesas e receitas financeiras. Reduzindo esses gastos sobre o resultado bruto resulta no resultado líquido, antes do IRPJ e CSSL.

Após a redução das projeções do IRPJ e CSSL tem-se o lucro líquido do exercício.

4.4.2 Projeção do Fluxo de Caixa

A projeção do fluxo de caixa apresenta os recebimentos e pagamentos da empresa. O recebimento de seus clientes ocorre em 90 dias após as vendas serem efetuadas. Portanto, as vendas efetuadas no mês de janeiro serão recebidas integralmente em abril. A liquidação das obrigações com os fornecedores ocorre em 30 dias após o recebimento da matéria prima.

A tabela 18 expressa o fluxo de caixa projetado da empresa para o ano de 2014.

Tabela 18: Projeção do Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA ORÇADO - MENSAL	TOTAL	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
ENTRADAS OPERACIONAIS	102.608.960	8.621.900	8.621.900	7.413.000	8.176.800	8.176.800	8.176.800	8.176.800	9.812.160	8.176.800	8.721.920	8.721.920	9.812.160
Venda de Produção	102.608.960	8.621.900	8.621.900	7.413.000	8.176.800	8.176.800	8.176.800	8.176.800	9.812.160	8.176.800	8.721.920	8.721.920	9.812.160
Outras Entradas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SAÍDAS OPERACIONAIS	90.125.031	7.033.308	6.701.783	6.702.794	7.189.590	7.136.582	7.237.232	7.048.085	7.489.835	8.094.251	8.631.399	8.802.765	8.057.407
Gastos com Pessoal	6.823.104	529.123	529.123	529.123	541.228	541.228	541.228	595.351	595.351	595.351	608.666	608.666	608.666
Férias e 13 ^o	811.555	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	405.778	405.778
Compra de Insumos	43.707.722	3.368.842	3.270.720	3.270.720	3.780.952	3.414.632	3.440.797	3.488.768	3.828.923	4.265.019	4.360.960	3.850.728	3.366.661
Administrativas	196.296	16.358	16.358	16.358	16.358	16.358	16.358	16.358	16.358	16.358	16.358	16.358	16.358
Comerciais	875.440	67.344	67.344	67.344	67.344	77.441	67.344	70.710	70.710	77.441	84.172	84.172	74.075
Custos Industriais	19.429.656	1.462.018	1.462.018	1.462.978	1.462.978	1.743.778	1.462.978	1.556.578	1.556.578	1.744.738	1.931.938	1.931.938	1.651.138
Tributárias	18.275.257	1.589.123	1.355.720	1.355.771	1.320.230	1.342.645	1.708.027	1.319.821	1.421.416	1.394.845	1.628.805	1.904.625	1.934.231
Outras Saídas Operacionais	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	12.483.929	1.588.592	1.920.117	710.206	987.210	1.040.218	939.568	1.128.715	2.322.325	82.549	90.521	(80.845)	1.754.753
ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entradas Financeiras Operacionais	60.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Saídas Financeiras Operacionais	60.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	12.483.929	1.588.592	1.920.117	710.206	987.210	1.040.218	939.568	1.128.715	2.322.325	82.549	90.521	(80.845)	1.754.753
INVESTIMENTOS PERMANENTES	2.430.000	200.000	200.000	200.000	215.000	215.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Investimentos na Fábrica	2.400.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Investimentos no Comercial	30.000	-	-	-	15.000	15.000	-	-	-	-	-	-	-
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ENTRADAS/SAÍDAS NÃO-OPERAC.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	10.053.929	1.388.592	1.720.117	510.206	772.210	825.218	739.568	928.715	2.122.325	(117.451)	(109.479)	(280.845)	1.554.753
SALDO DE CAIXA ANTERIOR		500.000	1.888.592	3.608.709	4.118.916	4.891.126	5.716.344	6.455.912	7.384.626	9.506.951	9.389.500	9.280.021	8.999.176
SALDO DE CAIXA ATUAL		1.888.592	3.608.709	4.118.916	4.891.126	5.716.344	6.455.912	7.384.626	9.506.951	9.389.500	9.280.021	8.999.176	10.553.929

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As saídas operacionais são as despesas administrativas, comerciais e tributárias, e os custos industriais. Estes são pagos no mês que as compete. Os gastos com insumos são originados da premissa do fluxo de caixa.

A projeção abrange também as entradas e saída financeiras, investimentos, empréstimos e financiamentos.

Após a evidenciação de todos os valores é apresentada a projeção de saldo de caixa. Os saldos são a soma do fluxo de caixa líquido com o saldo do período anterior.

