

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

JEAN FRANCISCO DA SILVA

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO POR TENDÊNCIAS: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA MOVELEIRA DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2017

JEAN FRANCISCO DA SILVA

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO POR TENDÊNCIAS: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA MOVELEIRA DO SUL DE SANTA CATARINA**

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. Everton Perin

**CRICIÚMA
2017**

JEAN FRANCISCO DA SILVA

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO POR TENDÊNCIAS: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA MOVELEIRA DO SUL DE SANTA CATARINA**

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

Criciúma, 03 de julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Everton Perin - (UNESC) - Orientador

Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva - (UNESC) - Examinador

Prof. Ma.Kátia Aurora Dalla Libera Sorato - (UNESC) - Examinador

**Dedico este trabalho a minha mãe e
aos meus avôs maternos.**

AGRADECIMENTOS

À Deus;

À minha mãe, Maria Célia Rosso, pelo apoio, carinho, compreensão e por todas as suas orações;

Ao meu irmão, Paulo José Rosso da Silva, por todos os conhecimentos e esclarecimentos;

À Joice Pereira Lodetti, pelo companheirismo e apoio nos bons e maus momentos;

Ao meu orientador, Prof. Esp. Everton Perin, por todos os ensinamentos;

Aos meus avôs maternos, José e Antônia Rosso, que me ensinaram a nunca desistir dos meus sonhos;

A todos meus amigos e familiares que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

“ A crise obriga as empresas a ter foco. A prosperidade não. ”

Jim Collins

RESUMO

SILVA, Jean Francisco da. **Planejamento orçamentário por tendências:** um estudo de caso em uma empresa moveleira do Sul de Santa Catarina. 2017. 44 p. Orientador: Esp. Everton Perin. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma – SC.

Este trabalho tem como objetivo a proposta de implantação de um planejamento orçamentário por tendências, em uma empresa situada no sul de Santa Catarina. Inicialmente foram coletadas informações bibliográficas e necessárias para a realização e compreensão do assunto proposto. Apresenta-se neste estudo informações gerenciais e administrativas, sendo relacionadas e integradas de forma técnica com os demais setores da empresa. Relacionado ao entendimento de resultados, demonstra-se as análises de Demonstrativo de Resultado e Fluxo de Caixa, sendo comparados e discutidos. Para a condução do estudo foi adotado a metodologia qualitativa, sendo aplicado posteriormente o estudo de caso. Os resultados e ferramentas aplicadas, tendem a proporcionar a empresa melhor controle e entendimento de suas operações, auxiliando na tomada de decisão.

Palavras-chave: Orçamento por tendência. Gestão. Planejamento Estratégico. Controle. Análise.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Orçamento de Vendas.....	17
Figura 2 - Ciclo Operacional Primário	18
Figura 3 - Valor Presente Líquido.....	19
Organograma 4 - Estrutura Empresarial Arte com Madeira	26
Figura 5 - SWOT Arte com Madeira	28
Figura 6 - Polo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro	31
Quadro 7 - Premissas Orçamentárias Arte com Madeira	32
Quadro 8 - Projeção de Faturamento Arte com Madeira.....	33
Quadro 9 - Informativo Fabril Arte com Madeira	34
Quadro 10 - Classificação de Insumos Arte com Madeira	35
Gráfico 11 - Matéria-Prima Arte com Madeira	36
Gráfico 12 - Resultado Econômico x Resultado Financeiro Arte com Madeira	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Orçamento de Produção Arte com Madeira	34
Tabela 2 - Orçamento de Compras Arte com Madeira.....	36
Tabela 3 - Orçamento de Investimentos Arte com Madeira	37
Tabela 4 - Fluxo de Recebimentos Projetado Arte com Madeira	37
Tabela 5 - Fluxo de Pagamentos Projetado Arte com Madeira.....	38
Tabela 6 - Fluxo de Caixa Projetado Arte com Madeira.....	38
Tabela 7 - DR (Demonstração do Resultado) Arte com Madeira	39
Tabela 8 - DR (Contas de Análise) Arte com Madeira	40
Tabela 9 - Balanço Patrimonial Arte com Madeira	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
VPL	Valor Presente Líquido
PE	Planejamento Estratégico
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
MP	Matéria-Prima
DR	Demonstração do Resultado
CPV	Custo do Produto Vendido
BP	Balanço Patrimonial
SC	Santa Catarina
AMOESC	Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.3 PROJEÇÃO DAS PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS	16
2.3.1 Orçamento de Vendas	16
2.3.2 Orçamento de Produção	17
2.3.3 Orçamento de Investimentos	18
2.3.4 Orçamento de Caixa	19
2.4 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	20
2.4.1 Fluxo de Caixa	20
2.4.2 Demonstração do Resultado	21
2.4.3 Balanço Patrimonial	21
2.5 MÉTODOS ORÇAMENTÁRIOS.....	22
2.5.1 Orçamento de Tendências	22
2.5.2 Orçamento Base Zero	23
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	24
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	24
3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	24
4 ESTUDO DE CASO	25
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	25
4.1.1 Estrutura Organizacional	26
4.1.2 Diagnóstico	26
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
4.2.1 Análise SWOT	28
4.2.2 Cenário Interno	29
4.2.3 Cenário Externo	30
4.2.4 Premissas	31

4.2.5 Definições de Objetivos	32
4.3 PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS	33
4.3.1 Orçamento de Produção	34
4.3.2 Orçamento de Compras	35
4.3.3 Orçamento de investimentos	36
4.4 FLUXO DE CAIXA	37
4.5 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	39
4.6 BALANÇO PATRIMONIAL	40
4.7 RELATÓRIOS GERENCIAIS DE ACOMPANHAMENTO	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como propósito o entendimento do planejamento orçamentário como a tradução do planejamento estratégico em números, evidenciando a evolução e necessidade dos dados da entidade, em prol da tomada de decisão, expressados de maneira verdadeira no plano atual, mas que o resultado é uma análise futura.

A seguir exibe-se o tema, problema e questão de pesquisa a qual serão estudados, bem como os objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.

1.1 TEMA PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O planejamento orçamentário como ferramenta de tomada de decisão, aliado a um planejamento estratégico, torna-se uma consistente forma de análise de resultados e ajuda na escolha de qual caminho deve-se seguir.

Quando depara-se com uma economia fragilizada, uma forma de tentar resistir a esses períodos é entender os números da empresa, aonde se quer chegar e como trabalhar para que essas metas sejam atingidas.

Dessa forma, conclui-se que o planejamento orçamentário é uma ferramenta para o controle de todos os departamentos da empresa. Quanto mais analisado e bem elaborado for o planejamento, melhor será o resultado futuro.

