

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KÁTIA DE MEDEIROS VIEIRA

**IMPLANTAÇÃO DE UM ORÇAMENTO DE LONGO PRAZO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONFECÇÃO DE CRICIÚMA/SC**

**CRICIÚMA
2015**

KATIA DE MEDEIROS VIEIRA

**IMPLANTAÇÃO DE UM ORÇAMENTO DE LONGO PRAZO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONFECÇÃO DE CRICIÚMA/SC**

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

CRICIÚMA

2015

KATIA DE MEDEIROS VIEIRA

**IMPLANTAÇÃO DE UM ORÇAMENTO A LONGO PRAZO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONFECÇÃO EM CRICIÚMA - SC**

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

Criciúma, 03 de dezembro de 2015

BANCA EXAMINADORA

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

Prof. Vitor Valentin Ghellere - Esp. - UNESC - Examinador

Dedico este trabalho primeiro a Deus por ter me dado a oportunidade de lutar pelos meus sonhos e também a toda minha família em especial meu pai Deoclécio e minha mãe Elizabete e a todos meus amigos que me apoiaram desde o início até agora.

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento inicial vai para Deus que me proporcionou força de vontade, fé e confiança para vencer os obstáculos assim renovando cada dia mais a minha força de chegar até a realização do meu sonho.

Aos meus pais Elizabete e Deoclécio aos meus irmãos Kely, Kenedy, Cleber e Carol, ao meu cunhado Alexandre e minhas cunhadas Kelen e Ana Paula, que sempre me apoiaram desde o início até agora, me incentivando para que eu concluísse com sucesso minha jornada acadêmica.

Um agradecimento especial ao meu orientador, prof. Esp. Realdo de oliveira da Silva, por ter apostado em mim e acreditado que eu iria conseguir. Por sempre me ouvir, me direcionar e compartilhar sua sabedoria e experiência para conclusão desse trabalho. Foi de muita importância toda essa dedicação de ambas as partes.

Agradecer aos meus amigos que de alguma forma me apoiaram fazendo com que eu percorresse esse caminho e sempre me deram forças para continuar em busca do meu objetivo, em especial minhas amigas Sabrina, Aline e Rute.

As minhas colegas de graduação que vou levar para vida toda, Daiana Damásio, Daiana Schirmer, Fernanda Pires, Hérika Dassoler, Thais Nunes, na qual passamos anos juntas compartilhando experiências e sabedorias.

A UNESC e aos docentes do curso de ciências contábeis, por toda troca de ideias, experiências e conhecimento que levarei sempre para minha vida profissional e pessoal.

Aos meus colegas de trabalho que sempre me apoiaram nessa nova etapa da minha vida.

“Nunca se afaste de seus sonhos. Porque se eles forem, você continuará vivendo, mas terá deixado de existir”.

Mark Twain

RESUMO

VIEIRA, Kátia de Medeiros. **Implantação de um orçamento de longo prazo: Um estudo de caso em uma empresa do ramo de confecção em Criciúma/SC.** 2015/2 51 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Na região Sul do Brasil, o ramo de confecções é fortemente competitivo. Desta forma, as empresas estão aderindo a estratégias que proporcionem cada vez mais vantagem competitiva sobre os concorrentes atuantes no mercado. Em virtude da necessidade de obter destaque diante dos concorrentes, as empresas necessitam conhecer o seu ramo de atuação e desenvolver ferramentas gerenciais que analisem o ambiente externo e o ambiente interno da organização, para que assim desenvolvam metas e objetivos a serem atingidos em longo prazo. É de extrema necessidade da empresa, saber como o mercado poderá lhe afetar, dessa forma o planejamento estratégico traz um autoconhecimento de si própria mediante ao mercado, a empresa pode optar também por estratégias para saber seu total controle financeiro, fazendo um planejamento orçamentário de curto ou longo prazo ligado ao planejamento estratégico, para poder auxiliar nas decisões tomadas. Pois, sabendo as despesas e as receitas os gestores podem fazer investimentos com visão de retorno de receita. O orçamento empresarial dará a empresa uma projeção financeira futura, esse orçamento é construído através de premissas, ou seja, analisando a situação da empresa e fazendo projeções. Esse orçamento se torna importante para as empresas, pois depois de estudado as estratégias e as premissas orçamentárias é montado um orçamento empresarial, esse orçamento tem que ter acompanhamento ao passar do tempo, pois apresentando oscilações de valores orçados com valores reais, terá que ser feita uma análise do que para ver onde está oscilando valores. Sendo assim, o objetivo desse estudo é atrelar ferramentas gerenciais e estratégicas que estão ligados a uma implantação de um sistema orçamentário para melhor tomada de decisão. Essa pesquisa é bibliográfica e quantitativa, feita com um estudo de caso dentro de uma empresa do ramo de confecção situada em Criciúma – SC. Este estudo tem o enfoque de planejar o futuro da organização dentro de suas projeções orçamentárias.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, visão estratégica, orçamento empresarial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis organizacionais.....	15
Figura 2 - Etapas de elaboração do planejamento.....	17
Figura 3 - Passos do planejamento estratégico.....	19
Figura 4 - Matriz Swot.....	25
Figura 5 - Sks Deluxe (Mulher formal).....	41
Figura 6 - Pré estréia (Moda balada).....	41
Figura 7 - Sks man (Moda masculina).....	42
Figura 8 - Etapas do estudo.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das despesas.....	34
Quadro 2 - Premissas orçamentárias.....	44
Quadro 3 - DRE projetado.....	45
Quadro 4 - Fluxo de caixa.....	46
Quadro 5 - Balanço patrimonial.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS

BP	Balanço patrimonial
DRE	Demonstração do resultado do exercício
DFC	Demonstrativo do fluxo de caixa
OBZ	Orçamento a base zero
PE	Plano estratégico
SC	Santa Catarina
SWOT	Strenghts, Weakness, Opportunities and Threats.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivo específico	11
1.1 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA.....	13
2.2 ESTRATÉGIA.....	13
2.3 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL	14
2.4 ANÁLISE AMBIENTAL	22
2.4.1 Análise interna	22
2.4.2 Análise externa	23
2.4.3 Matriz SWOT	24
2.5 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	25
2.5.1 Premissas orçamentárias	27
2.5.2 Pré requisito para implantação do orçamento	27
2.5.3 Vantagens e desvantagens do orçamento	28
2.6 TIPOS DE ORÇAMENTO	29
2.6.1 Orçamento estático	29
2.6.2 Orçamento flexível	30
2.6.3 Orçamento de tendências	30
2.6.4 Orçamento base zero	31
2.7 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	31
2.7.1 Orçamento de vendas	31
2.7.2 Orçamento de produção	32
2.7.3 Orçamento de materiais	33
2.7.4 Despesas gerais	34
2.7.5 Investimento	35
2.8 PROJEÇÃO DAS DEMOSTRAÇÕES FINANCEIRAS	35
2.8.1 Demonstrativo de resultado do exercício	35
2.8.2 Fluxo de caixa	36
2.8.3 Balanço patrimonial	37

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	38
4 ESTUDO DE CASO	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	39
4.2 CLIENTES.....	39
4.3 PRODUTOS	40
4.4 FORMA DE TRIBUTAÇÃO	42
4.5 ETAPAS DO ESTUDO	42
4.6 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA.....	44
4.6.1 Premissas orçamentárias	44
4.6.2 DRE projetado	44
4.6.3 Demonstração do Fluxo de Caixa.....	46
4.6.4 Balanço patrimonial	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo será apresentado inicialmente o tema, o problema e os objetivos da pesquisa. Após será abordado a justificativa e metodologia da pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Com a expansão global, as empresas têm que se posicionar de forma estratégica buscando diferenciais para manter-se no mercado que está cada vez mais competitivo. O setor têxtil conta com empresas instaladas em todo o Brasil, sabendo-se que na região Sul de SC o ramo de indústrias têxteis tem fortes concorrentes.

Cada vez mais a contabilidade traz informações importantes para levantamento de dados, sendo assim, o profissional contábil tem que estar sempre atualizado de acordo com mudanças ambientais para estar à frente dessa área e sempre pesquisando fatores em que o mercado vem se destacando para que possa se diferenciar da concorrência.

Dentre as áreas da contabilidade temos a contabilidade gerencial, que está voltada a parte de controlar e gerenciar as informações e os procedimentos contábeis. Desta forma, identifica, analisa, interpreta e mensura levando ao planejamento das organizações a melhor tomada de decisão.

No âmbito da contabilidade gerencial, duas ferramentas de gestão são imprescindíveis para as organizações: o planejamento estratégico e o orçamento empresarial. Tomando como base que um estudo de planejamento orçamentário consiste em etapas fundamentais que são o planejamento a execução e o controle, o plano orçamentário está diretamente ligado a um conjunto de informações estratégicas que é controlado de forma contínua.

Neste contexto, tem-se a seguinte questão problema: Quais aspectos devem ser observados no desenvolvimento de um sistema de execução orçamentária de longo prazo de uma indústria de confecção localizada em Criciúma Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em elaborar uma modelagem orçamentária de longo prazo para uma empresa de confecção como instrumento de gestão.

1.2.2 Objetivo específico

Para atingir o objetivo geral, é necessária a delimitação de objetivos específicos, na qual são:

- Apresentar os principais conceitos da literatura pertinentes ao orçamento empresarial;
- Identificar os problemas potenciais no desenvolvimento do plano orçamentário;
- Desenvolver um modelo orçamentário de longo prazo aplicável a uma empresa de confecção.

1.1 JUSTIFICATIVA

Dentre as principais causas de mortalidade das empresas, estão questões relacionadas à falta de planejamento. Esta realidade assola milhares de empreendimentos em todos países e muitas vezes pequenos e médios gestores só tomam atitudes da falta de planejamento quando o negócio entra em decadência.

Especificamente sobre o orçamento empresarial, a sua utilização justifica-se pela capacidade que tem de transformar estratégias futuras em números que são acompanhados mensalmente pelos gestores da organização. Esta técnica contribui para que a equipe tome conhecimento antecipado de eventuais problemas ou gargalos não previstos que a empresa pode enfrentar no futuro.

