

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

**BEATRIZ BROLESI MICHELS**

**ESTRATÉGIA E VISÃO DE LONGO PRAZO: APLICAÇÃO EM UM VEÍCULO DE  
COMUNICAÇÃO DO SUL CATARINENSE**

**CRICIÚMA  
2016**

**BEATRIZ BROLESI MICHELS**

**ESTRATÉGIA E VISÃO DE LONGO PRAZO: APLICAÇÃO EM UM VEÍCULO DE  
COMUNICAÇÃO DO SUL CATARINENSE**

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

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva

**CRICIÚMA**

**2016**

**BEATRIZ BROLESI MICHELS**

**ESTRATÉGIA E VISÃO DE LONGO PRAZO: APLICAÇÃO EM UM VEÍCULO DE  
COMUNICAÇÃO DO SUL CATARINENSE**

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

Criciúma, 13 de junho de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

Prof. Jonas Scremin Brolese – Especialista – (UNESC) – Examinador

**Dedico este trabalho a quem mais amo;  
primeiramente a Deus e aos meus  
familiares, que sempre me apoiam e me  
incentivam em busca dos meus sonhos.**

## **AGRADECIMENTOS**

Em especial a Deus, pela vida e os momentos que proporcionou durante esta caminhada. E por me ajudar sempre seguir em frente, mesmo em momentos difíceis com saúde, fé e força.

Aos meus pais, que são as duas pessoas mais importantes da minha vida, que sempre estão ao meu lado, cuidando de mim, me dando apoio, passando coragem e força sempre. Meus agradecimentos eternos a eles, meu pai Helio e minha mãe Idelse por todo incentivo durante a elaboração deste trabalho.

Ao meu namorado pela compressão, amor e afeto depositados neste período.

Ao meu orientador Realdo, por todo carinho, paciência e dedicação oferecidos a mim, sempre muito calmo e me passando segurança.

A todos meus amigos, pela compreensão nos momentos de ausência. As amizades que surgiram na faculdade, em especial à Ana Alice e Luana que em todos os momentos estavam ao meu lado, aprendendo junto comigo, e vou levar para o resto da minha vida como um presente que a faculdade me proporcionou.

Aos meus colegas de trabalho por me apoiarem e entenderem meus momentos de angústia e alegria neste período.

A UNESC por sua excelência em universidade. E principalmente ao curso de Ciências Contábeis, que proporcionou não só uma formação em graduação, mais sim como se tornar uma pessoa melhor e um profissional competente, por todos os professores com ensinamentos e experiências divididas aos acadêmicos.

Enfim, a todos as pessoas que me ajudaram diretamente ou indiretamente na elaboração desta pesquisa, meus sinceros agradecimentos e um muito OBRIGADA!

**“Sonhos determinam o que você quer. Ação  
determina o que você conquista”.**

**Aldo Novak**

## RESUMO

MICHELS, Beatriz Brolesi. **Estratégia e visão de longo prazo: aplicação em um veículo de comunicação do Sul Catarinense**. 2016. 56 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Diante de um mercado competitivo e a atual crise econômica que o país está vivendo, faz-se necessário a utilização de algumas ferramentas gerenciais para tomada de decisão e projeção do futuro para o sucesso do empreendimento. Diante disto, surgem as ferramentas de planejamento estratégico e o orçamento empresarial. No qual o planejamento estratégico delimita aonde a empresa quer chegar, elaborando seus objetivos e estratégias para que a visão se concretize. E o orçamento empresarial busca as informações elaboradas no planejamento estratégico para fazer projeções futuras baseadas em premissas. Esta pesquisa é bibliográfica de caráter quantitativa e concluída com estudo de caso que consiste em explicar uma proposta orçamentária juntamente com o planejamento estratégico para uma empresa de comunicação. Contudo, fica claro a importância destas ferramentas de gestão para eficiência do negócio.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Orçamento Empresarial. Ferramentas de gestão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tipos de Planejamento .....	17
Figura 2 - As quatro zonas da matriz <i>Swot</i> .....	22
Figura 3 - Objetivos estratégicos.....	24
Figura 4 - Organograma Rádio Onda Jovem FM Ltda. ....	40
Figura 5 - Etapas do estudo de caso.....	41
Figura 6 - Visão estratégica.....	43
Figura 7 - Gráfico comparativo de evolução dos períodos orçados .....	52



## LISTA DE TABELA

Tabela 1- Estrutura da Demonstração de Resultado .....	32
Tabela 2 - Estrutura de Balanço Patrimonial.....	33
Tabela 3 - Estrutura do Fluxo de Caixa.....	34
Tabela 4 - Modelo de controle orçamentário.....	35

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Rubricas de despesas.....	29
Quadro 2 - Rubricas financeiras.....	30
Quadro 3 - Diretrizes estratégicas.....	42
Quadro 4 - Matriz <i>SWOT</i> de empresa Rádio Onda Jovem FM .....	44
Quadro 5 - Objetivos e estratégias da Rádio Onda Jovem FM .....	45
Quadro 6 - Premissas orçamentárias da Rádio Onda Jovem FM .....	46
Quadro 7 - Previsão de investimentos da Rádio Onda Jovem FM.....	48
Quadro 8 - DRE projetado da Rádio Onda Jovem FM.....	48
Quadro 9 - DFC projetado da Rádio Onda Jovem FM .....	50
Quadro 10 - Balanço Patrimonial projetado da Rádio Onda Jovem FM.....	51
Quadro 11 - Modelo de acompanhamento.....	53

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	Balanço Patrimonial
DFC	Demonstrativo do fluxo de caixa
DRE	Demonstrativo do resultado do exercício
SC	Santa Catarina
<i>SWOT</i>	Strenghts, Weakness, Opportunities and Threats
FM	Frequência modulada
IPC	Instituto de Pesquisa Catarinense
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA .....	14
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 PLANEJAMENTO .....	16
2.2 ESTRATÉGIA .....	17
2.3 PLANO ESTRATÉGICO .....	18
<b>2.3.1 Negócio</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.2 Missão</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.3 Visão</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.4 Valores</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.5 Fatores chave de sucesso</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3.6 Análise do ambiente</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3.7 Análise Interna</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.8 Análise Externa</b> .....	<b>21</b>
2.4 O MODELO <i>SWOT</i> .....	21
<b>2.4.1 Objetivos estratégicos</b> .....	<b>22</b>
2.5 ORÇAMENTO EMPRESARIAL .....	24
<b>2.5.1 Orçamento de curto prazo</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5.2 Orçamento de longo prazo</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5.3 Premissas orçamentárias</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5.4 Etapas de elaboração do orçamento</b> .....	<b>26</b>
2.5.4.1 Orçamento de vendas .....	27
2.5.4.2 Orçamento de produção .....	28
2.5.4.3 Orçamento de despesas .....	29
2.5.4.4 Orçamento de investimentos .....	30
2.5.4.5 Projeção dos demonstrativos contábeis .....	31
2.5.4.6 Controle orçamentário .....	34
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>36</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	36

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	37
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>38</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	38
4.2 CLIENTES.....	39
4.3 PRODUTO E SERVIÇO .....	39
4.4 FORMA DE TRIBUTAÇÃO .....	39
4.5 ORGANOGRAMA ADMINISTRATIVO.....	39
4.6 ETAPAS DO ESTUDO.....	40
4.7 A ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO .....	42
<b>4.7.1 Negócio, missão, visão e valores .....</b>	<b>42</b>
<b>4.7.2 Fatores chave para o sucesso do empreendimento .....</b>	<b>43</b>
<b>4.7.3 Análise de ambiente – Matriz SWOT.....</b>	<b>44</b>
<b>4.7.4 Objetivos e estratégias de longo prazo.....</b>	<b>44</b>
4.8 Modelo orçamentário de longo prazo .....	46
<b>4.8.1 Quadro de premissas.....</b>	<b>46</b>
<b>4.8.2 Previsão de receitas.....</b>	<b>47</b>
<b>4.8.3 Previsão de despesa.....</b>	<b>47</b>
<b>4.8.4 Previsão de custos.....</b>	<b>47</b>
<b>4.8.5 Previsão de investimentos .....</b>	<b>47</b>
<b>4.8.6 Demonstração do Resultado do Exercício.....</b>	<b>48</b>
<b>4.8.7 Fluxo de caixa.....</b>	<b>49</b>
<b>4.8.8 Balanço Patrimonial .....</b>	<b>50</b>
<b>4.8.9 Acompanhamento orçamentário .....</b>	<b>52</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentado o tema do trabalho, com ênfase na importância de planejamento e orçamento empresarial, exposto o problema, definido o objetivo geral e, em sequência os objetivos específicos. Ademais demonstra-se a justificativa e estruturação do estudo.

### 1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

Devido a preocupação das empresas com o futuro, surge a ideia de planejamento estratégico de longo prazo, o qual, nada mais é do que planejar a empresa para torna-se mais eficaz, sendo que o mesmo exige uma caminhada, que persiste em vencer os desafios planejados e os inesperados. É um processo contínuo.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão.”.

A estratégia está orientada para longo prazo, tem muito a ver com o futuro da organização, definindo os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo. A estratégia precisa ser planejada e implementada, e o planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A empresa apresentada nesta pesquisa está há sete anos no mercado, atuando no ramo da comunicação, o qual atinge mais de 900 mil pessoas em torno de 30 cidades da região Sul de Santa Catarina.

A comunicação via rádio é uma das soluções menos onerosa e de rápida implementação, visando melhorias e agilidade nos mais diversos setores da economia.

O rádio pode acompanhar as pessoas enquanto realizam outras tarefas. O veículo se transformou e se adaptou na medida em que as tecnologias surgiram e se desenvolveram. Tornou-se portátil e alcançou o ambiente virtual, o que garante sua permanência.

A empresa está em processo de expansão, surgindo assim a necessidade de implantar o planejamento estratégico, caso contrário, ela pode ser absorvida por outras empresas de comunicação. Então a empresa deve manter um acompanhamento constante de seu crescimento e executar um planejamento de cada fase do processo de expansão.

No veículo de comunicação são feitos investimentos muito altos, pois precisa de equipamentos operacionais, tecnologia de ponta, licenças de estações, assinatura via satélite e também seus gastos com publicidade. Contudo ainda tem as suas manutenções semestrais ou conforme a necessidade. Diante disto, tudo precisa ser bem planejado e orçado antes mesmo de qualquer decisão.

Diante do exposto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: quais as etapas necessárias para implantar estratégias de longo prazo direcionadas a composição do orçamento, para uma empresa de comunicação localizada no Sul Catarinense?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa consiste em verificar as etapas de implantação de estratégias a longo prazo direcionadas a composição do orçamento, para uma empresa de comunicação localizada no Sul Catarinense.