Mediante esta abordagem, apresenta-se a seguinte questão problema: Como o Planejamento Orçamentário pode contribuir no processo de gestão de uma empresa moveleira localizada no Sul Catarinense?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho, consiste em analisar quais os benefícios encontrados em um planejamento orçamentário, e as dificuldades para implantação do mesmo.

Para que o objetivo geral seja atingido, faz-se necessário os seguintes objetivos específicos.

1. Consultar referencias relacionadas ao tema, afim de melhorar o entendimento do assunto possibilitando uma abordagem técnica;
2. Identificar as particularidades da empresa em estudo, analisando os cenários a qual se enquadra; e
3. Elaborar uma proposta de implantação do sistema orçamentário de tendências de curto prazo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considera-se o planejamento orçamentário como uma ferramenta de método aplicável em qualquer empresa, independente de ramo ou porte.

Através do planejamento orçamentário são realizadas projeções futuras, objetivos e metas. Diante disso, o estudo apresenta os benefícios da implantação do planejamento orçamentário e quais as dificuldades encontradas na implantação.

Objetiva-se ainda com esse estudo, demonstrar aos gestores a aplicação desse sistema na empresa, apresentando assim uma nova forma de condução de suas operações, promovendo maior controle organizacional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com a finalização do capítulo introdutório, o trabalho está estruturado de acordo com as seguintes seções: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

Já no capítulo 2 apresenta-se o tema, problema e questão pesquisa referente ao tema planejamento orçamentário por tendências.

No capítulo 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos como método de pesquisa qualitativa e explicativa com estudo de caso, objetivos, estratégias e técnica de pesquisa. Em seguida no capítulo 4, apresenta-se a proposta de sistema orçamentário e a empresa pesquisada. Ao final foi produzido as conclusões e sugestões de melhorias para o processo em geral.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentam-se neste capítulo os conceitos e objetivos referente à elaboração do plano orçamentário. A sua concepção é formada por peças orçamentárias, analisadas por meio de demonstrativos financeiros e gerenciais.

2.1 INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O planejamento orçamentário trata-se de uma ferramenta gerencial, que projeta os números da empresa para um determinado período. O orçamento pode ser realizado por qualquer tipo de empresa e ramo, e sua implantação varia de acordo com os objetivos de cada organização (LUNKES, 2007).

A busca pelo lucro desejado e o cenário econômico desafiador forçam as empresas a buscarem cada dia mais o controle sobre suas operações. O orçamento empresarial é classificado como uma ferramenta gerencial, aonde, todas as áreas da organização têm parte na sua elaboração, e deve-se trabalhar para alcançar as metas elaboradas (PADOVEZE, 2010).

Conforme Lunkes (2007, p. 27 apud Welsch 1973):

Orçamento é definido como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um futuro período definidas. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões

Mediante a afirmação, nota-se a relevância do orçamento para o meio empresarial. Apresenta-se a seguir o planejamento estratégico.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em um mundo de negócios constante e desafiador, planejar é uma das estratégias utilizadas para melhorar as chances de sucesso do negócio. Enfatiza-se que o ato de planejar não garante resultados, porém alinhado a um processo integrado e interativo, imerge a organização em uma nova e promissora cultura gerencial (PADOVEZE, 2013).

Referente sua concepção, sustenta-se a aplicação de longo prazo, onde há interatividade com todos os setores da organização, sendo

considerados fatores externos e internos. Formaliza-se que o PE não busca adivinhar o futuro a ser enfrentado, e sim, focar e estimar metas alcançáveis, para superar os resultados projetados (OLIVEIRA, 2004).

Dentre as ferramentas do Planejamento Estratégico, apresenta-se a Análise SWOT. A SWOT pode ser definida como forma de análise para tomada de decisão, sob consulta à cenários internos e externos a qual a empresa está inserida, identificando as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas (PADOVEZE, 2003).

Pode-se destacar várias formas de elaboração do orçamento, em questão, apresenta-se a divisão de peças orçamentárias, essas definidas como fases do processo de elaboração (WELSCH,1973).

2.3 PROJEÇÃO DAS PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS

Apresenta-se neste tópico algumas peças orçamentárias, seus conceitos e objetivos. Ressalta-se que existem outras técnicas e métodos de aplicação de um plano orçamentário, alguns mais complexos e outros mais simples, ajustados a realidade de cada organização (MARQUES, 2013).

2.3.1 Orçamento de Vendas

Buscando uma perspectiva adequada para esta peça, considera-se o orçamento de vendas um dos pontos de partida do plano orçamentário. Este, calculado de acordo com o volume de venda razoavelmente esperado e ajustado às realidades do período. A projeção errônea desta fase resulta em um efeito cascata, sendo necessário a revisão de todo o orçamento (WELSCH,1996).

Estimar as vendas de um determinado período se torna difícil devido a alguns fatores como: a) falta de conhecimento de mercado sobre determinado produto; b) variação de preços devido a inflação; c) diversidade de produtos entre outras intempéries (BOMFIM; PASSARELLI, 2004).

O orçamento de vendas determina-se conforme a quantidade de vendas prevista para o período, multiplicado pelo preço unitário orçado. (LUNKES, 2007) Conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Orçamento de Vendas

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março
Previsão de Vendas (Unidades)	3.000	4.000	3.500
Preço Unitário - R\$	80	80	80
Total de Vendas - R\$ (Receita Bruta)	240.000	320.000	280.000
Impostos (20%)	-48.000	-64.000	-56.000
Receita Líquida	288.000	384.000	336.000

Fonte: Adaptado Lunkes (2007).

Também atrelado ao orçamento de vendas, retrata-se o estudo de mercado. Este processo busca prever as dificuldades encontradas para o próximo período, bem como a forma que se deve trabalhar para superá-los. Ressalta-se que o estudo de mercado requer recursos humanos e financeiros, por isso deve ser feito quando houver disponibilidade desses bens. Dentre outros assuntos relacionados a orçamento de venda tem-se a sazonalidade, caracterizada por oscilação das vendas em determinados períodos (PASSARELLI; BOMFIM, 2003).

Após a finalização do orçamento de vendas, apresenta-se a próxima peça orçamentária, orçamento de produção

2.3.2 Orçamento de Produção

Diante do orçamento de produção, tem-se a ideia de capacidade produtiva para atender a demanda do período. Define-se então, que o orçamento de produção é decorrente do orçamento de vendas. Assim, sua formação é quantitativa e serve como base para os demais orçamentos operacionais, como insumos de produção. (PADOVEZE, 2010) conforme Figura 2:

Figura 2 - Ciclo Operacional Primário



Fonte: Adaptado de Welsch (1973).