4.4.3 Projeção do Balanço Patrimonial

Com a elaboração do orçamento e a projeção do DRE, a última etapa é o Balanço Patrimonial Projetado, conforme apresentado na tabela 19.

Tabela 19: Projeção do Balanço Patrimonial

ATIVO	2013	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
CIRCULANTE	32.685.997	33.629.489	34.904.506	36.688.745	37.604.867	39.581.378	40.538.994	42.352.984	44.161.320	46.115.325	47.676.093	48.581.429	49.154.966
Disponibilidades	500.000	1.888.592	3.608.709	4.118.916	4.891.126	5.716.344	6.455.912	7.384.626	9.506.951	9.389.500	9.280.021	8.999.176	10.553.929
Créditos	24.656.800	24.211.700	23.766.600	24.530.400	24.530.400	26.165.760	26.165.760	26.710.880	25.620.640	27.256.000	29.436.480	31.616.960	31.071.840
Estoques	7.529.197	7.529.197	7.529.197	8.039.429	8.183.341	7.699.274	7.917.322	8.257.477	9.033.728	9.469.824	8.959.592	7.965.293	7.529.197
NÃO CIRCULANTE	22.886.011	22.960.058	23.034.255	23.108.602	23.198.100	23.287.750	23.362.553	23.437.509	23.512.619	23.587.885	23.663.306	23.738.883	23.814.618
Investimentos	5.986.000	6.015.930	6.046.010	6.076.240	6.106.621	6.137.154	6.167.840	6.198.679	6.229.672	6.260.821	6.292.125	6.323.585	6.355.203
Imobilizado	16.900.011	16.944.128	16.988.245	17.032.362	17.091.479	17.150.596	17.194.713	17.238.830	17.282.947	17.327.064	17.371.181	17.415.298	17.459.415
TOTAL DO ATIVO	55.572.008	56.589.547	57.938.761	59.797.347	60.802.967	62.869.128	63.901.547	65.790.493	67.673.939	69.703.209	71.339.399	72.320.313	72.969.585

ATIVO	2013	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
CIRCULANTE	5.487.088	5.223.192	5.290.873	5.845.299	5.569.023	6.028.200	5.809.717	6.319.097	6.796.251	7.207.097	7.040.315	6.247.706	5.452.601
Fornecedores	3.368.842	3.270.720	3.270.720	3.780.952	3.414.632	3.440.797	3.488.768	3.828.923	4.265.019	4.360.960	3.850.728	3.366.661	3.270.720
Salários e Encargos	529.123	529.123	529.123	541.228	541.228	541.228	595.351	595.351	595.351	608.666	608.666	608.666	608.666
Provisão de Férias e 13º salário	-	67.630	135.259	202.889	270.518	338.148	405.778	473.407	541.037	608.666	676.296	338.148	-
Tributos	1.589.123	1.355.720	1.355.771	1.320.230	1.342.645	1.708.027	1.319.821	1.421.416	1.394.845	1.628.805	1.904.625	1.934.231	1.573.214
NÃO CIRCULANTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	50.084.920	51.366.355	52.647.888	53.952.048	55.233.943	56.840.928	58.091.830	59.471.396	60.877.688	62.496.112	64.299.084	66.072.607	67.516.984
Capital social	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Lucros/Prejuízos acumulados	44.084.920	44.084.920	44.084.920	44.084.920	44.084.920	44.084.920	44.084.920	44.084.920	44.084.920	44.084.920	44.084.920	44.084.920	44.084.920
Lucros/Prejuízos do exercício	-	1.281.435	2.562.968	3.867.128	5.149.023	6.756.008	8.006.910	9.386.476	10.792.768	12.411.192	14.214.164	15.987.687	17.432.064
TOTAL DO PASSIVO	55.572.008	56.589.547	57.938.761	59.797.347	60.802.967	62.869.128	63.901.547	65.790.493	67.673.939	69.703.209	71.339.399	72.320.313	72.969.585

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na projeção do ativo os valores constantes na conta disponibilidades são provenientes da projeção do fluxo de caixa. Os créditos são os valores a receber, ao qual provem do saldo de 2013 e da projeção de vendas deduzindo os recebimentos desse período.

Como a empresa utiliza a produção por encomenda, não há saldo de produtos acabados. O saldo de matéria prima é proveniente do valor estimado da matéria prima. Compõem-se o valor do estoque com 78% do valor da matéria prima, ao qual é utilizada no início do processo produtivo, recebido dois meses antes da venda. Os 22% restante são materiais utilizados para acabamento das peças. Estes são recebidos um mês antes do faturamento dos produtos.