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

- ✓ Discorrer sobre os instrumentos da contabilidade gerencial com enfoque no planejamento estratégico e orçamento empresarial;
- ✓ Identificar as etapas do planejamento estratégico; e
- ✓ Elaborar uma proposta de estratégias de longo prazo no que tange a composição de orçamento para empresa objeto de estudo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

Com as mudanças inesperadas que as organizações vêm sofrendo no seu modelo de gestão organizacional, com a globalização e o aumento da competitividade nas empresas, torna-se necessário uma visão ampla e sistemática nas decisões empresariais. Logo, prevê uma ferramenta de suma importância para sobrevivência e desenvolvimento, que é o planejamento estratégico, elaboração de

metas, estratégias, objetivos e visão, o mesmo representa um diferencial para tomada de decisão, pois representa cenários projetados com base em indicadores econômicos e financeiros.

Conforme Muller (2014) a gestão é fundamental na capacidade de resposta a mudanças do ambiente, pois determina o modo que a administração percebe os desafios, identifica seus impactos, decide o que fazer e põe em prática suas decisões.

Logo, esta pesquisa é de grande valia para empresa objeto de estudo, em vista do mercado concorrido de entretenimento, notícia e de comunicação.

Assim, a pesquisa terá reflexos na sociedade, pois a comunicação bem sucedida, que passa credibilidade e confiabilidade, fortalece a marca e apresenta uma excelente relação custo benefício.

O estudo contribuirá para formação e crescimento da empresa que movimentará a economia do município em que está inserida e das regiões próximas. Por fim, o estudo não é apenas de uso empresarial, são métodos de estudo para as áreas acadêmicas das ciências exatas, podendo ter continuação de novas pesquisas.

#### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Após a seção introdutória, este estudo está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados empíricos; e considerações finais, com destaque na estratégia e visão de longo prazo em uma empresa de comunicação. A fundamentação teórica reúne a revisão da literatura com estudos teóricos e empíricos sobre planejamento estratégico. Em seguida, apresenta-se os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Posteriormente, são discutidos os resultados e suas relações com outros estudos. Ao final, são apresentadas as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo irá abordar, por meio de pesquisa, a fundamentação teórica do tema, objeto de estudo, apresentando conceitos, objetivos e finalidades de planejamento estratégico e orçamento empresarial, como ferramentas de gestão.

### 2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é o desenvolvimento de processos administrativos, sua atividade pode ter decisões individual e conjunta, direciona o superior a tomar as decisões.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido. O exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2007, p. 5).

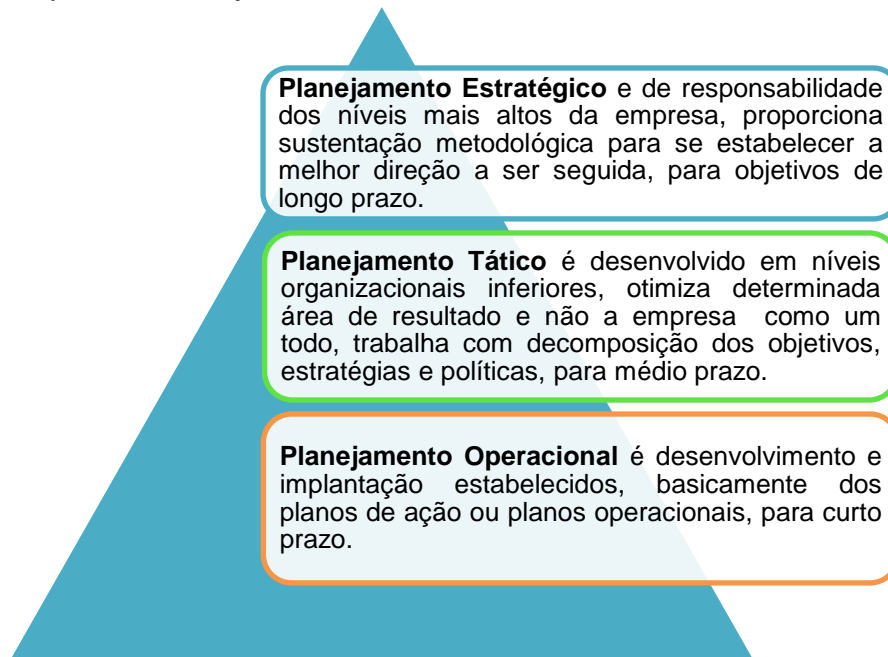
Peleias (2002) diz que a importância do planejamento na atividade empresarial pode ser por meio da caracterização de problemas que sua ausência traz, como, repetição de erros do passado, pouca oportunidade para envolver-se em decisões e ideias daqueles que efetivamente executarão as atividades. Então o planejamento é a etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre ações, e, tem como alvo, garantir o cumprimento da missão da empresa, chegando aos objetivos finais.

O planejamento irá direcionar, organizar e estruturar as atividades de um profissional para que chegue no resultado esperado.

Ao visualizar o planejamento, é preciso incluir os níveis de autoridade delegada e de responsabilidades assumidas pelos gestores, para conseguir os objetivos. São três níveis de planejamento: planejamento estratégico, tático e operacional (PELEIAS, 2002).

A figura 1 apresenta os três níveis hierárquicos de planejamento na percepção de Oliveira (2002).

Figura 1 - Tipos de Planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 47)

Sendo assim, os planejamentos 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 ESTRATÉGIA

A estratégia é um dos pontos mais importantes da atividade dos executivos.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) a estratégia parece ser um conceito novo, mais é bem antigo, pois a estratégia já era conhecida na época dos faraós, sempre esteve à frente dos planos bem-sucedidos. Andrade (2012) complementa que foi a partir de 1960 que a estratégia passou a ser objeto de estudo para os empresários e pesquisadores da administração.

A estratégia foca os esforços da organização, nesse caso, a estratégia promove a coordenação de atividades, fazendo com que os esforços tenham sinergia. O risco surge quando o esforço é excessivamente focalizado, pois os gerentes podem perder a capacidade de aproveitar as oportunidades de negócio (LOBATO, 2009, p. 23).

Na visão de Mintzberg “tem pelo menos cinco formas apontadas para significado da estratégia, tais como: plano, pauta de ação, padrão, posição e perspectiva”. Cada um com seu conceito, que são compartilhados com os membros da organização, com suas intenções e ações (ANDRADE, 2012).

Oliveira (2002) afirma que a estratégia é uma opção inteligente, viável e econômica, assim se forma a melhor arma que uma empresa possa ter para otimizar o uso dos seus recursos, dessa forma torna-se competitiva e supera a concorrência.

Contudo, a finalidade da estratégia é estabelecer caminhos a serem percorridos, para poder alcançar objetivos e metas estabelecidos.

## 2.3 PLANO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico é a primeira etapa do processo de planejamento estratégico, o qual verifica seus aspectos internos e externos, o que tem de bom e ruim na administração (OLIVEIRA, 2002).

Como é a primeira etapa, precisa-se de muito cuidado para elaborá-la, pois algo errado poderá prejudicar o desenvolvimento do planejamento dentro da empresa.

### 2.3.1 Negócio

Na definição do negócio, Andrade (2012) diz que estão relacionados os setores que empresa atua, buscando novas oportunidades dentro destes setores. Lobato (2009) complementa que é um dos aspectos fundamentais para o sucesso da organização, no qual se quer estar, focaliza no entendimento das necessidades dos clientes e dos benefícios que eles buscam para atender as suas necessidades e desejos.

Definir o negócio da empresa é apontar seu campo de atuação, é aonde inicia a construção das estratégias, o qual é uma simples expressão, mas decidido com muito cuidado, pois uma má impressão pode trazer problemas para a empresa.

### **2.3.2 Missão**

A missão da empresa é o papel que ela cumpre em seu negócio, é a razão de existência da organização, e deve ter "a cara da empresa". Para Frezatti (2009) missão é o que se espera da organização, demarcando perspectivas de longo prazo e norteando as operações.

Lobato (2009, p. 68) cita que, “na formulação da missão, deve-se responder a cinco perguntas básicas, são elas: qual o negócio da organização; quem é o seu cliente; qual o escopo da organização; qual a sua vantagem competitiva; e qual a sua contribuição social.”.

Logo, tem-se o que a empresa prevê de conquistas futuras e como espera ser reconhecida pelos clientes.

### **2.3.3 Visão**

A visão de uma organização é como ela deseja ser reconhecida no futuro, o qual envolve a elaboração de cenários e objetivos a serem buscados pela organização. Muller (2014) cita que a visão deve ser clara, desafiadora, compartilhada pelas pessoas da organização, inovadora, motivadora e desenvolvida pelo líder.

Para Oliveira (2002) a visão é o que os executivos conseguem enxergar dentro de um período mais longo de tempo, representa o que a empresa quer ser, delineando o planejamento estratégico.

Em suma, a visão é algo para nortear a organização, o caminho que se pretende percorrer, de como ela espera ser vista no presente e futuro.

### **2.3.4 Valores**

Os valores acontecem nas convicções que fundamentam as escolhas por um modo de conduta tanto de um indivíduo quanto em uma organização, Muller (2014) fala que, apontar a ética e moral da organização, motivar as pessoas à ação, orientar o comportamento, esclarecer as responsabilidades sociais, e estimular para conquistas são objetivos da formalização dos valores.

Segundo Lobato (2009, p. 71):

Os valores ou princípios podem ser entendidos como ideais a serem seguidos e, por isso, muitas vezes, incluem frases e conceitos que nem sempre são passíveis de ser cumpridos. No entanto, essa circunstância não faz com que os valores fiquem sem validade, pois é muito melhor ter uma lista dos ideais a serem seguidos do que não nortear a organização com crenças básicas.

Portanto os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que conduzem a vida da organização, tendo o papel tanto de atender seus objetivos, quanto de atender às necessidades de todos aqueles a sua volta (OLIVEIRA, 2007).

Por fim, os valores são um conjunto de sentimentos que estruturam a cultura e a prática da empresa.

### **2.3.5 Fatores chave de sucesso**

Os Fatores Chaves de Sucesso visam identificar as áreas decisivas para o sucesso dos negócios, os quais geram resultados satisfatórios e asseguram uma boa atuação à organização.

Chiavenato e Sapiro (2003) contam que a avaliação dos fatores críticos de sucesso no planejamento empresarial foi proposta por Ansoff em 1980. Esse recurso do processo está inserido entre o diagnóstico e a formulação das estratégias.

Portanto facilita o desempenho dos sistemas de apoio e decisão quando ocorrem importantes fatores estratégicos.