Moldado de acordo com o ciclo de vendas, este orçamento auxilia a empresa a criar uma certa habilidade em prever problemas futuros. A gestão ao identificar falta de capacidade produtiva pode com antecedência, aplicar ações corretivas para atender as metas orçadas, ou até mesmo, ajustar o orçamento de vendas (LEITE et al., 2008).

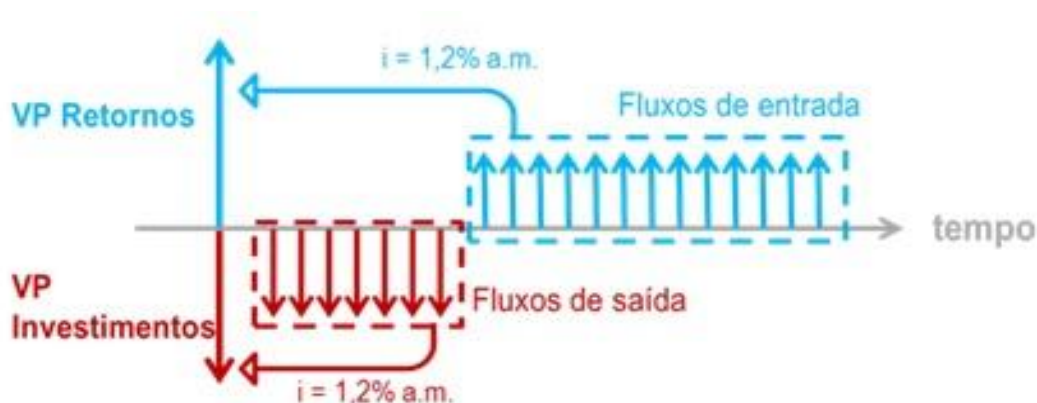
A próxima peça orçamentária não vincula-se diretamente a operação final da empresa. Além disso, as aprovações pertinentes ao plano classificam-se restrito à alta administração da empresa.

2.3.3 Orçamento de Investimentos

Os projetos que referenciam esses investimentos, na sua melhor aplicação, devem atender a alguma estratégia adotada pela empresa com potencial retorno financeiro. Esses, quase sempre voltados para um novo produto ou aposta, visando o futuro da empresa (FREZATTI, 2009).

Para avaliar se o investimento é vantajoso, demonstra-se um método de avaliação, o VPL (Valor Presente Líquido). O VPL traz um confronto entre as entradas e saídas de caixa que estão relacionadas aos investimentos a valor presente, conforme Figura 3:

Figura 3 - Valor Presente Líquido



Fonte: Lapo (2015)

Se o valor for maior ou igual à zero, o investimento é pelo menos igual à taxa de desconto (taxa mínima de retorno exigível) e o investimento é aceitável. Entretanto, se o valor das saídas for maior que as entradas em valor presente, o VPL fica negativo e o investimento não é aconselhado (LUNKES, 2007).

Depois de feito as análises correspondentes, se faz necessário avaliar a viabilidade financeira do investimento. Após a conclusão da peça orçamentária de investimentos, prossegue-se para o orçamento de caixa.

2.3.4 Orçamento de Caixa

Neste tópico apresenta-se o orçamento de caixa, que tem por finalidade à projeção do fluxo de entradas e saídas de caixa para um determinado período. Esta fase, compreende todos os ativos de liquidez imediata como: saldos disponíveis em bancos, dinheiro em caixa entre outros (SÁ, 2014).

Conforme Bacic, (1984, p.2):

“os objetivos da previsão de caixa são: 1) assegurar a disponibilidade de fundos em qualquer situação para fazer frente ao pagamento das despesas correntes; 2) informar eventuais faltas de dinheiro com tempo suficiente para procurar as fontes de financiamento mais convenientes; 3) informar de futuros excessos de dinheiro para planejamento de aplicações com o máximo proveito possível”.

Ao tratar-se de caixa, entradas e saídas, são comuns o surgimento de erros que comprometem a viabilidade de determinados recursos, desta

forma, deve-se trabalhar com uma margem de erro para não se deparar com surpresas desagradáveis (LUNKES, 2007).

Dentre as particularidades deste orçamento tem-se a previsão de recebimentos. Como sabe-se, as formas de pagamento e prazos são diversas e aplicadas de acordo com cada cliente. Quando não fiel a realidade da empresa, tendem a atrapalhar em sua concepção e conseqüentemente poderá não representar um valor real (VATTER, 1975).

Com as peças orçamentárias concluídas, apresenta-se dados para a elaboração das demonstrações contábeis.

2.4 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Nesta etapa, apresenta-se as demonstrações contábeis, essas determinantes para o correto entendimento dos resultados de qualquer organização.

2.4.1 Fluxo de Caixa

No meio gerencial, diversas ferramentas estão em evidencia a fim de assimilar os resultados das organizações. Percebe-se que o fluxo de caixa em sua aplicação é determinante para o adequado entendimento da operação financeira da empresa. No Brasil, sua elaboração tornou-se obrigatória para as empresas de grande porte e sociedades abertas (MARION, 2012).

Em prática, o fluxo de caixa tem como objetivo avaliar a capacidade de saldar obrigações, identificar a capacidade de gerar fluxos futuros de caixa da entidade, e verificar a flexibilidade financeira da empresa e demais análises. Pode-se classificar em três grupos (MARTINS et al, 2014):

a) Atividade operacional: Principal fonte de receitas, tendo como exemplo o recebimento de clientes;

b) Atividade de investimento: Refere-se a venda de ativos e gastos relativos a investimentos não incluídos nos equivalentes de caixa, demonstra-se como exemplo a compra e venda de investimentos em coligadas;

c) Atividade de financiamento: Incluem-se as mudanças de tamanho e composição do capital próprio e endividamento, exibe-se como exemplo a distribuição de lucros.

Com relação a estrutura, informa-se que os impostos sobre compras não compõem o demonstrativo, sendo necessário tê-la como informação adicional (PADOVEZE, 2013).

Apresentado o fluxo de caixa, parte-se para a demonstração do Resultado.

2.4.2 Demonstração do Resultado

A análise de demonstração de resultado por sua vez, analisa as eventuais variações de resultado recorrentes de sua operação. Nesta fase, identifica-se a relação de perda ou ganho ao capital social (PADOVEZE, 2011).

Pode-se definir que a DR apresenta uma linha de cálculo referente aos resultados auferidos em um determinado período, sendo deduzidas da receita todas as despesas, incluindo até mesmo o Custo do Produto Vendido (MARTINS et al, 2014). Com maior objetividade, Reis (2003, p.11) cita que a demonstração do resultado pode ser considerada como uma simples diferença entre receita e despesa.

Esta demonstração tem por finalidade, apresentar a posição contábil, financeira e econômica de uma entidade (em geral, uma empresa) em determinada data.

