

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**KAMILA NUNES DE MEDEIROS**

**FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UMA  
PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA PARA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO EM UMA TRANSPORTADORA DE CARGAS DO MUNICÍPIO DE  
MARACAJÁ – SC**

**CRICIÚMA**

**2015**

**KAMILA NUNES DE MEDEIROS**

**FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UMA  
PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA PARA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO EM UMA TRANSPORTADORA DE CARGAS DO MUNICÍPIO DE  
MARACAJÁ – SC**

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

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva

**CRICIÚMA**

**2015**

**KAMILA NUNES DE MEDEIROS**

**FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UMA  
PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA PARA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO EM UMA TRANSPORTADORA DE CARGAS DO MUNICÍPIO DE  
MARACAJÁ – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado pela Banca Examinadora, para obtenção do grau em Bacharel, no curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Criciúma, 03 de Julho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Especialista – (UNESC) - Orientador

---

Vitor Valentin Piuco Ghellere – Especialista (UNESC) - Examinador

**Dedico este trabalho a quem mais amo; a Deus primeiramente e aos meus familiares, que a todo o momento me incentivaram e apoiaram na busca pelos meus sonhos.**

## AGRADECIMENTOS

Em especial, primeiramente agradeço a Deus pela vida e momentos de felicidade que me proporcionou durante esta caminhada. Agradeço também pela saúde, coragem e fé para enfrentar os desafios que muitas vezes me deram mais confiança para seguir em frente.

Aos meus pais por todo o esforço que passaram para que eu conseguisse concluir minha graduação. Ao meu pai José e minha mãe Solange por todo o apoio e incentivos dados durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus irmãos, Karina e Adilton pela compreensão e afeto a mim depositados durante todo este período.

Ao meu orientador Realdo, por todo carinho, dedicação e paciência oferecidos a mim durante a realização deste estudo. Além de orientador e professor, tornou-se um grande amigo me acalmando e acalentando nos momentos de desespero.

A todos os meus amigos, que compreenderam meus momentos de ausência e sempre me incentivaram a conquistar meus objetivos. Às amigas surgidas durante a faculdade, em especial à Bruna Carboni, Franciele, Fábria e Mariá por se tornarem muito mais que colegas de classe, tornaram-se verdadeiras amigas que com certeza irei levar para o resto de minha vida na lembrança de um dos maiores presentes que a faculdade pôde me proporcionar.

Aos meus colegas de trabalho, por entenderem todos os meus momentos de angústia e por todo o carinho com que me trataram diante deste desafio.

À UNESC e ao curso de Ciências Contábeis, por toda a dedicação e excelência na formação do corpo docente, por todas as experiências divididas e educação proporcionadas aos acadêmicos.

A uma pessoa muito especial que pude conhecer durante o curso, professor Tiago Stock (*in memoriam*), que se tornou exemplo de coragem, fé e bravura. Sempre disposto a me ajudar quando fosse preciso, inclusive na elaboração desta pesquisa. Levarei seu legado comigo para sempre.

Enfim, a todas as pessoas que direta e indiretamente me ajudaram na elaboração desta pesquisa, dedico meus sinceros agradecimentos.

*“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”*

***Peter Drucker***

## RESUMO

MEDEIROS, Kamila Nunes de. **Ferramentas gerenciais para empresas de pequeno porte: uma proposta orçamentária para execução do planejamento estratégico em uma transportadora de cargas do município de Maracajá-SC.** 2015. 69 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Mais de 90% das empresas brasileiras são consideradas de pequeno porte, segundo informações do SEBRAE (2010). Grande parte destas empresas são familiares, constituídas pelos membros de uma ou mais famílias que decidem investir em um pequeno negócio. É característica destes empreendimentos a busca incessante pela eficiência operacional, acarretando muitas vezes em descaso com o gerenciamento e planejamento do negócio. Neste contexto, as ferramentas gerenciais como planejamento estratégico e orçamento empresarial, antes utilizadas apenas em grandes companhias, surgem como base no apoio a gestão deste tipo de organização. O planejamento estratégico atua no processo de autoconhecimento da empresa. Primeiramente ele delimita aonde a organização deseja chegar, para depois elaborar os objetivos e estratégias para que a visão se concretize. O orçamento empresarial quantificará as informações contidas no planejamento estratégico, por meio de projeções futuras baseadas em premissas estratégicas. Salienta-se que uma ferramenta complementa a outra, pois sem o orçamento, o planejamento estratégico não teria um meio balizador que evidenciasse se os objetivos definidos estão sendo atingidos ou se precisam ser melhorados. Desta forma, este estudo tem como objetivo apresentar como as ferramentas gerenciais compostas pelo planejamento e orçamento podem contribuir para a gestão de uma empresa de pequeno porte. Esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de caráter quantitativa e concluída com um estudo de caso que consiste em apresentar uma proposta orçamentária alinhada ao planejamento estratégico para uma empresa de transporte rodoviário de cargas caracterizada como de pequeno porte. Portanto, a pesquisa busca evidenciar a relevância que estas ferramentas possuem para gestão dos pequenos negócios.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Orçamento empresarial. Ferramentas Gerenciais. Empresas de Pequeno Porte.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Níveis organizacionais .....	19
Figura 02 - Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico. .....	20
Figura 03 - Etapas de implantação do planejamento estratégico.....	21
Figura 04 - Etapas para a definição da missão .....	22
Figura 05 - Módulos de ação para a construção de cenários.....	25
Figura 06 - Matriz <i>SWOT</i> .....	28
Figura 07- Objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo .....	31
Figura 08 - Esquema geral do plano orçamentário .....	38
Figura 09 - Organograma empresa Alfa Transportes LTDA.....	52
Figura 10 - Etapas do estudo de caso.....	53
Figura 11 - Diagnóstico estratégico.....	55
Figura 12 - Matriz <i>SWOT</i> empresa Alfa Transportes LTDA .....	56



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Exemplos de objetivos estratégicos .....	29
Quadro 02 - Divisão do plano orçamentário .....	37
Quadro 03 – Métodos de avaliação de investimentos .....	43
Quadro 04 – Modelagem de controle orçamentário .....	48
Quadro 05 – Objetivos e estratégias .....	57
Quadro 06 – Premissas orçamentárias empresa Alfa Transportes LTDA .....	58
Quadro 07 – Previsão de investimentos empresa Alfa Transportes LTDA .....	59
Quadro 08 – DRE projetado empresa Alfa Transportes LTDA.....	60
Quadro 09 - DFC projetada empresa Alfa Transportes LTDA.....	61
Quadro 10 – Balanço patrimonial projetado empresa Alfa Transportes LTDA .....	62

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	Balanço Patrimonial
CIF	Custos Indiretos de Fabricação
DFC	Demonstrativo dos Fluxos de Caixa
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
MOD	Mão-de-obra direta
MP	Matéria-prima
PIB	Produto Interno Bruto
RNTRC	Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
<i>SWOT</i>	<i>Strenghts, Weakness, Opportunities and Threats</i>
TIR	Taxa Interna de Retorno
VPL	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	16
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
<b>2.2.1 Conceito</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.2 Tipos de Planejamento</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.3 Etapas de Implantação do Planejamento Estratégico</b> .....	<b>20</b>
2.2.3.1 Negócio .....	21
2.2.3.2 Missão .....	22
2.2.3.3 Visão .....	23
2.2.3.4 Valores .....	23
2.2.3.5 Cenários .....	24
<b>2.2.4 Análise Ambiental</b> .....	<b>25</b>
2.2.4.1 Análise Externa .....	26
2.2.4.2 Análise Interna .....	27
2.2.4.3 Matriz <i>Swot</i> .....	28
<b>2.2.5 Objetivos Estratégicos</b> .....	<b>29</b>
2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	30
<b>2.3.1 Conceito</b> .....	<b>31</b>
2.3.1.1 Orçamento de Tendências .....	32
2.3.1.2 Orçamento Base Zero .....	32
<b>2.3.2 Períodos Orçamentários</b> .....	<b>33</b>
2.3.2.1 Orçamento de Longo Prazo .....	33
2.3.2.2 Orçamento de Curto Prazo.....	34
<b>2.3.3 Tipos de Orçamento</b> .....	<b>34</b>
2.3.3.1 Orçamento Estático .....	35
2.3.3.2 Orçamento Flexível .....	35
2.3.3.3 Orçamento Ajustado.....	36
2.3.3.4 Orçamento Contínuo .....	36
<b>2.3.4 Etapas de Implantação</b> .....	<b>37</b>

2.3.4.1 Orçamento de Vendas.....	38
2.3.4.2 Orçamento de Produção .....	39
2.3.4.3 Orçamento de Compras .....	40
2.3.4.4 Orçamento de Custos.....	40
2.3.4.5 Orçamento de Despesas.....	41
2.3.4.6 Orçamento de Investimentos.....	43
<b>2.3.5 Demonstrativos Contábeis Projetados.....</b>	<b>44</b>
2.2.5.1 Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado .....	44
2.3.5.2 Demonstrativo dos Fluxos de Caixa Projetado.....	45
2.3.5.3 Balanço Patrimonial Projetado .....	46
<b>2.2.6 Modelagem de Controle Orçamentário.....</b>	<b>46</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>49</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	49
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	50
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>51</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	51
<b>4.1.1 Estrutura Organizacional.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.2 Serviços Prestados e Mercado de Atuação .....</b>	<b>52</b>
4.2 ETAPAS DE ESTUDO .....	52
4.3 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	54
<b>4.3.1 Análise Ambiental e Matriz Swot .....</b>	<b>55</b>
<b>4.3.2 Objetivos e Estratégias.....</b>	<b>56</b>
4.4 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA.....	58
<b>4.4.1 Projeção dos Demonstrativos Contábeis.....</b>	<b>59</b>
4.4.1.1 Demonstração do Resultado do Exercício .....	59
4.4.1.2 Demonstração dos Fluxos de Caixa.....	61
4.4.1.2 Balanço Patrimonial.....	62
<b>4.4.2 Acompanhamento Orçamentário .....</b>	<b>64</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um estudo sobre a importância dos instrumentos gerenciais como o Planejamento Estratégico e o Orçamento Empresarial para uma empresa de pequeno porte. Desta forma, neste capítulo será apresentado inicialmente o tema e problema da pesquisa. Em seguida, serão expostos o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho. Na sequência, é explanada a justificativa para a realização desta pesquisa ressaltando sua importância de maneira teórica e prática para o tema proposto.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

As micro e pequenas empresas representam mais de 90% das empresas brasileiras e correspondem a 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, segundo informações do Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e são as que mais crescem no país. Contudo, de acordo com levantamentos da mesma fonte, mais da metade das micro e pequenas empresas fecham com menos de dois anos de atividade. Estudos revelam que entre as principais razões para a mortalidade precoce destas empresas estão a falta de planejamento e o descontrole de gestão.

Ainda que a economia brasileira esteja passando por intensas crises, alguns segmentos vêm crescendo continuamente. O segmento de transporte rodoviário de cargas é um exemplo disso. O setor de transportes é responsável pela movimentação de mais de 60% da carga trafegada no território nacional. Apesar disso, ainda que possuam representatividade e relevância diante da economia nacional, a maioria das micro e pequenas empresas do setor de transporte rodoviário de cargas não possuem um sistema de contabilidade gerencial adaptado às suas necessidades. Muitas são as razões para este fato, a legislação tributária brasileira aplicada para este tipo de empresa é um dos fatores que influenciam os gestores a deixarem a contabilidade gerencial em segundo plano.

Elaborar ferramentas e estratégias gerenciais surge como um norteador no apoio a administração das empresas de pequeno porte. A questão cultural de que a contabilidade é importante apenas para fins fiscais ainda é um desafio enfrentado pelos defensores da área gerencial. Muitas vezes, os gestores das empresas de

pequeno porte desconhecem os instrumentos gerenciais e sua importância para o processo de tomada de decisão e desenvolvimento da organização. O custo para a implantação desses instrumentos e o resultado a longo prazo também são fatores determinantes para o receio dos administradores em adotar modelos de contabilidade gerencial em suas empresas.

As vantagens obtidas ao utilizar ferramentas gerenciais em empresas de pequeno porte são inúmeras. O planejamento estratégico e orçamento empresarial permitem que as organizações elaborem seus próprios objetivos e estratégias, forçando a comunicação, integração e participação de todos os colaboradores. O planejamento estratégico é fundamental, pois atua como um processo que determina onde a empresa visa chegar estabelecendo objetivos e diretrizes futuras para isso. O orçamento quantifica monetariamente tais objetivos verificando sua viabilidade por meio de planos operacionais que simulam o desempenho da empresa para tempos futuros.

Neste contexto, fazer com que as micro e pequenas empresas se adequem e consigam utilizar as ferramentas gerenciais é fundamental para que se perpetuem diante da turbulenta economia brasileira. A maioria das transportadoras de cargas no Brasil também são empresas de pequeno porte, de acordo com informações do Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas – RNTRC. Logo, adaptar uma modelagem de contabilidade gerencial para as pequenas e médias empresas do setor de transportes surge como um apoio na gestão dessas organizações que possuem relevância indiscutível para a economia brasileira, uma vez que a maioria das atividades econômicas depende do deslocamento de bens e de pessoas.

Diante do exposto, a problemática deste trabalho discorrerá sobre o seguinte questionamento: de que forma as ferramentas gerenciais compostas pelo Planejamento e Orçamento podem contribuir para o direcionamento estratégico a longo prazo de uma empresa de pequeno porte do setor de transportes do município de Maracajá – SC?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa consiste em apresentar de que forma as ferramentas gerenciais compostas pelo Planejamento e Orçamento podem contribuir

para o direcionamento estratégico a longo prazo de uma empresa de pequeno porte do setor de transportes do município de Maracajá – SC?

Para alcançar o objetivo geral é necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- Discorrer sobre os instrumentos de contabilidade gerencial com enfoque no planejamento estratégico e orçamento empresarial para empresas de pequeno porte;
- Apresentar um modelo de planejamento estratégico que se adeque a estrutura de uma empresa transportadora de cargas caracterizada como de pequeno porte;
- Elaborar uma proposta de projeção orçamentária de longo prazo baseada nas premissas contidas no planejamento estratégico.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas de pequeno e médio porte contribuem substancialmente para a economia do país. Entretanto, a maioria desses empreendimentos não tem a prática de desenvolver técnicas de controle gerencial em seus negócios. O que afeta diretamente o desempenho destas organizações diante do mercado cada vez mais competitivo. Portanto, organizar os registros contábeis transformando-os em informações concretas e objetivas auxiliam de maneira significativa o processo de gestão de qualquer tipo de empresa, independentemente do seu porte.

Para adaptarem-se diante das constantes transformações no meio empresarial, as organizações vêm buscando meios de traduzir dados em informações sólidas, que ajudem os gestores no processo de tomada de decisão. Desta forma, as ferramentas oriundas da contabilidade gerencial como planejamento estratégico e orçamento empresarial surgem como um apoio indispensável para o desenvolvimento destes empreendimentos.

O planejamento estratégico na atualidade não é mais considerado uma ferramenta reservada apenas às grandes organizações. Tornou-se de fato uma necessidade para qualquer tipo de empresa que deseja alcançar seus objetivos de maneira eficiente. Andrade (2012) destaca que o planejamento estratégico vem sendo reconhecido como uma ferramenta fundamental no apoio à administração empresarial. Exigindo das organizações o aprimoramento de seus processos de

maneira planejada, avaliada e controlada, assegurando seus objetivos de continuidade, expansão e lucratividade.

O orçamento empresarial por sua vez é entendido como a tradução do planejamento estratégico em números. Segundo Sá (2014, p. 1) “orçamento é uma técnica de alocação eficiente de recursos e que tem como principal objetivo permitir realizar o plano estratégico da empresa com o mínimo de esforço”. É a partir do orçamento que são estabelecidas as metas das atividades operacionais, como também a forma que se espera que estas atividades sejam efetuadas durante determinado período. Proporcionando uma visão bem aproximada das futuras situações que a empresa poderá estar sujeita.

Por ser um tema constantemente trabalhado no meio empresarial, os assuntos envolvendo os instrumentos gerenciais aplicados a pequenas e médias empresas possuem uma vasta fonte de pesquisa, sejam em livros, artigos, revistas e *sites* de consulta via *internet*. Todo esse aparato bibliográfico permite um forte embasamento teórico para a elaboração desta pesquisa. Tornando-a produtiva e contribuindo de maneira significativa para a aquisição de conhecimento ao público em geral, como os gestores de empresas do segmento ou estudantes interessados no assunto.

Manter-se atualizado diante das constantes mudanças que o universo empresarial está sujeito é um dos desafios encontrados pelo profissional contábil na atualidade, mas que se faz necessário para garantir a sua diferenciação no mercado de trabalho. Diante disso, a importância social desta pesquisa está em evidenciar os benefícios que o planejamento e o orçamento trazem para as micro e pequenas empresas. Um segmento empresarial que possui relevância indiscutível para a economia nacional, responsável por mais de metade dos empregos gerados no país.