### **2.3.6 Análise do ambiente**

Na análise de ambiente, as organizações são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidade e ameaças, e tudo que influencia no desempenho. Conforme Almeida (2003), aqui são identificadas as oportunidade e ameaças, que são os principais condicionantes para tornar a organização mais eficaz, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças.

Vale salientar que a análise do ambiente ou de cenário é de suma importância para conhecer a empresa.

### **2.3.7 Análise Interna**

A finalidade da análise interna é evidenciar as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos, devendo tomar como perspectiva para comparação, as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Oliveira (1991) a análise dos pontos fortes e fracos é fundamental para o sucesso da estratégia de atuação da empresa, puxando para aquilo que pode-se fazer de melhor.

Os pontos fortes se referem ao ponto positivo na empresa, geralmente põe a empresa em uma situação privilegiada quando comparada com a concorrência. Já os pontos fracos referem-se ao ponto negativo, atuam como inibidores para atender a capacidade da empresa, ficando em uma situação desfavorável comparada à concorrência (OLIVEIRA, 2002).

Logo, no planejamento estratégico, os pontos fracos e fortes devem ser estudados e avaliados para chegar ao sucesso, e assim, tendo uma gestão de qualidade, tornando os pontos fracos insignificantes e elevando ao máximo suas forças.

### **2.3.8 Análise Externa**

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente de oportunidades e ameaças, bem como, a sua atual posição (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Andrade (2012), os fatores externos são os que possibilitam o desenvolvimento de estratégias de ação, precavendo as ameaças para não se tornarem problemas, e aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas.

Ainda sim, Oliveira (2002) diz que as empresas devem aproveitar as oportunidades e, amortecer ou absorver as ameaças, ou adaptar-se a elas.

## **2.4 O MODELO SWOT**

A matriz *Swot* é uma ferramenta poderosa, pode ser feita uma vez ao ano no planejamento estratégico.

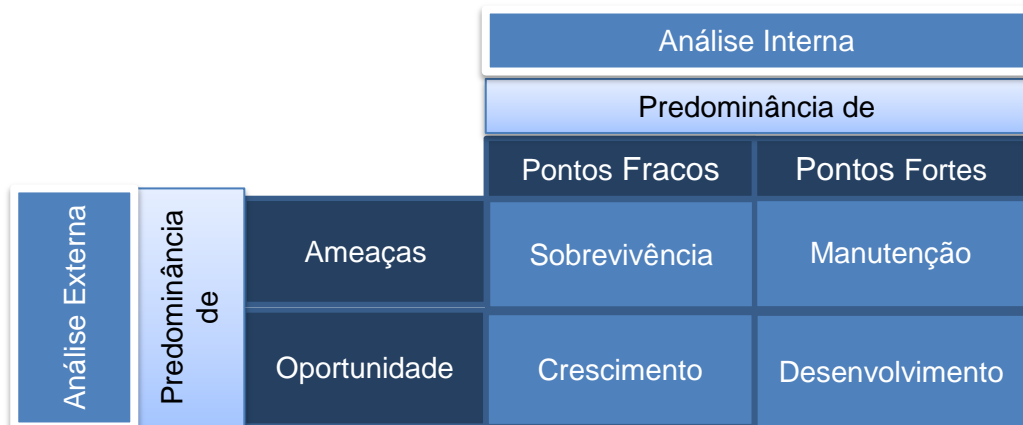
Lobato (2009) diz que *swot* significa forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da organização. E a avaliação estratégica feita pela *swot* é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva, na qual oportunidades e ameaças fazem parte do ambiente externo com as forças e fraquezas no ambiente interno.

Muller (2014, p. 50), diz que “uma incidência de ameaças externas associadas a muitos pontos fracos indica a necessidade de sobrevivência, ou seja, a empresa precisa reduzir custos, desinvestir ou até vender esse negócio.”.

Por fim, Muller (2014) constata que um encontro de ameaças e pontos fortes indica uma possível estagnação do negócio, apontando para a necessidade de manutenção da posição da empresa, tentando retirar lucros residuais do negócio.

A partir da figura 2 pode-se observar as variáveis internas e externas da organização.

Figura 2 - As quatro zonas da matriz *Swot*



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002).

Contudo a análise *swot* é um instrumento muito útil, pois é de fácil entendimento para os fatores que influenciam diretamente nas escolhas das estratégias da organização.

#### 2.4.1 Objetivos estratégicos

São os objetivos estratégicos que servem para dar alternativas para solucionar problemas ou aproveitar ameaças.

Os objetivos estratégicos servem para assegurar os resultados e melhorá-los, tem sua importância nas partes internas e externas, motivando seus colaboradores e ajudando na tomada de decisão (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

De acordo com Andrade (2012), os objetivos são definidos como uma situação futura almejada, em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos os esforços. A partir da definição do plano estratégico, chega-se aos dirigentes da organização, onde se especifica o que pretende realizar em termos mais concretos, ou seja, *“sabemos quem somos e para que existimos, entretanto, é necessário esclarecer para onde queremos e podemos ir, e qual o tamanho do passo que podemos dar”*, o que exige a definição de objetivos.

O conjunto de objetivos da organização deve ser harmonioso e coerente num sentido vertical e horizontal pela estrutura da organização, definem os resultados desejados, servem como critério de desempenho. Os objetivos devem ser mensurados em bases realistas, isto é, considerar o tempo e os recursos disponíveis para realização, também devem ser desafiadores, motivando as pessoas merecedoras (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A figura 3 apresenta exemplos de objetivos estratégicos definidos a partir das áreas chaves.



Figura 3 - Objetivos estratégicos



Fonte: Adaptado de Andrade (2012).

A figura 3 destaca os objetivos estratégicos, de uma forma genérica. Logo, os objetivos deverão ser traduzidos em objetivos operacionais e em ações específicas para sua consecução (ANDRADE, 2012).

Por fim, cada área chave tem seus objetivos para serem seguidos.

## 2.5 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

As empresas projetam seus custos, investimentos, receitas, despesas, obrigações e lucro conforme seus objetivos e metas para alcançar o futuro. O orçamento consiste em controlar e acompanhar aquilo que foi planejado.

Fernandes (2005) garante que o orçamento é peça importante no processo decisório, assim o grande sucesso do projeto orçamentário está na

consistência, na sinergia e nas políticas, diretrizes, planos e metas que devem ser repassadas para todos os gestores das unidades de negócio.

Entende-se que se o orçamento controla os resultados para que os projetos sejam realizados, o mesmo direciona a empresa.

### **2.5.1 Orçamento de curto prazo**

De acordo com Passarelli e Bomfim (2003) orçamento de curto prazo é para cobrir períodos de um ano ou menos.

O período de um ano é curto o bastante para que as operações futuras possam ser estimadas com determinada precisão, e longo o bastante para que o futuro possa ser visto em um conjunto amplo. Os orçamentos anuais são normalmente subdivididos em trimestres, meses ou semanas (WARREN; REEVE; FESS; 2001).

Logo, no processo do orçamento, a comparação entre orçado e realizado é mais explícita e são identificados os erros com mais precisão.

### **2.5.2 Orçamento de longo prazo**

Orçamento de longo prazo se refere a períodos maiores de um ano, pois dependendo da natureza das operações da empresa, previsões de 5, 10 ou mais anos podem ser de grande utilidade na fixação de uma estratégia. Um exemplo é a indústria automobilística, que para lançar um novo produto, exige antecipação de vários anos em termos de estudos de mercado, análise de competição e investimentos, logo, planos de dez anos são bastantes comuns (PASSARELLI; BOMFIM, 2003).

Contudo o orçamento de longo prazo pode ser comparado ao planejamento estratégico, pois determina os planos orçamentários e a visão quantificada da empresa.

### **2.5.3 Premissas orçamentárias**

São as premissas orçamentárias que vão nortear o processo a ser seguido, são balizadores estratégicos.

As premissas são definidas pela controladoria da empresa, antes do processo de planejamento ser iniciado, os gestores se reúnem e chegam a um consenso. Independente se a administração ou terceiros desenvolveram as premissas, elas são assumidas pela empresa, se tornando importantes, porque elas têm muito impacto sobre os resultados, tornando o plano possível (FREZATTI, 2009).

Padoveze (2013) afirma que as premissas decorrem do cenário escolhido, e mediante as informações e dados de que já dispõe no Sistema de Informação de Acompanhamento do Negócio, a direção tem conhecimento do que deve acontecer com os negócios da empresa. Logo, a direção já tem condições de estabelecer outras premissas, fruto das decisões de vendas e investimentos, políticas administrativas e financeiras e impostos. Todo o conjunto de premissas, que possam ser quantificáveis e sejam elementos que devem ser trabalhados nas peças orçamentárias, tem de ser explicitado.

Portanto feito o quadro de premissas orçamentárias, aproxima-se das etapas de elaboração do orçamento.

#### **2.5.4 Etapas de elaboração do orçamento**

As etapas de elaboração do orçamento são degraus a serem percorridos, cada degrau possui metas a serem superadas, visando o próximo passo.

Padoveze (2013) diz que o processo de elaboração são três fases, tais como: previsão, reprojeção e controle. Na primeira fase, é feito o trabalho de cálculo, se coloca no papel aquilo que a empresa espera e prevê para o próximo exercício, e deve ser iniciada ao redor de seis meses antes do exercício a ser orçado, normalmente, nessa etapa são desenhados os cenários econômicos. Já na segunda etapa, os dados orçados são remetidos aos setores responsáveis, após o retorno das peças orçamentárias e possíveis críticas, esses dados deverão estar prontos entre um a dois meses. Por fim, o controle verifica se os objetivos previstos foram atingidos, por meio de análise, assim verificando o desempenho das áreas e possíveis correções a serem feitas.

Logo, em uma estrutura lógica, é possível conciliar os principais dados e informações que irão configurar os orçamentos, tais orçamentos podem ser resumidos em cinco peças principais, como: orçamento de vendas, orçamento de

produção, orçamento de despesas, orçamento de investimentos e projeção dos demonstrativos contábeis.

#### 2.5.4.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas representa o ponto de partida de todo o processo orçamentário, afinal, é dele que provém a receita que dará sustentação as despesas, custos e investimentos requeridos pela organização, logo tem-se uma atenção na elaboração de uma proposta orçamentária de vendas, como: definir os objetivos em relação as vendas quantitativas; definir as estratégias para atingir os objetivos; elaborar a previsão financeira das vendas; elaborar o plano de promoção de vendas; elaborar o orçamento de despesas comerciais; e elaborar o plano de marketing e comunicação (MORANTE; JORGE, 2008).