O imobilizado apresenta os valores do BP de 2013, acrescendo a projeção de investimento. Os valores de depreciação são provenientes das despesas administrativas, financeiras e industriais.

Na projeção do passivo, a conta fornecedores contempla o saldo de 2013 e da projeção de compras deduzindo os pagamento do mesmo período. As contas salários e encargos, e provisão de férias e 13º salários, são originadas dos orçamentos de despesas operacionais e industriais.

Os tributos a recolher são oriundos do orçamento de impostos. A projeção de IRPJ e CSSL advém do DRE. O valor das contas capital social e lucros acumulados provêm do período de 2013. O lucro do exercício deriva da projeção do DRE.

4.5 ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA

Após o término do orçamento empresarial, deverá ser analisado os resultados alcançados com as projeções. Caso os resultados não sejam satisfatórios para sócios, o orçamento deverá ser revisto novamente.

Com o orçamento aprovado pela administração, a controladoria deve elaborar análises dos números almejados, para melhor visualização do orçamento pelos gestores.

A tabela 20 apresenta o demonstrativo de resultado do exercício, evidenciando na análise horizontal com os resultados de 2014 comparados com o ano de 2013 realizado. Na análise vertical, é analisada a participação de cada conta em relação à receita líquida de vendas.

Tabela 20: Análise Vertical e Horizontal do DRE

DRE	TOTAL 2013	AV%	TOTAL 2014	AV%	AH%
RECEITA BRUTA DE VENDAS	82.546.840	113,96%	109.024.000	113,96%	32%
Venda de Mercadorias	82.546.840	113,96%	109.024.000	113,96%	32%
DEDUÇÕES DA RECEITA	10.111.988	-13,96%	13.355.440	-13,96%	32%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	72.434.852	100,00%	95.668.560	100,00%	32%
(-) Custo da Produção Vendida	52.456.974	72,42%	66.707.940	69,73%	27%
RESULTADO BRUTO	19.977.878	27,58%	28.960.620	30,27%	45%
DESPESAS OPERACIONAIS	2.307.727	-3,19%	2.953.969	-3,09%	28%
Administrativas	1.145.984	-1,58%	1.493.792	-1,56%	30%
Comerciais	1.156.243	-1,60%	1.454.177	-1,52%	26%
Tributárias	5.500	-0,01%	6.000	-0,01%	9%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	295.500	0,47%	369.203	0,39%	25%
Receitas Financeiras	345.500	0,48%	429.203	0,45%	24%
Despesas Financeiras	50.000	0,07%	60.000	0,06%	20%
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	17.965.651	24,87%	26.375.855	27,57%	47%
IRPJ	4.478.788	-7,48%	6.569.964	-6,88%	47%
CSSL	1.621.004	-2,70%	2.373.827	-2,49%	46%
LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	11.865.859	16,44%	17.432.064	18,22%	47%

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Após a realização da análise horizontal observou-se uma elevação de 32% da sua receita bruta de vendas, passando de R\$ 82.546.840,00 em 2013 para R\$ 109.024.000,00 em 2014. Este desenvolvimento está relacionado diretamente com as estratégias de crescimento da organização.

Com o aumento no faturamento, elevaram-se todas as despesas relacionadas ao faturamento, e com base na evolução da empresa tiveram-se aumentos de gastos dos setores administrativos.

Os custos envolvidos no processo produtivo tiveram uma ampliação menor que as receitas, sendo assim o lucro obtiveram um aumento de 47% no ano-calendário de 2014 em relação a 2013, passando de R\$ 11.865.859,00 para R\$ 17.432.064,00, sendo a diferença de R\$ 5.566.205,00.

O aumento de 47% no lucro líquido obteve-se pelo aumento de 32% na receita de vendas e também pela redução do CPV. Com o aumento da compra de matéria prima, negociou-se com seus fornecedores descontos, reduzindo o custo com a matéria prima. Posteriormente analisou-se o balanço patrimonial, seguindo os mesmos demonstrativos do DRE, conforme a tabela 21.