2.4.3 Balanço Patrimonial

Pode-se identificar dentre os conceitos contábeis, sendo o balanço um demonstrativo patrimonial, que tem por objetivo elencar os bens, direitos e obrigações da entidade em um determinado período (PADOVEZE, 2011).

Conforme Ludícibus e Marion (2010, p.2) o Balanço é estruturado da seguinte forma:

- Ativo: Bens e direitos da empresa em um determinado momento.

- Passivo: Saldo das obrigações devidas; e
- Patrimônio Líquido: Grupo de contas que registra o valor contábil pertencente aos acionistas ou quotistas.

Complementam ainda os autores, onde as relações de liquidez das contas do ativo devem ser verificadas, sendo alocadas pelo índice de liquidez. No passivo, deve-se adotar a ordem decrescente, mediante a prioridade de pagamentos das exigibilidades.

Apresentado os demonstrativos contábeis, exibe-se algumas formas de elaboração do orçamento.

2.5 MÉTODOS ORÇAMENTÁRIOS

Em relação a forma de condução e projeção do plano orçamentário, apresentam-se dois métodos orçamentários para estudo: Tendências e Base Zero.

De acordo com Boisvert (1999, p.42), “o orçamento é uma ferramenta a serviço do gestor, que deve saber adaptá-las as suas próprias necessidades, bem como ao contexto particular da empresa.” Sendo assim, apresenta-se o primeiro modelo proposto.

2.5.1 Orçamento de Tendências

O orçamento de tendências também intitulado pela literatura como orçamento histórico, traz uma forma única de elaboração, onde as premissas utilizadas e os números do exercício passado servem como base de análise para a projeção do novo orçamento.

Este orçamento é reconhecido por sua forte tendência de reprodução dos números em virtude da estrutura organizacional, quando esta, sofreu pouca mudança e está há caminho dos mesmos resultados já obtidos anteriormente. Este conceito é apenas uma base, e fica suscetível a adição e exclusão de números que componham o antigo orçamento, que no atual momento não são solicitados a empresa (PADOVEZE, 2013).

Referente a este método, para a sua aplicação, deve-se impor a política de relatórios orçamentários. Esta forma de trabalho auxilia na identificação de determinados erros, e contribui para que as ações corretivas sejam tomadas (LUNKES, 2007).

Após conceituado o método por tendências, comenta-se sobre o segundo método, intitulado de orçamento Base Zero

2.5.2 Orçamento Base Zero

Dentre as definições do método, acredita-se que os números do período passado não devem ser utilizados como base para a projeção do plano. Destaca-se também, que neste orçamento os valores devem ser evidenciados e suas atividades deverão ser justificadas para que nenhum item adicionado ao orçamento seja desordenado (LUNKES, 2007).

Algumas vantagens são visíveis na adoção do método, como: atuação técnica e profunda, forçando os gestores a estudar os gastos e encontrar melhorias para o processo; estimula o convívio e a troca de informações entre as pessoas; cria-se o ato de questionar e não simplesmente a replicação de números do resultado anterior (BRUNI; GOMES, 2010).

Segundo a visão de Phyr (1981 apud Gomes, 2000, p. 21):

antes de qualquer elaboração do orçamento base zero, a empresa tem que estabelecer alguns objetivos e metas e a partir daí o processo orçamentário tem que obrigar os gestores a identificar e analisar o que fazer como um todo, a tomar decisões operacionais necessárias e avaliar as alterações de responsabilidade e de carga do trabalho - não depois do processo orçamentário, mas durante esse processo e como parte integrante dele.

A escolha pelo método, deve partir de uma análise direta da empresa, após esta explanação, dá-se sequência ao estudo com as particularidades da metodologia de pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia científica é a parte voltada para os esclarecimentos no que se refere a realização do trabalho de forma mais detalhada. Apresenta-se inicialmente o enquadramento metodológico do estudo, em seguida, apresenta-se os processos referente a coleta e análise dos dados. E por fim apresenta-se as limitações da pesquisa

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para consulta e análise de dados, utiliza-se uma abordagem qualitativa. Esta análise é interessante devido a não utilização de padrões para a pesquisa, diferentemente da análise quantitativa. A pesquisa qualitativa trabalha com redução de dados e depende muito da capacidade e do estilo do pesquisador (GIL, 2008).

Em relação aos objetivos, utiliza-se uma análise descritiva. A pesquisa descritiva atua de forma exata, correlacionando fatos sem manipulá-los, assim, ela observa, registra e analisa esses fenômenos. Desta forma, aplica-se este método para entendimento do plano orçamentário (CERVO et al, 2007).

Referente aos procedimentos, no presente trabalho desenvolveu-se um estudo de caso. Este método de aplicação é trabalhoso em sua concepção e muitas vezes exaustivo, porém, seu retorno social é satisfatório e sua aplicação prática faz da pesquisa uma abordagem real e científica.

3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos a serem conduzidos para o estudo de caso, foi análise de documentos originais mantidos pela empresa pesquisada, os valores e relatórios mencionados expressarão a realidade vivenciada.

4 ESTUDO DE CASO

Neste estudo, pretende-se elaborar conforme metodologia apresentada, um plano orçamentário de tendências em uma empresa moveleira, considerando seus períodos e realizando os ajustes necessários para a melhor aplicação desta ferramenta.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa a qual se aplica o estudo de caso atua no ramo moveleiro, tendo como principal atividade a fabricação de móveis sob medida.

Para alimentar seus produtos e serviços, a empresa conta com diversos fornecedores do segmento, em sua maioria, distribuídos na própria região do Sul de Santa Catarina, o que impacta diretamente no prazo de entrega das matérias-primas.

Já as vendas, são voltadas para pessoas físicas, essas representam 90% do faturamento total. No que diz respeito a classe social, esta é pulverizada igualmente, fator esse, que fortalece ainda mais as perspectivas de sucesso da empresa.

Em sua atuação, pode-se destacar uma centralização de suas vendas para Santa Catarina. Mesmo com foco no Sul do Estado, as vendas para o Norte e Nordeste são tratadas com prudência, devido ao número elevado de concorrentes nessas regiões, o que demanda um cuidado permanente no quesito qualidade.