Warren, Reeve e Fess (2001) dizem que o orçamento de vendas indica, para cada produto, a quantidade estimada de vendas e o preço de venda unitário esperado, os dados são relatados por regiões ou por representantes de vendas. Passarelli e Bomfim (2003) complementam afirmando que as dificuldades na elaboração do orçamento de vendas, relacionam-se aos fatores de: falta de estatística adequada, flutuações de mercado, sazonalidade, falta de informações detalhadas sobre planos da competição, diversidade de produtos e reação do consumidor.

Logo, obtida uma estimativa do volume de vendas, a receita de vendas esperada pode ser determinada multiplicando-se o volume pelo preço de venda unitário esperado. Assim, a administração pode controlar, comparando as vendas reais com as orçadas, sucessivamente verificar as diferenças e tomar medidas oportunas (WARREN; REEVE; FESS, 2001).

Portando é no orçamento de vendas que é definida a quantidade a ser vendida, por região, por grupo etc., e ao final dessa etapa tem-se o faturamento da empresa definido.

#### 2.5.4.2 Orçamento de produção

O orçamento de produção é totalmente decorrente do orçamento de vendas, no caso de o fator limitante ser a quantidade produzida, entende-se que o orçamento de vendas é que decorre da quantidade produzida (PADOVEZE, 2013).

Ainda Padoveze (2013) complementa que, para muitas empresas, manter o estoque de produtos acabados é estratégico, para atender seus clientes a pronto atendimento. Porém, este tipo de estratégia não colide com o conceito financeiro, de menor investimento em capital de giro, ou seja, deve-se buscar o mínimo investimento em capital de giro e, também em estoques (PADOVEZE, 2013).

Passarelli e Bomfim (2003) salientam que o orçamento de produção busca determinar o volume de produtos acabados a serem fabricados durante o período orçamentário, segue o esquema de elaboração:

Vendas previstas + Estoque de produtos acabados pretendido para o fim do período – Estoque previsto para início do período = Projeção do volume de produção.

O orçamento de produção precisa de observação em alguns aspectos na sua elaboração, como: um bom relacionamento com área de vendas e operações da organização, tendo uma sintonia de vendas de cada produto e adequação dos níveis de estoques de produtos acabados; definir as responsabilidades e atribuições de planejamento a cada executivo da área de produção; e coordenação entre a política de vendas, estoques e produção (MORANTE; JORGE, 2008).

Diante das informações coletadas e definidas, essas possibilitarão, segregar a produção por produto, a produção por fábrica ou unidade de negócio e a produção por atividade produtiva, no âmbito das diversas etapas relacionadas a obtenção do produto acabado. E, recomenda-se preparação de orçamentos distintos para matérias-primas, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação (MORANTE; JORGE, 2008).

Contudo o orçamento de produção serve para dar equilíbrio entre aquilo que se produz e o que se vende.

### 2.5.4.3 Orçamento de despesas

A terceira fase de elaboração das peças orçamentárias é a parte mais trabalhosa do orçamento, pois elabora-se uma peça orçamentária para cada setor da empresa, sob o comando de um responsável, sabe-se que são muitas despesas, e o orçamento de despesas deve ser mais analítico possível, dentro das mesmas características do plano de contas da contabilidade tradicional (PADOVEZE, 2013).

Ainda Padoveze (2013) salienta que, existem diversos aspectos a serem observados para elaboração, como: seguindo a hierarquia estabelecida; departamentalização; orçamento para cada área; custos controláveis; quadro de premissas; levantamento das informações base; comportamento dos gastos; e orçar cada despesa segundo a sua natureza.

Morante e Jorge (2008) citam que para formular um orçamento de despesas recomenda-se que sejam classificadas as despesas administrativas e comercial separadas, em função da natureza fixa e variável, logo tem-se as rubricas apresentadas no quadro 1:

Quadro 1- Rubricas de despesas

<b>Despesas administrativas</b>	Honorários da diretoria Pró-labore Salários e encargos sociais Alugueis Energia elétrica Água Comunicação Combustíveis Manutenção de veículos Depreciação
<b>Despesas comerciais</b>	Honorários da diretoria Pró-labore Salários e encargos sociais Comissões sobre vendas Propaganda e publicidade Fretes Viagens e locomoção Combustíveis Manutenção de veículos

Fonte: Adaptado de Morante e Jorge (2008).

Morante e Jorge (2008) complementam que, é possível equacionar os pagamentos e recebimentos, além de outras variáveis, de forma que sejam

automaticamente alocados em uma rubrica específica no DRE. Outro detalhe importante é a perda financeira de variações cambiais, que merecem um tratamento específico, considerada a sua magnitude e importância frente ao resultado. Portanto, perdas cambiais são despesas financeiras e ganho cambial é receita financeira, como são classificadas as rubricas no quadro 2:

Quadro 2 - Rubricas financeiras

<b>Despesas financeiras</b>	Empréstimos bancários Juros e mora por atraso de pagamento Taxas bancárias Imposto sobre operações financeiras Perdas cambiais
<b>Receitas financeiras</b>	Aplicações financeiras Juros e mora por atraso de recebimento Ganhos cambiais

Fonte: Adaptado de Morante e Jorge (2008).

Logo o orçamento se faz importante para o desenvolvimento das atividades, como também para controle administrativo.

#### 2.5.4.4 Orçamento de investimentos

O orçamento de investimentos não são apenas planos de curto prazo, parte dos investimentos necessários para o próximo exercício é fruto dos planos operacionais que decorrem do planejamento estratégico, contudo, suas peças orçamentárias ficam restritas a alta administração da empresa, portanto, quem deverá elaborar as peças orçamentárias é o responsável pelo centro de investimentos ou unidade de negócio (PADOVEZE, 2013).

Morante e Jorge (2008) falam que, o orçamento de investimento deve considerar os suborçamentos de investimentos em ativos produtivos, imobilizado em geral e diferido, sendo que os investimentos em ativos produtivos afetam a maioria dos setores produtivos, sejam setores da indústria, comércio ou da prestação de serviços. E, durante o orçamento empresarial, tem-se a necessidade de atualização do parque industrial e dos equipamentos e instrumentos que possibilitam a transformação de matéria-prima. Já o de imobilizado, em geral, são as edificações e reformas das instalações que impliquem em desembolso de relativa intensidade. E por fim, os ativos diferidos são realizados em pesquisa e desenvolvimento, ou seja,

numa edificação, cuja utilização produtiva, com conseqüente geração de caixa daí derivada, somente se processará em um ano posterior.

Padoveze (2013) conta que a finalidade desses orçamentos, além de ser um dado natural para o orçamento de caixa, é também complementar ao orçamento das depreciações por centro de custos. Prevê a parte dos desinvestimentos, que são as vendas de disponibilizações, que acontece na troca ou renovação tecnológica, ou elementos para reduzir a necessidade de investimento financeiro.

Portanto, as decisões são feitas através da montagem do plano estratégico, para depois de analisadas, contemplarem os projetos de investimentos do ativo permanente da empresa.

#### 2.5.4.5 Projeção dos demonstrativos contábeis

A projeção dos demonstrativos contábeis é a conclusão do processo orçamentário, é quando todas as peças orçamentárias são incluídas dentro dos demonstrativos contábeis básicos, como: Demonstração de Resultados, Balanço Patrimonial e Fluxo de Caixa. A elaboração da projeção dos demonstrativos contábeis é feita com informações já elaboradas (PADOVEZE, 2013).

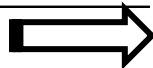
Padoveze (2013) salienta que, a administração da empresa faz as análises financeiras e de retorno de investimento que explicarão ou não todo o plano orçamentário. Essas projeções são de grande valia, pois são os pontos-chave para o encerramento fiscal e societário da empresa, onde apurarão os impostos sobre o lucro, bem como, as perspectivas de distribuição de resultados.

A DRE projetada concretiza os orçamentos de receitas e de despesas e têm os seguintes objetivos: de conferir se a empresa tem condições de alcançar a meta de lucro desejada pelos acionistas; analisar como os recursos gerados pelas receitas estão sendo colocados nos custos e nas despesas; e na fase do controle orçamentário, avaliar o quanto os resultados ressaltados estão se afastando dos resultados projetados e nortearas medidas necessárias para a realização do plano estratégico (SÁ, 2014). A tabela 1 mostra a estrutura de um DRE.



Tabela 1- Estrutura da Demonstração de Resultado

RECEITA OPERACIONAL BRUTA II	<u>LUCRO OPERACIONAL I</u>
(-) Impostos s/ vendas IPI-ISS	Receitas financeiras de aplicações
RECEITA OPERACIONAL BRUTA I	Outras receitas financeiras
(-) Impostos s/ vendas ICMS-PIS-Cofins	Despesas financeiras c/ financ.
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	Outras despesas financeiras
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	Equivalência Patrimonial
Materiais diretos	<u>LUCRO OPERACIONAL II</u>
Materiais indiretos	Outras receitas e despesas
Consumo de materias total	Valor de venda de imobilizado
Mão-de-obra direta	(-) Valor da baixa de imobilizados
Mão-de-obra indireta	LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS
Despesas gerais	Impostos sobre o lucro
Depreciação	<u>LUCRO LÍQUIDO DEPOIS DO IR</u>
(+/-) Variação dos estoques industriais	(-) Dividendos propostos
<u>LUCRO BRUTO</u>	<u>LUCRO DO PERÍODO RETIDO</u>
<u>DESPESAS OPERACIONAIS</u>	LUCRO ACUMULADO
Comerciais	<u>Provisão dividendos acumulado</u>
Mão-de-obra	
Materiais indiretos	
Despesas	
Depreciação	
<u>Provisão devedores duvidosos</u>	
Administrativas	
Mão-de-obra	
Materiais indiretos	
Despesas	
<u>Depreciação</u>	



Fonte: Adaptado de Padoveze (2013).

O Balanço Patrimonial projetado tem os objetivos de analisar se dentro das premissas orçamentárias adotadas, a empresa estará criando ou diminuindo valor para seus acionistas, ou capacidade de liquidar seus compromissos de curto prazo e de longo prazo, ou está se consolidando, onde a consolidação é feita decompondo-se as contas do ativo e avaliando sua evolução. O outro objetivo é que se analise criticamente a estrutura de capital da empresa e como estão sendo alocados nas contas do ativo, portanto, essa análise é importante quando se esgotam as possibilidades de melhorar os resultados da empresa cortando-se os custos fixos e despesas operacionais, e o recurso que resta é atuar sobre as contas patrimoniais (SÁ, 2014). A tabela 2 mostra a estrutura de um Balanço Patrimonial.