Tabela 21: Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial

ATIVO	2013	AV%	2014	AV%	AH%
CIRCULANTE	32.685.997	59%	49.154.966	67%	50%
Disponibilidades	500.000	1%	10.553.929	14%	2011%
Créditos	24.656.800	44%	31.071.840	43%	26%
Estoques	7.529.197	14%	7.529.197	10%	0%
NÃO CIRCULANTE	22.886.011	41%	23.814.618	33%	4%
Investimentos	5.986.000	11%	6.355.203	9%	6%
Imobilizado	16.900.011	30%	17.459.415	24%	3%
TOTAL DO ATIVO	55.572.008	100%	72.969.585	100%	31%

PASSIVO	2013	AV%	2014	AV%	AH%
CIRCULANTE	5.487.088	10%	5.452.601	7%	-0,63%
Fornecedores	3.368.842	6%	3.270.720	4%	-2,91%
Salários e Encargos	529.123	1%	608.666	1%	15,03%
Tributos	1.589.123	3%	1.573.214	2%	-1,00%
NÃO CIRCULANTE	-		-		0,00%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	50.084.920	90%	67.516.984	93%	34,81%
Capital social	6.000.000	11%	6.000.000	8%	0,00%
Lucros/Prejuízos acumulados	44.084.920	79%	44.084.920	60%	0,00%
Lucros/Prejuízos do exercício	-		17.432.064	24%	0,00%
TOTAL DO PASSIVO	55.572.008	100%	72.969.585	100%	31,31%

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na análise do Ativo circulante, a conta de disponibilidades obteve aumento de 2011%, comparado ao período de 2013. Esse aumento sucedeu-se, pois o aumento do Imobilizado foi de apenas 3%, portanto o lucro realizado no período encontra-se nessa conta.

No Passivo, a conta salários aumentou 15,03%, pois ocorreram novas contratações e aumento salarial conforme acordo sindical. O Patrimônio Líquido obteve aumento de 34,81% devido ao lucro do exercício de 2014.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o alcance das metas propostas, fidelização de clientes, alta competitividade e superação das expectativas de colaboradores, inicialmente a própria organização precisa se conhecer. Reconhecer seus pontos fortes e fracos, sua capacidade financeira e produtiva.

O orçamento empresarial compreende uma proposta de apresentar em números todas as expectativas, metas e objetivos que a empresa determinou para os próximos períodos. Sendo também uma ferramenta de extrema importância na tomada de decisão.

Os resultados apresentados ao longo do trabalho foram satisfatórios, apresentado o resultado de lucro esperado. Portanto, basta permanecer com os números projetados, ou até mesmo criar estratégias para superá-los, ultrapassando as expectativas dos sócios.

O objetivo geral da pesquisa realizou-se em contrapartida que os objetivos específicos se concretizaram. No capítulo 2 foi apresentada a bibliografia pertinente ao orçamento empresarial, evidenciando os tipos de orçamento, fases de elaboração e sua origem ligada ao planejamento estratégico. Apresentou-se também o desenvolvimento de um modelo de orçamento, visando maximizar os lucros da organização em estudo.

Os dados apresentados no estudo tiveram que ser ajustados, devido às informações para elaboração do orçamento não serem divulgadas. As premissas, metas de orçamento e projeções de investimentos foram baseadas nos conhecimentos notórios do autor com a empresa.

Para a maximização dos lucros a partir da elaboração do orçamento, todos os departamentos devem auxiliar na criação das projeções, repassando informações confiáveis. Mensalmente a controladoria deverá repassar aos líderes de cada setor a análise do orçamento projetado *versus* alcançado, para assim todos os colaboradores estarem motivados ao cumprimento de suas metas.

Esta pesquisa alcançou os objetivos, sugerindo uma proposta de orçamento, que se alcançado, maximizará seus lucros e garantirá sua permanência no mercado do vestuário.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de excel.** São Paulo, Atlas: 2001.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, gecon.** São Paulo: Atlas, 2001.
- CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento Empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador.** Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1997.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** São Paulo: Atlas, 2009.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 2010.
- HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e Controle Financeiro.** São Paulo: Atlas, 2010.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Martins, Eliseu. Gelbcke, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações.** São Paulo: Atlas, 2000.
- JUNIOR, Joaquim Martins. **Como Escrever Trabalhos de Conclusão de Curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos.** Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- JUNIOR, José Hernandez Perez. PESTANA, Armando Oliveira. FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento.** São Paulo: Atlas, 2010.

MORANTE, Antonio Salvador. JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário.** São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Luís Martins de. Perez Jr, José Hernandez. Silva, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

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

RAMOS, Paulo. RAMOS, Magda Maria. BUSNELLO, Saul José. **Manual Prático de Metodologia da Pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese.** Blumenau: Acadêmica, 2003.

SCHUBERT, Pedro. **Orçamento Empresarial Integrado: sua metodologia, elaboração, controle e acompanhamento.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos de Contabilidade Gerencial: um instrumento para agregar valor.** Curitiba: Juruá, 2008.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 2010.