A eficácia do orçamento empresarial não está somente na sua elaboração, mais sim, na sua disseminação entre a equipe para acompanhamento dos resultados. O planejamento orçamentário é uma ferramenta primordial que deve ser monitorada pelos gestores. Por meio dele, a empresa projeta e compara seus resultados realizados verificando se está percorrendo o caminho traçado em direção aos seus objetivos futuros, de curto e longo prazo. Desta forma, a gestão é desenvolvida de maneira segura e confiável.

A elaboração de um orçamento empresarial permite analisar as projeções de receitas, gastos e recursos financeiros que dependem de informações precisas como base. O desenvolvimento de um sistema orçamentário empresarial é necessário para traduzir a estratégia da empresa em números. Desta forma, facilita-se o acompanhamento da estratégia definida para uma equipe, gestor ou organização.

Desta forma, esta pesquisa se torna relevante, pois aborda um tema central do insucesso das empresas, a falta de planejamento. Busca-se através da proposta de implantação do orçamento empresarial de longo prazo contribuir para que as organizações possuam ferramentas que possam maximizar as suas decisões estratégicas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção será abordado o conceito geral de implantação de um sistema orçamentário e suas diferentes formas de elaboração para aplicação no âmbito organizacional.

2.1 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

A controladoria estratégica tem como principal essência o planejamento e o controle. Oliveira, Fernandes e Silva (2009) afirmam que “pensar em controladoria estratégica significa em primeiro lugar, a necessidade de planejar estrategicamente, o que exige do *controller* a alta posse de informações”.

A controladoria tem que estar sempre atenta as necessidades da empresa, estar sempre em busca de estratégias para ter vantagens competitivas sobre outras empresas especificamente as do mesmo ramo, fazendo com que essas estratégias auxiliem no processo de tomada de decisão. De acordo com Sá (2014, p. 230) “Os controles estratégicos compreendem a avaliação de processos que têm um potencial de interferir no futuro da organização”.

Morante e Jorge (2008) ressaltam que a controladoria é reconhecidamente um órgão de importância capital para sobrevivência, crescimento e consolidação das empresas, pois todo e qualquer risco da organização está ligado ao gerenciamento e a estratégia que é um plano traçado para alcançar o objetivo da empresa.

Sendo assim, cabe a esta área profissional um conhecimento amplo de toda organização. Desta forma, pode contribuir com as decisões estratégicas atuando como apoio ao gestor que toma a decisão.

2.2 ESTRATÉGIA

Quando se fala em estratégia logo pensamos em caminhos e diretrizes, pois esse é o conceito geral de estratégia, onde a empresa quer chegar e de que modo ela chegará ao seu objetivo. De acordo com Oliveira (1991, p. 26), “O conceito básico de

estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados”.

O responsável pelo controle da empresa deve estar sempre analisando o mercado, dessa forma traçando metas e objetivos para não perder a competitividade.

Segundo Oliveira (2007, p. 5):

A estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardilosa, dessa forma, constitui-se na melhor arma de que podia dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar a empresa e esta tenha condições para usufruir.

Dessa forma a estratégia sempre deverá ser um fator bem analisado como uma opção inteligente, claro que o sucesso da empresa não depende somente da estratégia, mais é um fator que define as diretrizes da empresa como um todo. Quando a estratégia é criada não quer dizer que não irão ocorrer algumas mudanças no decorrer da sua execução, mas estas mudanças serão apenas para ajustar-se aos cenários que a empresa está percorrendo. De acordo com Kluyver e Pearce (2007), formular estratégias significa criar uma visão de longo prazo para organização, ao mesmo tempo em que se mantém certo grau de flexibilidade.

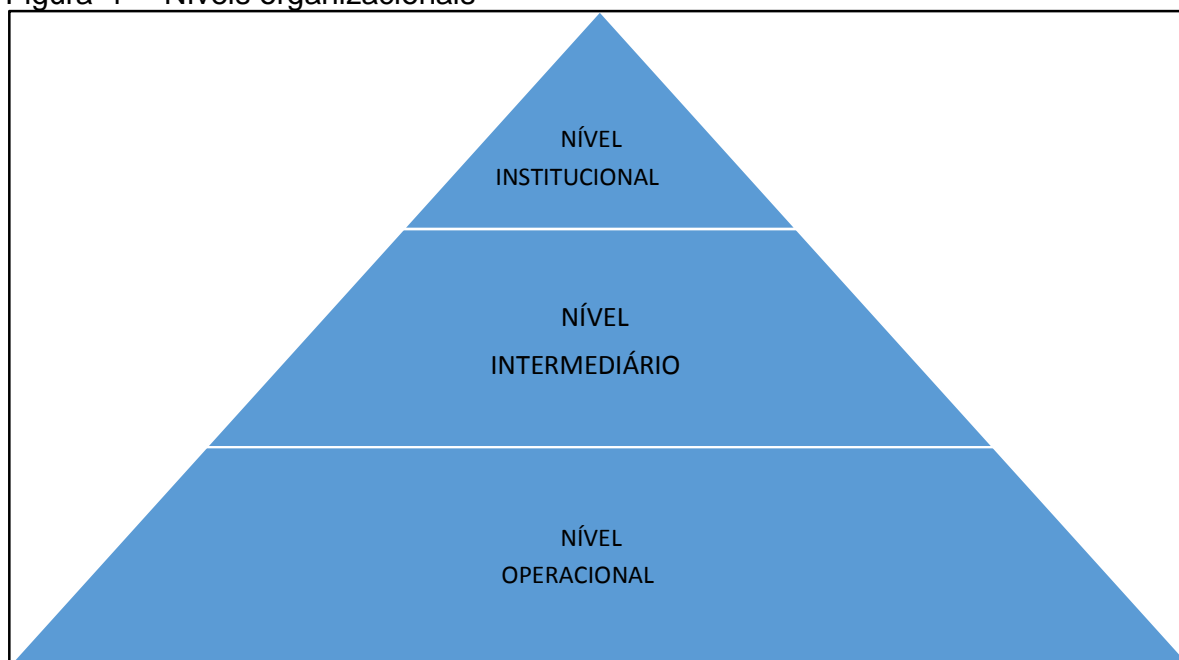
Assim sendo, a construção de estratégias é fundamental para qualquer empresa enfrentar seu ambiente competitivo com solidez e segurança em suas decisões.

2.3 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O planejamento é um conjunto de metas e diretrizes a serem seguidas por todos os setores da empresa. Quando queremos alcançar algum objetivo, logo planejamos como vamos chegar a realização daquele. De acordo com Silva (2007, p. 18), “planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas”. Desse

modo planejar o futuro da organização abrange a empresa como um todo. A Figura 1 a seguir mostra três diferentes níveis organizacionais:

Figura 1 - Níveis organizacionais



Fonte: Silva (2007)

O **nível institucional** é responsável pelas decisões tomadas dentro da organização é o nível mais alto dentro da hierarquia.

O **nível intermediário**, também pode chamado de nível tático ou gerencial, pois essas decisões têm como base as decisões tomadas no nível institucional.

O **nível operacional** está ligado às operações e tarefas dentro da empresa.

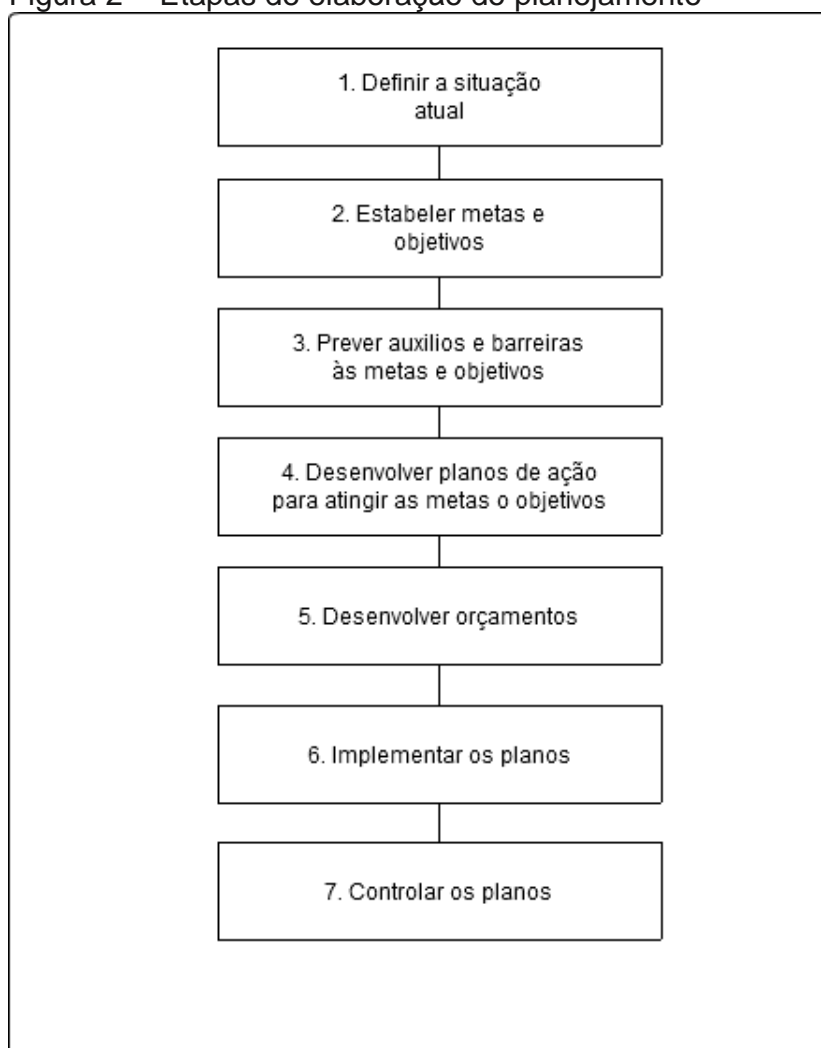
Maximiano (2008, p.114) defende que o planejamento pode ser seguido não de uma só forma. Segundo ele,

o planejamento pode ser definido de várias formas: Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados; É definir meios para possibilitar a realização de resultado de resultados desejados; É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo; É imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes; É definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

Logo planejar é uma atitude de estabelecer metas a serem seguidas e fazer a empresa reconhecer que precisa de mudanças, para que se tome decisões que irão definir o futuro da organização.