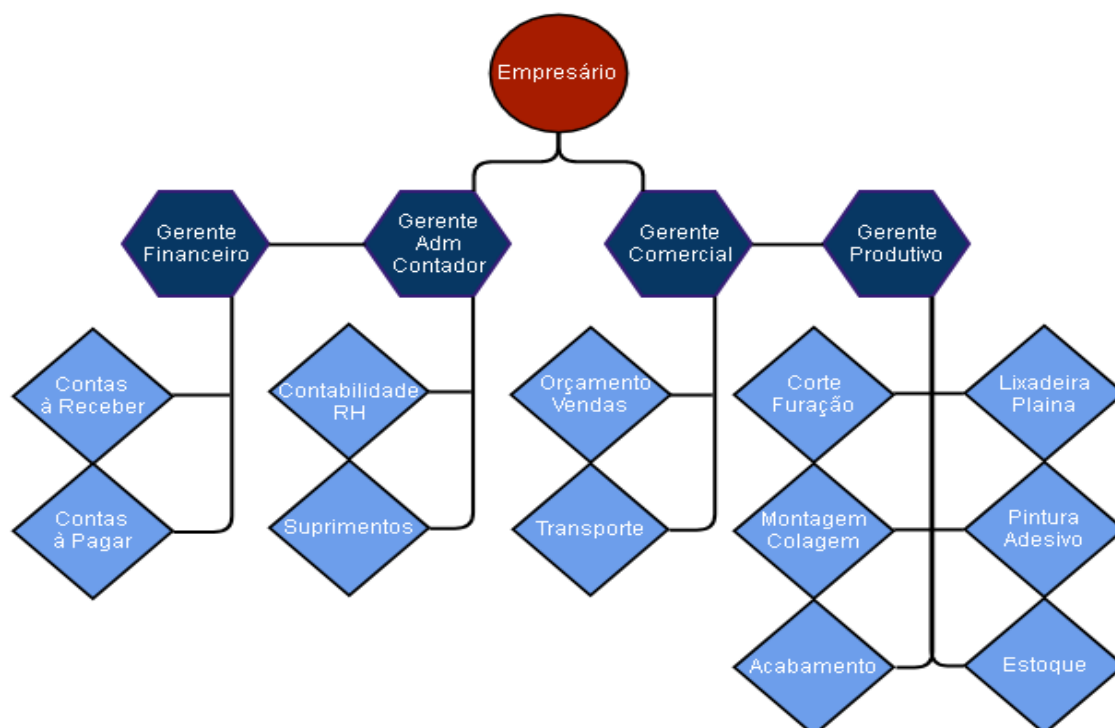
A Arte com Madeira apresenta uma contabilidade interna que atende as necessidades de informação para a implantação do plano orçamentário, a mesma se enquadra no regime do Simples Nacional.

Tratando de um plano orçamentário, solicita-se que empresa seja clara e objetiva nas informações, isso é indispensável em todos os setores para que os números gerados transpareçam, na medida do possível, a realidade a ser enfrentada pela empresa.

4.1.1 Estrutura Organizacional

No que se refere a estrutura, a empresa conta com uma formação básica de alinhamento e gestão, sendo um empresário que detém 100% do comando do negócio, gerente financeiro, produtivo, comercial, administrativo, auxiliares administrativos e financeiros, vendedores, orçamentistas e profissionais produtivos, estruturados conforme Organograma 4.

Organograma 4 - Estrutura Empresarial Arte com Madeira



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Após apresentação da estrutura organizacional, apresentam-se os fatores determinantes para implantação do orçamento.

4.1.2 Diagnóstico

Pode-se afirmar, que o interesse pela implantação do controle orçamentário nasceu do próprio empresário em conjunto com a contabilidade interna. Devido a empresa não possuir um setor de controladoria, o orçamento é uma ferramenta capaz de levá-los a alcançar não apenas os objetivos da empresa, mas também seu próprio sucesso profissional.

O elemento que ressalta ainda mais a implantação de um planejamento orçamentário, é a projeção da Demonstração de Resultados, com o intuito de mensurar por meio de tendências, o resultado econômico-financeiro da Arte com Madeira.

Enfatiza-se que o contador possui experiência com a ferramenta, o que auxilia diretamente na implantação e gestão do mesmo. Planilhas de orçamento e controles já são utilizadas para entender alguns resultados, sendo aplicados diariamente pela empresa.

Diante desse cenário, sugere-se a implantação formal do planejamento estratégico.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a implantação de um plano orçamentário efetivo, aconselha-se; a) definir o rumo da empresa; b) identificar oportunidades e ameaças; c) elencar estratégias, bem como elaborar planos de ações executáveis.

Tem-se como estudo de caso uma empresa do ramo moveleiro que busca a ampliação de seus negócios, visando sempre o crescimento profissional de seus colaboradores e o retorno financeiro aplicado na organização.

Para iniciar o planejamento estratégico, o primeiro passo é definir a Missão, Visão e Valores. No contato com o líder da empresa, define-se dessa forma a missão da empresa como sendo: Transformar lares, de forma sustentável e inovadora.

Definida a missão, o próximo passo é apresentar a visão da empresa. Dessa forma, tem-se como visão: Estar presente como produtora moveleira em todas as regiões do Brasil.

Com a missão e visão definidas, dá-se seguimento ao PE formalizando os valores que sustentam a organização, da seguinte maneira: Valores: Clientes em primeiro lugar; Alto Desempenho; Respeito; Trabalho; Sustentabilidade; e Transparência.

Após as formalizações, apresenta-se a primeira parte estratégica do PE, a análise SWOT.

4.2.1 Análise SWOT

Após definidos a missão visão e valores, o próximo passo é a elaboração de uma análise SWOT. Para estimar os objetivos e metas da empresa, de acordo com o cenário no qual a empresa se encontra. Para melhor compreensão destes fatores, sugere-se a elaboração da SWOT da Arte com Madeira.

A combinação de fatores de risco e oportunidades dão uma visão sobre o estado da organização e força algumas mudanças para alavancar os objetivos propostos. Assim tem-se a análise SWOT da Arte com Madeira:

Figura 5 – SWOT Arte com Madeira



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Com a SWOT elaborada, pode-se identificar que esses fatores são de curto e longo prazo, sendo necessário tempo de trabalho e investimentos específicos. Apresenta-se algumas ações que devem ser tomadas em caráter imediato, a fim de eliminar ou minimizar esses problemas.

A primeira adversidade identificada, denomina-se defasagem da capacidade produtiva, sendo classificada a curto prazo onde necessita-se de recursos específicos para tratá-la. A empresa conta com apenas uma linha de produção, sendo incorporado profissionais de acordo com as intempéries de cada produto.

Quando estratificado os processos, nota-se que o setor de pintura é o mais demorado devido o tempo de seca das tintas e vernizes, assim elenca-se como primeiro objetivo a contratação de mais um pintor.

O segundo problema identificado na SWOT é a questão da falta de mão de obra qualificada. A empresa em questão, argumenta a dificuldade para encontrar funcionários qualificados para determinados trabalhos mais técnicos, mediante a esta questão, é indicado uma parceria com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas).

Com os resultados na SWOT, da - se continuidade ao trabalho. Posteriormente, sugere-se outras análises mais profundas, a fim de identificar, justificar e promover ações que possam aperfeiçoar os processos da empresa Arte com Madeira.