Portanto, a fundamentação teórica adquirida para o desenvolvimento desta pesquisa, servirá de base para uma proposta prática de implantação de um sistema orçamentário com base nas premissas contidas no planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte do setor de transportes do município de Maracajá – SC. A contribuição para a ciência contábil se dá em demonstrar através do embasamento teórico analisado, a importância em adotar o planejamento estratégico e orçamento empresarial em empresas de pequeno porte, por se tratar de duas ferramentas gerenciais que contribuem de maneira significativa para a continuidade e prosperidade dos negócios.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será explanado o referencial teórico acerca do tema pesquisado. Neste contexto, serão apresentados fundamentos bibliográficos enfatizando os conceitos e aplicabilidades dos instrumentos gerenciais como o planejamento estratégico e orçamento empresarial. Para isto, inicialmente será apresentada as definições e etapas de implantação do planejamento estratégico, demonstrando toda sua essencialidade perante a gestão organizacional. Adiante, discorrem-se sobre os conceitos, tipos e etapas de implantação do orçamento empresarial, constatando sua importância para a condução e implementação dos objetivos estratégicos de uma organização.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

As técnicas gerenciais vêm sofrendo mudanças significativas ao longo dos tempos e a gestão estratégica vem ganhando força diante do mercado. Serra, Torres e Torres (2004, p. 5) definem que:

Estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

As estratégias podem ser entendidas como a elaboração de ações, onde são representadas por seus objetivos, desafios e metas, que são desenvolvidas com a finalidade de alcançar os resultados estipulados pela empresa (OLIVEIRA, 2007).

Costa (2003) destaca que existe uma grande diferença entre os processos tradicionais de planejamento estratégico de longo prazo e gestão estratégica. O autor explica que na gestão estratégica são acrescentados novos elementos que auxiliam na reflexão e conseqüentemente na ação desenvolvida para o alcance dos objetivos. Logo, a finalidade deste tipo de gestão é avaliar a situação da organização, formulando projetos de acompanhamento a fim de gerenciar seus passos de implementação.

A estratégia empresarial segundo Kluyver e Pearce II (2007) está em formalizar o posicionamento da organização para que ela obtenha vantagem

competitiva. Desta forma, envolve todas as escolhas pertinentes aos setores da organização, em seus produtos e serviços oferecidos, como também questões relacionadas com a distribuição dos recursos corporativos. Um dos principais objetivos da estratégia empresarial é criar valor para os acionistas e *stakeholders* ao mesmo tempo que proporciona valor para o cliente.

A elaboração de estratégias permite que a organização possa alocar da melhor forma os recursos físicos, financeiros e humanos, minimizando as fraquezas e maximizando as oportunidades. Neste contexto, para que a empresa obtenha sucesso e continuidade é necessário que possua boas estratégias e que sejam conhecidas pelos colaboradores. Também é indispensável que sejam feitos acompanhamentos contínuos para que seja comprovado que os resultados esperados estão sendo efetivados, salienta Bethlem (2005).

Barney e Hesterly (2011) asseveram que para aumentar a probabilidade de se reduzir erros, deve-se escolher as estratégias de maneira cuidadosa e sistemática. Logo, a escolha da melhor estratégia não é o único fator que levará a organização a garantir sucesso e continuidade, contudo, a possibilidade de alcance dos objetivos definidos para a empresa será muito maior.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Considerado um importante instrumento de apoio à gestão empresarial, o planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita às organizações analisarem quais os melhores caminhos a serem percorridos para que seus objetivos sejam atingidos. O planejamento estratégico é elaborado por meio de projeções futuras baseadas em premissas estratégicas que são formuladas considerando as variáveis de mercado.

### 2.2.1 Conceito

O planejamento estratégico, mais do que um plano formal, pode ser avaliado como um rico processo de discussão de oportunidades e de análises da realidade das empresas.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) citam que “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a

inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. Desta forma, Valadares (2002) destaca que o planejamento não prevê resultados futuros, mas desenvolve as melhores estratégias viáveis para que a empresa atinja seus objetivos.

Uma das principais finalidades do planejamento estratégico está em aumentar a capacidade das organizações em traçar metas. Torna-se um instrumento de apoio a gestão de qualquer tipo de organização. Frezatti (2009, p. 14) faz uma analogia demonstrando a importância do planejamento estratégico para as corporações afirmando que “planejar é quase uma necessidade intrínseca, é como alimentar-se para o ser humano” na medida em que a não adoção do mesmo implica no enfraquecimento de seus processos gerenciais.

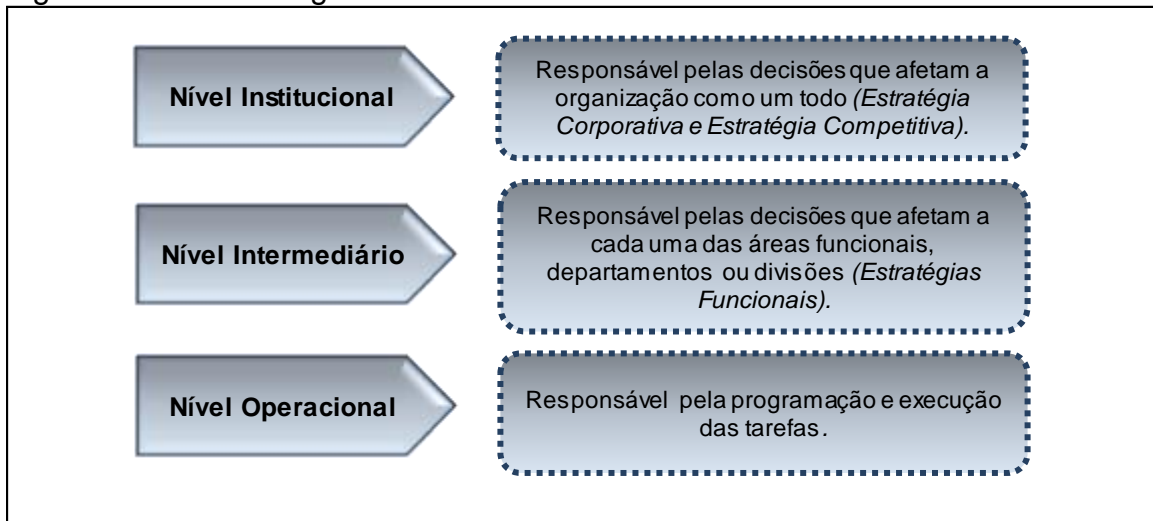
Por atuar nas diversas áreas da administração, o planejamento estratégico estabelece objetivos, estratégias e ações em todos os níveis gerenciais, possibilitando a análise do ambiente no qual a empresa está inserida, atestam Sanvicente e Santos (2009). Assim, ao estudar as variáveis de mercado da organização, o planejamento estabelece metas a serem cumpridas, como também a melhor alternativa para lidar com possíveis problemas que a empresa poderá estar sujeita no futuro.

Independentemente do tamanho ou porte da organização, as empresas que adotam o planejamento estratégico em sua gestão desfrutam de inúmeros benefícios, maximizam seus potenciais, minimizam suas deficiências e geram clareza quanto ao papel que a empresas deseja assumir no mercado.

### **2.2.2 Tipos de Planejamento**

O desenvolvimento do processo de planejamento envolve diversas etapas. Por ser uma técnica que engloba a organização por inteiro, precisa ser dividida em níveis hierárquicos que supram as necessidades de todos os setores da administração. Andrade (2012) relata que essa divisão ocorre pelo fato das organizações apresentarem níveis distintos de responsabilidade e participação no processo decisório, onde se faz necessário a subdivisão em níveis. Oliveira (2002, p.45) afirma que “podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional”. A Figura 01 demonstra esta subdivisão quanto aos níveis institucional, intermediário e operacional:

Figura 01 – Níveis Organizacionais.



Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p.13)

De acordo com Andrade (2012), cada um destes níveis apresentados corresponde a um tipo de planejamento respectivamente:

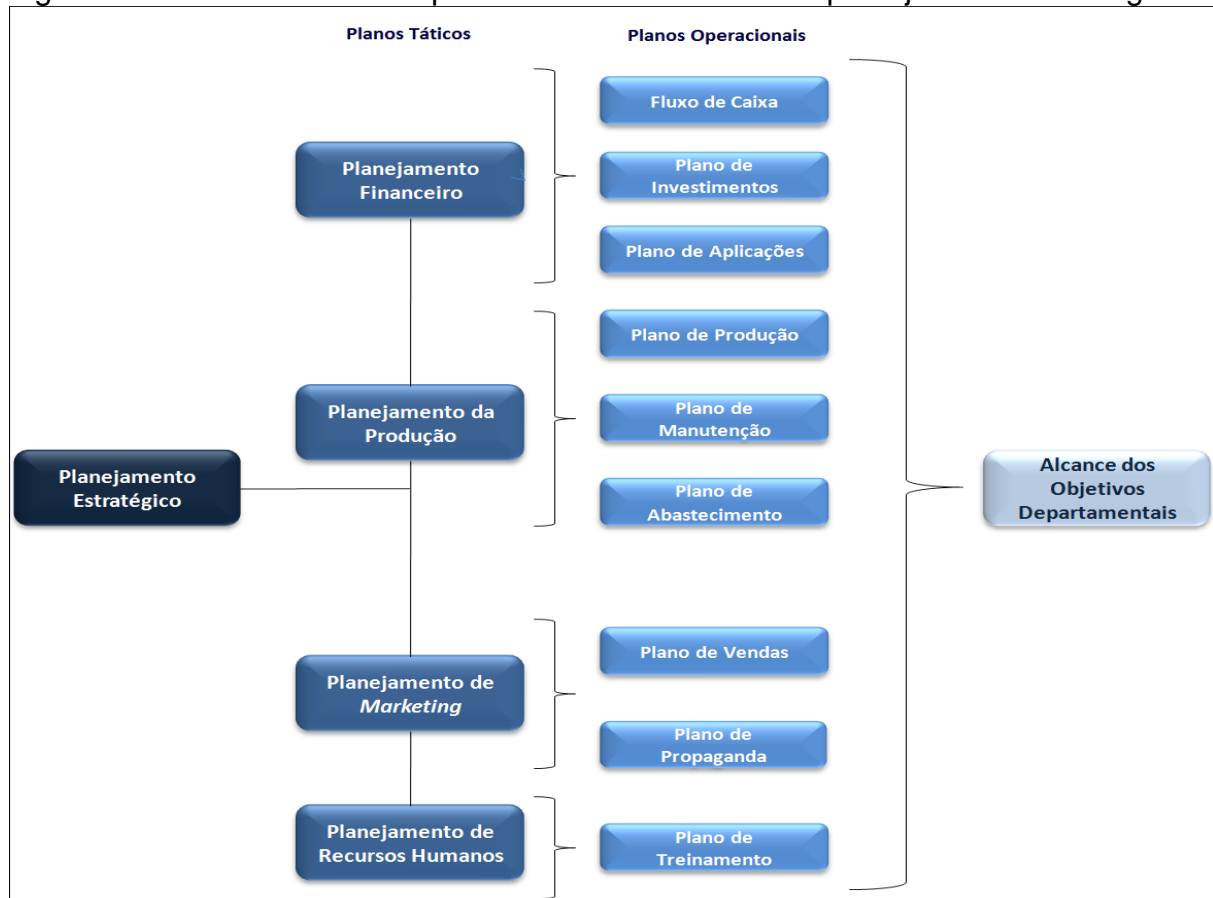
**Nível Institucional:** Corresponde ao planejamento estratégico. Envolve a organização por inteiro. Tem como objetivos estabelecer as premissas e direcionamentos estratégicos a longo prazo, não abordando detalhes específicos de cada setor.

**Nível Intermediário:** Atua nos departamentos da empresa, é equivalente ao planejamento tático. Possui uma amplitude mais restritiva em relação ao planejamento estratégico, através de planos táticos desenvolvidos para cada departamento da organização.

**Nível Operacional:** Análogo ao planejamento operacional, neste nível é colocado em prática os planos operacionais (formulados por meio de planos táticos) estabelecidos para a empresa. É bastante detalhado, pois inclui todas as atividades que precisam ser executadas. Possui direcionamento para curto prazo.

Para que a elaboração do processo de planejamento seja eficiente, ele precisa estar essencialmente integrado com todos os setores da organização. Desde a alta administração até o setor produtivo. Andrade (2012 p. 14) discorre que “o planejamento estratégico gera a necessidade de elaboração de planos táticos e, cada um destes, por sua vez, exige diversos planos operacionais, constituindo assim o *sistema de planejamento organizacional*”. A Figura 02 apresenta a relação entre os planos táticos e os operacionais:

Figura 02 – Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico.



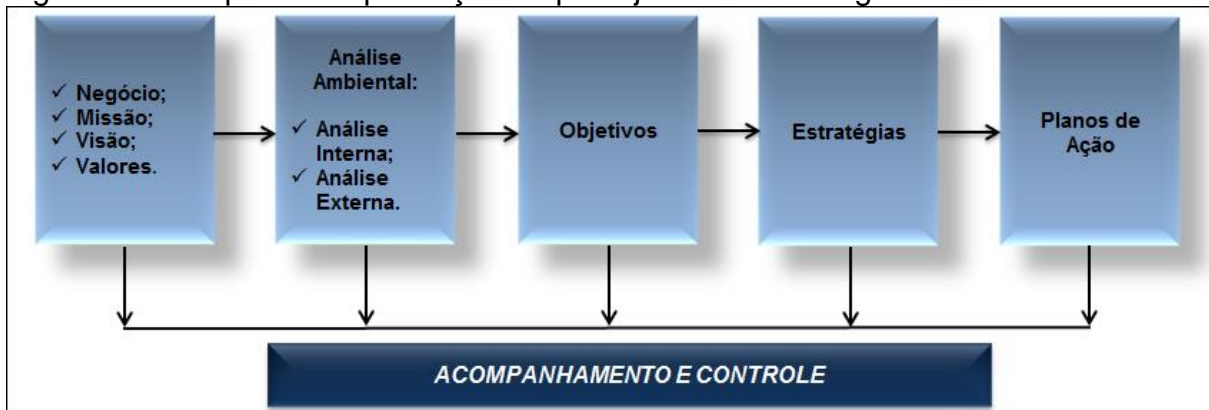
Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

Os planos táticos e operacionais são os meios que asseguram a eficácia do processo de execução do planejamento estratégico, abrangendo todos os níveis da organização.

### 2.2.3 Etapas de Implantação do Planejamento Estratégico

As etapas de implantação do planejamento estratégico não possuem modelos específicos a serem seguidos e variam muito dependendo do autor. Considerada uma das fases mais delicadas do processo de formulação do planejamento estratégico, as etapas de implantação apresentam uma série de detalhes que englobam toda a organização (OLIVEIRA, 2002). A Figura 03 demonstra um esquema apresentando as principais etapas de implantação do planejamento estratégico.

Figura 03 – Etapas de implantação do planejamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Andrade (2012)

Estes estágios definem questões específicas sobre a organização, apresentam diagnósticos de mercado e proporcionam análises de cenários.

### 2.2.3.1 Negócio

A definição de negócio está ligada diretamente com o principal benefício que a empresa deseja fornecer aos clientes que compram seus produtos ou contratam seus serviços. Valadares (2002) ressalta que o negócio delimita o âmbito de atuação da empresa, focando diretamente nas competências fundamentais que seus produtos e serviços oferecem, como também os mercados e clientes que a empresa deseja atingir.

O negócio definido pela organização pode ser facilmente confundido com os produtos e serviços que ela oferece. Este equívoco pode restringir a percepção das variáveis internas e externas da empresa (OLIVEIRA, 2002). Müller (2014, p. 24) observa que “a definição de Negócio Restrito limita as opções de produto/serviço para o atendimento às necessidades de mercado”. Ao definir corretamente o seu negócio, a organização passa a delinear uma visão estratégica, permitindo diferenciar-se diante da concorrência por entender quais são as expectativas do cliente.

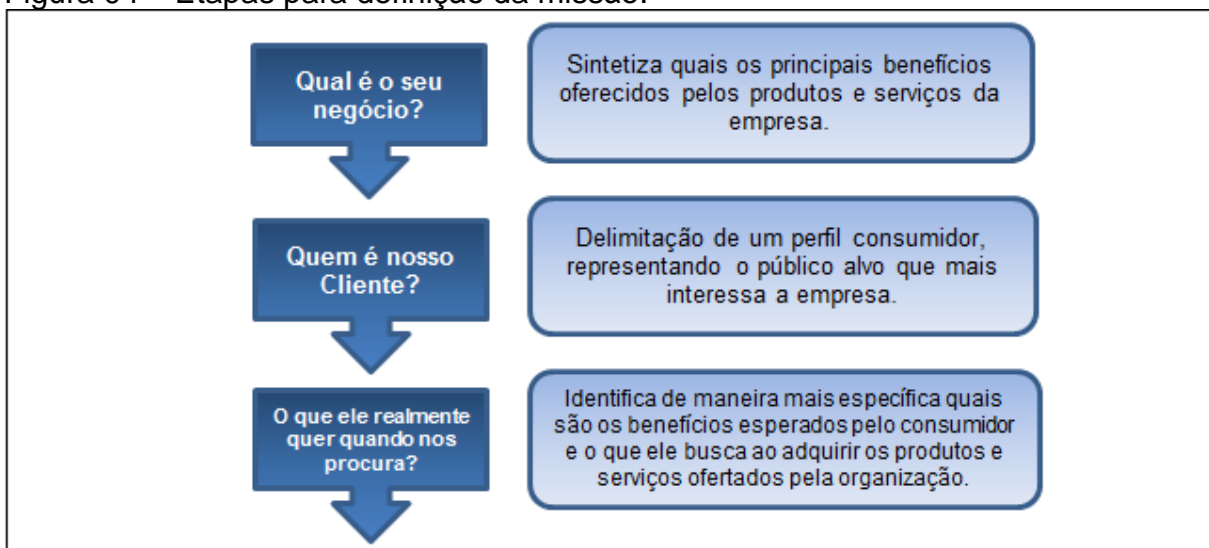
Desta forma, a empresa passa a compreender quais são as necessidades do consumidor ao procurar seus produtos e serviços, focando-se no seu diferencial competitivo e identificando as oportunidades e ameaças do cenário atual e futuro.