Tabela 2 - Estrutura de Balanço Patrimonial

<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>
Caixa/bancos	Fornecedores
Aplicações financeiras	Salários e encargos a pagar
Contas a receber de clientes	Contas a pagar
(-) Provisão devedores duvidosos	Impostos a recolher - s/ mercadorias
(-) Títulos descontados	Impostos a recolher - s/ lucros
Contas a receber - líquido	Adiantamento de clientes
Estoques	Empréstimos
de materias bruto	Dividendos a pagar
(-) Provisão retificadora	<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>
de materias líquido	Exigível a longo prazo
Em processo	Financiamentos
Acabados	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>
Adiantamentos a fornecedores	Capital Social
Impostos a recuperar	Reservas e lucros acumulados
Despesas do exerc. Seguinte	Lucro do período
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>PASSIVO TOTAL</b>
Realizável a longo prazo	
Depósitos judiciais	
Incentivos fiscais	
Outras ativos não circulantes	
Investimentos em controladas	
Imobilizado bruto	
(-) Depreciação acumulada	
Imobilizado líquido	
Intangível	
<b>ATIVO TOTAL</b>	

Fonte: Adaptado de Padoveze (2013).

Já a demonstração do Fluxo de Caixa integra as entradas e saídas projetadas, esse relatório mostra a evolução do saldo do disponível, e esse disponível representa os recursos de curto prazo, recursos para liquidar seus compromissos. O mesmo é composto por fluxo de atividades operacionais que é a soma da geração interna de caixa e a variação da necessidade de capital de giro; o fluxo das atividades de investimento que compõe as aquisições e as baixas projetadas no período orçado, nas contas do ativo permanente; o fluxo das atividades de financiamento, que representam os créditos e débitos das contas que estão no passivo financeiro; e o patrimônio líquido(SÁ, 2014). A tabela 3 mostra a estrutura do Fluxo de Caixa.

Tabela 3 - Estrutura do Fluxo de Caixa

I - DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS
Recebimentos de duplicatas
Acréscimos - adiantamento de clientes
Outras receitas financeiras
(-) Pagamentos a fornecedores
(-) Acréscimo adiant. A fornecedores
(-) Recolhimento de impostos s/ venda
(-) Pagamentos de salários/encargos
(-) Recolhimento de despesas gerais
(-) Recolhimento de impostos s/ lucro
(-) Variação - impostos a recuperar
(-) Variação - desp. Exerc. Seguinte
(-) Outras desp. Financeiras
Saldo I - Operacional
II - ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS
Aquisição de imobilizados
(-) Venda de imobilizados
Aumento realizável a longo prazo
Saldo II - Investimentos
II - ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS
Aumento de capital social
(-) Lucros distribuídos
Novos financiamentos
(-) Amortização
Saldo II - Financiamentos
<hr/>
Receitas financeiras de aplicações
Saldo total do período
<hr/>
(+) SALDO INICIAL CAIXA
(=) SALDO FINAL CAIXA
<hr/>
Informação adicional
<u>IMPOSTOS SOBRE COMPRA</u>

Fonte: Adaptado de Padoveze (2013).

Ao final, permite a administração, fazer análises financeiras e de retorno de investimentos.

#### 2.5.4.6 Controle orçamentário

O controle do orçamento oferece sentido e utilidade administrativa ao orçamento. O mesmo consiste na comparação entre os resultados orçados e os resultados reais, tem a finalidade de apurar variações e analisá-las, em seguida, escolher e adotar medidas complementares, corretivas das variações controláveis,

segurando o lucro pelo menos igual ao definido no orçamento (PASSARELLI; BOMFIM, 2003).

Padoveze (2013) salienta os objetivos do controle orçamentário, que são: identificar e analisar as variações ocorridas; corrigir erros detectados; e ajustar o plano orçamentário, se for o caso, para garantir o sucesso empresarial. E cada gestor deve efetuar o seu controle, sendo que a controladoria também pode propor ações corretivas, tanto para os gestores individualmente, como para a empresa como um todo, porém, nunca sendo punitivo, de modo que enfraqueça a atuação do *controller*.

Na tabela 4 apresenta-se um modelo de controle orçamentário.

Tabela 4 - Modelo de controle orçamentário

Discriminação	DO MÊS -R\$				ATÉ O MÊS - R\$				DADOS ANUAIS		
	Real	Orçado	Varição	%	Real	Orçado	Varição	%	Real + Orçado	Orçado	Varição %
Receita/ Despesa											
Centro de custo											

Fonte: Adaptado de Padoveze (2013).

Portanto o controle orçamentário fiscaliza a execução do programa pré-estabelecido, pois trata-se do sistema de planejamento econômico-financeiro das operações de uma empresa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, inicialmente, apresenta-se o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, mostra-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Por último, destacam-se as limitações da pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No que se refere à análise dos dados utiliza-se abordagem qualitativa e quantitativa. Para Martins e Theóphilo (2009, p. 107), “[...], o pesquisador, dependendo da natureza das informações, dos dados, e das evidências levantadas, poderá empreender uma avaliação quantitativa, isto é: organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados coletados”. Martins e Theóphilo (2009, p. 142) também comentam que “em pesquisas qualitativas, as grandes massas de dados são quebradas em unidades menores e, em seguida, reagrupadas em categorias que se relacionam entre si, de forma a ressaltar padrões, temas e conceitos”.

Em relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo, pois segundo Andrade (2010, p. 112), “neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”.

Para Gil (2007, p. 42) “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa será classificada como bibliográfica e documental, pois a bibliográfica demonstra a importância de se elaborar um planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte, assim, Gil (2007) complementa que, a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, em material publicado em livros e artigos científicos. E a documental, que são os materiais disponibilizados pela empresa objeto de estudo, Gil (2007) diz que, a pesquisa documental é para materiais que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa.

Além disso, para maior aprofundamento sobre o assunto, será realizado um estudo de caso para evidenciar a aplicabilidade do planejamento estratégico

para empresa objeto de estudo. Segundo Vergara (2010, p. 44), “o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo de caso será realizado em uma empresa do ramo de comunicação, localizada no Sul de Santa Catarina. A coleta de dados ocorrerá nos primeiros meses do ano de 2016. Isso para demonstrar de que forma o planejamento estratégico e orçamento empresarial podem contribuir para a empresa objeto de estudo, o qual irá conter referencial teórico e documentos fornecidos pela empresa, a fim de demonstrar a relevância do planejamento estratégico e do orçamento empresarial para empresa objeto de estudo.

## 4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta o estudo de caso da presente pesquisa e a sua aplicabilidade na prática pela empresa objeto de estudo. Adiante será proposto um modelo de planejamento estratégico e uma ainda, será feita uma proposta orçamentária de longo prazo, mediante informações disponibilizadas pela organização.

A pesquisa é de grande valia, pois serve para demonstrar para empresa objeto de estudo o quanto se faz importante aplicar um planejamento estratégico e o orçamento empresarial, como também essas ferramentas de gestão auxiliam nas tomadas de decisões.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Rádio Onda Jovem FM Ltda., objeto de estudo, é uma organização do ramo da comunicação, situada na cidade de Forquilha/SC, sendo a única rádio comercial na cidade. A Onda Jovem foi inaugurada no dia 04 de julho de 2008, porém o pedido de concessão teve início lá em 1991 por três sócios irmãos. O pedido de concessão é um processo junto ao Ministério das Comunicações muito demorado, parte desde autorização de licenciamento, até a parte técnica da emissora, entre outros. Também foram feitas muitas pesquisas antes de inaugurá-la, como saber que tipo de Rádio ela seria, em qual lugar instalar a torre de transmissão, e muitos outros assuntos.

Atualmente conta com três sócios que não são mais os fundadores. É uma Rádio multissegmentada, conta com programação musical e produção jornalística. Hoje, a Rádio opera na classe A4, com sinal que abrange o extremo Sul Catarinense e Norte do Rio Grande do Sul, alcançando um universo de mais de meio milhão de pessoas, em 30 cidades. É líder absoluta de audiência no município de Forquilha e ocupa a terceira posição na média de audiência entre as rádios FMs (dados retirados de uma pesquisa feita em julho/2015 pelo Instituto de Pesquisa Catarinense – IPC).

## 4.2 CLIENTES

A Onda Jovem FM conta com audiência de seus ouvintes e patrocinadores, sendo estes últimos, seus clientes, pois são eles que anunciam na Rádio, através de inserções comerciais, por contratos de publicidade.

## 4.3 PRODUTO E SERVIÇO

Na Onda Jovem, o seu produto é a mídia, serviço de inserção comercial. A mídia rádio é ágil e flexível, pois transmite mensagens de forma instantânea e interativa, integrando-se fácil e simultaneamente as atividades cotidianas de cada ouvinte. Em comparação com outros meios de comunicação, o rádio é o mais acessível economicamente.

A emissora tem como objetivo principal levar informação e entretenimento as pessoas, contribuindo alternativamente para divulgação de pautas positivas para consciência crítica e construção da cidadania.

A Onda Jovem conta com a grade musical para contemplar a música nacional e internacional, e também com a produção jornalística, que leva notícias, entrevistas e comentários para seus ouvintes. E vários programas durante o dia, com sua equipe qualificada.

## 4.4 FORMA DE TRIBUTAÇÃO

A organização é uma sociedade limitada, tributada pela Lei Complementar 123/2006 do Simples Nacional, enquadrada no anexo III desta mesma Lei.

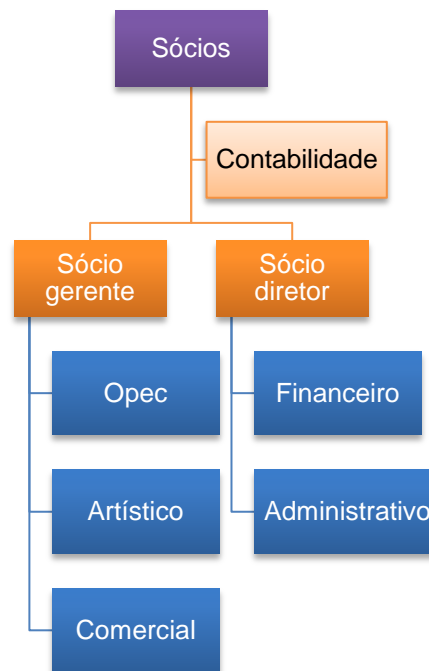
## 4.5 ORGANOGRAMA ADMINISTRATIVO

A estrutura organizacional da empresa Onda Jovem FM é composta atualmente por 3 sócios, 8 funcionários, 1 estagiário e 2 representantes comissionados.

A figura 4 demonstra a estrutura organizacional da empresa através de um organograma.