Na sequência, realiza-se o levantamento das características do cenário interno e externo da organização.

4.2.2 Cenário Interno

A identificação do cenário interno da organização, auxilia na tomada de decisão e organiza as etapas na construção do plano orçamentário. Como fator notório financeiro, identifica-se um índice de inadimplência baixo, o que propicia, por consequência, uma melhora na liquidez da empresa.

Como já identificado, a empresa possui uma situação delicada na sua cadeia produtiva. Segundo o empresário, a demanda de orçamentos e pedidos sempre foi superior a capacidade produtiva, este cenário se estabilizou com a crise enfrentada nos últimos anos.

Conforme sugere-se, a contratação de novos colaboradores identificados na SWOT, tende a resolver este problema temporariamente. A questão levantada, é de retomada do setor moveleiro, com melhora do cenário

econômico do setor. Assim, a capacidade de entrega do produto final deverá ser revisada para atender a demanda do mercado.

Em relação ao grupo de trabalhadores administrativos e comerciais, todos os setores atendem os processos diários, e não está previsto novas contratações nesses setores.

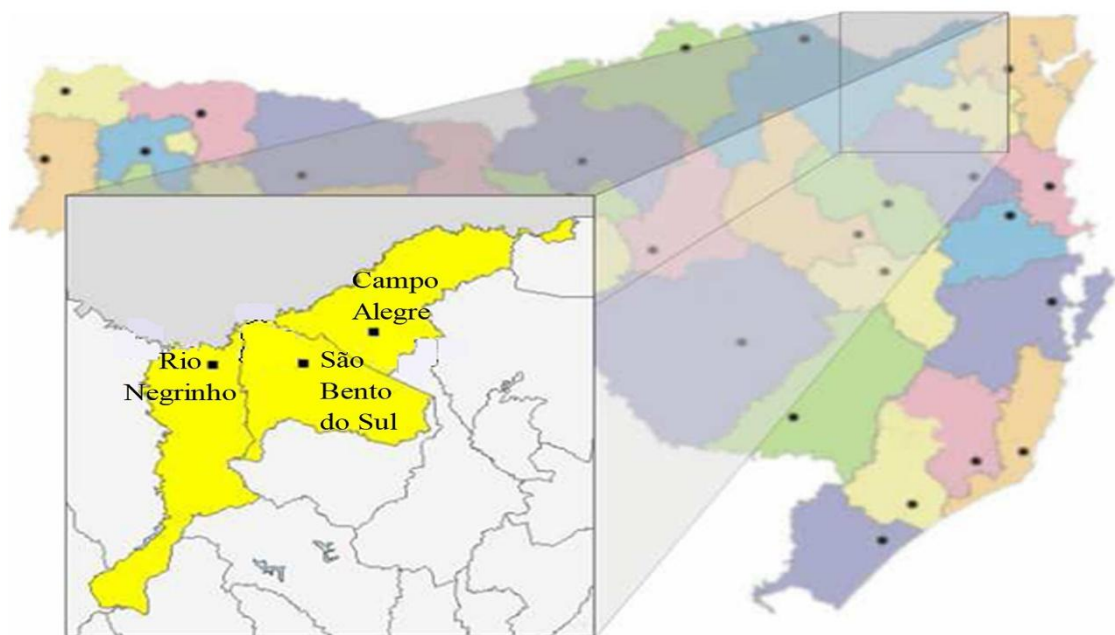
4.2.3 Cenário Externo

O ramo moveleiro sente os efeitos da crise na economia e se defende com reduções de gastos. Segundo o presidente da Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina (AMOESC), Osni Verona, Santa Catarina registrou no ano passado uma queda em torno de 12% na produção. Já o desemprego opera na casa de 11%, onde os trabalhadores migram para outros setores em busca de novas oportunidades, forçando assim, a automatização dos processos produtivos devido à falta de confiança dos profissionais atuantes.

Com sua localização no Sul de SC, a empresa denomina-se privilegiada por estar próxima de seus principais fornecedores, oferecendo velocidade de entrega e recebimento de produtos com custos excelentes. Segundo o IBGE (2016) o Estado de Santa Catarina tem cerca de 560 mil hectares de florestas de pinus distribuídas por todas as regiões.

Por outro lado, a concorrência nesta localização é forte, a Região do Alto Vale do Rio Negro situado no alto polo de São Bento do Sul (Figura 6) é a maior produtora de móveis de madeira sólida de pinus do País.

Figura 6 - Polo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro



Fonte: Almeida (2015).

Após definição do cenário a qual a empresa está inserida, projeta-se as premissas da Arte com Madeira.

4.2.4 Premissas

Mediante compreensão do cenário aplicado à Arte com Madeira, a próxima etapa consiste na definição de premissas base para a elaboração plano orçamentário, demonstra-se alguns números da empresa estudada:

Quadro 7 – Premissas Orçamentárias Arte com Madeira

PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS		
Aumento do volume de faturamento	18%	Base 2017
Representatividade dos produtos sob medida em valor	75%	Base 2016
Representatividade dos produtos feitos de demolição em valor	20%	Base 2016
Representatividade dos produtos em recuperação	5%	Base 2016
Vendas para SC	100%	Base 2016
Ciclo entre compra e faturamento	15 Dias	Base 2016
Devolução	0%	Base 2016
Redução de custos com reaproveitamento	25%	Base 2016
Aumento dos trabalhos com reaproveitamento	30%	Base 2016

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A empresa sentiu o impacto direto da crise no setor em sua produção. Com uma projeção de melhora em torno de 20%, os objetivos são baseados neste cenário, onde o principal fator é o aumento decisivo das vendas, que deve ser ajustado ao operacional da empresa.

Neste cenário, fica evidente a relação de produtos com maior saída de mercado, onde o destaque é para os móveis sob medida. O custo para fabricação dessa linha varia de acordo com os insumos empregados ao projeto. Mesmo não sendo a melhor opção em custo, lidera positivamente quando o quesito é margem de contribuição.

4.2.5 Definições de Objetivos

Esta etapa, trata-se do momento em que a empresa examina seus dados históricos e projeta suas metas futuras. É a resposta ao questionamento de “para onde queremos ir? ”.

A Arte com Madeira almeja ajustar suas operações da unidade, implantando melhorias na sua rotina produtiva e deixando-a preparada para o aumento de vendas. Conforme PE, as metas para o faturamento sugerem reerguer os 12% de queda registrados nos últimos anos, posteriormente um aumento 30% para o segundo ano, e encerra as projeções com acréscimo de

25% para o terceiro ano, assim, as projeções de faturamento ficam estruturadas desta forma:

Quadro 8 – Projeção de Faturamento Arte com Madeira

PROJEÇÃO DE FATURAMENTO				
Período	Descrição de premissa	Percentual	Previsão	
2018	Voltar ao patamar linear com aumento considerável	18%	R\$	2.000.000
2019	Consolidação de vendas para pessoa jurídica	30%	R\$	2.600.000
2020	Melhora consistente no custo do produto vendido	25%	R\$	3.250.000

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme Quadro 8, os números mensurados tendem a desregular a capacidade de processo fabril e o quadro de funcionários, assim a elaboração do plano orçamentário deve analisar e projetar eventuais mudanças.