### 2.2.3.2 Missão

A conceituação de missão está relacionada diretamente com a maneira em que a organização expõe suas intenções e objetivos, determinando interna e externamente o propósito do negócio empresarial. Müller (2014, p. 25) define que “a missão organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente, ela estabelece o que a empresa faz dentro de seu negócio. É a proposta para qual, ou razão pela qual uma organização existe”. É fundamental que a missão da organização seja elaborada e conhecida por todos os setores da organização (VALADARES, 2002). Assim, ela servirá para que todos os colaboradores conheçam os objetivos e a finalidade da empresa.

Para que a missão seja definida de maneira eficiente, a Figura 04 demonstra algumas perguntas que precisam ser respondidas, são elas:

Figura 04 – Etapas para definição da missão.



Fonte: Adaptado de Andrade (2012)

O processo de definição da missão a princípio parece ser difícil e arriscado. Contudo, através da missão que empresa conseguirá estabelecer seus objetivos e desenvolver estratégias que visem o alto rendimento e sua continuidade, orientando de maneira efetiva a elaboração do planejamento estratégico.

### 2.2.3.3 Visão

A visão empresarial está relacionada com a essência da organização mediante seus objetivos, idealizando o futuro desejado. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 64) conceituam visão como “o sonho acalentado pela organização. Refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro”.

A partir da visão que as ações planejadas entram em sintonia com o futuro visionado pela organização. A visão estratégica não deve ser considerada uma mera utopia, mas sim uma realidade. Criando uma imagem viva de um estado futuro, integrando todos os fatores internos e externos que envolvem a organização (OLIVEIRA, 2007).

Müller (2012, p. 30) aponta algumas características essenciais que a visão deve conter:

- Clara, abrangente e detalhada;
- Desafiadora e inspiradora;
- Compartilhada pelas pessoas da organização;
- Motivadora e inovadora;
- Desenvolvida pelo líder.

Depois de elaborada, a visão torna-se o ponto de partida para a definição dos objetivos organizacionais que servirão de base para que a estratégias definidas pela empresa sejam postas em prática, garantindo assim seu efetivo alcance.

### 2.2.3.4 Valores

Os valores de uma organização podem ser equiparados aos princípios de conduta que norteiam sua administração. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69) definem os valores como:

O conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos a curto prazo. São os ideais internos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização.

Os valores organizacionais correspondem às principais virtudes e qualidades a empresa possui, como respeito ao meio ambiente, prática da transparência, respeito à diversidade, entre outros (COSTA, 2003).



Estas características devem ser reconhecidas por todos os colaboradores e basear a administração da organização, a fim de que seus objetivos sejam atingidos de maneira idônea e ética.

#### 2.2.3.5 Cenários

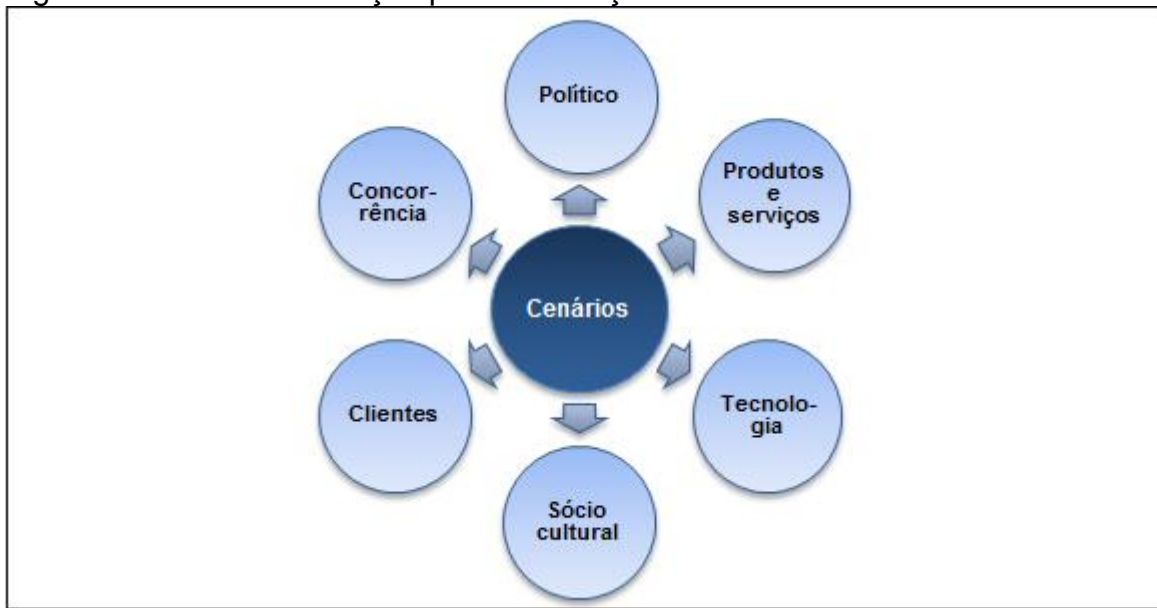
A análise dos cenários permite que as organizações estudem e analisem as melhores formas de se adaptarem as constantes mudanças do universo empresarial. Almeida (2003) ressalta que através da análise de cenários as empresas conseguem visualizar as variáveis de mercado, avaliando e descobrindo as particularidades do ambiente competitivo. Valadares (2002, p. 22) afirma que:

Cenários são visões consistentes daquilo que o futuro poderia vir a ser. Podem estar assentados em projeções variadas de tendências históricas com os esperados efeitos de fatos concretos conhecidos ou, então, simplesmente, assentarem-se em idealizações ou hipóteses consistentes para o comportamento da sociedade ou dos mercados.

Um dos principais objetivos da análise de cenários é conhecer as variáveis comportamentais presentes no campo de atuação das empresas. A definição dos cenários é fundamental para a elaboração da análise ambiental (TAVARES, 2005). Chiavenato e Sapiro (2003) discorrem que a análise dos cenários é construída para subsidiar o processo de tomada de decisão. É vista como uma metodologia que coordena a percepção sobre ambientes futuros, pois identifica incertezas e antecipa oportunidades, ampliando as chances de desenvolvimento do negócio.

O processo de análise de cenários deve ser constantemente revisado, pois leva em consideração variáveis que frequentemente sofrem mudanças como: aspectos tributários, estruturas tecnológicas, dados econômicos, entre outros fatores que influenciam o ambiente empresarial. A Figura 05 apresenta quatro módulos de ação que auxiliam na construção da análise dos cenários da organização:

Figura 05 – Módulos de ação para construção de cenários.



Fonte: Adaptado de Valadares (2002)

Segundo Valadares (2002) o módulo produtos e serviços abordam-se as principais tendências de operações e infraestrutura para melhor ofertar os produtos e serviços da empresa. No cenário tecnológico é analisada as principais tendências na área de ciência e tecnologia para otimizar o processo produtivo da organização. O cenário político e econômico estuda e analisa o ambiente externo do negócio, questões tributárias, governamentais, entre outras. Já o cenário sócio cultural interliga os demais módulos proporcionando uma análise geral da posição do ambiente da empresa.

#### 2.2.4 Análise Ambiental

A análise ambiental é vista como uma das etapas mais importantes da elaboração do planejamento estratégico. Visa analisar o ambiente interno e externo das organizações, através de seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, respectivamente (ALMEIDA, 2003). Lobato *et al* (2009) afirma que a análise ambiental envolve praticamente todas as variáveis internas e externas da empresa, por isso é considerada tão essencial.

Através deste instrumento a empresa consegue obter as informações necessárias que servirão de base para o alcance de seus objetivos estratégicos, ressalta Andrade (2012). Serra, Torres e Torres (2004, p. 77) destacam que “a

análise ambiental ajuda a verificar as tendências, serve como base para análise de cenários futuros e complementa a análise *SWOT*”.

O sucesso e continuidade das organizações dependem diretamente de sua sintonia com o ambiente empresarial. Tavares (2005) explica que antes de começar a planejar, deve-se conhecer o cenário na qual a empresa se encontra. Sendo assim, a empresa conseguirá identificar aspectos fundamentais do ambiente na qual está inserida para a elaboração e desenvolvimento eficaz do planejamento estratégico.

#### 2.2.4.1 Análise Externa

O ambiente empresarial não é considerado um conjunto estável, disciplinado e uniforme, mas sim um conjunto muito dinâmico e em constante movimento. Desta maneira, a análise externa interliga as diversas variáveis que o mercado competitivo impõe na relação existente entre as empresas e o ambiente (VALADARES, 2003). Almeida (2003) salienta que na análise externa são identificadas as oportunidades e ameaças que servirão de condicionamento no processo de gestão organizacional. Oliveira, (2007, p. 68) define oportunidades e ameaças como:

- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Neste contexto, as empresas procuram aproveitar as oportunidades e saber administrar as ameaças, a fim de eliminá-las. A análise externa propicia a organização entender o ambiente externo, desafiando-a a ir além das simples projeções futuras e análises dos fatos que são visíveis, ela antecipa o que é realmente relevante para a construção do futuro da organização (LOBATO *et al*, 2009).

Costa (2003) destaca a importância de se identificar as ameaças e oportunidades da empresa durante o processo de elaboração do planejamento estratégico. O autor explica que a organização deve verificar se são ameaças aceitáveis, naturais e plausíveis, que são incorporadas a natureza da empresa, onde

todos os empreendimentos do mesmo seguimento também sofrem tal ameaça. Ou inaceitáveis onde são geradas por incapacidades da própria empresa e precisam ser corrigidas, pois podem acarretar em altos riscos e prejuízos futuros.

#### 2.2.4.2 Análise Interna

Costa (2003, p. 110) relata que “conhecer aos outros é mais fácil que conhecer a si próprio (...)”. Neste contexto, entender a importância de uma avaliação da situação interna das organizações é essencial para o andamento eficiente da gestão organizacional. A análise interna tem por objetivo evidenciar as deficiências e qualidades das empresas. Através do conhecimento dos pontos fortes e fracos de uma organização, são construídas as melhores estratégias para se alcançar a excelência no competitivo ambiente empresarial (VALADARES, 2003).

Lobato *et al* (2009, p. 93) assegura que a análise do ambiente interno compreende “o diagnóstico da situação da organização com relação as suas forças e fraquezas, suas capacitações, competências e questões críticas para o alcance do sucesso no negócio em que a organização se propõe a atuar”. Costa (2003, p. 111) conceitua pontos fortes, fracos e a melhorar como:

- **pontos fortes:** são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento de seu propósito;
- **pontos fracos:** são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento de seu propósito;
- **pontos a melhorar:** são características positivas na instituição, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito.

Percebe-se então, que a análise do ambiente interno analisa as variáveis internas e controláveis pela organização.

Oliveira (2007) destaca que a análise interna deve basear-se também na comparação entre outras empresas do mesmo segmento de atuação. Costa (2003) afirma que a análise interna dos pontos fortes, fracos e a melhorar pode ser muito enriquecida por práticas de *benchmarking*, onde são comparados os processos realizados na própria organização com os melhores processos praticados e conhecidos por outras empresas do mesmo setor.

Logo, os pontos fortes e fracos estabelecidos no processo de planejamento estratégico devem ser minuciosamente avaliados a fim de extinguir as

fraquezas ou torná-las insignificantes, maximizando suas forças a fim de assegurar a eficácia da gestão interna da empresa.

#### 2.2.4.3 Matriz SWOT

A matriz *SWOT* (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*) sigla inglesa traduzida literalmente para o português como: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Representa graficamente todo o contexto da análise ambiental anteriormente estudada (LOBATO *et al*, 2009). As avaliações estratégicas advindas da matriz *SWOT* são vistas como uma das ferramentas mais utilizadas na administração estratégica.

Considerada uma ferramenta fundamental na elaboração do planejamento estratégico, Pereira (2010) relata que a análise *SWOT* teve sua origem na década de 1960 e vem sendo utilizada por diversas organizações independentemente de seu porte. Serra, Torres e Torres (2004, p. 86) tratam a análise *SWOT* como:

um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente, em um gráfico, quais são as *forças*, as *fraquezas*, as *oportunidades* e as *ameaças* que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho.

O cruzamento entre as variáveis internas e externas da organização pode ser verificado a partir da Figura 06:

Figura 06 – Matriz SWOT.



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004)

A análise *SWOT* é um instrumento muito útil, pois, objetiva exemplificar de maneira mais simples e de fácil entendimento os fatores internos e externos que influenciam diretamente na escolha das melhores estratégias competitivas para a organização.

### 2.2.5 Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos devem expressar os resultados que a empresa deseja atingir. Oliveira (2007, p. 140) ressalta que “os objetivos podem ser conceituados como estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende alcançar. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica na obtenção de um fim ou resultado final”.

Desta forma, para que a execução do planejamento estratégico seja eficiente, os objetivos devem ser conhecidos por todos os colaboradores da organização e em toda a cadeia de setores. Padoveze (2013) ressalta que os objetivos genéricos da corporação funcionam como direcionadores dos demais objetivos específicos das diversas áreas da empresa. Por isso a importância de estabelecer estes objetivos com toda a organização, pois somente com a colaboração de todos os níveis da organização eles serão atingidos. O quadro 01 abaixo apresenta alguns exemplos de objetivos estratégicos.

Quadro 01 – Exemplos de objetivos estratégicos.

ÁREA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Gestão de Clientes	Aumentar o nível de satisfação dos clientes;
	Ampliar a carteira de clientes;
Produto, mercado e imagem	Aumentar o volume de vendas;
	Melhorar a imagem da empresa perante a sociedade;
Organização, tecnologias e processos	Melhorar a agilidade e a eficiência dos processos administrativos e de vendas;
	Aumentar a eficiência dos processos produtivos;
Gestão de pessoas	Melhorar a qualificação profissional;
	Aprimorar a dedicação dos empregados;
Finanças	Aumentar a lucratividade;
	Elevar o retorno sobre o capital investido.

Fonte: Adaptado de Andrade (2012)

Existe uma série de fatores que precisam ser verificados pelos executivos ao formularem seus objetivos estratégicos segundo Valadares (2002, p. 65), são eles:

- Se estão condizentes com a missão e o contexto dos negócios (produtos, mercados, clientes) da empresa;
- Se são realísticos, se estão quantificados;
- Se são claros, nunca ambíguos, entendidos por todos;
- Se correspondem as convicções do empresário ou da alta administração;
- Se são específicos, mensuráveis e desafiadores (prazos para a realização);
- Se são adequadamente referentes a fatores internos e externos da empresa;
- Se têm sistemas de controle e avaliação adequados;
- Se têm prioridades estabelecidas.

Neste âmbito, o conceito de objetivo pode ser facilmente confundido com o significado de meta. Oliveira (2007) assevera que metas são as quantificações do objetivo, ou seja, é o que deve ser feito para que se alcance o objetivo almejado. Os objetivos estão diretamente ligados à estratégia da organização, assim, enquanto a estratégia define o caminho a ser percorrido, o objetivo demonstra aonde se deseja chegar (ALMEIDA, 2003).

Peng (2005) salienta que os objetivos devem ser quantificáveis e passíveis de monitoramento constante, para verificar se estão sendo concretizados. Definir seus objetivos é um dever de todas as empresas. Não existe um padrão de elaboração a ser seguido, entretanto eles precisam ser essencialmente coerentes com a visão e missão da organização. Em geral os objetivos são definidos e divididos por setores, facilitando a execução e elaboração dos planos de ação.

Desta forma, os objetivos devem conter um significado concreto para toda organização, garantindo a participação e comprometimento de todos, para que possam ser efetivamente atingidos.

### 2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Diante das constantes transformações que a área econômico-financeira vem sofrendo ao longo dos tempos, as empresas e seus gestores buscam cada vez mais aprimorar e adotar novas estruturas gerenciais para suprir as necessidades das organizações. Em vista disso, os processos de planejamento e controle

orçamentário tornam-se instrumentos indispensáveis por serem fontes de informação fidedignas e confiáveis para a tomada de decisão.

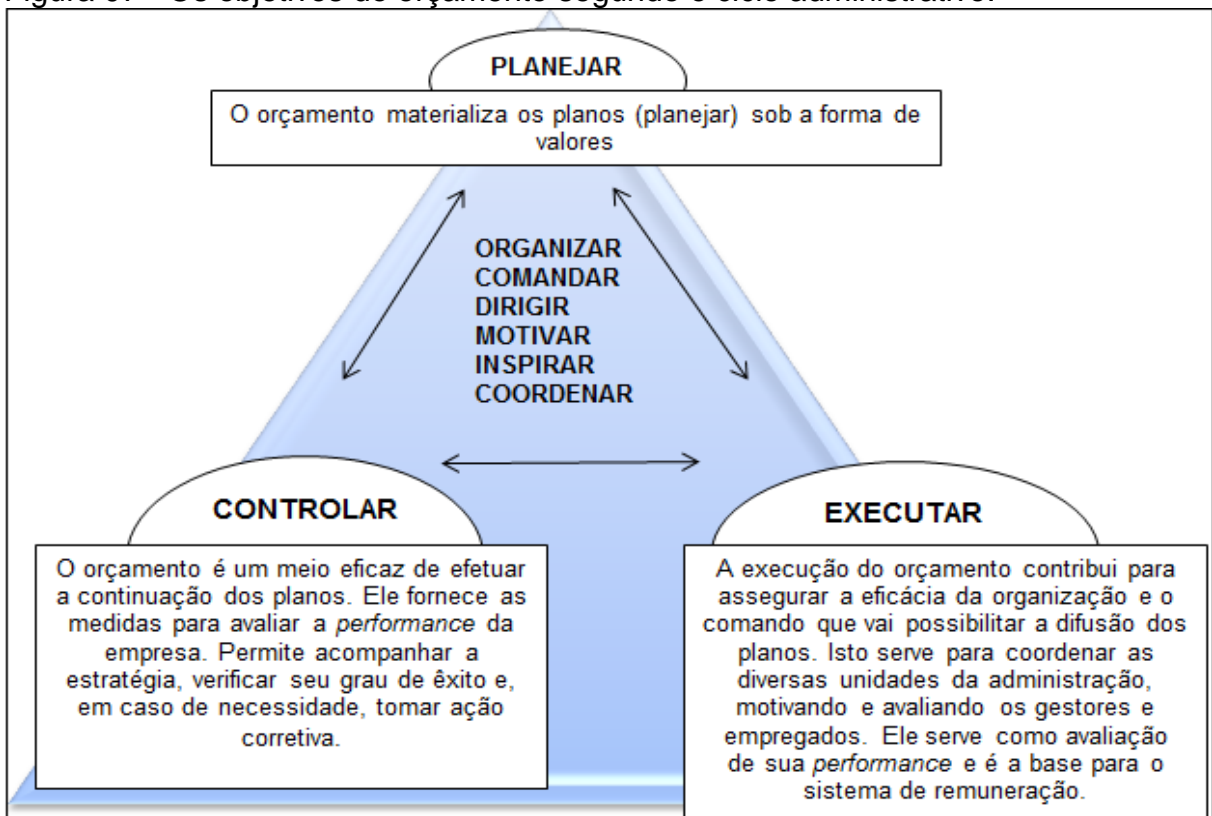
### 2.3.1 Conceito

Identificado como a quantificação do planejamento estratégico em números, o orçamento empresarial planeja e estima os ganhos, despesas e investimentos da organização para tempos futuros. Frezatti (2009, p. 46) assevera que:

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.