Figura 4 - Organograma Rádio Onda Jovem FM Ltda.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

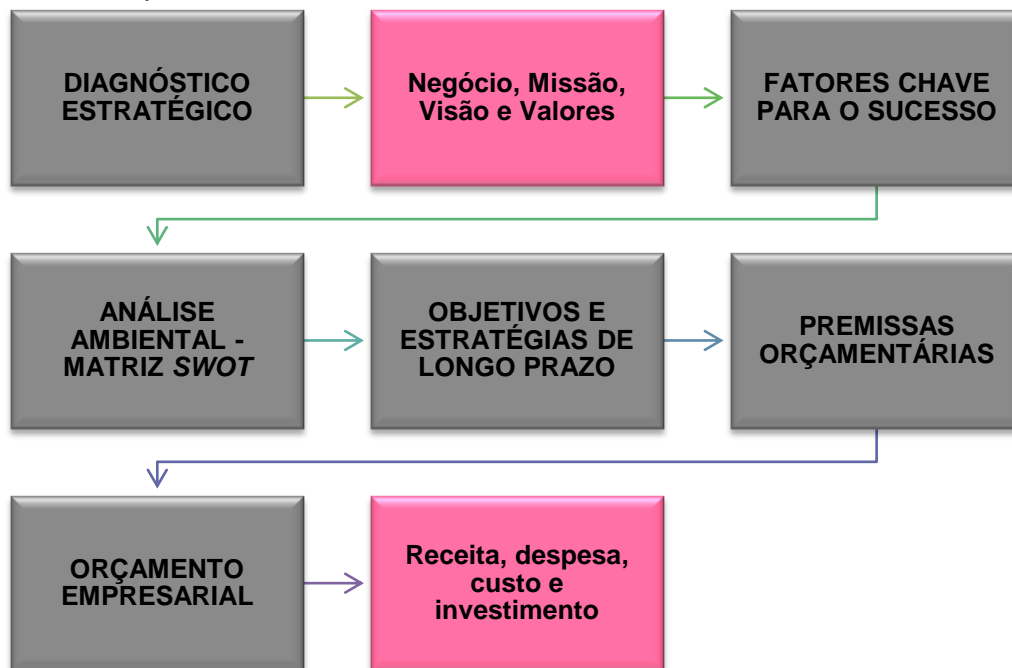
São três sócios na empresa, dois participam diretamente das atividades da Rádio, um deles é o sócio gerente, responsável pelos departamentos: operacional, artístico e comercial.

O outro é o sócio administrador, que responde pela empresa, o qual é responsável pela parte administrativa e financeira. A contabilidade é terceirizada, realizada por um escritório contábil situado no município de Criciúma.

#### 4.6 ETAPAS DO ESTUDO

Nesta seção serão apresentadas as etapas do estudo de caso da Rádio Onda Jovem FM. Propõe-se a elaboração de um planejamento estratégico e orçamento de longo prazo, entre 2016 a 2020, a figura 5 representa o passo a passo.

Figura 5 - Etapas do estudo de caso



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Vale salientar que a empresa objeto de estudo nunca utilizou ferramentas gerenciais como o planejamento e orçamento, desta forma, a primeira etapa do estudo é definir o diagnóstico da estratégia empresarial. Logo, será abordado o negócio da empresa, missão, visão e valores.

Na segunda etapa, serão apresentados os fatores chave para o sucesso do empreendimento, que asseguram uma boa atuação na organização.

Em seguida será realizado um estudo de análise de ambiente, a matriz *swot*, pois se faz necessário conhecer o ambiente interno e externo da empresa. O interno será determinar seus pontos fortes e fracos, e o externo as oportunidades e ameaças. Após concluídas todas as etapas, apresentam-se os objetivos e estratégias de longo prazo, os quais servem para alcançar o planejado ou demonstra alternativas para solucionar possíveis problemas.

Ao definir os objetivos e estratégias será adotada uma ferramenta de controle, o orçamento empresarial. Contudo, será realizada uma proposta de orçamento empresarial de longo prazo para empresa objeto de estudo, que consiste em projetar seus custos, investimentos, despesas e receitas.

## 4.7 A ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

Neste capítulo será delineado o negócio da empresa, missão, visão, valores no diagnóstico estratégico. E, apresentados os fatores chave para obter o sucesso do empreendimento. Adiante será feita a análise do ambiente, a matriz *swot*, demonstrando seus pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças. Por fim, obtêm-se seus objetivos e estratégias de longo prazo para atingir o resultado esperado.

### 4.7.1 Negócio, missão, visão e valores

A quadro 3 apresenta as diretrizes estratégicas da Rádio Onda Jovem, delineando seu negócio, sua missão, visão e valores.

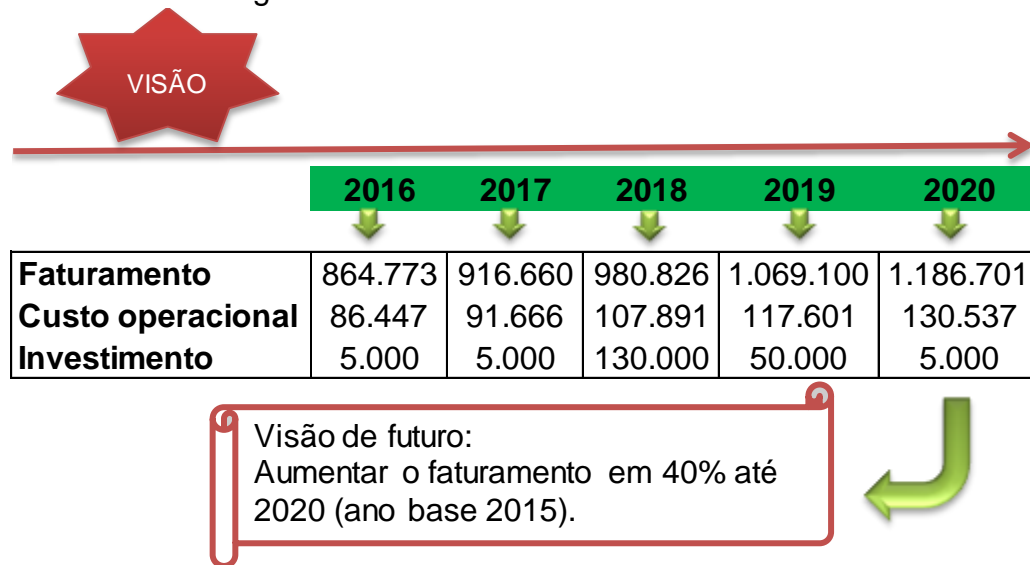
Quadro 3 - Diretrizes estratégicas

	<p><b>NEGÓCIO</b> Comunicação interativa.</p> <p><b>MISSÃO</b> Transmitir mensagens de forma instantânea e interativa, gerando valor aos seus clientes e acionistas, com qualidade em notícia, serviço e entretenimento.</p> <p><b>VISÃO</b> Ser o meio mais rápido e confiável para estabelecer a comunicação entre autoridades, clientes e ouvintes, proporcionando benefício e crescimento mútuo em todo mercado nacional até 2020.</p> <p><b>VALORES</b> Diversidade, alta tecnologia, profissionais altamente treinados e capacitados, motivação, responsabilidade, ética e felicidade.</p>	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A empresa espera crescer gradualmente nos próximos cinco anos em relação ao ano de 2015. Os sócios esperam aumentar seu faturamento fazendo investimentos, assim como a figura 6 demonstra.

Figura 6 - Visão estratégica



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A elaboração dessas diretrizes estratégicas é a primeira etapa do planejamento estratégico, e servirá para dar sequência as demais etapas, por isso deve ser elaborada com cuidado.

#### 4.7.2 Fatores chave para o sucesso do empreendimento

Para a Rádio Onda Jovem seguir um ritmo de sucesso precisa-se de alguns fatores chave, são eles:

- ✓ Notícias e músicas atuais;
- ✓ Integração da Rádio com a mídia online;
- ✓ Entretenimento com o ouvinte;
- ✓ Sorteio de brindes e promoções;
- ✓ Preço;
- ✓ Colaboradores capacitados;
- ✓ Tecnologia de alto padrão.

Portanto são os fatores chave citados acima que vão levar a empresa ao sucesso.

### 4.7.3 Análise de ambiente – Matriz SWOT

A matriz *swot* é uma ferramenta fundamental para o processo de elaboração do planejamento estratégico, pois analisa o cenário, ou seja, a análise ambiental. O primeiro objetivo da análise *swot* é efetuar um resumo dos pontos externos e internos, depois identificar os elementos chave para a gestão da empresa e preparar as ações estratégicas de riscos.

O quadro 4 apresenta a matriz *swot* da empresa Rádio Onda Jovem FM Ltda.

Quadro 4 - Matriz SWOT de empresa Rádio Onda Jovem FM

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<p><b>PONTOS FORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Locutores e técnicos treinados e com experiência;</li> <li>✓ Programação diferenciada;</li> <li>✓ Proposta inovadora;</li> <li>✓ Alcance dos sinais;</li> <li>✓ Meio de comunicação de fácil acesso.</li> </ul>	<p><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ausência de planejamento empresarial;</li> <li>✓ Informação reduzida;</li> <li>✓ Escassez de recursos externos;</li> <li>✓ Dependência financeira do patrocinador;</li> <li>✓ Dificuldade em encontrar dados históricos verídicos.</li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expansão do negócio para outras capitais (franquia);</li> <li>✓ Explorar os recursos oferecidos;</li> <li>✓ Melhorar a interação entre locutor e ouvinte;</li> <li>✓ Estender o conteúdo para web.</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conciliar a disponibilidade da Rádio com a disponibilidade dos patrocinadores;</li> <li>✓ Dificuldade em acesso a matéria, trabalhos de campo;</li> <li>✓ Tema vasto, podendo levar a dispersão;</li> <li>✓ TV digital;</li> <li>✓ Ser induzido ao erro devido a informação falsa.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ao destacarem-se os ambientes interno e externo da empresa, tem-se uma visão mais ampla para os colaboradores aplicarem melhorias, ou até mesmo atentarem-se aos pontos negativos para não sofrerem tais ameaças.

### 4.7.4 Objetivos e estratégias de longo prazo

Ao realizar as análises de ambiente, chega-se ao momento de definir os objetivos estratégicos da empresa, nos quais são delineadas as estratégias para alcance dos objetivos.

O quadro 5 proporciona a relação entre os objetivos e estratégias da empresa Rádio Onda Jovem FM LTDA para cada área de negócio.