Um dos objetivos dos gestores é a abertura de uma nova unidade industrial no norte do País. Esta contará com uma equipe técnica em projetos de alto padrão, nobres e de alto custo. Tem-se em resguardo pela empresa, um orçamento de sua responsabilidade, onde a mesma identificou o valor a ser gasto com a abertura dessa filial, porém preferiu sigilo integral. A abertura da empresa segundo os gestores é projetada para 2021, e coloca a empresa em um nível de mercado lucrativo, impulsionando-a para uma nova era tecnológica e inovadora.

A próxima fase, denomina-se como peças orçamentárias.

4.3 PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS

A elaboração do plano orçamentário na Arte com Madeira, segue como base os números dos exercícios anteriores. Ajusta-se a projeção de acordo com fatores externos, tais como: crise econômica, inflação de preços, variação do valor da matéria-prima, dentre outros.

O ponto de partida em relação as peças orçamentarias, é identificado pelo fator limitante da empresa. Sendo assim, as demais peças orçamentárias deverão respeitar os limites da produção, a fim de manter a conduta adequada em relação ao volume suportado pela fábrica.

4.3.1 Orçamento de Produção

A peça de produção da Arte com Madeira, tem como objetivo orçar o volume de fabricação esperado no período, considerando um cenário estável. É importante frisar, que as projeções devem considerar a perspectiva de crescimento identificado no PE.

Com base nos números gerados nos anos anteriores somada a uma análise do cenário que apresenta melhoras, é evidente o crescimento em volume de produção. Demonstra-se no Quadro 9 o orçamento em questão:

Quadro 9 – Informativo Fabril Arte com Madeira

ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO			
Produto	Tempo de produção	Capacidade produtiva	Demanda
Móveis sob medida	Longo	412,5	Alta
Móveis de demolição	Medio	110	Media
Reaproveitamento	Curto	27,5	Baixa
Volume anual de produção em Pçs		550	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Estruturada a projeção em volume, converte-se os montantes em valores monetários:

Tabela 1 – Orçamento de Produção Arte com Madeira

ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO								
Produto	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre	
Móveis sob medida	R\$	299.034	R\$	448.550	R\$	523.309	R\$	224.275
Móveis de demolição	R\$	80.946	R\$	121.419	R\$	141.656	R\$	60.710
Reaproveitamento	R\$	20.020	R\$	30.030	R\$	35.035	R\$	15.015
Faturamento	R\$	400.000	R\$	600.000	R\$	700.000	R\$	300.000

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Após finalizado o orçamento de produção, parte-se para a próxima peça orçamentária do estudo.

4.3.2 Orçamento de Compras

Orçamento de compras é elaborado harmonicamente ao volume de produção, ou seja, deve-se se buscar atender ao cenário desenhado pela empresa, com aumento do processo fabril. Alinhados ao custo, a qualidade é fator relevante para a o cenário vislumbrado pela empresa.

Pode-se afirmar, que a madeira é a principal matéria-prima, além de representar quase 95% do produto final, define-se como item de maior custo aquisitivo para a empresa. O restante dos insumos são itens de complemento e variam de acordo com cada peça.

No processo de fabricação e orçamento, a madeira (Quadro 10), principal matéria prima da empresa, é classificada em 3 níveis.

Quadro 10 - Classificação de Insumos Arte com Madeira.

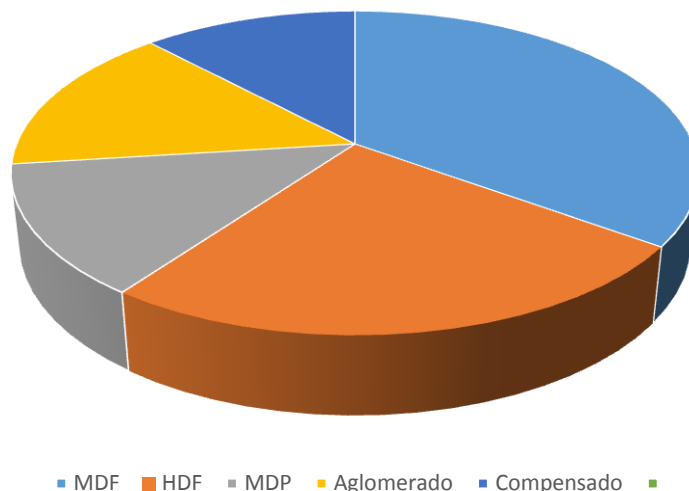
Classificação	Representatividade	Definição
Madeira Direta	55%	Insumo adquirido de fornecedor especializado, em regularidade com determinados processos de preparo e tratamento, produto com alto custo
Madeira de Demolição	30%	Insumo adquirido de construções, sendo tratado e reutilizado, produto com custo medio.
Madeira Residencial	15%	Insumo de retrabalho, adquirido, desmanchado e remontável de acordo com novo projeto, produto com custo baixo

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme consulta aos orçamentos e projetos executados nos períodos anteriores, aponta-se a exigência de 50% dos clientes em madeira de 1ºLinha. Já 25% dos clientes optam pelo baixo preço das madeiras de demolição, e o restante, busca a customização de moveis usados.

Gráfico 11 - Matéria Prima Arte com Madeira.

Relação de madeiras utilizadas



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

A análise então considera o faturamento previsto e projeta o melhor cenário de custo médio para o período:

Tabela 2 – Orçamento de Compras Arte com Madeira.

ORÇAMENTO DE COMPRAS						
Classificação	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre		
Insumos	R\$ 104.650	R\$ 183.138	R\$ 209.300	R\$ 130.813		
Uso e consumo	R\$ 5.000	R\$ 5.334	R\$ 6.096	R\$ 3.810		
Serviços	R\$ 1.126	R\$ 1.971	R\$ 2.253	R\$ 1.408		
Despesas gerais	R\$ 2.731	R\$ 4.779	R\$ 5.462	R\$ 3.414		
Total	R\$ 113.507	R\$ 195.222	R\$ 223.110	R\$ 139.444		

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Fica a cargo do orçamento de compras a mensuração de gastos gerais, e outras despesas ligadas à operação da empresa. Dando seguimento as projeções, a próxima peça orçamentária, demonstra o comprometimento de recursos financeiros no presente, com a finalidade de gerar retorno em determinado período futuro.