Brookson (2000, *apud* Lunkes, 2007) afirma que delimitar os objetivos do orçamento é vista como uma das etapas cruciais para o planejamento e controle da empresa. A Figura número 07 exemplifica os objetivos do orçamento.

Figura 07 - Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo.



Fonte: Adaptado de Boisvert (1999, *apud* Lunkes, 2007)



A determinação dos objetivos ajuda a coordenar e executar as ações dos gestores de diferentes áreas da administração, estabelecendo o compromisso com os objetivos e metas auferidos para a organização.

Padoveze (2013) salienta que existem várias maneiras de se estruturar um orçamento. Cabe a cada organização estudar e avaliar qual a melhor forma de elaboração, para que o processo de avaliação e controle não seja prejudicado. Deste modo, serão apresentados os principais conceitos de orçamento existentes que servirão de base para a execução dos planos orçamentários.

#### 2.3.1.1 Orçamento de Tendências

Considerada uma das práticas orçamentárias mais comuns, o orçamento de tendências consiste em utilizar dados passados para projeções de situações futuras. Segundo Padoveze (2013, p. 42),

na execução do orçamento de tendências sempre existirão eventos passados de conhecimento da empresa, que não se repetirão e que, portanto, não serão reproduzidos no orçamento. Da mesma forma, existirão futuros eventos que não terão um passado no qual basear novas estimativas, que deverão ser orçadas de outra maneira.

Um dos aspectos positivos deste orçamento é a otimização do tempo e esforço dos gestores, já que os valores são facilmente levantados. Entretanto, Lunkes (2007) discorre que esta metodologia pode impossibilitar a correção de deficiências existentes nos processos produtivos da empresa. Fazendo com que os erros se perpetuem, favorecendo o declínio das atividades.

Cabe ressaltar que o orçamento de tendências pode funcionar de maneira correta se as condições econômicas e ambientais de mercado não sofrerem mudanças substanciais. Por isso, Padoveze (2013) salienta que para a elaboração do orçamento de tendências os gestores devem-se ater em alguns cuidados como excluir os eventos que não serão repetidos, a fim de que sejam inclusos novos eventos que se esperam que ocorram no futuro.

#### 2.3.1.2 Orçamento Base Zero

O orçamento base zero, diferentemente do orçamento de tendências concentra-se nas reais necessidades da empresa e não nas variações dos períodos

anteriores. Logo, não conta com as tendências do ano anterior para fixar valores (PADOVEZE, 2013). Lunkes (2007, p. 86) afirma que “o orçamento base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez”.

A proposta do orçamento base zero está em discutir a organização sempre que se elabora um novo orçamento, conforme explana Padoveze (2013). Sendo assim, consome mais tempo do que o orçamento tradicional, pois questiona cada gasto e verificando sua real funcionalidade. Contudo, faz com que os gestores justifiquem cada item do orçamento, impedindo-o de conter ineficiências e eliminando processos que não agregam valor.

### **2.3.2 Períodos Orçamentários**

O processo de planejamento e controle orçamentário é caracterizado como a base da controladoria operacional voltada ao alcance de metas e objetivos organizacionais, salienta Padoveze (2009). Neste sentido, é de responsabilidade das organizações elaborar os orçamentos com base em premissas estratégicas definidas para cada setor da organização, como também os períodos de sua abrangência (SCHUBERT, 1987).

Estes períodos, também conhecidos como ciclos orçamentários, podem variar de empresa para empresa, pois cada organização possui suas particularidades, ambições, táticas, metas e objetivos. Neste contexto, Kaplan e Norton (2001) classificam os períodos orçamentários em curto e longo prazo.

#### **2.3.2.1 Orçamento de Longo Prazo**

O orçamento de longo prazo, segundo Passarelli e Bomfim (2003) compreende períodos maiores que um ano. Kaplan e Norton (2001) tratam o orçamento de longo prazo como orçamento estratégico, pois o grau de preocupação com a exatidão das operações e o detalhamento dos planos orçamentários são menores. Passarelli e Bomfim (2003, p. 15) discorrem que “dependendo da natureza das operações da empresa, previsões referentes a 5,10 ou mais anos podem ser de grande utilidade na fixação de uma estratégia geral eficiente”.

Neste tipo de orçamento, podem ser evidenciadas futuras necessidades que a organização possa ter, como também as novas estratégias para suprir tais

necessidades (SCHUBERT, 1987). Desta forma, pode-se dizer que o orçamento de longo prazo é análogo ao planejamento estratégico, pois define os planos orçamentários operacionais e a visão a longo prazo quantificada da empresa.

### 2.3.2.2 Orçamento de Curto Prazo

Geralmente, a maioria das organizações utilizam o orçamento de curto prazo para o desenvolvimento do processo de execução orçamentária. Passarelli e Bomfim (2003) definem que o orçamento de curto prazo é aquele que se refere a períodos iguais ou menores que um ano.

Kaplan e Norton (2001) definem o orçamento de curto prazo como orçamento operacional. Neste sentido, o orçamento operacional está concentrado em proporcionar melhorias nas operações de curto prazo da empresa. Os planos orçamentários são projetados com mais precisão e detalhe, levando-se em conta as premissas estabelecidas pelo plano estratégico.

Mais detalhado e menos abrangente, o orçamento de curto prazo por ter um ciclo menor, projeta minuciosamente cada plano orçamentário, a fim de obter o menor erro possível (KAPLAN e NORTON, 2001). Desta forma, no processo de controle orçamentário, a comparação entre o orçado e realizado é mais explícita e os erros são identificados com mais precisão.

### 2.3.3 Tipos de Orçamento

O sistema orçamentário, assim como o planejamento estratégico, são avaliados como instrumentos fundamentais porque abrangem todos os níveis da organização. Padoveze (2003, p. 189) fundamenta que “o orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”. Ou seja, o orçamento proporciona uma visão sistêmica das atividades identificando e eliminando suas restrições, garantindo a eficiência, eficácia e economia das operações, tornando-se peça fundamental no processo de tomada de decisão.

Nesta conjuntura, os sistemas orçamentários variam entre as entidades em decorrência de diversos fatores como estrutura organizacional, cultura administrativa e complexidade das operações. Warren, Reeve e Fess (2001)

ressaltam que o orçamento deve ser estruturado e adaptado de acordo com as necessidades de cada tipo de organização e negócio. Diante do exposto, apresentam-se alguns dos principais e mais utilizados tipos de orçamento.

#### 2.3.3.1 Orçamento Estático

Considerado o tipo de orçamento mais comum, o orçamento estático possui como característica principal a elaboração de todos os componentes orçamentários a partir da fixação de dados para o próximo período, sem que haja qualquer tipo de alteração durante o exercício (FERNANDES, 2005). Padoveze (2013, p. 43) afirma que “o orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias”.

Por não se adequar as mudanças em que o cenário e o ambiente da organização estão inseridos, Frezatti (2009) destaca que as peças orçamentárias do orçamento estático tendem a perder valor durante o processo de acompanhamento, controle e análise das variações.

Contudo, o orçamento estático ainda é muito utilizado por grandes corporações como evidencia Padoveze (2013). Esse tipo de orçamento é importante para que a organização possua uma visão geral de seus empreendimentos e resultados econômicos esperados para o próximo exercício. Para companhias que apresentam filiais, a consolidação dos orçamentos é necessária por evidenciar informações conjuntas sobre toda a corporação.

#### 2.3.3.2 Orçamento Flexível

O orçamento flexível surge para suprir as necessidades do orçamento estático anteriormente apresentado. Lunkes (2011, p. 11) define que:

O orçamento flexível é elaborado para todos os níveis de atividades dentro de uma gama de expectativas possíveis. Portanto, ele é dinâmico por natureza, ou seja, um gestor pode olhar para o nível de atividade que foi atingido durante o período e então olhar para o orçamento flexível e determinar qual o valor estimado de custo neste nível.

Padoveze (2013) ressalta que a base do orçamento flexível é a segregação dos custos fixos e variáveis. Logo, pode-se afirmar que o orçamento

flexível possui um limite de variáveis, onde consiste em utilizar duas partes. A primeira delas pode ser chamada de flexível, pois representa os custos variáveis, já a outra parte que representa os custos fixos, é chamada de orçamento estático.

De acordo com Santos e Sanvicente (2009) entende-se que o orçamento flexível quando atinge itens de custos fixos e variáveis, ganha uma conotação “mista”, por isso, muitos autores o chamam de orçamento flexível combinado. Além disso, o mais importante no planejamento e controle deste tipo de orçamento é a análise das avaliações dos itens de forma individual, que precisam ser estudados um a um.

### 2.3.2.3 Orçamento Ajustado

Também denominado *forecast* (expressão inglesa que possui vários significados, dentre eles o de projetar e planejar), o orçamento ajustado é considerado uma derivação do orçamento flexível. Para Padoveze (2013, p. 45) “o orçamento ajustado é um segundo orçamento, que passa a vigorar quando se modifica o volume ou nível de atividade inicialmente planejado, para outro nível de volume de atividade, decorrente de um ajuste ou plano”. Ou seja, o objetivo do orçamento ajustado é permitir a flexibilização do orçamento empresarial quando houver algum tipo de alteração em uma das variáveis essenciais deste instrumento.

Sendo assim, segundo Fernandes (2005), a organização poderá apresentar vários orçamentos ajustados, à medida que houver a necessidade de ajustar alguma variável contida no orçamento original. Entretanto, estes ajustes poderão ser realizados somente quando ocorrerem mudanças significativas que impactem integralmente no resultado da organização. O orçamento ajustado é elaborado para que as empresas possam reagir e se adaptar as constantes alterações do ambiente empresarial.

### 2.3.3.4 Orçamento Contínuo

A ideia do orçamento contínuo pode ser estendida a qualquer outro tipo de orçamento apresentado anteriormente. Lunkes (2007, p. 75) define que “o orçamento contínuo é baseado em um prazo movente que se estende em função de um período fixo. Quando o período termina, outro é acrescentado ao final do ciclo.”

Sendo assim, entende-se que a utilização do orçamento contínuo permite que a organização conte com seu orçamento projetado sempre para doze meses, por exemplo, não importando em qual mês do ano é realizada as análises.

Deste modo, Fernandes (2005, p. 21) afirma que “tal procedimento gera a continuidade anual do orçamento”. Contrapondo-se aos conceitos de orçamento estático, o orçamento contínuo possui a capacidade de orçar períodos menores, facilidade de implementação e gerenciamento, otimização do tempo, resultando em um orçamento mais preciso e detalhado, conforme assevera Lunkes (2007).

### 2.3.4 Etapas de Implantação

As etapas de implantação do orçamento são definidas seguindo uma estrutura básica. Lunkes (2007) destaca que a estrutura é constituída a partir das projeções financeiras de orçamentos individuais, conhecidos como peças orçamentárias e de um conjunto de orçamentos para determinados períodos.

Padoveze (2013, p. 58) afirma que a estrutura do plano orçamentário é dividida em três grandes segmentos; “o orçamento operacional, o orçamento de investimentos e financiamentos e a projeção dos demonstrativos contábeis (também conhecido como orçamento de caixa)”. O quadro 02 apresenta esta divisão com suas principais peças orçamentárias:

Quadro 02 – Divisão do Plano orçamentário.

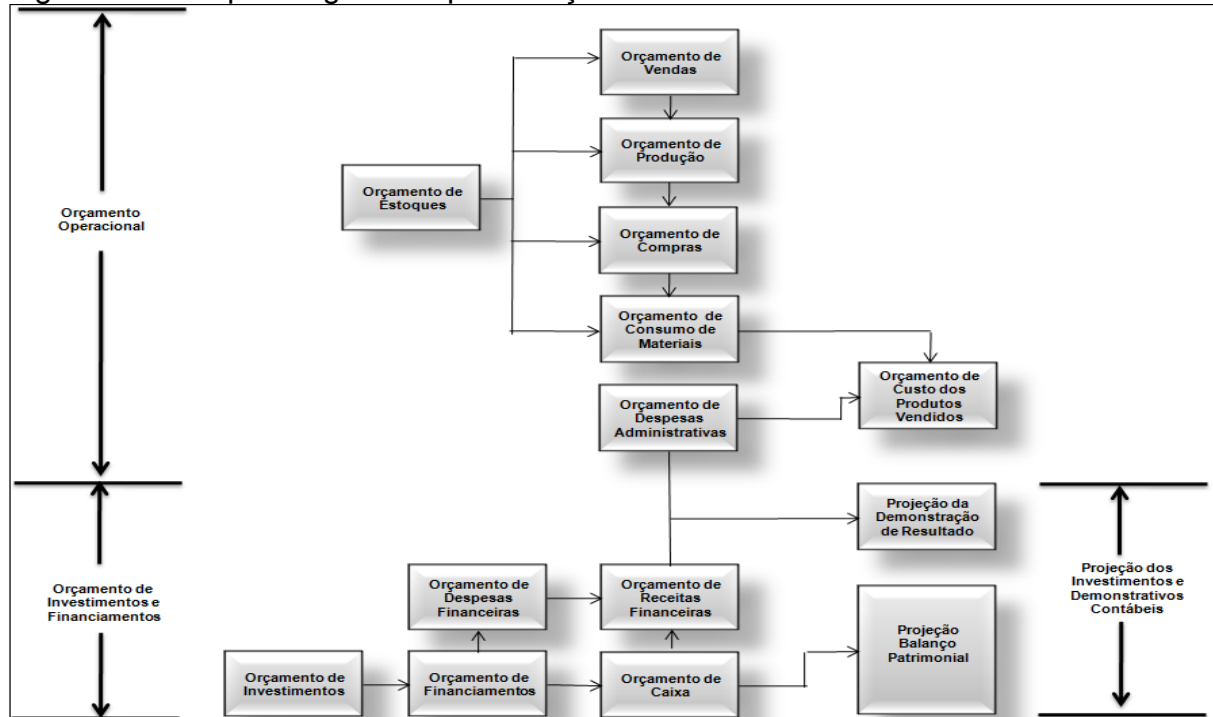
Orçamento Operacional	Orçamento de Investimentos e Financiamentos	Projeção dos Demonstrativos Contábeis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento de vendas;</li> <li>• Orçamento de produção;</li> <li>• Orçamento de compras de materiais e estoques;</li> <li>• Orçamento de despesas departamentais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento de investimentos;</li> <li>• Orçamento de financiamentos e amortizações;</li> <li>• Orçamento de despesas financeiras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrativo do resultado do exercício projetado;</li> <li>• Fluxo de caixa projetado;</li> <li>• Balanço patrimonial projetado.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Padoveze (2013)

O orçamento operacional engloba o maior número de peças orçamentárias, é equivalente a demonstração de resultado da organização, pois engloba informações que evidenciam o lucro, custos e despesas da empresa. O orçamento de investimentos e financiamentos possui informações essenciais para a elaboração do orçamento de caixa e de financiamentos. Já a projeção dos

demonstrativos contábeis consolida todos demais os orçamentos, constituindo um orçamento global (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2014). A Figura 08 exemplifica através de um esquema a estrutura do plano orçamentário:

Figura 08 – Esquema geral do plano orçamentário.



Fonte: Adaptado de Padoveze (2013)

A Figura evidencia a distribuição das peças orçamentárias e sua sequência diante do sistema orçamentário. Adiante, será apresentado um estudo bibliográfico sobre a maioria das peças citadas acima.

#### 2.3.4.1 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas, em geral é considerado a base para a estruturação do sistema orçamentário, conforme evidenciam Passarelli e Bomfim (2003). Lunkes (2007, p. 42) afirma que:

O orçamento de vendas é formado pelas previsões de vendas de um período predeterminado, ele estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço a ser praticado, impostos incidentes e a receita a ser gerada [...] Geralmente, ele serve de base para as outras peças orçamentárias, por isso, se suas estimativas não forem precisas podem inviabilizar o controle orçamentário como um todo.

Cada organização possui determinada dificuldade em elaborar o orçamento de vendas, visto que o mercado encontra-se em constante mudança e se tornando cada vez mais imprevisível. Entretanto, as informações obtidas através do planejamento estratégico como a análise ambiental e de cenários auxiliam as organizações permitindo o mínimo de condições de estabelecer as projeções de vendas e acontecimentos futuros (PADOVEZE, 2013).