Quadro 5 - Objetivos e estratégias da Rádio Onda Jovem FM

ÁREA	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar seu faturamento;</li> <li>✓ Aumentar a margem de lucro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ter três funcionários para parte comercial, capacitados, qualificados e tendo poder de persuasão;</li> <li>✓ Diminuir custos e despesas, elevando a margem de lucro.</li> </ul>
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar a confiança na marca;</li> <li>✓ Aumentar o número de ouvintes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apresentar informações verídicas;</li> <li>✓ Aumento de potencia, sinal.</li> </ul>
PROCESSOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualidade no som;</li> <li>✓ Todos em sintonia com a Rádio, em qualquer lugar do mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquirir equipamentos com melhor qualidade em som digital;</li> <li>✓ Aplicativos no celular e web Rádio.</li> </ul>
APRENDIZADO CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualificar os profissionais;</li> <li>✓ Motivar os profissionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oferecer cursos, como de oratória, operador, radialista entre outros;</li> <li>✓ Oferecer benefícios aos funcionários, como, promoções, metas, vales, comissões entre outros.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Desta forma, na área financeira, foram definidos objetivos para aumentar o faturamento da empresa, já na área de clientes foram elencados objetivos para ganhar confiança do cliente. E quanto a área interna, os objetivos apresentados foram para melhorar o setor operacional da empresa, e, na área de aprendizado e conhecimento, os objetivos foram de qualificar e motivar os profissionais.

Portanto, a partir dos objetivos e estratégias elaborados a empresa deverá construir suas premissas para que os objetivos sejam atingidos.

## 4.8 MODELO ORÇAMENTÁRIO DE LONGO PRAZO

Nesta seção será realizada a proposta orçamentária. O modelo utilizado para elaboração do orçamento foi o de tendências, no qual se faz necessário analisar informações passadas pela organização, para assim, delimitar as premissas do orçamento. Vale ressaltar que foram utilizados dados reais da empresa objeto de estudo.

### 4.8.1 Quadro de premissas

As premissas orçamentárias foram definidas de acordo com algumas características do segmento da empresa objeto de estudo, pois foram feitas análises nos anos anteriores para ver a situação da empresa no passado e no momento atual.

O quadro 6 apresenta as premissas orçamentárias utilizadas para projeções dos demonstrativos contábeis, abrangendo os anos de 2016 a 2020.

Quadro 6 - Premissas orçamentárias da Rádio Onda Jovem FM

PREMISSAS		2016	2017	2018	2019	2020
DRE	Crescimento das Vendas (% Cresc.Ano Ant)	6%	6%	7%	9%	11%
	Impostos sobre vendas - Simples Nacional (%RB)	8%	8%	8%	8%	8%
	Custo dos Serviços Prestados (%RB)	10%	10%	11%	11%	11%
	Impostos sobre compras - (% Compras do período)					
	Despesas comerciais (%RB)	6%	6%	6%	6%	6%
	Despesas administrativas (% Cresc.Ano Ant)	9%	9%	9%	9%	9%
	Depreciação (sob ano anterior)	3%	2%	2%	2%	2%
	Despesas financeiras (% Cresc.Ano Ant)	1%	1%	1%	1%	1%
	Despesas tributárias (% Cresc.Ano Ant)					
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 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 (2016).

Definidas as premissas orçamentárias que foram elaboradas através de análises dos anos anteriores da empresa, chega a hora de fazer as previsões de receitas, despesas, custos e investimentos.

#### **4.8.2 Previsão de receitas**

A previsão de receita foi formulada de acordo com a visão empresarial da Rádio, em que foi previsto um crescimento de 40% até o ano de 2020, em vista do ano base de 2015. Os percentuais anuais de crescimento foram delimitados levando em conta o crescimento médio da comunicação. Porém, foi elaborado um cenário pessimista, pois com a crise econômica e política que o país está vivendo, muitos patrocinadores cortam despesas, e a primeira delas é a publicidade nos meios de comunicação, mesmo sabendo que a publicidade é o que divulga a empresa.

#### **4.8.3 Previsão de despesa**

A previsão de despesa é um gasto necessário para a permanência no mercado, são elas: despesas de aluguel, material de escritório, material de expediente, material de limpeza, energia, despesas bancárias, telefone, água, software, comissões, eventos, despesa com deslocamento, mensalidades e anuidades, entre outras.

Foram realizadas as projeções de despesas conforme o IPCA de 2015, de 10,67%.

#### **4.8.4 Previsão de custos**

A previsão do custo dos serviços prestados foi projetada proporcionalmente à projeção do faturamento de cada ano, no qual a Rádio leva o seu produto final, que é a mídia através dos locutores, parte operacional.

#### **4.8.5 Previsão de investimentos**

Por fim, na previsão de investimentos foi projetada a necessidade de investimentos em equipamentos na antena da Rádio e um novo transmissor, atingindo assim um dos objetivos estratégicos de melhorar o sinal e a qualidade, e conseqüentemente, ter novos ouvintes. Outro ponto também, são os investimento sem equipamentos para o estúdio, equipamentos mais tecnológicos. Logo, essas aquisições são demonstradas no quadro 7.



Quadro 7 - Previsão de investimentos da Rádio Onda Jovem FM

2016	2017	2018	2019	2020
R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 130.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 5.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os investimentos apresentados foram para melhoria de transmissão do sinal da Rádio e qualidade em equipamentos, tendo assim, seus profissionais mais equipados para prestar os serviços de comunicação. Portanto, nas demonstrações contábeis projetadas, serão constatadas as aquisições destes imobilizados, vale lembrar que a contrapartida desses investimentos está como empréstimo de sócios para futuro aumento de capital, sendo assim, a empresa não faz empréstimo ou financiamento, são os sócios que integralizam capital.

#### 4.8.6 Demonstração do Resultado do Exercício

É na Demonstração do Resultado do Exercício que se obtém o resultado final das operações, identificando o lucro ou prejuízo da empresa no período. O DRE é estruturado de serviços prestados, custos e despesas. O quadro 8 apresenta a projeção do resultado da empresa Rádio Onda Jovem FM Ltda.

Quadro 8 - DRE projetado da Rádio Onda Jovem FM

	BASE	2016	2017	2018	2019	2020
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>815.824</b>	<b>864.773</b>	<b>916.660</b>	<b>980.826</b>	<b>1.069.100</b>	<b>1.186.701</b>
Receita de prestação de serviços	815.824	864.773	916.660	980.826	1.069.100	1.186.701
<b>DEDUÇÕES</b>	<b>(61.088)</b>	<b>(65.117)</b>	<b>(75.074)</b>	<b>(80.330)</b>	<b>(87.559)</b>	<b>(98.259)</b>
Simplex s/ serviços	(61.088)	(65.117)	(75.074)	(80.330)	(87.559)	(98.259)
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>754.736</b>	<b>799.656</b>	<b>841.585</b>	<b>900.496</b>	<b>981.541</b>	<b>1.088.443</b>
Custos dos serviços prestados	(88.150)	(86.477)	(91.666)	(107.891)	(117.601)	(130.537)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>666.586</b>	<b>713.179</b>	<b>749.919</b>	<b>792.606</b>	<b>863.940</b>	<b>957.905</b>
<b>DESPESAS</b>	<b>(513.835)</b>	<b>(554.346)</b>	<b>(600.061)</b>	<b>(650.172)</b>	<b>(708.688)</b>	<b>(773.859)</b>
Despesas comerciais	(51.199)	(51.886)	(55.000)	(58.850)	(64.146)	(71.202)
Despesas administrativas	(459.112)	(498.136)	(540.478)	(586.418)	(639.196)	(696.724)
Despesas financeiras	(3.524)	(4.324)	(4.583)	(4.904)	(5.346)	(5.934)
<b>RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO</b>	<b>152.751</b>	<b>158.832</b>	<b>149.859</b>	<b>142.433</b>	<b>155.252</b>	<b>184.046</b>
<b>% LL/RBV</b>	<b>18,72%</b>	<b>18,37%</b>	<b>16,35%</b>	<b>14,52%</b>	<b>14,52%</b>	<b>15,51%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No DRE pode-se visualizar o faturamento para os próximos cinco anos da empresa, como seus custos, despesas e lucros obtidos. Sendo assim, um dos pontos positivos é que a empresa alcançou o resultado esperado, que era crescer seu faturamento em 40% até o ano de 2020 em relação ao ano base 2015.

O custo dos serviços prestados apresentou um ótimo resultado, pois, mesmo retratando elevações, os percentuais de aumento quase foram os mesmos, ressaltando que isso se deve ao crescimento previsto no faturamento, pois os custos foram projetados proporcionalmente ao valor das receitas. Sendo assim, o lucro bruto também apontou melhoras em relação ao ano de 2015.

O resultado líquido apresentou um crescimento oscilatório durante os anos projetados, uma das razões para estes resultados, foram os investimentos projetados, pois, por mais que sejam os sócios que integralizam o capital para isso, para algumas despesas, a empresa desembolsa valor, pois se obteve aumento significativo nas despesas, e isso afetou resultado líquido nos anos de maior investimento.

Prevê-se que nos anos seguintes, os resultados tendem a melhorar. Os investimentos previstos são necessários para manutenção dos serviços prestados pela empresa. Portanto, vale ressaltar que este demonstrativo é baseado em premissas. Logo, para que chegue ao resultado esperado é necessário segui-las corretamente.

#### **4.8.7 Fluxo de caixa**

A projeção do fluxo de caixa evidencia a disponibilidade ou a falta em caixa e tem a finalidade de demonstrar as entradas e saídas diretas do caixa da empresa durante o período orçado. O quadro 9 apresenta o Demonstrativo de Fluxo de Caixa projetado da empresa objeto de estudo.

Quadro 9 - DFC projetado da Rádio Onda Jovem FM

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>					
Recebimento de clientes	822.780	908.733	971.023	1.055.614	1.168.735
Pagamento de salários	(244.806)	(227.160)	(253.155)	(276.478)	(304.693)
Pagamento de impostos	(65.900)	(74.245)	(79.892)	(86.957)	(97.367)
Pagamento de contas a pagar (curto prazo)	(370.627)	(441.771)	(481.856)	(524.560)	(572.887)
Pagamento de despesas financeiras					
<b>Caixa líquido proveniente das atividades operacionais</b>	<b>141.447</b>	<b>165.557</b>	<b>156.120</b>	<b>167.619</b>	<b>193.787</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento</b>					
Recebimento pela venda de ativo imobilizado					
Pagamento pela compra de ativo imobilizado	-	-	-	-	-
<b>Caixa líquido proveniente das atividades de investimento</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</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>141.447</b>	<b>165.557</b>	<b>156.120</b>	<b>167.619</b>	<b>193.787</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no início do período</b>	<b>68.363</b>	<b>209.810</b>	<b>375.366</b>	<b>531.486</b>	<b>699.106</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no fim do período</b>	<b>209.810</b>	<b>375.366</b>	<b>531.486</b>	<b>699.106</b>	<b>892.893</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Pode-se observar que houve uma sobra de caixa relevante no decorrer dos períodos orçados, a qual proporciona uma segurança financeira, pois a diferença entre o prazo de pagamento de fornecedores, e o prazo de recebimento de clientes é pequena, o que garantiu aumento no capital de giro.