Segundo Dubrin (2001), o planejamento se torna importante pois a função se bem elaborado é contribuir no sucesso do futuro da empresa. Planejar é um método que auxilia na facilidade de prever alguns problemas e assim ser resolvidos da melhor maneira possível. Na figura 02 a seguir é possível visualizar as etapas que devem ser seguidas na elaboração do planejamento empresarial.

Figura 2 - Etapas de elaboração do planejamento



Fonte: Adaptado de Dubrin (2001)

Conforme é possível observar na Figura 02, a última etapa do planejamento empresarial é controlar os planos de ação. Os planos de ação consistem no desdobramento das atividades necessárias para execução do planejamento empresarial.

2.3.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um método que a empresa utiliza para formular metas e estratégias com foco no futuro da organização. A função do

planejamento é definir, detalhar e delimitar todas as operações que serão necessárias para realização dos objetivos da empresa, analisando pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que estão dentro e fora da empresa. De acordo com Padoveze, (2013, p. 23),

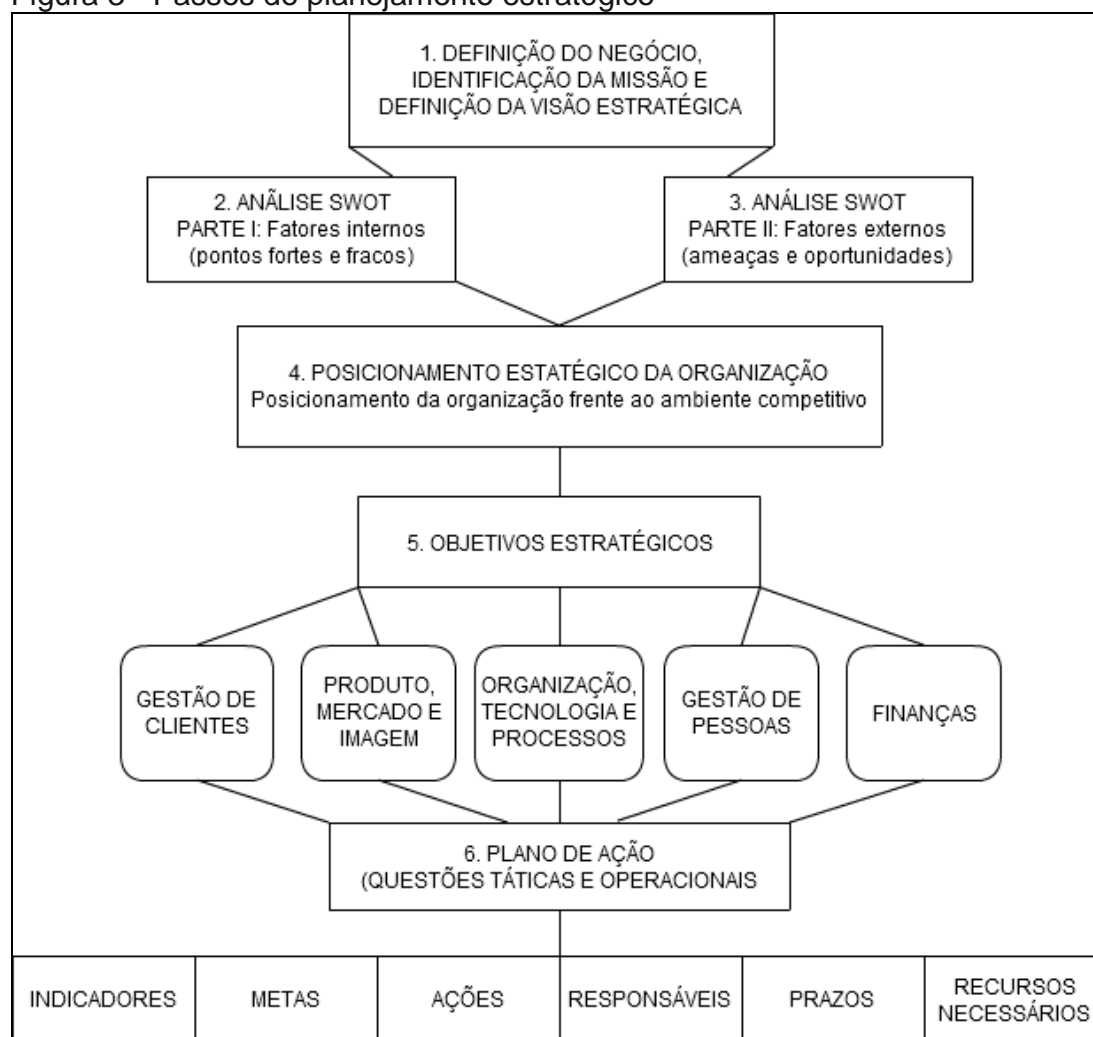
é a fase da definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. Nessa etapa realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa.

O planejamento estratégico está ligado à tomada de decisão que envolve riscos para organização se não forem feitos os processos de análises corretos e de forma segura. Para Drucker (1998) o planejamento estratégico é o processo que realmente mobiliza as pessoas e a empresa para construir e escolher que tipo de futuro almeja.

Para Andrade (2012, p. 15) “o planejamento estratégico é uma função dos principais dirigentes, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar seus objetivos”. Desse modo, cabe aos dirigentes da organização planejar da melhor forma a direção da empresa almejando crescimento e lucratividade.

O planejamento estratégico está ligado a uma série de etapas a serem seguidas. Segue Figura 3 para apresentar seus passos a serem elaborados:

Figura 3 - Passos do planejamento estratégico



Fonte: Andrade 2012

Definição do negócio: A definição do negócio é expressa por uma frase delimita o âmbito de atuação da empresa.

Identificação da missão: Define a razão de ser da organização. O que a empresa está disposta a fazer dentro do seu negócio de atuação.

Definição da visão estratégica: Essa é a visão do futuro da empresa, atua como guia dos processos para a chegada do objetivo.

Análise SWOT Parte I, fatores internos: Trata-se de analisar o potencial da empresa, identificando seus pontos forte e pontos fracos.

Análise SWOT Parte II, fatores externos: Analisa o ambiente fora da empresa, identificando as oportunidades e ameaças.

Posicionamento estratégico da organização: Identifica o posicionamento da empresa mediante análises ambientais, facilitando assim criar novas estratégias para chegar onde a empresa almeja.

Objetivos estratégicos: São definições sobre o futuro que a empresa pretende chegar a longo prazo.

Planos de ação: Esses planos detalham os processos do planejamento estratégico, desenvolvendo planos detalhados.

Essas etapas estão diretamente ligadas ao futuro em que a empresa deseja estar, por isso desenvolvem etapas analisando todos os fatores necessários da empresa para atingir seus objetivos.

2.3.2 Ciclo do processo de planejamento

O planejamento estratégico pode ser estruturado de diversas maneiras em termos de momentos e tempo delimitado para ser implantado. Segundo Frezatti (2009, p. 43),

o ciclo de revisão e montagem do processo de planejamento no sentido de ser mais comumente encontrado é aquela em que se inicia com a revisão do plano estratégico, o que normalmente é desenvolvido no início do ano ou imediatamente antes do início da montagem do orçamento para o próximo ano.

O mais tradicional é aquele que tem como início o plano estratégico e sua revisão, depois do início ao planejamento orçamentário e analisa-se o período a ser posto em prática, quando já iniciado esse processo é necessário que faça revisões e acompanhamentos periodicamente podendo elas serem mensal, trimestral, semestral e etc. Dependendo das variações que estão ocorrendo, dos instrumentos disponíveis dentre outros. (FREZATTI, 2009)

De acordo com Lunkes (2007), pode até existir vários tipos de planejamento, mais independente de qual for todos eles terão que ter uma visão padrão, o que é, de que forma chegarão e onde irão.

2.3.3 Os controles estratégicos

O controle estratégico está ligado a avaliação dos processos que podem interferir no futuro da empresa, esse controle define metas a serem alcançadas futuramente. Os controles estratégicos pretendem avaliar os progressos e regressos ao longo dessa trajetória.

Antes o sistema de controle estratégico analisava o curto prazo e não observava a necessidade de análise que a empresa tinha como: aprimoramento profissional dos subordinados, investir em clientes que realmente valem a pena e fazer com que eles tenham satisfação, o relacionamento que tinha que ter com fornecedores e credores e investindo na qualidade do produto oferecido para o mercado. No entanto este cenário mudou. Atualmente faz-se projeções mais duradouras de 5 anos e sempre tendo uma análise abrangente, focando nas oportunidades e ameaças de mercado. Sá (2014, p. 231) , defende que,

estes controles contemplam de forma equilibrada quatro perspectivas de planejamento estratégico, perspectiva corporativa e financeira, mercado e clientes, processos internos e tecnologias, educação, treinamento e desenvolvimento de pessoal. De forma geral, a perspectiva corporativa e financeira compreende controles monetários tais como: melhoria da margem de contribuição, redução da inadimplência carteira, redução do endividamento financeiro e redução dos custos e despesas fixas, sob a perspectiva de mercado e clientes, são controlados itens de forma a avaliar informações tais como: aumento da participação no mercado, aumento do grau de satisfação do cliente, valor da linha de produtos percebidos pelo mercado, conquistas de novos mercados.

Lunkes (2007, p. 17), aborda que “a ideia central do controle estratégico é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, ou seja, monitorar os progressos ou indicadores estratégicos”.

O controle estratégico é um diagnóstico da empresa, traça-se as metas e faz-se os controles para saber se está encaminhando tudo conforme foi previamente

definido e planejado. Esse acompanhamento e controle é extremamente necessário que seja feito, pois com isso tem uma análise do planejado e do executado.

2.4 ANALISE AMBIENTAL

A análise do ambiente se faz muito necessária para o posicionamento da empresa. Com essa análise são levantados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças onde podem impactarem no crescimento da empresa, com isso faz-se com que a empresa defina estratégias para que esses pontos não se transformem em problemas futuramente.

De acordo com Almeida (2003, p. 18) “o ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influência em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis”.