Logo, entender a essencialidade que as estimativas de vendas possuem diante do sistema orçamentário é fundamental. Além de ser a base para as demais peças orçamentárias, informações que não são precisas podem inviabilizar todo o processo de controle e avaliação do orçamento.

#### 2.3.4.2 Orçamento de Produção

Após a formalização do orçamento de vendas o próximo plano orçamentário a ser elaborado é o orçamento de produção. Segundo Padoveze (2013, p. 78) “é um orçamento totalmente decorrente do orçamento de vendas”.

Depois de projetar as possíveis receitas e vendas futuras, é preciso estimar o quanto será gasto para que se obtenha estas receitas através do orçamento de produção, atestam Sanvicente e Santos (2009). Hoji (2010, p. 422) relata que “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”.

Frezzati (2009) salienta que o orçamento de produção visa atender a demanda das vendas orçadas, tendo como objetivo reduzir os custos de fabricação, reduzindo-os ao máximo por meio de novas técnicas de fabricação. O orçamento de produção delimita a quantidade de produtos a serem produzidos, como também é considerado o ponto de partida para a elaboração do plano de compras (FERNANDES, 2005).

Portanto, para que a elaboração do orçamento de produção seja eficaz, deve-se levar em conta aspectos internos da própria organização como o plano de vendas, capacidade produtiva, políticas de estocagem, entre outros fatores. Um planejamento adequado possibilita a diminuição dos custos de fabricação, garantindo resultados positivos para a empresa.



#### 2.3.4.3 Orçamento de Compras

A base para a elaboração da projeção das compras é o orçamento de produção. Padoveze (2013, p. 122) explica que “o orçamento de compras de materiais decorre de: política de estoque de materiais; orçamento de consumo de materiais líquido dos impostos; impostos incidentes sobre compras de materiais”.

Desta maneira, nota-se que as projeções de compras são necessárias por atenderem as necessidades de consumo previstas para a produção dos produtos ou prestação de serviços, como também para atender a política de estoques da organização (SÁ, 2014). Segundo Sanvicente e Santos (2009) “o orçamento de compras representa a determinação do programa de obtenção de matérias-primas necessárias para o atendimento dos planos de produção e estoques”.

Através do plano de compras são determinados os saldos finais a pagar de cada fornecedor, pois sabe-se o prazo de pagamento de cada compra, afirma Padoveze (2013).

Por isso esta peça é considerada tão importante, por meio dela a organização terá um meio balizador para garantir melhores condições na aquisição de materiais e melhores negociações com fornecedores.

#### 2.3.4.4 Orçamento de Custos

Após a elaboração do orçamento de produção, é preciso determinar o custo dos produtos fabricados. Sanvicente e Santos (2009) destacam que os custos podem ser classificados em três categorias; matéria-prima (MP), mão-de-obra direta (MOD) e custos indiretos de fabricação (CIF).

A matéria prima e mão-de-obra direta são considerados custos diretos. Qualquer material que seja fisicamente agregado ao produto, passando a fazer parte dele é entendido como matéria prima. Os gastos relacionados com o trabalho executado na produção do produto, implicando na sua mudança de forma são apontados como custo de mão-de-obra direta. O restante dos materiais que são utilizados na fabricação do produto, porem não são agregados a ele como combustíveis, lubrificantes, lâmpadas elétricas, entre outros, são classificados como custos indiretos de fabricação (SANVICENTE E SANTOS, 2009).

Lunkes (2007) afirma que no orçamento de matéria-prima são determinadas as quantidades de matéria-prima que serão necessárias a produção. Desta forma, cabe ao setor de programação e controle da produção determinar as estimativas de custos com matéria-prima. Sanvicente e Santos (2009) asseguram que o orçamento de matéria-prima possibilita o surgimento de uma política adequada de estoque, tornando-se um grande aliado em suprir as necessidades de consumo da produção ao menor custo possível.

O objetivo principal do orçamento de mão-de-obra direta está em estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e remuneração de pessoal, assevera Lunkes (2007). Sanvicente e Santos (2009, p. 87) explicam que “orçar a mão-de-obra direta significa a) estimar a quantidade de mão-de-obra direta que será necessária para cumprir o programa de produção, b) projetar a taxa horária que será utilizada e c) calcular o custo total de mão-de-obra”. A elaboração do orçamento de mão-de-obra direta traz inegáveis benefícios à organização, pois permite um planejamento das necessidades de pessoal, sendo crítico para manter o número de empregados para atender a demanda da produção.

Os custos indiretos de fabricação segundo Sanvicente e Santos (2009) abrangem os demais custos que não podem ser classificados como mão-de-obra direta e matéria-prima e estão incorridos aos níveis de departamentos ou da fábrica como um todo. Moreira (2002) relata que o orçamento de custos indiretos de fabricação consiste na projeção dos gastos incorridos indiretamente no processo produtivo como aluguel da fábrica, depreciação das máquinas, combustíveis entre outros. Lunkes (2007) discorre que os custos indiretos de fabricação não podem ser atribuídos diretamente a um único departamento, entretanto, devem ser alocados em todos os departamentos através de critérios de rateio.

Logo, a junção dos orçamentos de matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação possibilitará a apuração do custo total da produção. Uma informação de total relevância para o processo de tomada de decisão dos gestores das organizações.

#### 2.3.4.5 Orçamento de Despesas

O orçamento de despesas está relacionado aos gastos exclusivamente pertencentes aos setores administrativos e comerciais da organização, sem vínculo

direto com a atividade produtiva da empresa, explicam Passarelli e Bomfim (2003). Hoji (2010, p. 448) atribui que o orçamento de despesas com vendas:

Visa dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas. A maioria das despesas de vendas é de natureza *fixa*. Algumas despesas de vendas e distribuição são *variáveis*, isto é, variam em função do volume de vendas. Por exemplo, as comissões de vendedores e fretes de distribuição podem aumentar a medida que aumenta o volume de vendas.

Sanvicente e Santos (2009) destacam que a elaboração do orçamento de despesas de vendas deve ocorrer juntamente com o orçamento de vendas. O autor ainda explica que isto acontece porque as despesas de vendas são maiores ou menores em função das projeções e da necessidade de que as vendas previstas sejam realizadas. A análise das despesas de vendas é fundamental, pois pode inviabilizar uma meta de vendas caso estejam associados altos custos para sua execução.

O orçamento de despesas administrativas conforme Passarelli e Bomfim (2003, p. 83) “decorrem do esforço desenvolvido pela empresa no sentido de cumprir eficazmente as suas funções administrativas de PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO e CONTROLE”. Desta forma, o orçamento de despesas administrativas tem por finalidade projetar os gastos necessários para que a empresa se mantenha no mercado.

As despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, telegramas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica serviços prestados por terceiros (SANVICENTE E SANTOS, 2009, p. 112).

Lunkes (2007) atesta que a elaboração do orçamento de despesas deve ser realizada pelo responsável de cada setor, para que os gerentes possam estar controlando as despesas em cada área de sua responsabilidade.

Portanto, o detalhamento do orçamento de despesas, tanto as administrativas quanto as de vendas, é essencial para controlar e reduzir possíveis custos e despesas desnecessárias. Cada gerente deve elaborar seu orçamento de despesas de forma cautelosa e organizada fazendo com que os recursos disponíveis sejam aplicados da melhor maneira possível.

### 2.3.4.6 Orçamento de Investimentos

Também conhecido como orçamento de capital, o orçamento de investimentos engloba as despesas incorridas na aquisição de máquinas, veículos, construções ou modificações que tenham como objetivo a melhoria da capacidade produtiva da organização, asseguram Sanvicente e Santos (2009). Desta forma, o orçamento de investimentos refere-se aos gastos previstos para a aquisição de ativos permanentes. Elementos não operacionais ligados à demonstração de resultados (PADOVEZE, 2013).

Padoveze (2013) afirma que para verificar se o investimento é vantajoso, é necessário utilizar-se de alguns métodos de avaliação como VPL (Valor Presente Líquido), TIR (Taxa Interna de Retorno) e Método *Payback*. O quadro número 03 aborda alguns conceitos referentes a esses métodos:

Quadro 03 – Métodos de avaliação de investimentos.

<b>VPL Valor Presente Líquido</b>	Representa o custo do dinheiro no tempo. Significa descontar o valor dos fluxos futuros, a uma determinada taxa de juros, de tal forma que esse fluxo apresente-se a valores de hoje, ou valor atual.
<b>TIR Taxa Interna de Retorno</b>	Considerada uma variação do VPL, a TIR ao invés de buscar o VPL futuro, busca a taxa de juros que iguale o total dos fluxos futuros descontados a essa taxa de juros, com o valor do investimento inicial.
<b><i>Payback</i></b>	Neste método aplicado ao conceito de VPL indica em quantos períodos (geralmente anos) há o retorno do investimento inicial.

Fonte: Adaptado de Padoveze (2013)

Para permanecerem competitivas, as organizações devem investir em montantes cada vez maiores em seus ativos a fim de obterem resultados satisfatórios. Lunkes (2007) salienta que as mudanças constantes nos cenários empresariais influenciam diretamente na avaliação do orçamento de investimentos.

Neste contexto, percebe-se a importância do gerenciamento dos investimentos para o desenvolvimento e concretização das metas orçamentárias. O orçamento de investimentos deve ser elaborado de maneira minuciosa, a fim de garantir a aquisição de investimentos que supram as necessidades físicas da organização e que gerem rentabilidade para a mesma.

### 2.3.5 Demonstrativos Contábeis Projetados

Os demonstrativos contábeis projetados são avaliados como a conclusão do processo orçamentário. Isto é, o conjunto de todos os planos orçamentários anteriormente vistos são reunidos em forma de demonstrativos contábeis básicos como a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial (BP), explica Padoveze (2003).

Lunkes (2007) afirma que após a elaboração de todas as peças orçamentárias, pode-se elaborar o orçamento geral que irá determinar o resultado do período. Estas projeções são essenciais, pois permitem a avaliação e análise dos resultados obtidos através do planejamento realizado.

Em vista disso, é possível destacar a importância da projeção dos demonstrativos contábeis como a DFC, DRE e BP diante do processo orçamentário. Estes demonstrativos encerram todo o processo de elaboração das peças orçamentárias, permitindo a alta administração analisar e avaliar se os objetivos estipulados pelo planejamento estratégico foram atingidos ou não.

#### 2.2.5.1 Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado

A projeção do demonstrativo de resultado do exercício é elaborada a partir das demais peças orçamentárias operacionais anteriormente estudadas como o orçamento de vendas, de produção e de despesas (LUNKES 2007).

Neste âmbito, Padoveze (2013) destaca que um dos principais objetivos da projeção deste demonstrativo é evidenciar os lucros e prejuízos auferidos pela entidade no período estimado. Por meio da projeção do DRE, obtem-se uma avaliação mais precisa da empresa através da comparação entre as receitas e os custos, permitindo avaliar a viabilidade econômica da mesma.

Frezatti (2009) salienta que a projeção do DRE é uma peça fundamental, pois permite a avaliação de todo o processo orçamentário além de demonstrar se a empresa possui resultados satisfatórios ou não. Desta forma, uma das maiores vantagens de aplicação das projeções do DRE está em revelar a real situação das organizações, corrigindo as possíveis deficiências encontradas. A análise das projeções do DRE é uma das maneiras mais eficazes de avaliar os resultados da

organização e se estes estão de acordo com os objetivos propostos no planejamento estratégico.

#### 2.3.5.2 Demonstrativo dos Fluxos de Caixa Projetado

A projeção dos fluxos de caixa, ou orçamento de caixa é considerada uma atividade indispensável para a maioria das instituições. Sanvicente e Santos (2009) asseveram que a projeção dos fluxos de caixa consiste em estimar as entradas de caixa decorrentes das vendas e outras receitas e as saídas de caixa obtidas por despesas operacionais e outros gastos.

Sá (2014, p. 205) relata que,

poucas são as empresas que, além de projetarem o DRE e o Balanço Patrimonial, projetam também o fluxo de caixa. E, no entanto, a projeção do fluxo de caixa é importantíssima, pois não basta que a empresa dê lucro. É fundamental que gere caixa também.

Segundo o mesmo autor, uma das funções do orçamento de caixa é verificar se as políticas de financiamentos de vendas, reposição de estoques, de investimentos e de distribuição de dividendos estão compatíveis com a capacidade de geração de caixa da organização.

Lunkes (2007) afirma que o orçamento de caixa auxilia as organizações a equilibrarem seu caixa, podendo assim, identificar a deficiência de recursos financeiros com antecedência, fazendo com que seus gestores busquem meios para suprirem tais necessidades com mais tempo.

Conforme Sá (2014, p. 206) “o que quebra uma empresa não é o seu prejuízo. É a falta de caixa”. Ou seja, o lucro de uma empresa nem sempre vira caixa, ele pode ficar total ou parcialmente retido em outras contas do ativo. Desta forma, as projeções da demonstração dos fluxos de caixa são fundamentais, pois permitem avaliar ao longo do período estimado se a empresa é capaz de gerar recursos suficientes para financiar suas operações.

### 2.3.5.3 Balanço Patrimonial Projetado

A projeção do balanço patrimonial geralmente é o último demonstrativo a ser elaborado, pois sua preparação depende da finalização das demais peças orçamentárias. Schier (2008, p. 46) discorre que “a finalidade do balanço é apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em um momento estático”.

Sá (2014) afirma que o balanço patrimonial projetado possui dois grandes objetivos. O primeiro objetivo deste demonstrativo está em permitir a análise da real situação da empresa, a partir de avaliações dentro das premissas orçamentárias adotadas. Nestas análises, pode-se identificar se a organização está criando ou destruindo valor para seus acionistas e aumentando ou diminuindo sua capacidade de liquidar compromissos. Ou seja, qual a sua real capacidade de enfrentar crises financeiras sem se desestruturar.

Conforme o mesmo autor, o segundo objetivo deste demonstrativo é evidenciar a análise minuciosa da estrutura de capital da empresa. Demonstrando a composição e a origem dos capitais que estão financiando os recursos movimentados pela empresa. Esta análise é muito importante, pois a partir dela que os gestores poderão verificar as melhores estratégias de reestruturação. Caso as opções de melhorar os resultados com base no corte de custos e despesas tenham se esgotado, cabe aos gestores atuarem sobre as contas patrimoniais.

Sanvicente e Santos (2009) relatam que a projeção da DRE juntamente com o balanço patrimonial são talvez os planos mais importantes do processo orçamentário. Através da projeção destes demonstrativos verifica-se se a eficiência de todo o planejamento realizado.

Logo, a elaboração correta das demais peças orçamentárias é essencial para a projeção do balanço patrimonial. Através da projeção deste demonstrativo será evidenciado o resultado de todo o processo de planejamento da organização. Demonstrando se os objetivos determinados pela diretoria foram atingidos ou precisam ser reformulados.

### 2.2.6 Modelagem de Controle Orçamentário

Depois de elaboradas todas as peças do processo orçamentário, é indispensável que os gestores responsáveis pela execução do planejamento

estejam verificando se os resultados obtidos estão de acordo com os orçados (SÁ, 2014).

Passarelli e Bomfim (2003, p. 123) explicam que:

O Controle de 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.

Para Frezatti (2009) o controle orçamentário é um instrumento de contabilidade gerencial que visa permitir a organização identificar a proximidade entre seus resultados e os resultados planejados para determinado período.

Diante destes conceitos, Padoveze (2013, p. 221) destaca os principais objetivos do controle orçamentário:

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

Os controles orçamentários geralmente estão apoiados a sistemas de gestão e suas informações devem ser analisadas por meio de relatórios. A finalidade destes relatórios é oferecer a administração o entendimento mais preciso e claro das análises entre os valores orçados e realizados para dado período. A partir da análise destes relatórios, os gestores poderão visualizar com mais clareza as áreas que precisam de ações corretivas, como também se é possível realizar estas ações (SANVICENTE e SANTOS, 2009).

Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 346) asseguram que “um dos mecanismos importantes do sistema de controle é a criação de um sistema de mensuração de desempenho, nas diversas dimensões de desempenho da atividade empresarial”. A responsabilidade pela elaboração destes relatórios cabe aos responsáveis por cada departamento (PASSARELLI e BOMFIM, 2003). Entretanto, o mesmo autor relata que o setor de controladoria também deve efetuar o acompanhamento, monitoramento e apoio aos gestores individualmente sobre seus orçamentos. O quadro 04 apresenta uma modelagem básica de controle orçamentário.



Quadro 04 – Modelagem de controle orçamentário.

DISCRIMINAÇÃO	REAL MÊS ANTERIOR	MÊS ATUAL			ACUMULADO ANO		
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
RECEITA/DESPESA							

Fonte: Adaptado de Padoveze (2013)

Padoveze (2013) destaca que o quadro exposto acima é o modelo de controle orçamentário mais comum. Mensalmente, os responsáveis por cada departamento devem ter acesso a estes dados para que sejam transformados em informações fidedignas sobre a avaliação e desempenho do orçamento de seus respectivos setores.

Portanto, pode-se dizer que o controle orçamentário funciona como um sistema de monitoramento dos orçamentos, onde ao final são comparados os resultados orçados com os resultados realizados. O controle orçamentário permite que a organização busque a coerência de seus objetivos, potencializando os resultados de cada departamento da empresa pelo monitoramento periódico de seus orçamentos. Assim, auxilia todos os setores da organização a alcançarem suas metas estabelecidas, tomando as medidas necessárias para o melhor desenvolvimento e desempenho da empresa como um todo.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. Inicialmente será apresentado o enquadramento metodológico do estudo, em seguida serão descritos os procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Em relação aos objetivos do estudo, esta pesquisa será caracterizada como descritiva, relatando os conceitos e características do planejamento estratégico e orçamento empresarial. De acordo com Silva, Bervian e Cervo (2007, p.61) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.”.