Com isso a empresa poderá fazer a distribuição de sobras para os sócios, pois as obteve, garantindo a segurança financeira.

#### 4.8.8 Balanço Patrimonial

Encerrando as projeções orçamentárias da Onda Jovem FM Ltda., o Balanço Patrimonial é o último demonstrativo a ser elaborado, nele, são registradas todas as operações previstas para organização e seu resultado final. O quadro 10 traz o balanço patrimonial da Onda Jovem FM LTDA.

Quadro 10 - Balanço Patrimonial projetado da Rádio Onda Jovem FM

	<b>BASE</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ATIVO</b>	<b>1.071.551</b>	<b>1.236.886</b>	<b>1.407.994</b>	<b>1.698.023</b>	<b>1.922.010</b>	<b>2.133.391</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>161.358</b>	<b>349.000</b>	<b>532.865</b>	<b>710.396</b>	<b>904.136</b>	<b>1.130.874</b>
Disponibilidades	68.363	214.011	389.949	557.677	737.931	946.702
Clientes	90.125	132.118	140.045	149.848	163.335	181.302
Outros ativos	2.870	2.870	2.870	2.870	2.870	2.870
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>910.193</b>	<b>887.887</b>	<b>875.129</b>	<b>987.627</b>	<b>1.017.874</b>	<b>1.002.517</b>
Imobilizado	910.193	887.887	875.129	987.627	1.017.874	1.002.517
	-	-	-	-	-	-
<b>PASSIVO</b>	<b>1.071.551</b>	<b>1.236.886</b>	<b>1.407.994</b>	<b>1.698.023</b>	<b>1.922.010</b>	<b>2.133.391</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>59.251</b>	<b>56.171</b>	<b>61.511</b>	<b>67.435</b>	<b>73.448</b>	<b>80.592</b>
Contas a pagar	4.110	33.320	37.132	40.429	44.012	48.080
Obrigações trabalhistas	48.931	17.807	19.032	21.284	23.199	25.590
Obrigações tributárias	6.209	5.045	5.347	5.721	6.236	6.922
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>347.254</b>	<b>352.254</b>	<b>357.254</b>	<b>487.254</b>	<b>537.254</b>	<b>542.254</b>
Empréstimos sócios para futuro aumento de capital	347.254	352.254	357.254	487.254	537.254	542.254
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>665.046</b>	<b>828.461</b>	<b>989.228</b>	<b>1.143.334</b>	<b>1.311.308</b>	<b>1.510.544</b>
Capital Social	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Lucros/prejuízo acumulados	65.046	228.461	389.228	543.334	711.308	910.544

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

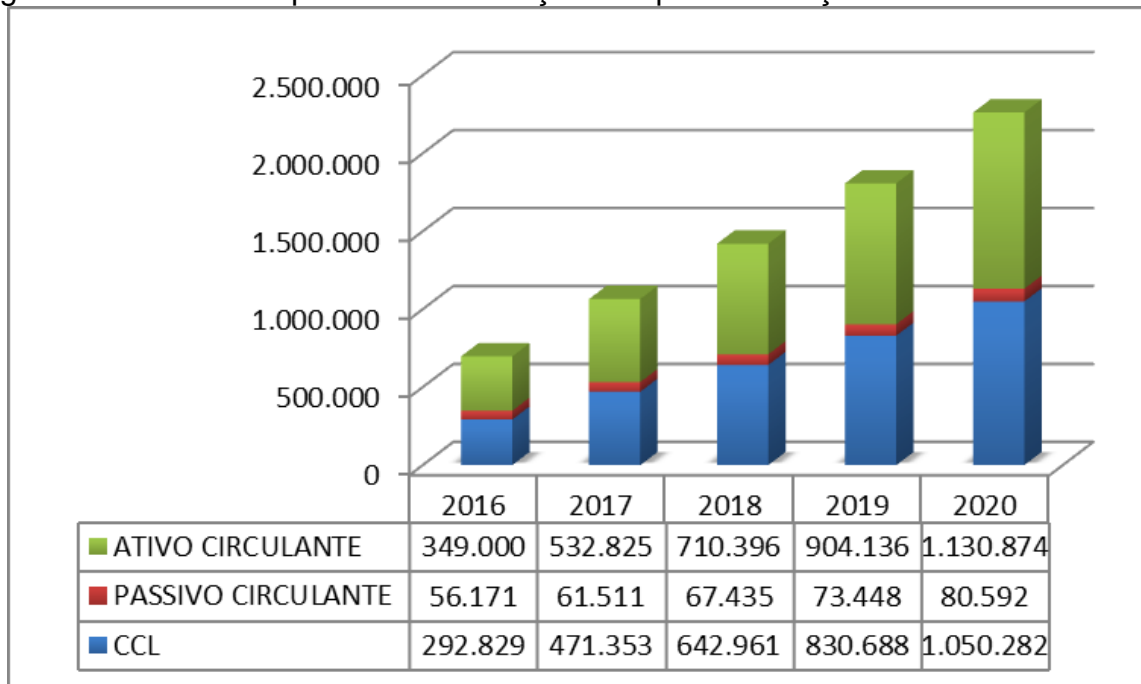
Analisando-se a projeção do Balanço Patrimonial verifica-se que, ao longo dos anos, houve um aumento nas contas de disponibilidades e clientes da empresa, em virtude do aumento da receita de prestação de serviços. No ativo imobilizado ocorreram algumas oscilações devido aos investimentos previstos.

No saldo de contas a pagar também houve um aumento devido aos gastos e despesas extras, em razão do crescimento do faturamento, o qual exige maior gasto para manter a qualidade do serviço prestado. Ainda no passivo circulante, as obrigações trabalhistas também sofreram um aumento, ocorrido pelo fato dos reajustes salariais previstos para o decorrer dos períodos.

Já no passivo não circulante ocorreu um aumento significativo na conta empréstimos de sócios para futuro aumento de capital, a razão desses aumentos durante os anos orçados foram os futuros investimentos, pois são os sócios que disponibilizam esses valores para futuro aumento de capital.

A oscilação mais significativa houve nos lucros acumulados, atingindo as expectativas e um dos objetivos estratégicos, o qual era gerar crescimento. A figura 7 ilustra, em gráfico, a comparação do ativo circulante, com o passivo circulante e o capital circulante líquido nos períodos orçados.

Figura 7 - Gráfico comparativo de evolução dos períodos orçados



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Por meio da análise do gráfico, verifica-se a grande diferença entre o ativo circulante para o passivo circulante, isso significa que a empresa terá sobras para gastos a curto prazo. O capital circulante líquido apresenta-se positivo, então a empresa tende a crescer nos próximos anos orçados, prevendo também uma folga significativa dos ativos a curto prazo em relação aos passivos a curto prazo.

Portanto as análises dos demonstrativos contábeis, projetadas pelo orçamento, as premissas estabelecidas pelo planejamento estratégico da Rádio Onda Jovem FM, são viáveis. Porém, vale ressaltar que, para as premissas serem realizadas, é preciso seguir todos os passos pré-estabelecidos com muito comprometimento dos colaboradores.

#### 4.8.9 Acompanhamento orçamentário

Para a comparação dos resultados orçados e realizados apresenta-se um modelo de acompanhamento orçamentário que se faz tão importante quanto a elaboração do orçamento.

Contudo, além de elaborar a proposta orçamentária, este estudo propõe que seja realizado um acompanhamento do orçamento ao longo dos anos pela

empresa objeto de estudo. Outro assim, o quadro 11 apresenta um modelo que pode ser utilizado pela empresa.

Quadro 11 - Modelo de acompanhamento

DESCRIÇÃO	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 (2016).

O acompanhamento orçamentário depende do trabalho de forma colaborativa, buscando a melhoria contínua nos resultados financeiros da empresa, corrigindo e redirecionando as ações a fim de assegurar o atingimento das metas e objetivos definidos no planejamento estratégico, e utilizando os desvios ocorridos como uma excelente forma de aprendizado corporativo. Contudo, o controle apresentado ajuda a garantir o resultado e a eficácia empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de ferramentas gerenciais está se tornando sinônimo de sucesso, com isso as empresas de pequeno porte também estão aderindo à essas ferramentas de gestão.

Como o estudo é importante para qualquer empresa, o objetivo principal deste trabalho foi propor a implantação do planejamento estratégico, como as estratégias de longo prazo para a composição do orçamento de uma empresa de comunicação. Tendo sua finalidade em mostrar a importância das ferramentas de gestão e a necessidade da utilização das mesmas.

O objetivo principal foi alcançado através dos objetivos específicos realizados. Primeiramente com o estudo bibliográfico, que apresentou conceitos e definições de planejamento estratégico e orçamento empresarial.

No primeiro objetivo, de discorrer sobre os instrumentos da contabilidade gerencial com enfoque no planejamento estratégico e no orçamento empresarial, foi atingido no momento que foram apresentados os conceitos, definições e etapas do planejamento e orçamento na parte bibliográfica.

O segundo objetivo específico foi identificar as etapas do planejamento estratégico, o qual foi atingido na elaboração do planejamento, apresentando seus conceitos e definições de maneira bibliográfica. E na elaboração da proposta do planejamento estratégico para empresa objeto de estudo, apresentando, no diagnóstico estratégico sua visão, seus objetivos e estratégias de longo prazo.

E o terceiro foi elaborar uma proposta orçamentária de longo prazo, o qual se iniciou após o diagnóstico estratégico definido. O orçamento foi planejado conforme as decisões que os sócios costumam tomar. Foram projetados investimentos que os sócios pretendem fazer no futuro, como em novos equipamentos para agregar os serviços prestados e aumentar a qualidade para seus clientes. Com isso, a empresa espera prosseguir crescendo nesse ritmo para os próximos anos.

Portanto, conclui-se que o orçamento empresarial é de grande importância para empresa demonstrar, através dos números e valores, o caminho que está e, o a ser percorrido o qual é correto para o sucesso do empreendimento e para que seus objetivos sejam alcançados ao longo do trajeto. Por fim, recomenda-se este estudo para próximas pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, FauziTimaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MULLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.



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

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

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial.** Austrália: Pioneira, 2001.