O ambiente é tudo o que forma a vida das empresas, sendo que nesse ambiente podem existir fatores que impactam diretamente na vida das organizações. Para Lobato, Filho, Torres e Rodrigues, (2009), todas as tendências gerais do mundo de hoje, podem impactarem no futuro e chegam de forma imprevisível. Por isso estar atento as mudanças ambientais é tão importante para o futuro da organização.

Estar sempre acompanhando os acontecimentos ao redor da empresa facilita as tomadas de decisão quanto às mudanças ambientais que devem ser tomadas.

2.4.1 Análise interna

A análise interna tem o propósito de identificar dentro da empresa quais os principais fatores que irão determinar o futuro da organização. São levados em conta os pontos fortes e pontos fracos que possam influenciar na caminhada para a empresa chegar onde deseja.

Para Andrade (2012), antes que a organização possa levar a cabo as ações necessárias para lograr seus objetivos, ela necessita verificar se dispõe das condições necessárias para este fim, ou seja, a empresa almeja um objetivo mais para isso tem

que analisar a viabilidade e os fatores que possam impactar na forma de um efeito contrário

A análise interna tem como principal objetivo definir pontos fortes e pontos fracos da empresa auxiliando na elaboração do plano estratégico. Segundo Kluyer e Pearce (2007, p. 88), “pontos fortes e fracos estão relacionados a fatores internos. Eles podem incluir habilidade, recursos organizacionais, competências competitivas e vantagens ou desvantagens de posicionamento”.

Segundo Oliveira (2004, p. 89):

Pontos fortes: São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação a seu ambiente.

Pontos fracos: São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Essa análise aproxima a empresa da realidade, pois levanta tópicos que fazem com que a empresa identifique e o que pode influenciar na caminhada e com isso ajuda na preparação do PE.

2.4.2 Análise externa

Na análise externa da empresa são verificados as oportunidades e ameaças. Segundo Carvalho e Laurindo (2007, p. 41), “a elaboração de uma boa estratégia competitiva depende do mapeamento do ambiente e seu monitoramento constante, para rapidamente capitalizar as oportunidades ou ameaças”.

Essa análise externa deve ter acompanhamento, pois é de extrema importância para a elaboração e controle do planejamento estratégico. Para Kluyver e Pearce (2007, p. 37) “mudanças no amplo ambiente econômico, tecnológico, político e sociocultural, que geralmente fogem ao controle de qualquer organização individual, podem ter efeito profundo no sucesso de uma empresa”. Dessa forma vários fatores de ameaças podem influenciar no objetivo da empresa.

De acordo com Oliveira (2004, p. 88):

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 interesses de usufruí-las.

Ameaças: São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

As ameaças e oportunidades e ameaças estão por toda parte ao redor da empresa, e pode impactar nas decisões tomadas no planejamento estratégico. É de extrema importância o acompanhamento do mercado externo para a empresa posicionar-se de forma competitiva no mercado de atuação.

2.4.3 Matriz SWOT

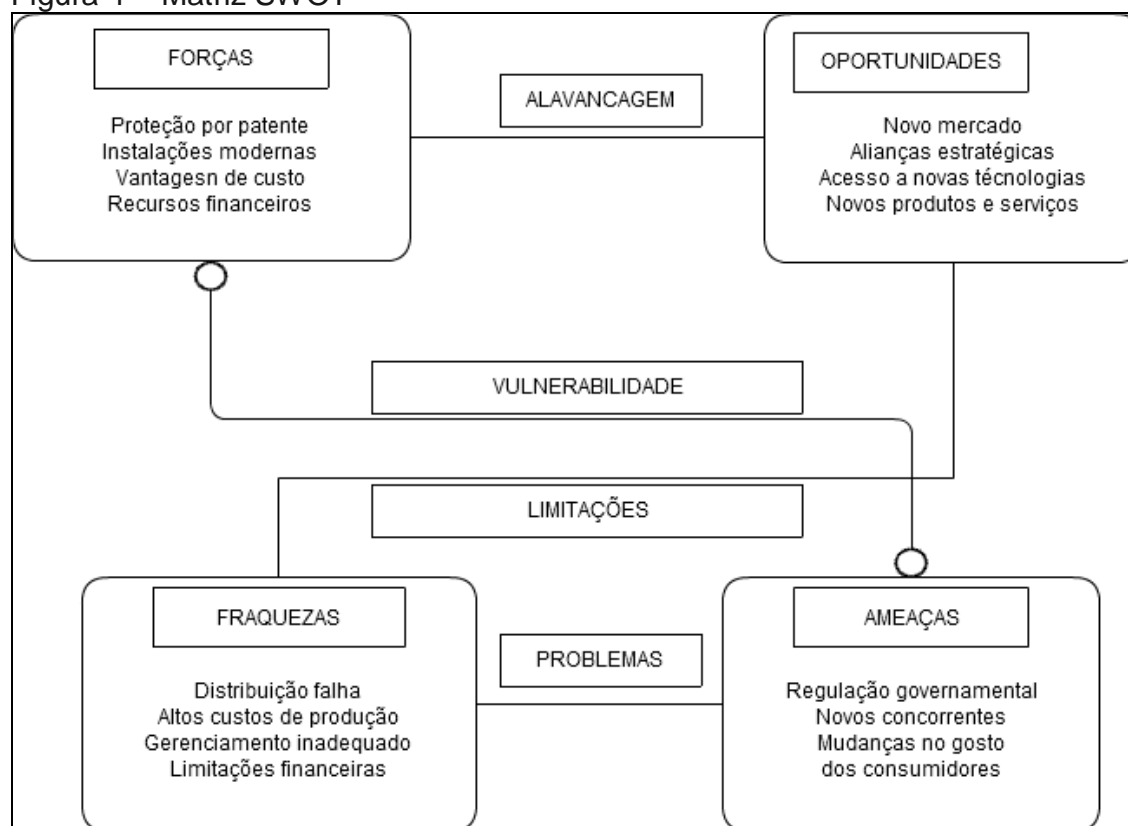
A matriz SWOT em inglês: (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats), em português é traduzida como: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, auxilia a empresa na elaboração do planejamento estratégico, pois segundo Lobato (2009, p. 104), “a avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva”.

O fato da análise SWOT traduzir todo ambiente interno e externo, facilita a elaboração das estratégias mais adequadas dentro das empresas, conforme Fernandes e Berton (2005, p. 137),

após juntar os elementos da análise do ambiente ao diagnóstico do negócio e, particularidades, após conduzir a análise SWOT, o leitor já terá elementos mais do que suficientes para formular a estratégia da organização. Afinal olhando para o mercado, enxergamos várias oportunidades e ameaças no negócio. Olhando para a organização, enxergamos pontos positivos e pontos a serem aprimorados.

A matriz SWOT constitui uma ferramenta de grande valia para empresa, pois impacta até na tomada de decisão, observamos sua estrutura no quadro a seguir:

Figura 4 - Matriz SWOT



Fonte: Lobato (2009)

A análise SWOT, é muito útil para o futuro da empresa, essa ferramenta faz com que sejam feitas as análises ambientais, dessa forma é mais fácil para empresa poder organizar sua estrutura estratégica.

2.5 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O planejamento orçamentário é uma projeção baseada em dados levantados pela contabilidade, na qual faz-se necessário analisar alguns aspectos que sejam de maior importância e estão direcionados aos gastos, despesas, geração de receitas e investimentos que a empresa vai ter no futuro. Segundo Padoveze (2013 p.41),

o orçamento obedece rigidamente a estrutura informacional contábil, seja de plano de contas, seja de plano de departamentização. As peças orçamentárias devem ser elaboradas para cada gestor do menor nível de decisão da empresa, em que há custos e receitas controláveis por esses gestores. É possível um orçamento para mais de um próximo exercício.

O orçamento de acordo com Sá (2014, p. 1) “é uma técnica de alocação eficiente de recursos e que tem como principal objetivo permitir realizar o plano estratégico da empresa com um mínimo de esforço”.

O orçamento é considerado fundamental para gestão e surge na sequência da montagem do plano estratégico, sendo assim, a existência do orçamento vem para implementar as decisões tomadas no plano estratégico.

Para Lunkes (2007, p. 28), “os orçamentos, além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade”

Então dessa forma o orçamento vem seguido do plano estratégico, traçando as necessidades que são analisadas pela gestão para o cumprimento de um objetivo traçado. O orçamento é uma estimativa financeira que deve estar atrelado ao objetivo dos gestores em termos de metas e objetivos a serem traçados e alcançados na montagem do plano estratégico. É considerada uma avaliação do desempenho da empresa. (FREZATTI, 2009)

Dessa forma o planejamento estratégico surge para implementar o plano estratégico. Segundo Frezatti (2009, p. 47);

o orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico. Dessa forma quando as decisões não forem tomadas no plano estratégico, e muitas vezes isso vai acontecer, algum impacto no gerenciamento dos elementos internos da empresa deve ocorrer.

Dessa forma podemos definir o orçamento empresarial como um plano, um objetivo ou uma meta, que está ligado diretamente ao planejamento e controle da empresa. Para Oliveira, Hernandez e Silva (2009, p. 105), “o orçamento é o instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento dos fatores

necessários para atingi-los, assim como o controle do desempenho”. Por isso a elaboração do orçamento tem por base o planejamento estratégico.

2.5.1 Premissas orçamentárias

Após a escolha do cenário feito sob o planejamento estratégico, é elaborado pela controladoria as premissas para o processo de elaboração e implantação do orçamento. Segundo Padoveze (2009, p. 513),

as premissas decorrem do cenário escolhido. Através de informações e dados que já dispõe no seu sistema de informação de acompanhamento de negócio, a cúpula diretiva tem conhecimento e percepção geral do que deve acontecer com os negócios da empresa caso aconteça o cenário mais provável.

Dessa forma os fatores a serem analisados são o comportamento de vendas, a produção, a análise de necessidade de investimentos e financiamentos, logística entre outros fatores. As premissas decorrem do cenário escolhido mediante informações e dados de que já dispões no seu sistema de informação de acompanhamento do negócio. (PADOVEZE, 2013)

Estabelecendo as premissas começa a implantação do orçamento empresarial.