Neste tipo de estudo, o pesquisador não pode interferir no procedimento analisado. A pesquisa descritiva visa armazenar, analisar e descobrir os fenômenos ou sistemas técnicos pesquisados, classificando-os e comparando-os a fim de proporcionar maior clareza no entendimento do estudo, afirma Martins (2008).

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa será classificada como bibliográfica, pois abrangerá o contexto envolvendo as áreas de planejamento e orçamento já estudados e descritos por outros autores. Silva, Bervian e Cervo (2007, p. 60) conceituam que a pesquisa bibliográfica:

Procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

Para um maior aprofundamento sobre o assunto, será realizado um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do setor de transportes do município de Maracajá – SC. Evidenciando a aplicabilidade e vantagens dos instrumentos gerencias como o planejamento estratégico e orçamento empresarial para este tipo de empresa. Sendo assim, Furasté (2007, p. 37) afirma que “neste tipo de pesquisa, é feito um estudo exaustivo de algum caso particular, de pessoa ou de instituição, para analisar as circunstâncias específicas que o envolvem”.

Para que os objetivos propostos neste estudo sejam alcançados de maneira efetiva, a pesquisa documental também será utilizada para complementar o processo metodológico. Desta forma, Martins e Lintz (2007) destacam que a pesquisa documental é muito semelhante à pesquisa bibliográfica, contudo a principal diferença está no material pesquisado. Na pesquisa documental os materiais utilizados não são editados como livros e periódicos, o material levantado é formado por documentos que ainda não sofreram uma análise aprofundada.

No que concerne à abordagem do problema, esta pesquisa será caracterizada como qualitativa na qual “o método qualitativo, difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema” (RICHARDSON, 1999, p. 79). Logo, conforme Beuren (2006) a abordagem qualitativa visa identificar características não analisadas nos estudos quantitativos, tendo por objetivo traduzir o sentido dos fenômenos no âmbito social.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para demonstrar de que forma os instrumentos gerenciais como planejamento estratégico e orçamento empresarial podem contribuir para o direcionamento estratégico de uma empresa de pequeno porte será realizado um estudo de caso em uma empresa do setor de transportes do município de Maracajá – SC. Primeiramente, a base para realização do estudo de caso será levantada a partir do referencial teórico descrito durante a pesquisa, levando em consideração os estudos de vários autores sobre os assuntos abordados.

Neste contexto, será apresentada uma proposta orçamentária com base nas premissas contidas no planejamento estratégico, que também será elaborado a partir desta pesquisa. Para que o estudo de caso se torne viável e verídico, serão necessários a utilização alguns documentos fornecidos pela empresa como o balanço patrimonial e demonstrativo do resultado do exercício.

A partir desta documentação será elaborada a proposta orçamentária, juntamente com as projeções de alguns demonstrativos contábeis. A análise e estudo destes demonstrativos serão realizados pela pesquisadora, a fim de avaliar a aplicabilidade e relevância dos instrumentos gerenciais como planejamento estratégico e orçamento empresarial em empresas de pequeno porte.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Este capítulo tem por finalidade demonstrar a aplicabilidade dos conhecimentos obtidos por meio do estudo bibliográfico realizado. Desta forma, primeiramente será proposto um modelo de planejamento estratégico para a empresa objeto da pesquisa. Adiante, será sugerida uma proposta orçamentária alinhada às premissas contidas no planejamento estratégico elaborado. A empresa objeto de estudo será apresentada com nome fictício, devido ao fato da não autorização de sua exposição.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Alfa Transportes LTDA, objeto de estudo, é uma organização atuante no ramo de transporte rodoviário de cargas. Situada na cidade de Maracajá – SC, a Alfa Transportes LTDA foi fundada em 2008 por dois sócios e atua por toda a região sul e sudeste do país, não possuindo filiais.

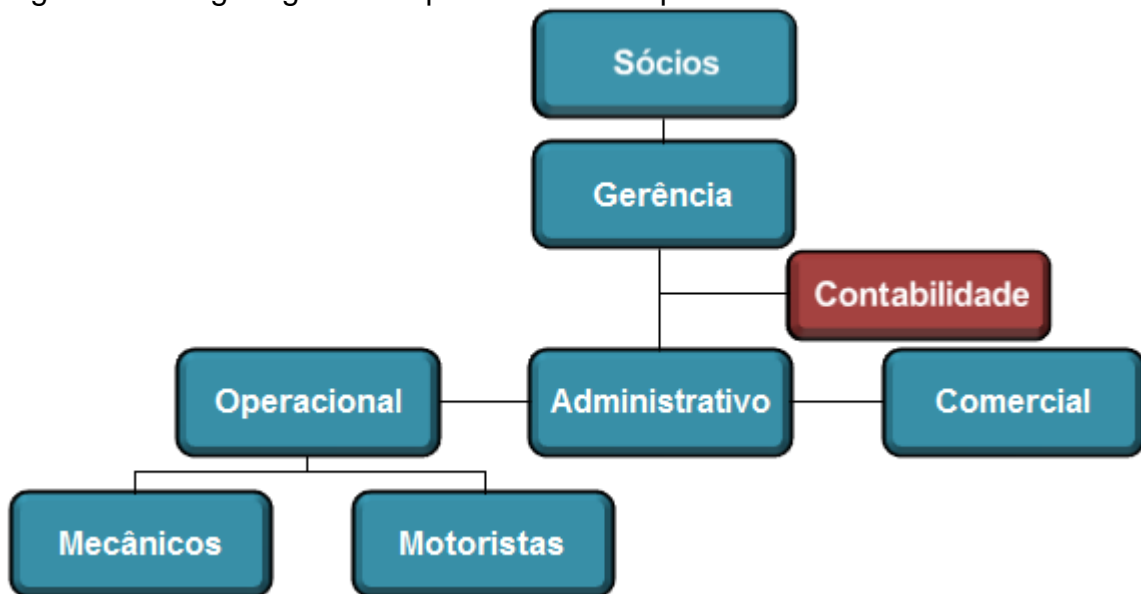
A organização é uma sociedade limitada enquadrada como empresa de pequeno porte, optante pelo Simples Nacional e tributada pelo anexo III, de acordo com a Lei Complementar 123/2006.

#### **4.1.1 Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional da empresa Alfa Transportes LTDA é composta atualmente pelos dois sócios e 22 funcionários, onde 20 são motoristas e 2 são mecânicos. A empresa, como grande parte das empresas de pequeno porte, é caracterizada como familiar.

A Figura número 09 apresenta a estrutura organizacional da empresa através de um organograma:

Figura 09 – Organograma empresa Alfa Transportes LTDA.



Fonte: Elaborado pela autora

O departamento administrativo é formado pelos dois sócios, o sócio “A” é responsável pelo setor administrativo e financeiro e o sócio “B” é responsável pelo setor comercial e de relacionamento dos clientes. A contabilidade da empresa é terceirizada, realizada por um escritório contábil também situado no município de Maracajá.

#### 4.1.2 Serviços Prestados e Mercado de Atuação

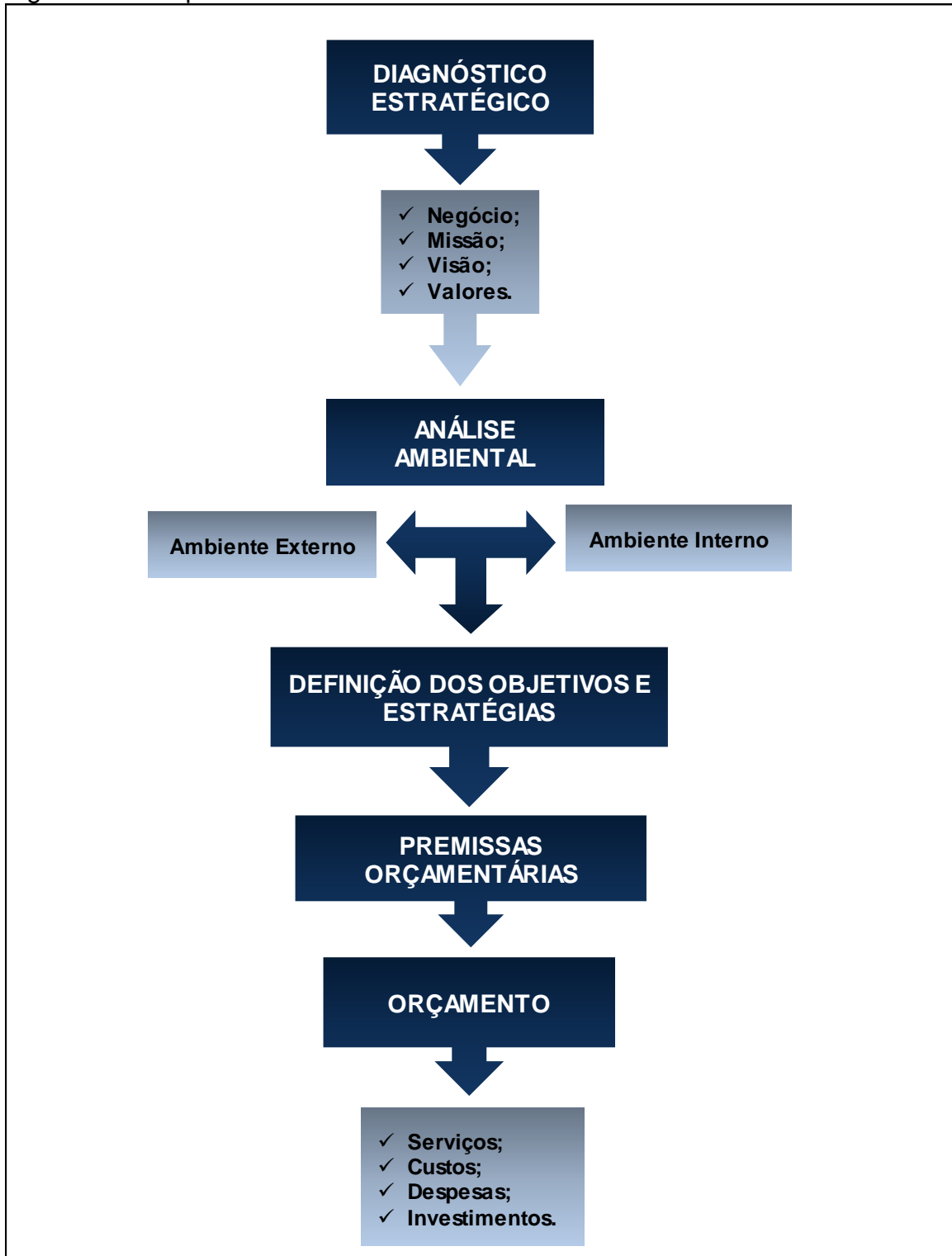
Os serviços de transporte rodoviário de cargas prestados pela empresa Alfa Transportes LTDA compreendem toda a região sul do país. Ela possui uma gama de clientes, a maioria indústrias de ferro e cerâmica localizadas na região e que precisam dos serviços de transporte para levarem seus produtos até as distribuidoras e lojas comerciais. A empresa não possui nenhum cliente que ocupe uma fatia significativa do faturamento total.

#### 4.2 ETAPAS DE ESTUDO

Nesta seção será exposta a sequência da pesquisa a ser elaborada no decorrer deste estudo de caso. Desta forma, propõe-se a elaboração de um planejamento estratégico e orçamento de longo prazo, ambos com abrangência

entre 2015 e 2019, para uma empresa do setor de transportes rodoviário de cargas situada no município de Maracajá - SC. Desta forma, a Figura 10 a seguir ilustra as etapas a serem elaboradas neste estudo.

Figura 10 – Etapas do estudo de caso.



Fonte: Elaborado pela autora

Como a empresa objeto de estudo nunca utilizou ferramentas gerenciais como o planejamento e orçamento em sua administração, a primeira fase deste estudo determinará seu diagnóstico estratégico. Desta forma, serão definidas informações básicas como o negócio da organização, sua missão, visão e valores. Esta é considerada uma fase crucial, pois todas as estratégias e objetivos terão como principal foco o alcance da visão.

Adiante, será elaborado um estudo sobre o ambiente da organização através da construção da matriz *SWOT*. Em sua elaboração, serão cruzados graficamente os pontos fortes e fracos (fatores internos) e oportunidades e ameaças (fatore externos) da empresa.

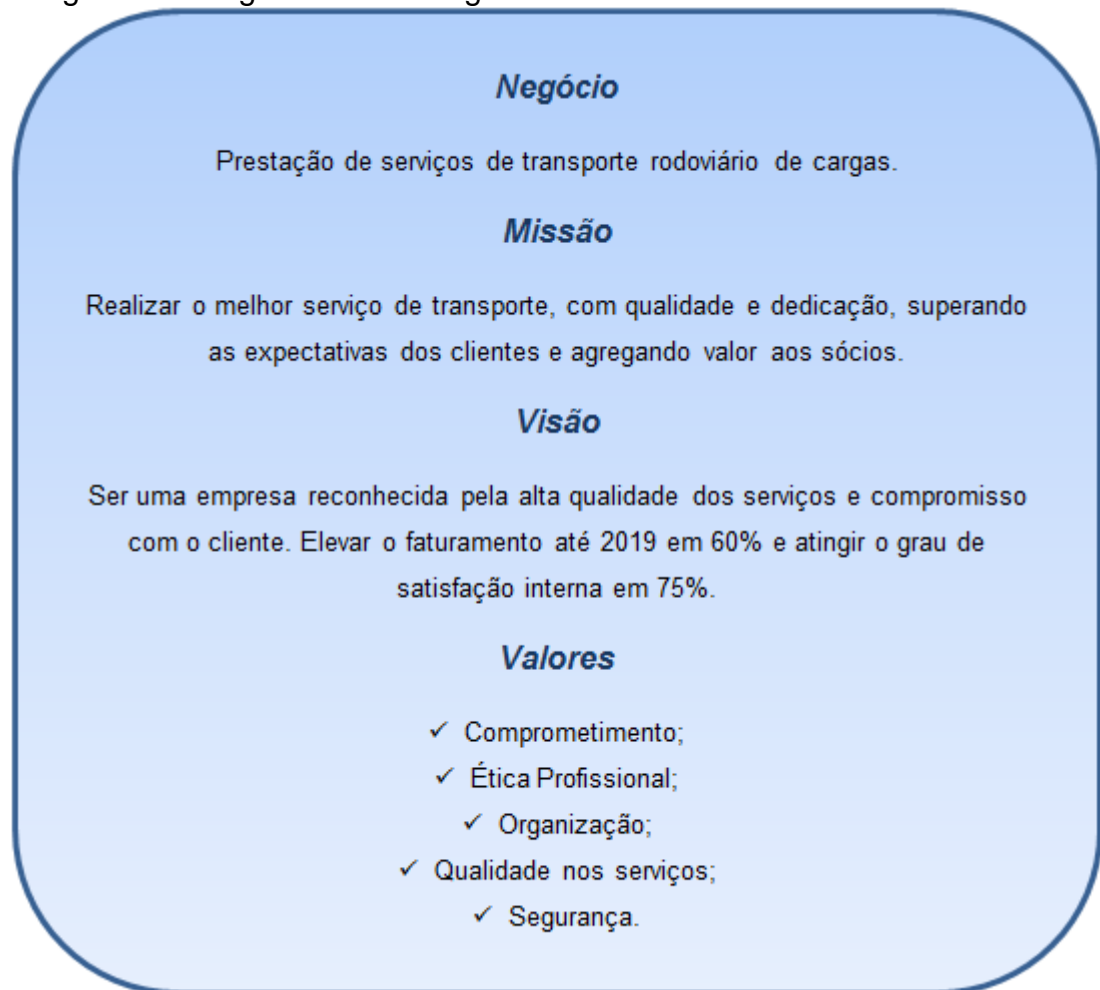
Concluídas todas estas etapas surge o momento de definir a estratégia empresarial para que os objetivos definidos pelos sócios sejam alcançados. Neste contexto, as estratégias posicionarão a organização para a obtenção de vantagem competitiva por meio de escolhas envolvendo os serviços prestados, como reduzir custos, como alocar recursos, entre outros fatores.

Ao definir as estratégias empresariais, o próximo passo a ser seguido será a quantificação destas estratégias por meio do orçamento empresarial. Será realizada a proposta de um orçamento de longo prazo, projetando os resultados da organização e, posteriormente, propor a empresa objeto de estudo uma modelagem de acompanhamento. Nesta modelagem serão verificados se os objetivos estão sendo atingidos ou se o sistema precisa ser revisado.

#### 4.3 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dando seguimento as etapas delineadas para o estudo de caso, a elaboração do planejamento estratégico da empresa Alfa Transportes LTDA começará pela definição de seu diagnóstico estratégico. Desse modo, nesta fase serão determinados o negócio, missão, visão e valores da organização. A Figura número 11 apresenta o diagnóstico estratégico da empresa Alfa juntamente com os elementos que a compõe:

Figura 11- Diagnóstico estratégico.



Fonte: Elaborado pela autora

A elaboração do diagnóstico estratégico servirá de base para as demais etapas do planejamento, visto que o principal foco dos objetivos é alcançar a visão empresarial.

#### 4.3.1 Análise Ambiental e Matriz SWOT

A Análise ambiental é mais um estágio fundamental no processo de elaboração do planejamento estratégico. O primeiro objetivo é fazer com que a organização conheça seus pontos fortes e fracos, ou seja, aqueles fatores internos e controláveis pela empresa.

Outro objetivo da análise ambiental é demonstrar para empresa suas oportunidades e ameaças, isto é, os aspectos externos e não controláveis pela mesma.



Por fim, a matriz *SWOT* irá fazer o cruzamento destas análises de maneira simplificada e didática, para que seja mais fácil a visualização dos aspectos positivos e negativos da empresa. Além disso, esta ferramenta permite que os gestores e colaboradores passem a conhecer melhor a organização e seu ambiente. A Figura 12 apresenta a matriz *SWOT* da empresa Alfa Transportes LTDA.