2.5.2 Pré requisito para implantação do orçamento

Antes da elaboração do plano orçamentário deve-se analisar alguns fatores que são primordiais para sua elaboração. O orçamento não pode ser implantado de uma hora para outra, deve-se elaborar uma análise inicial acerca das informações que a empresa possui, bem como, os processos essenciais que devem estar em evidência no orçamento. (PADOVEZE, 2013)

Analisando as condições para implementação, Lunkes (2007, p. 34), destaca que “as condições prévias necessárias à implantação do orçamento são as seguintes: estrutura organizacional, políticas, gestão de pessoal e sistema de informação”.

Temos em destaque algumas atividades mais fundamentais para elaboração de um sistema de planejamento orçamentário. Sá (2014, p. 31) cita:

Desenvolvimento de um bom plano estratégico, o comprometimento da diretoria com a atividade orçamentária, aquisição ou desenvolvimento de um adequado sistema de elaboração orçamentária, distribuição da empresa em centros de receitas e centros de custos de despesas, elaboração do plano de contas orçamentário, elaboração de um manual de classificação de receitas e gastos, adaptação dos sistemas existentes a realidade orçamentária, levantamento de dados estatísticos, implantação de um efetivo sistema de custos e a criação de um setor orçamentário.

Assim sendo, os gestores e responsáveis pela administração da empresa têm que analisar de forma generalizada alguns aspectos antes de pôr em prática a implantação do orçamento, ali será traçado quais os pontos importantes e como iniciar esse processo de implantação.

2.5.3 Vantagens e desvantagens do orçamento

Existem algumas limitações caracterizadas como desvantagens para o processo de implantação do orçamento, segundo Lumes (2007 p. 36),

Apesar das vantagens e contribuições do orçamento, ele pode também apresentar algumas limitações, entre elas destacam-se: Inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez que aprovado não permite alterações no decorrer do período, condicionado as forças de poder da organização, pois permite que os colaboradores digladiam-se por recursos, ações e reações indesejadas, levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas, visão apenas financeira, confundindo-o com planejamento financeiro desmotivação dos colaboradores.

As vantagens do uso do orçamento são especificamente voltadas cumprimentos de metas a serem atingidas e também na definição dos objetivos propostos para cada setor. Com essa distribuição de metas por setor é mais fácil para que chegue no objetivo esperado. Segundo Oliveira, Hernandez e Silva (2009), as principais vantagens são a formalização diante das responsabilidades do planejamento provocando os administradores a pensar sempre no futuro da empresa gerando uma visão lucrativa.

Dessa forma, o objetivo principal do orçamento está diretamente ligado a obtenção de lucros, pois o orçamento é projetado e controlando o desempenho para melhor resultado. Ainda sobre as vantagens para Padoveze (2013 p. 39), “o plano orçamentário, como qualquer outra ferramenta de controladoria, é um exercício de aprendizado permanente e só pode ser desenvolvido e atingir um grau de utilização eficaz se praticado”.

Sendo assim, as vantagens da implantação do orçamento são benéficas para a organização como um todo, pois se bem elaborado e bem controlado auxilia de forma mais segura para o processo de tomada de decisão.

2.6 TIPOS DE ORÇAMENTO

Existem alguns tipos de orçamento, são eles: orçamento estático, orçamento flexível, orçamento de tendências e orçamento base zero.

2.6.1 Orçamento estático

Esse orçamento é o mais comum, é elaborado a partir de uma fixação do volume de produção ou vendas, determinado em cima dessa base as demais atividades da empresa. De acordo com Padoveze (2013, p. 43) “o orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração das peças orçamentárias”. Dessa forma, fixado o planejamento orçamentário, tendem a perder o valor se caso a empresa analisar que tais volumes não serão atingidos. Segundo Padoveze (2009, p. 506), “caso a empresa, durante o período, considere que tais volumes não serão atingidos, parcela significativa das peças orçamentárias tende a perder valor para o processo de acompanhamento, controle e análise das variações”. Dessa forma se faz necessário acompanhar as projeções e analisar as variações no plano orçamentário.

Sendo assim o orçamento estático tem como base a produção ou as vendas, em cima dessas informações as demais serão projetadas.

2.6.2 Orçamento flexível

Para não ter muitos problemas com o orçamento estático mediante as oscilações, surgiu o orçamento flexível. Sendo assim, nesta modalidade a empresa poderá ajustar seu orçamento a qualquer nível de atividade. De acordo com Padoveze (2013, p. 43) “a base para elaboração do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis. Os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional. O orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades. ”

Esse tipo de orçamento faz os preços e quantidades irem sendo ajustado conforme vai oscilando. Para Lunkes (2007 p. 107),

analisa-se o orçamento flexível diante do orçamento empresarial e suas contribuições de melhoria na gestão das empresas e das informações, com enfoque nas variações e na eficiência dos processos. É fundamental que o processo orçamentário oriente os gestores na tomada de decisão, com o intuito de auxiliar na implementação dos planos e objetivos, produzir padrões de desempenho, bem como promover a coordenação e comunicação na empresa.

O orçamento flexível é ajustado de acordo com a necessidade, por isso enquadra-se a participação dos gestores e membros da organização para trazer informação fazendo com que a aplicação do orçamento flexível seja o sucesso e alcance do objetivo da organização.

2.6.3 Orçamento de tendências

O orçamento de tendências consiste em analisar as bases de dados passadas para projeções futuras, dessa forma é mais confiável a análise, pois tem como base situações que a empresa já viveu.

Segundo Padoveze (2013, p. 42) afirma que,

tal pratica vem dando bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais ja existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando contudo, a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa.

O orçamento de tendências resumindo baseia-se em fatos ocorridos anteriormente que dessa forma em cima dessa análise faz-se a projeção futura do novo orçamento a ser realizado.

2.6.4 Orçamento base zero

O principal conceito do orçamento a base zero é romper com o passado e não seguir dados de fatos já ocorridos, isso quer dizer que não é porque já aconteceu tem que acontecer novamente da mesma forma, é simplesmente dizer que o orçamento não está levando em conta os dados anteriores, o intuito desse orçamento é rediscutir toda estrutura orçamentaria com o intuito de mudanças. (PADOVEZE, 2009)

Dessa forma sabemos que o orçamento a base zero está diretamente ligada ao custo ideal padrão, pois rediscutem o que é necessário para sua existência. Afirma Lunkes (2007 p. 86) que,

no orçamento OBZ o ano anterior não é usado como ponto de partida para elaboração do atual. Esse orçamento requer que todas as atividades estejam justificadas e priorizadas antes de serem tomadas de decisões relativas à quantia de recursos a serem alocados a cada pacote. O orçamento de base zero rejeita a visão tradicional do orçamento e, principalmente a ideia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional. Em vês disso o orçamento a base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez.

Então o orçamento a base zero não tem dados anteriores, simplesmente sem análises passadas.

2.7 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

2.7.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas é o ponto de partida para o orçamento operacional, pois fazendo uma projeção das vendas analisa-se a demanda que será produzido e trabalha-se em cima desse fator. No orçamento de vendas deve ser levantado os

seguintes dados, quais produtos serão vendidos, quais as quantidades desses produtos serão vendidas, quais os preços de vendas desses produtos, nesse caso teria uma análise abrangente da produção. A maior dificuldade em fazer esse levantamento está em achar uma provisão de quantidade a ser produzida. (PADOVEZE, 2013)

Para Moreira (2002 p. 60), “o orçamento de vendas é a peça básica de elaboração do orçamento, condicionando todo o processo”. Sendo assim, tendo o projetado do que a empresa irá vender, os gestores conseguem dar sequência no orçamento de tudo aquilo que envolve a venda. Ou seja, tudo o que vai ser gasto para produzir o determinado produto, dando assim sequência aos demais processos, por isso classifica-se que o orçamento de vendas é de extrema importância para as demais ramificações do orçamento,

Segundo Lunkes (2007 p.42), “o orçamento de vendas é formado pelas provisões de vendas de um período predeterminado. Ele estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar. ”

Além de projetar as quantidades também é importante analisar a capacidade produtiva da empresa e alguns outros aspectos como logística, pontos de vendas, qualidade do produto tudo isso para satisfação dos clientes sem ter que correr o risco de vender e depois se tornar um montante de devolução.

2.7.2 Orçamento de produção

Orçamento de produção está ligado a limitação da quantidade a ser produzida, dentro dessa projeção está relacionado o consumo de matéria-prima que vai ser consumida, mão de obra e os outros custos de fabricação. Afirma Morante e Jorge (2008 p. 65):

Considerada sua repercussão e importância para a elaboração de um orçamento de produção, recomenda-se a preparação de orçamentos distintos para as matérias-primas utilizadas no processo produtivo, orçamento de mão de obra direta e orçamento de custos indiretos de fabricação.

Fazendo a projeção orçamentária de todos os produtos, serviços e custos envolvidos, é dado continuidade ao orçamento de produção. Afirma Padoveze (2013, p.

78) que “o orçamento de produção em quantidade dos produtos a serem fabricados é fundamental para a programação operacional da empresa, bem como ele é base de trabalho para os orçamentos de capacidade e logística. ”

O orçamento de produção diretamente ligado ao orçamento de vendas, depois da elaboração do orçamento de vendas é feito o processo de elaboração do orçamento de produção, tendo como objetivo assegurar que o orçamento de vendas vai ser suprido pelo orçamento de produção. Para Lunkes (2007 p. 44), “quando o orçamento de vendas for completado, a próxima fase entra em ação, ou seja, o orçamento de produção. O objetivo é assegurar um nível de produção suficiente para atender à demanda prevista de vendas”.

O orçamento de produção tem que ser bem elaborado para não ocorrer falhas que possam prejudicar o orçamento de vendas.