Figura 12 – Matriz *SWOT* empresa Alfa Transportes LTDA.

<b>ANÁLISE INTERNA</b>	<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço competitivo;</li> <li>✓ Agilidade nas entregas;</li> <li>✓ Compromisso e qualidade na prestação dos serviços;</li> <li>✓ Localização;</li> <li>✓ Sistema de rastreamento de frota.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ausência de Planejamento Empresarial;</li> <li>✓ Frota antiga;</li> <li>✓ Custos com manutenções constantes;</li> <li>✓ Alta rotatividade de funcionários;</li> <li>✓ Dificuldade de recrutamento e seleção de colaboradores.</li> </ul>
<b>ANÁLISE EXTERNA</b>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento na carteira de clientes;</li> <li>✓ Incentivos governamentais para financiamento de imobilizado;</li> <li>✓ Possibilidade de transportar vários tipos de carga;</li> <li>✓ Várias indústrias na região;</li> <li>✓ Possibilidade de expansão nos modais de transporte.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta carga tributária;</li> <li>✓ Concorrência estruturada;</li> <li>✓ Rodovias em má conservação;</li> <li>✓ Instabilidade no preço dos combustíveis;</li> <li>✓ Insegurança nas vias.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

### 4.3.2 Objetivos e Estratégias

Após a realização das análises do ambiente empresarial, chega-se ao momento de definir os objetivos estratégicos da empresa. Nesta etapa também são delineadas as estratégias que servirão de base para o alcance de tais objetivos.

O quadro 05 apresenta a relação entre os objetivos e estratégias da empresa Alfa Transportes LTDA para cada área de negócio:

Quadro 05 – Objetivos e estratégias

ÁREA	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Financeira	Aumentar o retorno sobre o investimento	Tomar medidas que possam diminuir o custo dos serviços prestados. Contratar assessoria de terceiros que possam auxiliar na reavaliação do valor do frete.
	Elevar o faturamento	Expandir os locais de atuação em regiões vizinhas.
Clientes	Aumentar a carteira de clientes	Realizar atividades de <i>marketing</i> para divulgar os serviços oferecidos pela empresa.
	Satisfazer as necessidades do cliente	Pesquisar o nível de satisfação dos clientes, a fim de saber quais são suas necessidades e melhorar o serviço prestado.
Processos Internos	Investir na compra de novos caminhões	Adquirir novos caminhões a fim de otimizar os serviços prestados e reduzir custos com manutenções constantes.
	Reavaliar a frota da empresa	Avaliar o imobilizado da empresa para que seja evidenciado o que pode ser reaproveitado ou descartado.
Aprendizado e Crescimento	Incentivar e motivar os colaboradores	Implantar políticas de cumprimento de metas que possam melhorar a remuneração e benefício dos funcionários.
	Melhorar a qualificação e reduzir os índices de absenteísmo de empregados	Fornecer atividades de treinamento e recreação com a finalidade de aperfeiçoar a qualificação dos funcionários por meio de medidas que aumentem sua satisfação, compromisso e habilidade no ambiente de trabalho.
	Reduzir a rotatividade de funcionários	Implantar um departamento pessoal na organização para que o sistema de recrutamento e seleção de funcionários seja melhorado.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da caracterização dos objetivos e estratégias, a empresa deverá elaborar todas as suas premissas para que os objetivos sejam atingidos. Desta forma, na área financeira foram definidos objetivos que proporcionem melhorias para a empresa, maximizando o valor para os sócios. Na segunda área de atuação, os objetivos foram voltados para a manutenção da carteira de clientes e potenciais clientes. Na área interna, os objetivos expostos estão relacionados à melhoria da capacidade operacional da empresa. A área de aprendizado e crescimento oferece a

infraestrutura para as demais áreas, seus objetivos estão voltados para melhorar o investimento em capital humano e capacitação de funcionários.

#### 4.4 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA.

Para a realização da proposta orçamentária, deve-se ressaltar que foram utilizados dados reais da empresa objeto de estudo. Sendo assim, o método escolhido para a elaboração do orçamento foi o de tendências, sendo necessário analisar informações passadas da organização, para que se entenda a sua atual situação e assim, delimitar as premissas do orçamento. O quadro 06 apresenta as premissas orçamentárias utilizadas para as projeções dos demonstrativos contábeis com abrangência entre os anos de 2015 e 2019.

Quadro 06 – Premissas orçamentárias empresa Alfa Transportes LTDA.

PREMISSAS		2015	2016	2017	2018	2019
DRE	Crescimento das Vendas (% Cresc.Ano Ant)	8%	10%	10%	12%	12%
	Impostos sobre vendas (%RB)	7%	7%	7%	7%	7%
	Custo dos Serviços Prestados (%RB)	76%	76%	76%	77%	78%
	Impostos sobre compras - (% Compras do período)					
	Despesas comerciais (%RB)	3%	3%	3%	3%	3%
	Despesas administrativas (% Cresc.Ano Ant)	6%	6%	6%	6%	6%
	Despesas financeiras (% Cresc.Ano Ant)	2%	2%	2%	2%	2%
	Despesas tributárias (% Cresc.Ano Ant)	1%	1%	1%	1%	1%
FC/BP	Prazo Recebimento de Clientes (dias)	55	55	55	55	55
	Prazo Pagamento de Fornecedores (dias)	45	45	45	45	45
	Prazo Médio de Estocagem (dias)	60	60	60	60	60
	Prazo Médio de Pagamento de Salários (dias)	30	30	30	30	30
	Prazo Médio de Pagamento de Impostos (dias)	30	30	30	30	30
	Prazo Médio de Outras Contas a Pagar (dias)	30	30	30	30	30

Fonte: Elaborado pela autora

As premissas orçamentárias foram definidas de acordo com algumas características do segmento da empresa objeto de estudo. A projeção das receitas foi formulada de acordo a visão empresarial da organização, na qual foi previsto um crescimento de 60% até o ano de 2019 em relação ao ano base de 2014. Os percentuais anuais de crescimento foram delimitados levando-se em conta o crescimento médio do setor de transportes rodoviário de cargas.

O custo dos serviços prestados foi projetado proporcionalmente à projeção do faturamento para cada ano.

As despesas administrativas, que envolvem todos os gastos necessários para que a empresa se mantenha no mercado, foram projetadas de acordo com as médias inflacionais do setor.

Por fim, foi projetado um investimento em imobilizado nos anos de 2015 e 2016, atingindo um dos objetivos estratégicos de investir em imobilizado e renovar a frota da empresa. Estas aquisições previstas são demonstradas no quadro 07 abaixo:

Quadro 07 – Previsão de investimentos empresa Alfa Transportes LTDA.

2015	2016
R\$ 250.000,00	R\$ 400.000,00

Fonte: Elaborado pela autora

Os investimentos foram decorrentes do aumento do faturamento previsto para os anos seguintes. Estima-se que a elevação das receitas acarretará a necessidade da compra de mais veículos para suprir a demanda dos serviços. Por isso, nas demonstrações contábeis projetadas a seguir, irão constar as aquisições destes imobilizados.

#### 4.4.1 Projeção dos Demonstrativos Contábeis

A projeção dos demonstrativos contábeis conclui o processo de elaboração do orçamento. Nesta etapa, todas as peças orçadas são reunidas e transformadas em demonstrativos contábeis projetados, como a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e por fim, o Balanço Patrimonial.

##### 4.4.1.1 Demonstração do Resultado do Exercício

A projeção do resultado é estruturada com base nos planos de receitas de prestação de serviços, custos e despesas. É vista como uma peça relevante, pois através dela são demonstrados os lucros e prejuízos da empresa no período projetado. O quadro 08 apresenta a projeção do resultado da empresa Alfa Transportes LTDA.

Quadro 08 - DRE projetado empresa Alfa Transportes LTDA.

	BASE	2015	2016	2017	2018	2019
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>2.236.193</b>	<b>2.415.088</b>	<b>2.656.597</b>	<b>2.922.257</b>	<b>3.272.928</b>	<b>3.665.679</b>
Receita de prestação de serviços	2.236.193	2.415.088	2.656.597	2.922.257	3.272.928	3.665.679
<b>DEDUÇÕES</b>	<b>(168.385)</b>	<b>(169.056)</b>	<b>(185.962)</b>	<b>(204.558)</b>	<b>(229.105)</b>	<b>(256.598)</b>
Simplex s/ serviços de transporte	(168.385)	(169.056)	(185.962)	(204.558)	(229.105)	(256.598)
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>2.067.808</b>	<b>2.246.032</b>	<b>2.470.635</b>	<b>2.717.699</b>	<b>3.043.823</b>	<b>3.409.082</b>
Custos dos serviços prestados	(1.664.602)	(1.835.467)	(2.019.014)	(2.220.915)	(2.520.154)	(2.859.230)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>403.206</b>	<b>410.565</b>	<b>451.622</b>	<b>496.784</b>	<b>523.668</b>	<b>549.852</b>
<b>DESPESAS</b>	<b>(315.804)</b>	<b>(304.256)</b>	<b>(354.520)</b>	<b>(357.652)</b>	<b>(356.584)</b>	<b>(361.019)</b>
Despesas comerciais	(109.206)	(72.453)	(79.698)	(87.668)	(98.188)	(109.970)
Despesas administrativas	(185.577)	(196.712)	(208.514)	(221.025)	(234.287)	(248.344)
Despesas financeiras	(19.656)	(33.713)	(64.915)	(47.553)	(22.689)	(1.270)
Despesas tributárias	(1.365)	(1.379)	(1.392)	(1.406)	(1.420)	(1.435)
<b>RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO</b>	<b>87.402</b>	<b>106.309</b>	<b>97.102</b>	<b>139.131</b>	<b>167.085</b>	<b>188.833</b>

Fonte: Elaborado pela autora

O DRE projetado permite visualizar o faturamento para os próximos cinco anos da empresa, como também seus custos, despesas e lucros obtidos. Percebe-se na projeção do ano de 2019, que a Alfa Transportes LTDA consegue atingir sua visão, elevando o faturamento em 60% em relação ao ano base de 2014.

O lucro bruto também apontou aumentos significativos comparados ao ano de 2014. O custo dos serviços prestados apresentou saldos animadores mesmo retratando elevações, pois o aumento foi em percentuais pequenos em relação aos anos anteriores. Isso se deve ao crescimento previsto para o faturamento, já que os custos foram projetados proporcionalmente ao valor das receitas.

O resultado líquido retratou um crescimento oscilatório durante os anos projetados. Uma das razões para este fato foram os juros absorvidos através dos investimentos que foram previstos. A maioria destes investimentos são realizados em até 60 parcelas, no estudo de caso optou-se pela escolha de fazê-los em 24 e 36 parcelas, como pode ser verificado nos apêndices A e B. Isso favoreceu o aumento das despesas financeiras que acarretaram na redução do resultado líquido no ano de 2016. Estima-se que nos anos seguintes este resultado tende a melhorar. Os investimentos previstos são necessários para suprir a demanda pelo aumento na procura dos serviços da empresa. Contudo, é necessário ressaltar que este demonstrativo é baseado em premissas e, para que surtam o efeito esperado, é necessário que sejam realizadas corretamente.

#### 4.4.1.2 Demonstração dos Fluxos de Caixa

Após a elaboração do DRE projetado, tem-se a demonstração dos fluxos de caixa, que tem por finalidade demonstrar as entradas e saídas diretas do caixa da empresa durante o período orçado. O quadro 09 abaixo apresenta a DFC projetada da empresa objeto de estudo.

Quadro 09 – DFC projetada empresa Alfa Transportes LTDA.

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>					
Recebimento de clientes	2.681.303	2.619.700	2.881.670	3.219.353	3.605.676
Pagamento de fornecedores	(1.208.670)	(798.351)	(844.861)	(1.042.236)	(1.257.381)
Pagamento de salários	(1.057.549)	(1.174.678)	(1.287.165)	(1.447.273)	(1.631.115)
Pagamento de impostos	(284.798)	(184.553)	(203.008)	(227.059)	(254.306)
Pagamento de contas a pagar (curto prazo)	(98.221)	(130.118)	(142.076)	(143.065)	(155.740)
<b>Caixa líquido proveniente das atividades operacionais</b>	<b>32.065</b>	<b>332.001</b>	<b>404.559</b>	<b>359.721</b>	<b>307.133</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento</b>					
Recebimento pela venda de ativo imobilizado					
Pagamento pela compra de ativo imobilizado	(137.291)	(279.921)	(186.013)	(173.531)	(43.383)
<b>Caixa líquido proveniente das atividades de investimento</b>	<b>(137.291)</b>	<b>(279.921)</b>	<b>(186.013)</b>	<b>(173.531)</b>	<b>(43.383)</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento</b>					
Captação de empréstimos e financiamentos					
Liquidação de empréstimos e financiamentos					
<b>Caixa líquido usado nas atividades de financiamento</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>(105.227)</b>	<b>52.080</b>	<b>218.547</b>	<b>186.189</b>	<b>263.750</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no início do período</b>	<b>242.541</b>	<b>137.314</b>	<b>189.395</b>	<b>407.941</b>	<b>594.130</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no fim do período</b>	<b>137.314</b>	<b>189.395</b>	<b>407.941</b>	<b>594.130</b>	<b>857.881</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se observar no demonstrativo acima, que apesar dos investimentos obtidos durante os anos, houve uma sobra de caixa relevante no decorrer dos períodos orçados, o que proporcionará a empresa segurança financeira. Isto ocorre em razão da pequena diferença de apenas dez dias entre o prazo de pagamento de fornecedores e o prazo de recebimento de clientes. O que garantiu que a empresa obtivesse aumento no seu capital de giro.

Além disso, a segurança financeira possibilitará a realização de novos investimentos. No entanto, sugere-se que a empresa analise muito bem os investimentos ou aplicações, a fim de preservar os melhores resultados, evitando sobras de caixa estáticas.

#### 4.4.1.2 Balanço Patrimonial

Finalizando as projeções orçamentárias, o balanço patrimonial é o último demonstrativo a ser elaborado. Nele são registradas todas as operações previstas para a organização, como também o seu resultado final. O quadro 10 retrata o balanço patrimonial da empresa Alfa, conforme pode ser observado a seguir:

Quadro 10- Balanço Patrimonial projetado empresa Alfa Transportes LTDA.

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ATIVO</b>	<b>1.976.598</b>	<b>2.263.326</b>	<b>2.289.838</b>	<b>2.366.458</b>	<b>2.576.310</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>812.399</b>	<b>931.967</b>	<b>1.224.751</b>	<b>1.514.388</b>	<b>1.894.654</b>
Disponibilidades	137.314	189.395	407.941	594.130	857.881
Clientes	368.972	405.869	446.456	500.031	560.034
Outros ativos	201	201	201	201	201
Estoques	305.911	336.502	370.153	420.026	476.538
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>1.164.199</b>	<b>1.331.359</b>	<b>1.065.087</b>	<b>852.070</b>	<b>681.656</b>
Imobilizado	1.164.199	1.331.359	1.065.087	852.070	681.656
<b>PASSIVO</b>	<b>1.976.598</b>	<b>2.263.326</b>	<b>2.289.838</b>	<b>2.366.458</b>	<b>2.576.310</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>506.742</b>	<b>515.709</b>	<b>553.932</b>	<b>505.580</b>	<b>526.599</b>
Fornecedores	111.433	98.131	106.676	133.651	160.533
Contas a pagar	66.340	74.258	80.561	98.220	116.712
Obrigações trabalhistas	90.000	98.607	108.051	121.747	137.215
Obrigações tributárias	14.088	15.497	17.046	19.092	21.383
Financiamentos e empréstimos	224.881	229.216	241.599	132.869	90.756
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>583.049</b>	<b>763.708</b>	<b>612.865</b>	<b>570.752</b>	<b>570.752</b>
Financiamentos e empréstimos	583.049	763.708	612.865	570.752	570.752
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>886.807</b>	<b>983.909</b>	<b>1.123.041</b>	<b>1.290.125</b>	<b>1.478.959</b>
Capital Social	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Lucros/prejuízo acumulados	872.807	969.909	1.109.041	1.276.125	1.464.959

Fonte: Elaborado pela autora

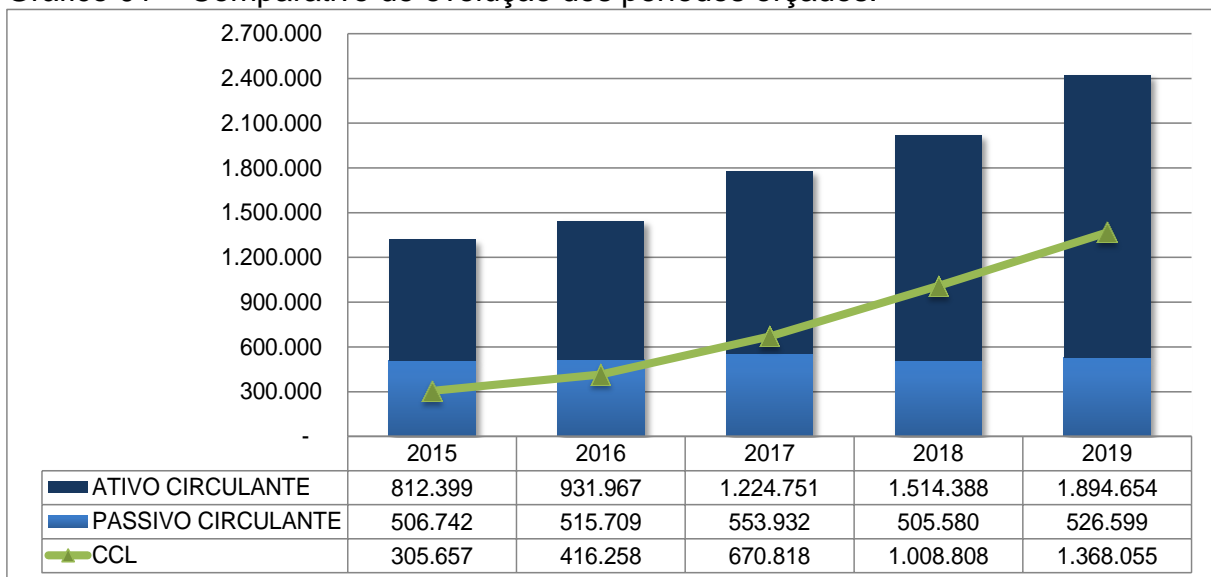
Analisando a projeção do balanço patrimonial da empresa Alfa, nota-se que ao longo dos anos houve um aumento expressivo das disponibilidades e do saldo de clientes da empresa, em razão do aumento da receita de prestação de serviços. O ativo imobilizado sofreu algumas oscilações por conta dos investimentos em veículos previstos para os anos de 2015 e 2016.

O saldo da conta fornecedores também sofreu oscilações e aumentou nos anos de 2017 a 2019. Isso ocorreu em virtude do crescimento do faturamento, que exige maiores gastos para manter a qualidade dos serviços prestados. Os financiamentos e empréstimos também cresceram sucessivamente entre 2015 a 2018 devido às aquisições orçadas para estes anos. O aumento das obrigações

trabalhistas entre os cinco anos projetados ocorreu principalmente pelos reajustes salariais que foram previstos para o decorrer dos períodos.

A oscilação mais significativa ocorreu nos lucros acumulados da empresa, superando as expectativas e atingindo mais um dos objetivos estratégicos estipulados de gerar crescimento ao lucro dos sócios, aumentando o retorno sobre o investimento. O gráfico 01 ilustra um comparativo sobre diferenças entre o ativo circulante e o passivo circulante dos períodos orçados.

Gráfico 01 – Comparativo de evolução dos períodos orçados.



Fonte: Elaborado pela autora

Através da análise do gráfico 01 percebe-se que a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante aumenta significativamente no decorrer dos anos orçados. Esta diferença representa que a empresa terá recursos disponíveis a curto prazo para financiar suas atividades. Ou seja, como o capital circulante líquido é positivo e tende a crescer nos próximos anos, estima-se que a empresa apresente uma folga expressiva dos ativos a curto prazo em relação aos passivos a curto prazo, correndo menos riscos.

Vale ressaltar que de forma geral, diante das análises dos demonstrativos contábeis projetados pelo orçamento, as premissas estabelecidas pelo planejamento estratégico da empresa Alfa Transporte LTDA são viáveis. Contudo, para que as premissas sejam realizadas é preciso muito empenho de todos os colaboradores para que ocorram segundo os planos pré-estabelecidos.



#### 4.4.2 Acompanhamento Orçamentário

No processo de acompanhamento orçamentário é efetuada uma comparação entre os resultados orçados e realizados, permitindo que seja feita uma análise das variações que ocorrerem. Por isso é vista como uma etapa tão importante quanto à própria elaboração do orçamento.

Portanto, além de elaborar proposta orçamentária, este estudo também propõe que seja realizado o acompanhamento do orçamento ao longo dos anos pela empresa objeto de estudo. O quadro número 11 apresenta um modelo que pode ser utilizado pela empresa para o acompanhamento do orçamento.

Quadro 11 – Modelo de acompanhamento (orçado *versus* realizado).

DISCRIMINAÇÃO	ANO ANTERIOR			ANO ATUAL		
	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
Receita						
Custos						
Despesas						
Fluxo de Caixa						
Clientes						
Fornecedores						

Fonte: Elaborado pela autora

Este controle tem a finalidade de analisar as variações ocorridas, identificar possíveis erros e fazer as correções necessárias, ajustando o plano orçamentário para garantir a otimização do resultado e a eficácia empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de ferramentas gerenciais no processo de desenvolvimento das organizações está se tornando sinônimo de sucesso e continuidade. Entretanto, isso não é mérito apenas das grandes companhias. As empresas de pequeno porte, ainda que em pequeno número, vêm cada vez mais se adaptando e utilizando técnicas gerenciais em seus negócios.

A aplicação do planejamento estratégico e orçamento empresarial trazem inúmeros benefícios às organizações. O planejamento atua no processo de delineamento de objetivos, estratégias e ações, garantindo um gerenciamento eficaz dos negócios. O orçamento por sua vez, consiste na aplicação prática do planejamento estratégico, por materializar as estratégias sob forma de valor. Esta ferramenta permite que as empresas controlem se os resultados obtidos estão em conformidade com os objetivos contidos no planejamento. Suas projeções reproduzem os resultados que a empresa almeja alcançar.

Por isso, adaptar modelos de tais instrumentos para micro e pequenas empresas pode auxiliar de maneira significativa no processo de gestão e visão a longo prazo destas organizações. Além disso, podem garantir que este segmento empresarial tão importante para a economia brasileira se desenvolva de maneira saudável.

O estudo de caso desta pesquisa foi realizado em uma empresa transportadora de cargas caracterizada como de pequeno porte situada no município de Maracajá - SC. O principal objetivo foi demonstrar de que forma as ferramentas gerenciais compostas pelo planejamento e orçamento poderiam contribuir para o direcionamento estratégico a longo prazo desta empresa. O objetivo geral foi atingido à medida em que os objetivos específicos foram alcançados.

O primeiro objetivo de discorrer sobre os instrumentos de contabilidade gerencial com enfoque no planejamento e orçamento foi atingido no momento em que foram apresentados e discorridos de maneira bibliográfica os conceitos, definições e etapas de implantação relacionados ao planejamento estratégico e orçamento empresarial.

Para alcançar o segundo objetivo de apresentar um modelo de planejamento estratégico que se adequasse a estrutura de uma empresa transportadora de cargas caracterizada como de pequeno porte, foi elaborado um

modelo de planejamento estratégico que se adequasse a estrutura da empresa objeto de estudo. Constatou-se que a organização não possuía objetivos claros para o futuro, muito menos estratégias bem definidas para isso. A partir da construção do planejamento, foi definido um diagnóstico estratégico para a empresa.

Para que o terceiro e último objetivo de elaborar uma proposta de projeção orçamentária de longo prazo baseada nas premissas contidas no planejamento estratégico fosse atingido, foram obtidos dados e informações sobre as demonstrações contábeis da empresa do ano de 2014. Com isso, foram elaboradas premissas que serviram de base para a elaboração de uma proposta de projeção a longo prazo de cinco anos. Foram feitas projeções sobre o faturamento das receitas de prestação de serviços, custo dos serviços prestados, despesas e investimentos. Com todas as peças orçamentárias definidas, foi realizada a projeção dos demonstrativos contábeis. Após uma análise, percebeu-se que o orçamento atingiu os objetivos previstos no planejamento estratégico da empresa.

Ao final da realização da proposta orçamentária também foi recomendado à empresa objeto de estudo um acompanhamento anual do orçamento, para que seja feita a comparação entre os resultados orçados e os realizados e assim, analisar as variações que ocorrerem. Estas análises permitirão que sejam identificados ao longo do tempo se os objetivos definidos estão sendo atingidos, se as estratégias estão causando efeito ou se precisam ser revisadas.

Portanto, este trabalho evidenciou a importância da implantação do planejamento estratégico e orçamento empresarial para as empresas. Conclui-se que uma ferramenta complementa outra, pois em conjunto definem objetivos e estratégias, traçam metas, otimizam recursos, maximizam resultados e aumentam a eficiência do negócio através do comprometimento dos envolvidos, garantindo a perpetuidade do gerenciamento por meio da interpretação dos resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BETHLEM, Agrícola. **Gestão estratégica de empresas brasileiras: casos resolvidos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CARDOSO, Ricardo Lopes; MÁRIO, Poueri do Carmo; AQUINO, André Carlos Busanelli. **Contabilidade Gerencial: Mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, Eliezer Arantes Da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERNADES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial: Uma abordagem conceitual metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação : com explicitação das normas da ABNT**. 14. ed. ampl. e atual. Porto Alegre, 2007.
- 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.
- KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LUNKES, Rogério Caetano. **Manual do orçamento**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 6. ed. rev. e atual Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MOREIRA, José Carlos; **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: Uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 17º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto Santos. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

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

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. 1ª ed. São Paulo: Atlas 2010.

PENG, Mike W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

Portal SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>> Acesso em: 10 de setembro de 2014.

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

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial: Novas Técnicas de Elaboração e de Acompanhamento**. São Paulo: Atlas, 2014.

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

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1º ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2008.

SCHUBERT, Pedro. **Manual de orçamento empresarial integrado**. Rio de Janeiro: Jolan, 1987.

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

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: Foco em Clientes e Pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M. e FEES, Philip E. **Contabilidade gerencial**. Tradução da 6ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Planilha investimentos ano 2015

Valor Financiado	250.000
Quant. Parcelas	24
Taxa de Juros a.m	1,50%
Data de Captação	20/01/2015

Montante	299.544,61
Juros	49.544,61
Acréscimo%	19,82%

Parc.	Ano	Prestação	Juros	Amortiz	Saldo	CP	LP
					250.000,00	113.863,15	136.136,85
1	2015	137.291,28	33.712,83	<b>103.578,45</b>	<b>146.421,55</b>	134.124,98	12.296,58
2	2016	149.772,31	15.647,33	<b>134.124,98</b>	<b>12.296,58</b>	12.296,58	- 0,00
3	2017	12.481,03	184,45	<b>12.296,58</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
4	2018	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
5	2019	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
6	2020	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
7	2021	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
8	2022	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
9	2023	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
10	2024	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	-
11	2025	-	0,00	<b>0,00</b>	-	-	-
12	2026	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>		<b>299.544,61</b>	<b>49.544,61</b>	<b>250.000,00</b>			
Parc	Mês	Prestação	Juros	Amortiz	Saldo	CP	LP
<b>0</b>	<b>jan-15</b>				<b>250.000,00</b>	<b>113.863,15</b>	<b>136.136,85</b>
1	fev-15	12.481,03	3.750,00	8.731,03	241.268,97	115.571,10	125.697,88
2	mar-15	12.481,03	3.619,03	8.861,99	232.406,98	117.304,66	115.102,32
3	abr-15	12.481,03	3.486,10	8.994,92	223.412,06	119.064,23	104.347,83
4	mai-15	12.481,03	3.351,18	9.129,84	214.282,22	120.850,20	93.432,02
5	jun-15	12.481,03	3.214,23	9.266,79	205.015,43	122.662,95	82.352,48
6	jul-15	12.481,03	3.075,23	9.405,79	195.609,63	124.502,89	71.106,74
7	ago-15	12.481,03	2.934,14	9.546,88	186.062,75	126.370,44	59.692,31
8	set-15	12.481,03	2.790,94	9.690,08	176.372,67	128.265,99	48.106,67
9	out-15	12.481,03	2.645,59	9.835,44	166.537,23	130.189,98	36.347,25
10	nov-15	12.481,03	2.498,06	9.982,97	156.554,26	132.142,83	24.411,43
11	dez-15	12.481,03	2.348,31	10.132,71	146.421,55	134.124,98	12.296,58
12	jan-16	12.481,03	2.196,32	10.284,70	136.136,85	136.136,85	- 0,00
13	fev-16	12.481,03	2.042,05	10.438,97	125.697,88	125.697,88	- 0,00
14	mar-16	12.481,03	1.885,47	10.595,56	115.102,32	115.102,32	- 0,00
15	abr-16	12.481,03	1.726,53	10.754,49	104.347,83	104.347,83	- 0,00
16	mai-16	12.481,03	1.565,22	10.915,81	93.432,02	93.432,02	- 0,00
17	jun-16	12.481,03	1.401,48	11.079,55	82.352,48	82.352,48	- 0,00
18	jul-16	12.481,03	1.235,29	11.245,74	71.106,74	71.106,74	- 0,00
19	ago-16	12.481,03	1.066,60	11.414,42	59.692,31	59.692,31	- 0,00
20	set-16	12.481,03	895,38	11.585,64	48.106,67	48.106,67	- 0,00
21	out-16	12.481,03	721,60	11.759,43	36.347,25	36.347,25	- 0,00
22	nov-16	12.481,03	545,21	11.935,82	24.411,43	24.411,43	- 0,00
23	dez-16	12.481,03	366,17	12.114,85	12.296,58	12.296,58	- 0,00
24	jan-17	12.481,03	184,45	12.296,58	0,00	- 0,00	- 0,00



## APÊNDICE B – Planilha investimentos ano 2016

Valor Financiado	400.000	Montante	520.594,50				
Quant. Parcelas	36	Juros	120.594,50				
Taxa de Juros a.m	1,50%	Acréscimo%	30,15%				
Data de Captação	30/03/2016						
Parc.	Ano	Prestação	Juros	Amortiz	Saldo	CP	LP
					400.000,00	110.341,14	289.658,86
1	2016	130.148,62	49.267,52	<b>80.881,11</b>	<b>319.118,89</b>	126.162,96	192.955,93
2	2017	173.531,50	47.368,54	<b>126.162,96</b>	<b>192.955,93</b>	150.842,73	42.113,21
3	2018	173.531,50	22.688,77	<b>150.842,73</b>	<b>42.113,21</b>	42.113,21	- 0,00
4	2019	43.382,87	1.269,67	<b>42.113,21</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
5	2020	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
6	2021	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
7	2022	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
8	2023	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
9	2024	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	- 0,00
10	2025	-	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- 0,00	-
11	2026	-	0,00	<b>0,00</b>	-	-	-
12	2027	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>		<b>520.594,50</b>	<b>120.594,50</b>	<b>400.000,00</b>			
Parc	Mês	Prestação	Juros	Amortiz	Saldo	CP	LP
<b>0</b>	<b>mar-16</b>				<b>400.000,00</b>	<b>110.341,14</b>	<b>289.658,86</b>
1	abr-16	14.460,96	6.000,00	8.460,96	391.539,04	111.996,26	279.542,78
2	mai-16	14.460,96	5.873,09	8.587,87	382.951,17	113.676,21	269.274,96
3	jun-16	14.460,96	5.744,27	8.716,69	374.234,48	115.381,35	258.853,13
4	jul-16	14.460,96	5.613,52	8.847,44	365.387,04	117.112,07	248.274,97
5	ago-16	14.460,96	5.480,81	8.980,15	356.406,88	118.868,75	237.538,13
6	set-16	14.460,96	5.346,10	9.114,85	347.292,03	120.651,78	226.640,25
7	out-16	14.460,96	5.209,38	9.251,58	338.040,45	122.461,56	215.578,89
8	nov-16	14.460,96	5.070,61	9.390,35	328.650,10	124.298,48	204.351,62
9	dez-16	14.460,96	4.929,75	9.531,21	319.118,89	126.162,96	192.955,93
10	jan-17	14.460,96	4.786,78	9.674,17	309.444,72	128.055,40	181.389,32
11	fev-17	14.460,96	4.641,67	9.819,29	299.625,43	129.976,23	169.649,20
12	mar-17	14.460,96	4.494,38	9.966,58	289.658,86	131.925,88	157.732,98
13	abr-17	14.460,96	4.344,88	10.116,08	279.542,78	133.904,77	145.638,01
14	mai-17	14.460,96	4.193,14	10.267,82	269.274,96	135.913,34	133.361,63
15	jun-17	14.460,96	4.039,12	10.421,83	258.853,13	137.952,04	120.901,09
16	jul-17	14.460,96	3.882,80	10.578,16	248.274,97	140.021,32	108.253,65
17	ago-17	14.460,96	3.724,12	10.736,83	237.538,13	142.121,64	95.416,50
18	set-17	14.460,96	3.563,07	10.897,89	226.640,25	144.253,46	82.386,79
19	out-17	14.460,96	3.399,60	11.061,35	215.578,89	146.417,26	69.161,63
20	nov-17	14.460,96	3.233,68	11.227,27	204.351,62	148.613,52	55.738,10
21	dez-17	14.460,96	3.065,27	11.395,68	192.955,93	150.842,73	42.113,21
22	jan-18	14.460,96	2.894,34	11.566,62	181.389,32	153.105,37	28.283,95
23	fev-18	14.460,96	2.720,84	11.740,12	169.649,20	155.401,95	14.247,25
24	mar-18	14.460,96	2.544,74	11.916,22	157.732,98	157.732,98	- 0,00
25	abr-18	14.460,96	2.365,99	12.094,96	145.638,01	145.638,01	- 0,00
26	mai-18	14.460,96	2.184,57	12.276,39	133.361,63	133.361,63	- 0,00
27	jun-18	14.460,96	2.000,42	12.460,53	120.901,09	120.901,09	- 0,00
28	jul-18	14.460,96	1.813,52	12.647,44	108.253,65	108.253,65	- 0,00
29	ago-18	14.460,96	1.623,80	12.837,15	95.416,50	95.416,50	- 0,00
30	set-18	14.460,96	1.431,25	13.029,71	82.386,79	82.386,79	- 0,00
31	out-18	14.460,96	1.235,80	13.225,16	69.161,63	69.161,63	- 0,00
32	nov-18	14.460,96	1.037,42	13.423,53	55.738,10	55.738,10	- 0,00
33	dez-18	14.460,96	836,07	13.624,89	42.113,21	42.113,21	- 0,00
34	jan-19	14.460,96	631,70	13.829,26	28.283,95	28.283,95	- 0,00
35	fev-19	14.460,96	424,26	14.036,70	14.247,25	14.247,25	- 0,00
36	mar-19	14.460,96	213,71	14.247,25	0,00	- 0,00	- 0,00