2.7.3 Orçamento de materiais

Esse orçamento vai indicar tudo o que será consumido no processo de fabricação analisando alguns aspectos específicos. Segundo Moreira (2002 p. 69), “com base nas necessidades de consumo e considerando as condições operacionais, são definidos os níveis de estocagem necessários para atingir as metas planejadas de cada período. ”

Dessa forma sabemos que o orçamento de materiais tem quatro peças sendo elas orçamento de consumo, estoque e compras de materiais, e o orçamento final que é o pagamento aos fornecedores mediante as compras feitas e estocadas. Dessa forma tem-se a projeção do que terá que ser pago, pois é importante ter prazos de pagamentos definidos, para orçamento de fornecedores a pagar. (PADOVEZE, 2013)

O orçamento de materiais de acordo com Lunkes (2007 p. 47), opera da seguinte forma: “a área de produção elabora as necessidades de materiais e o setor de compras providencia a aquisição das quantidades estimadas. O objetivo é comprar esses materiais no momento certo e ao preço planejado”. Mesmo com oscilação de preços devido aos altos e baixos da economia, tem que ser comprado os materiais

necessário para produção, por isso é importante analisar para poder comprar na hora certa e com valor certo, para empresa não ter um valor de venda agregado pelo fato de seus materiais estarem com esse preço elevado.

2.7.4 Despesas gerais

Essas despesas são aquelas que são definidas por centro de custos. São as despesas de mão de obra direta e indireta, os consumos de materiais indiretos, despesas gerais por departamentos, materiais de expediente e depreciação e amortização por departamentos. Para Padoveze (2009 p. 529),

é parte mais trabalhosa do orçamento, pois consiste em elaborar pelo menos uma peça orçamentária para cada setor da empresa, sob a responsabilidade de um responsável. Além disso, também a variedade de despesa tende a ser significativa. Não se recomendada o orçamento de despesa de forma sintética e sim de forma mais analítica possível. O orçamento deve ser estruturado dentro das mesmas características do plano de contas da contabilidade tradicional, incluindo as contas analíticas.

Ao elaborar esse plano de contas é necessário que sejam divididos por despesas administrativas e despesas comerciais. Ter um plano de despesa na organização é fundamental para distinguir os gastos departamentais. As despesas setoriais segundo Morante e Jorge (2008, p. 71), são classificadas em dois grupos:

Quadro 1 - Classificação das despesas

Despesas administrativas são	Despesas comerciais são
Honorários da diretoria	Honorários da diretoria
Pró-labore	Pró-labore
Salários e encargos sociais	Salários e encargos sociais
Aluguéis	Comissões sobre vendas
Energia elétrica	Propaganda e publicidade
Água e esgoto	Fretes e carretos
Comunicação	Viagens e locomoção
Combustíveis e lubrificantes	Combustíveis e lubrificantes
Manutenção de veículos	Manutenção de veículos
Depreciação	

Fonte: Morante e Jorge (Quadro 1)

Com um plano de contas é possível analisar as despesas que serão pagas, por isso no plano de contas as despesas são separadas.

2.7.5 Investimento

Esse tópico está relacionado a aquisição de investimento, imobilizados e intangíveis. De acordo com Lunkes (2007), é importante gerenciar os investimentos, pois são fundamentais para o crescimento e alcance das metas. Se estiver nos planos da empresa competir e permanecer no mercado deverá ter investimentos para o crescimento.

Esse planejamento orçamentário está ligado a projeção de aquisição de bens, máquinas, equipamentos, veículos ou até mesmo aumentar a estrutura da empresa com construção de um novo compartimento. Segundo Padoveze (2013, p. 167), “O orçamento de investimentos compreende, portanto, os investimentos dos planos operacionais já deflagrados no passado e em execução no período orçamentário.”

Então esta projeção está ligada a aquisições que se farão necessária para o processo de produção alavancar cada vez mais acompanhando o mercado.

2.8 PROJEÇÃO DAS DEMOSTRAÇÕES FINANCEIRAS

2.8.1 Demonstrativo de resultado do exercício

A DRE é a projeção orçamentária das receitas e despesas. Com essas projeções é possível analisar as condições que a empresa tem de chegar a sua de obtenção de lucro, analisar como os recursos estão sendo distribuídos nas despesas e nos custos e analisar se os resultados projetados estão sendo atingidos conforme foi planejado. Segundo Sá (2014, p. 19),

o formato de DRE é ligeiramente diferente do formato utilizado pela contabilidade. Isso acontece porque o orçamento precifica o custo das vendas pelo método de custeio variável em vez de custeio por absorção, como faz a contabilidade. No método de custeio variável só são computados no custo das vendas os gastos variáveis, evitando-se assim, o rateio dos gastos fixos, o qual pode produzir distorções que prejudicam o processo decisório.

Então para elaborar o DRE utiliza-se orçamentos de vendas, de fabricação e de despesas operacionais.

2.8.2 Fluxo de caixa

O orçamento de fluxo de caixa corresponde ao caixa da empresa, o que a empresa tem para pagar e o que a empresa tem para receber, dessa forma os principais objetivos desse orçamento segundo SÁ (2014, p. 24) são:

Avaliar a capacidade de a empresa gerar os recursos necessários ao financiamento de suas operações, avaliar se a dependência da empresa de empréstimos de curto prazo está aumentando ou diminuindo, avaliar se a empresa possui garantias suficientes para levantar os empréstimos necessários ao financiamento de seu capital de giro, avaliar qual o impacto que as políticas de financiamento aos clientes têm sobre o fluxo de caixa, avaliar quanto a empresa poderá comprometer com imobilizações e em que épocas esses investimentos poderão ser feitos de forma a não fragilizar sua estrutura do capital de giro, avaliar se a política de retirada dos acionistas e de distribuição de dividendos é compatível com a capacidade de geração de caixa e com a estrutura de capital de giro da empresa.

Para Hoji (2014 p. 74), “o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada”. Ou seja, o fluxo de caixa é toda movimentação financeira de pagamento e recebimento, podendo assim analisar como está a empresa em relação a sua vida financeira. Para Moreira (2002), ter um orçamento de caixa significa saber todas as projeções relacionadas a obtenção de despesas e receitas.

Então é importante a projeção do fluxo de caixa, pois envolve despesas e receitas, e pelo fluxo de caixa é possível analisar como a empresa está se comportando financeiramente, se positivo a empresa pode fazer alguns investimentos

que sejam bastante positivos para alavancar mais a geração de receita, se analisando o fluxo de caixa e não está conforme o esperado, toma-se atitudes como corte de gastos para que a vida financeira da empresa reaja de forma positiva.

2.8.3 Balanço patrimonial

O conceito geral do Balanço Patrimonial é todo o resultado das transações e operações feitas pela empresa e é elaborado sob os princípios contábeis. O balanço patrimonial ajuda a analisar por meio das premissas orçamentárias se a empresa está sendo lucrativa, se a empresa está criando liquidez ao cumprir seus compromissos em suas movimentações projetadas, o balanço patrimonial também permite a análise crítica do capital suas origens e seus recursos. (SÁ, 2014)

De forma geral o BP nos traz uma visão mais ampla de como se encontra a empresa, pois, ali está o contas a pagar, o contas a receber, e outros demais bens, direitos e obrigações da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A elaboração da pesquisa será feita de forma explicativa e explanatória, por se tratar de um estudo aprofundado, para atingir os principais objetivos que a empresa pretende. Desse modo pretende-se elaborar, descrever e explicar conceitualmente todo método que será utilizado na organização.

Neste sentido, Oliveira (2002) descreve que a pesquisa tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos que acontecem nas suas mais diferentes formas de se manifestar e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais.

Alves (2007, p.55) descreve a pesquisa bibliográfica como:

Aquela desenvolvida exclusivamente a partir de fontes já elaboradas-livros, artigos científicos, publicações periódicas, as chamadas fontes de "papel". Tem como vantagem cobrir uma ampla gama de fenômenos que o pesquisador não poderia contemplar diretamente. No entanto, deve-se ter cuidado de, ao escolher tais fontes, certificar-se de que sejam seguras.

Em relação aos procedimentos e métodos adotados serão feitos através de pesquisas bibliográficas, em acervo de livros e artigos, que tenham forma explícita de contextualizar todo o tema abordado.

Será feito um estudo de caso em uma empresa do ramo de confecção onde se fará a elaboração de um sistema orçamentário levantando todos os dados possíveis e necessários para essa implantação.

Feito de forma bem analisada trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois não basta ter quantidade tem de ter qualidade, isso por se tratar de um projeto de elaboração de um plano orçamentário, fazendo levantamentos de forma segura e precisa.

4 ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo será abordada o estudo de caso da empresa Nova Era Indústria e Comércio de Confecções Ltda. A seção inicia com uma breve caracterização da empresa, destacando seus clientes, produtos e sua forma de tributação. Em seguida, será apresentada uma proposta de modelagem orçamentária de longo prazo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Nova Era industrializa e comercializa produtos têxteis no ramo do vestuário, está localizada em Criciúma SC, sua fundação foi em 1985 tendo como responsáveis três sócios que se uniram e juntos adquiriram maiores conhecimentos na área de confecção têxtil.

A empresa iniciou suas atividades de confeccionar e vender seu mix de produtos somente dentro da região sul de SC, logo após analisar que o ramo da confecção trazia cada vez mais oportunidades de abrangência, os sócios foram contratando representantes que foram se espalhando por todo território nacional.

Por ser uma empresa de confecção que trabalha com as estações do ano, atende todas desde as regiões mais quentes até as regiões mais frias.

Hoje conta com 125 colaboradores que internamente trabalham nos mais variados setores, como financeiro, controladoria, comercial, TI, pcp, RH, criação, modelagem, corte, acabamento, pilotagem, expedição, compras, almoxarifado e estoque de tecido.

A Nova Era conta com colaboradores externos como as facções, estamparias e bordados que produzem 100% da produção fora da empresa.

4.2 CLIENTES

Como a empresa tem a produção acompanhando as estações, facilita ainda mais sua abrangência de vendas em todos os estados brasileiros, contamos hoje com

cerca de 40 representantes espalhados em todo território nacional, para melhor atender a clientela, os representantes recebem seus mostruários e apresentam peças e catálogos para facilitar na escolha do cliente, esses clientes fazem os pedidos aos representantes e eles se encarregam de passar ao comercial.

Conta com três marcas, uma juvenil (moda balada), tem a moda mulher formal, e temos uma coleção masculina. Dependendo dos clientes cada um tem sua preferência na hora da escolha, dessa forma, os representantes têm seus mix variados para atender todos os clientes de sua região de venda.

Os clientes fazem seus pedidos, a empresa se encarrega de confeccionar com qualidade e manda para os clientes para que assim chegue ao consumidor final, os produtos atendem as classes média alta, pois a matéria prima é de boa qualidade.

4.3 PRODUTOS

Os produtos atendem todos os tipos de clientes adultos. Tem um mix diversificado, na qual, trabalham com a marca Pré Estréia que é uma moda mais para público jovem por se tratar de uma moda mais para baladas e festas, tem também a coleção Deluxe, que é para mulheres mais formais. Tem a moda Man que é voltada ao público masculino.

Dessa forma atendem todos os tipos de clientes, os clientes lojistas que comercializam somente moda masculina, os clientes que optam pela moda feminina e os clientes que comercializam todos os tipos de mix.

Segue alguns produtos desenvolvidos pela empresa objeto de estudo:

Figura 5 - Sks Deluxe (Mulher formal)



Fonte: Acervo da empresa

Figura 6 - Pré estréia (Moda balada)



Fonte: Acervo da empresa

Figura 7 - Sks man (Moda masculina)



Fonte: Acervo da empresa

Essas são algumas imagens para demonstrar os produtos e marcas oferecidos pela empresa objeto de estudo.

4.4 FORMA DE TRIBUTAÇÃO

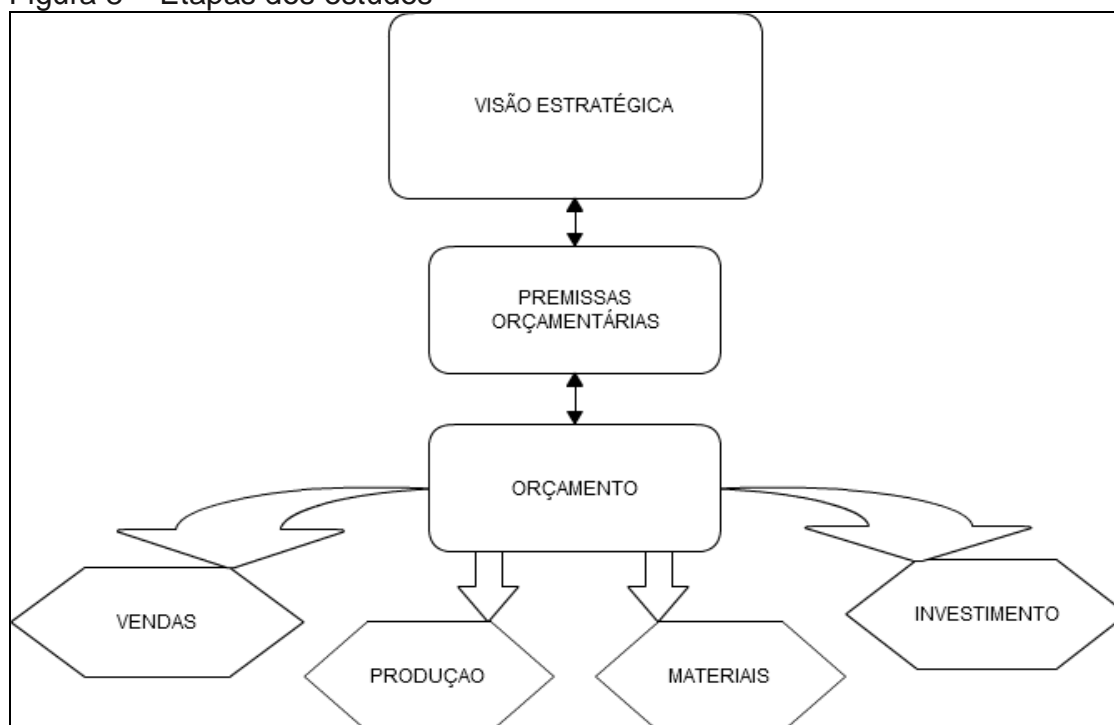
A empresa hoje se enquadra a forma de tributação do lucro presumido, mais em breve migraremos para lucro real.

4.5 ETAPAS DO ESTUDO

Nessa sessão será abordado as etapas do estudo de caso da empresa do ramo de confecção em Criciúma - SC. Esta pesquisa está voltada para a implantação de um sistema orçamentário de longo prazo, com base de uma visão futura, em estratégias e objetivos estratégicos, para definição das diretrizes orçamentárias. Essa etapa será de longo prazo, entre os anos de 2015 a 2019, Sendo que será analisado dados anteriores para a elaboração da modelagem orçamentária. A figura a seguir vai

ilustrar as etapas dos estudos que serão elaboradas para chegar a implantação do sistema orçamentário:

Figura 8 - Etapas dos estudos



Fonte: Elaborado pela autora

As etapas irão partir da visão da empresa, pois como a empresa nunca utilizou um planejamento orçamentário precisa de um ponto de partida com visão de futuro, sendo que em seguida serão implantadas as diretrizes estratégicas, para ser posto em prática as premissas orçamentárias que dará direção ao orçamento.

A visão estratégica está relacionada ao futuro da organização, onde a empresa tem o objetivo de estar. Sendo que para aprimorar essa visão se faz necessário uma análise do mercado tanto interno quanto externo, vinculando a empresa com o mercado em busca de oportunidades e ameaças e pontos fortes e pontos fracos.

O início se faz com a visão de futuro, a partir desse diagnóstico da visão a empresa inicia suas premissas orçamentárias, onde vai vinculando diretrizes para implantação do sistema orçamentário.

4.6 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

4.6.1 Premissas orçamentárias

Essas premissas foram elaboradas de acordo com os dados da empresa, e o método utilizado foi o orçamento de tendências, na qual se fez uma análise em dados passados da empresa para chegar às premissas da elaboração do orçamento de longo prazo. De acordo com as principais oscilações chegamos as premissas do quadro a seguir:

Quadro 2 - Premissas orçamentárias

PREMISSAS DRE					
	2015	2016	2017	2018	2019
CRESC. DE VENDAS	6%	6%	8%	10%	12%
IMPOSTO SOBRE VENDAS (MÉDIA)	7%	7%	7%	7%	7%
CPV	55%	55%	55%	55%	55%
DESPEAS COMERCIAIS	6%	6%	6%	6%	6%
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	7%	7%	7%	7%	7%
DESPEAS FINANCEIRAS	4%	4%	4%	4%	4%
PREMISSAS FC E BP					
PRAZO REC. CLIENTES (MÉDIO)	60	60	60	60	60
PRAZO PGTO FORN. (MÉDIO)	45	45	45	45	45
PRAZO PGTO. SALÁRIOS (DIAS)	30	30	30	30	30
PRAZO PGTO. DE IMPOSTOS (DIAS)	30	30	30	30	30
PRAZO DE OUTRAS CONTAS A PGR. (DIAS)	30	30	30	30	30

Fonte: Elaborado pela autora

Esse quadro mostra as premissas orçamentárias que foram definidas de acordo com análises passadas da empresa que foi objeto de estudo.

Levando em conta que desde o início de sua trajetória até agora, teve um crescimento muito significativo ao passar dos anos, com base nessa análise de crescimento a empresa dá início a elaboração de premissas para implantar um sistema orçamentário de longo prazo.

4.6.2 DRE projetado

O quadro a seguir mostra o DRE projetado e calculado, mediante premissas orçamentárias:

Quadro 3 - DRE projetado

DRE	BASE	2015	2016	2017	2018	2019
RECEITA BRUTA DE VENDAS	<u>19.036.953</u>	<u>20.179.170</u>	<u>21.389.920</u>	<u>23.101.114</u>	<u>25.411.225</u>	<u>28.460.572</u>
Receita de vendas	19.036.953	20.179.170	21.389.920	23.101.114	25.411.225	28.460.572
DEDUÇÕES	<u>(3.946.948)</u>	<u>(1.412.542)</u>	<u>(1.497.294)</u>	<u>(1.617.078)</u>	<u>(1.778.786)</u>	<u>(1.992.240)</u>
Devol. e impostos	(3.946.948)	(1.412.542)	(1.497.294)	(1.617.078)	(1.778.786)	(1.992.240)
RECEITA LÍQ	15.090.005	18.766.628	19.892.626	21.484.036	23.632.440	26.468.332
CPV	<u>(10.770.812)</u>	<u>(11.098.544)</u>	<u>(11.764.456)</u>	<u>(12.705.613)</u>	<u>(13.976.174)</u>	<u>(15.653.315)</u>
LUCRO BRUTO	4.319.193	7.668.085	8.128.170	8.778.423	9.656.266	10.815.018
DESPESAS	<u>(3.139.845)</u>	<u>(3.430.459)</u>	<u>(3.636.286)</u>	<u>(3.927.189)</u>	<u>(4.319.908)</u>	<u>(4.838.297)</u>
Comerciais	(1.171.650)	(1.210.750)	(1.283.395)	(1.386.067)	(1.524.674)	(1.707.634)
Administrativas	(1.302.601)	(1.412.542)	(1.497.294)	(1.617.078)	(1.778.786)	(1.992.240)
Financeiras	(665.594)	(807.167)	(855.597)	(924.045)	(1.016.449)	(1.138.423)
RESULTADO OPER. LÍQ	1.179.348	4.237.626	4.491.883	4.851.234	5.336.357	5.976.720

Fonte: Elaborado pela autora

Este demonstrativo teve como base suas premissas orçamentárias, na qual é possível analisar o crescimento no seu faturamento durante os anos calculados de 2015 a 2019. O resultado líquido operacional tem aumentado gradativamente.

Contudo é claro que da mesma forma em que os lucros vão aumentando as despesas vão crescendo junto, pois se a produção aumentar, os gastos aumentam.

É importante ressaltar que como teve vendas e elevado faturamento, também tiveram devoluções, todas as coleções tem devoluções por motivos de tipo, produto em atraso, alguns produtos com defeito, algumas devoluções ocorrem pela falta de atenção dos representantes que digitam o pedido errado, levando em conta que todas as coleções tem devoluções, foi primordial mencionar isso DRE junto com os impostos pagos.

O aumento na receita bruta de vendas foi muito animador, teve um crescimento nítido em relação aos anos passados, esses valores de certa forma enchem os olhos dos sócios, pois se tudo ocorrer conforme o projetado a empresa terá um crescimento significativo em suas vendas.

4.6.3 Demonstração do Fluxo de Caixa

Depois de elaborar o DRE, em seguida projeta-se o Fluxo de Caixa, pois esse tem por objetivo explicar de forma clara como fica o caixa da empresa, com os pagamento e recebimentos que a empresa tem em cada período. Segue quadro demonstrando como ficou essa projeção mediante feitas através das premissas orçamentárias.

Quadro 4 - Fluxo de Caixa

DFC	2015	2016	2017	2018	2019
Receb. De clientes	19.988.801	21.188.129	22.815.915	25.026.207	27.952.348
Pgto a fornecedores	(8.293.183)	(8.760.913)	(9.440.976)	(10.363.015)	(11.582.754)
Pgto. De salários	(2.767.808)	(2.927.241)	(3.156.796)	(3.467.573)	(3.878.388)
Pgto. De impostos	(1.623.742)	(1.490.232)	(1.607.096)	(1.765.310)	(1.974.452)
Pgto. Contas a pgr a Curto Prazo	(2.610.872)	(2.767.573)	(2.984.607)	(3.278.433)	(3.666.840)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	4.693.195	5.242.170	5.626.440	6.151.875	6.849.913
Receb. Pela venda de Imobilizado	-	-	-	-	-
Pgto. De compra do Imobilizado	(141.948)	-	-	-	-
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	(141.948)	-	-	-	-
Captação de empréstimos e financiamentos	-	-	-	-	-
Liquidação de empréstimos e financiamentos	(807.167)	(855.597)	(924.045)	(1.016.449)	(1.138.423)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(807.167)	(855.597)	(924.045)	(1.016.449)	(1.138.423)
AUMENTO E EQUIV. DE CAIXA NO INÍCIO DO PERÍODO	3.744.080	4.386.573	4.702.396	5.135.426	5.711.491
Caixa e equivalente de caixa no início do período	929.923	4.674.003	9.060.577	13.762.972	18.898.398
Caixa e equivalente de caixa no fim do período	4.674.003	9.060.577	13.762.972	18.898.398	24.609.889

Fonte: Elaborado pela autora

O DFC tem por finalidade mostrar de forma clara o financeiro da empresa, os recebimentos e pagamentos, os investimentos feitos em compras de imobilizados.

No caso das liquidações e empréstimos foi feito captação e pagamento no mesmo ano.

Dessa forma é possível analisar o aumento significativo que teve em seu caixa, cada ano que passou foi sobrando cada vez um montante maior em relação ao ano anterior, isso é muito positivo para empresa, pois dá uma segurança sobre a longevidade da empresa, fazendo com que os sócios e gestores da empresa, analisem o mercado fazendo novos investimentos para cada vez mais a empresa se destacar.

4.6.4 Balanço patrimonial

A última projeção orçamentária feita foi o balanço patrimonial. O quadro a seguir mostra a posição patrimonial projetada para os próximos anos na empresa.

Quadro 5 - Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL	BASE	2015	2016	2017	2018	2019
ATIVO TOTAL	6.686.953	10.763.351	15.351.716	20.339.311	25.859.755	32.079.470
ATIVO CIRCULANTE	6.434.010	10.368.460	14.956.825	19.944.420	25.464.864	31.684.579
Disponibilidades	929.923	4.674.003	9.060.577	13.762.972	18.898.398	24.609.889
Clientes	3.767.987	3.958.357	4.160.148	4.445.347	4.830.366	5.338.590
Estoques	1.674.632	1.674.632	1.674.632	1.674.632	1.674.632	1.674.632
Impostos a recuperar	61.468	61.468	61.468	61.468	61.468	61.468
ATIVO NÃO CIRCULANTE	252.943	394.891	394.891	394.891	394.891	394.891
Imobilizado	252.943	394.891	394.891	394.891	394.891	394.891
PASSIVO TOTAL	6.686.953	10.763.351	15.351.716	20.339.311	25.859.755	32.079.470
PASSIVO CIRCULANTE	4.092.215	3.930.987	4.027.469	4.163.830	4.347.917	4.590.911
Fornecedores	2.356.289	2.387.014	2.449.443	2.537.677	2.656.792	2.814.024
Contas a pagar	881.017	893.437	906.554	925.091	950.118	983.152
Obrigações trabalhistas	233.849	240.677	254.550	274.157	300.627	335.568
Impostos a recolher	235.406	24.205	31.268	41.250	54.726	72.514
Financiamentos e empréstimos	385.654	385.654	385.654	385.654	385.654	385.654
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	595.950	595.950	595.950	595.950	595.950	595.950
Financiamentos e empréstimos	595.950	595.950	595.950	595.950	595.950	595.950
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.998.788	6.236.414	10.728.297	15.579.531	20.915.888	26.892.609
Capital Social	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Lucros/prejuízos acumulados	1.698.788	5.936.414	10.428.297	15.279.531	20.615.888	26.592.609

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o balanço patrimonial em cada ano pode-se observar aumentos satisfatórios nas disponibilidades, nas carteiras de clientes gerando recebimentos e em compras de imobilizado.

Por se tratar de uma empresa do ramo de confecção, que tem que estar sempre inovando seus produtos a cada coleção, teve um estoque significativo, apesar de ser produzido de acordo com pedidos, ainda assim sempre acabam sobrando algumas coisas em estoque.

No passivo, com o aumento do faturamento e aumento de vendas aumenta também a compra de matéria prima gerando um contas a pagar cada ano maior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa conta com algumas ferramentas gerenciais, mas foi um grande desafio para fazer a implantação de um sistema orçamentário, pois a estamos no mercado a quase 30 anos e nunca foi feito esse tipo de estudo. Toda troca de coleção que é feito duas vezes por ano tem essa análise de gastos de setores, uma projeção de compra de matérias primas e projeções de vendas, mais a empresa nunca foi construída uma projeção a longo prazo.

Dessa forma, se fez necessário uma análise aprofundada sobre todo o conceito geral do orçamento baseado em estudos bibliográficos juntamente com dados da empresa para levantar alguns pontos até chegar a inicialização dessa implantação, como existem vários tipos de orçamento foi feito um levantamento de tópicos para saber qual o mais adequado a ser implantado na empresa.

Por se tratar de uma nova ferramenta para empresa, já poderíamos imaginar que teríamos dificuldade em alguns pontos da elaboração do orçamento, dessa forma, a etapa seguinte foi identificar esses problemas potenciais que impactariam no desenvolvimento do plano orçamentário, que poderia ser alguma dificuldade de análise do mercado ou em desenvolver as premissas orçamentárias.

Após identificar os problemas que poderiam afetar no desenvolvimento dessa implantação orçamentária, começou-se a desenvolver esse sistema de implantação totalmente focada nas estratégias da empresa que juntamente com o planejamento iria dar diretrizes para desenvolver o orçamento

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de médio porte do ramo de confecção localizada em Criciúma – SC, tendo como principal objetivo a implantação de um sistema orçamentário, na qual será estruturado por meio de análises do planejamento estratégico, proporcionando a empresa a projetar seu futuro financeiro. O objetivo geral foi alcançado após o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Essa pesquisa se deu na realização da implantação de um sistema orçamentário a longo prazo que foi realizado de acordo com os dados precisos da

empresa. Esse orçamento será monitorado pela mesma autora que confeccionou essa projeção mediante históricos de dados passados da empresa.

Essa projeção feita terá o apoio da empresa para o acompanhamento desse orçamento, que pode oscilar os dados que foi previsto com os realizados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, De Arnaldo Rosa, Planejamento estratégico, formulação, implementação e controle, Atlas, São Paulo 2012.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, **Manual de planejamento estratégico**, Atlas São Paulo 2003

BULGACOV, Sergio, Manual de gestão empresarial, São Paulo, Atlas, 2006

CATELLI, Armando, controladoria uma abordagem da gestão econômica GECON, atlas, São Paulo, 2003

CARVALHO, Marly Monteiro de, LAURINDO, Fernando José Barbin, **Estratégia competitiva, dos conceitos à implementação**. Atlas, São Paulo, 2007

DRUCKER, Peter F. **Introdução a Administração**, Thomson, São Paulo, 1998.

DUBRIN, J. Andrew. **Princípios da administração**, LTC Rio de Janeiro. 2001

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

FREZATTI, Fábio, **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial**, São Paulo, atlas, 2009.

HOJI, Masakezu, **Administração financeira e orçamentária**. São paulo atlas 2014

KLUYVER, Cornelis A. De, PEARCE, John A., **Estratégia uma visão executiva**, Pearson, São Paulo, 2007

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Introdução a administração**, Atlas, São Paulo, 2008.

LOBATO, Menezes David, FILHO, Jamil Moysés, TORRES, Maria Cândida Sotelino, RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert, estratégia de empresas, Rio de Janeiro, FGV, 2009

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. Atlas São Paulo, 2010

MOREIRA, José Carlos, **Orçamento empresarial manual de elaboração**. Atlas São Paulo, 2002

MORANTE, Antonio Salvador. JORGE, Fauzi Timaco, **Controladoria análise financeira, planejamento e controle orçamentário**.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, **Estratégia Empresarial uma abordagem empreendedora**. Atlas, São Paulo, 1991

_____, Djalma de Pinho Rebouças, **Estratégia empresarial e vantagem competitiva como estabelecer, implementar e avaliar**, Atlas, São Paulo, 2007

OLIVEIRA, de Martins Luíz. PEREZ JR., José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos, **controladoria estratégica**, textos e casos praticos com solução, São Paulo Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luíz, **Planejamento Orçamentário**, São Paulo, editora Cengage Learning, 2013

SILVA, Adelphino Teixeira da, **Administração básica**, Atlas, São Paulo, 2007

SÁ, Carlos Alexandre de, **Orçamento empresarial**, novas técnicas de elaboração e de acompanhamento, Atlas, São Paulo, 2014

SERRA, Fernando, TORRES S. Maria Candida, TORRES, Alexandre Pavan, **Administração Estratégica**, Reichmann e Affonso Editores, Rio de Janeiro, 2004.

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

MOREIRA, José Carlos, **Orçamento empresarial manual de elaboração**. Atlas São Paulo, 2002

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**, Atla São Paulo 2009