4.3.3 Orçamento de investimentos

Conforme analisado na SWOT, a capacidade produtiva não apresenta performance satisfatória para suprir as necessidades da empresa.

Pode-se afirmar então, a evidencia de aplicações voltadas ao setor fabril, afim de proporcionar mais volume e agilidade. Os investimentos são centralizados ao setor de pintura, esse, responsável pela parada de peças na cadeia produtiva, devido ao tempo de secagem das peças.

Levando em consideração que as peças retrabalhadas passam pelo setor de acabamento, sugere-se investimentos no setor para suprimir a necessidade de liberação em tempo real.

Apresenta-se conforme Tabela 3, os investimentos orçados para o próximo período.

Tabela 3 – Orçamento de Investimentos Arte com Madeira.

ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS										
Departamento	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre		Acumulado	
Pintura	R\$	6.000	R\$	6.000	R\$	6.000	R\$	6.000	R\$	24.000
Acabamento	R\$	5.000	R\$	5.000	R\$	5.000	R\$	5.000	R\$	20.000
Total	R\$	11.000	R\$	11.000	R\$	11.000	R\$	11.000	R\$	44.000

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Com o orçamento de investimentos definido, prossegue-se para a projeção das demonstrações contábeis.

4.4 FLUXO DE CAIXA

Os valores de entrada e saída de caixa da Arte com Madeira, retratam uma realidade singular de sincronismo, onde os ciclos médios de recebimento e pagamento apresentam as mesmas condições, sendo 30/60/90.

Tabela 4 – Fluxo de Recebimentos Projetado Arte com Madeira.

FLUXO DE RECEBIMENTOS							
Trimestre	4t17		1T18	2T18	3T18	4T18	1T19
4t17	R\$ 300.000	R\$ 200.000	R\$ 100.000				
1T18	R\$ 400.000		R\$ 266.667	R\$ 133.333			
2T18	R\$ 600.000			R\$ 400.000	R\$ 200.000		
3T18	R\$ 700.000				R\$ 466.667	R\$ 233.333	
4T18	R\$ 300.000					R\$ 200.000	R\$ 100.000
1T19							
Total			R\$ 366.667	R\$ 533.333	R\$ 666.667	R\$ 433.333	R\$ 100.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Tabela 5 - Fluxo de Pagamentos Projetado Arte com Madeira.

FLUXO DE PAGAMENTOS						
Trimestre	4t17	1T18	2T18	3T18	4T18	1T19
4t17	R\$ 65.000	R\$ 43.333	R\$ 21.667			
1T18	R\$ 104.618	R\$ 69.745	R\$ 34.873			
2T18	R\$ 183.167		R\$ 122.111	R\$ 61.056		
3T18	R\$ 209.300			R\$ 139.533	R\$ 69.767	
4T18	R\$ 130.812				R\$ 87.208	R\$ 43.604
1T19						
Total		R\$ 91.412	R\$ 156.984	R\$ 200.589	R\$ 156.975	R\$ 43.604

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Quando elaborado o fluxo de caixa, os valores correspondentes as movimentações de caixa são em sua maior parte relacionados aos demais orçamentos já projetados, sendo assim, verifica-se conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Fluxo de Caixa Projetado Arte com Madeira.

FLUXO DE CAIXA					
Origem	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	
Trimestre	1º	2º	3º	4º	
ENTRADAS					
Previsão de Recebimento Vendas	R\$ 366.667	R\$ 533.333	R\$ 666.667	R\$ 433.333	
Outros Recebimentos	R\$ 152	R\$ 122	R\$ 67	R\$ 80	
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 366.819	R\$ 533.455	R\$ 666.734	R\$ 433.413	
SAÍDAS					
Fornecedores	R\$ 91.412	R\$ 156.984	R\$ 200.589	R\$ 156.975	
Folha de Pagamento	R\$ 101.040	R\$ 101.040	R\$ 101.040	R\$ 101.040	
INSS a Recolher	R\$ 20.208	R\$ 20.208	R\$ 20.208	R\$ 20.208	
FGTS	R\$ 8.083	R\$ 8.083	R\$ 8.083	R\$ 8.083	
Pagamento de Pró-labore	R\$ 11.000	R\$ 16.000	R\$ 20.000	R\$ 13.000	
Impostos s/ Vendas	R\$ 35.040	R\$ 52.560	R\$ 61.320	R\$ 26.280	
Energia Elétrica	R\$ 3.920	R\$ 5.880	R\$ 6.860	R\$ 2.940	
Despesas Diversas	R\$ 19.857	R\$ 23.254	R\$ 26.548	R\$ 23.569	
Férias	R\$ 8.666	R\$ 14.444	R\$ 17.333	R\$ 17.333	
13º salário	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 43.110	
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 207.815	R\$ 398.453	R\$ 461.981	R\$ 412.538	
SALDO FINAL	R\$ 159.004	R\$ 135.002	R\$ 204.753	R\$ 20.875	

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Com relação as saídas de folha, fica identificado a projeção visando os investimentos da análise SWOT. Outra particularidade a ser notada, é o

saldo do exercício anterior que não fica informado, o que isola o resultado do período 2018, sem interferência no resultado de demais períodos.

Os valores demonstrados de despesas, seguem a linha de raciocínio das bases históricas, somado aos investimentos identificados no PE. Dentre os valores já mencionados, projeta-se 20% de INSS e 8% de FGTS sob a folha de pagamento. Identifica-se também, 3% de pagamento de pró-labore sob previsão de recebimentos ao empresário. Apresenta-se conforme gasto histórico 0,98% de gasto com energia elétrica sob faturamento.

Por fim, é notável uma variação positiva do caixa final da empresa no decorrer do período, restando evidente as condições favoráveis para futuros investimentos.

4.5 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO.

Na projeção da DR, os números já orçados são analisados e direcionados no demonstrativo, o cálculo do CPV é feito com base histórica, onde é traçada como média uma margem de 42,50% sob o faturamento, fica definido dessa forma a DR.

Tabela 7 – DR (Demonstração do Resultado) Arte com Madeira.

Arte Com Madeira				
Projeção DR 2018 (em milhares de Reais)				
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Receita Bruta de Vendas	R\$ 400.000	R\$ 600.000	R\$ 700.000	R\$ 300.000
Impostos s/ Vendas	➤-R\$ 35.040	➤-R\$ 52.560	➤-R\$ 61.320	➤-R\$ 26.280
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	➤R\$ 364.960	➤R\$ 547.440	➤R\$ 638.680	➤R\$ 273.720
Custo dos Produtos e Mercadorias Vendidas	➤-R\$ 170.240	➤-R\$ 255.360	➤-R\$ 297.920	➤-R\$ 127.680
LUCRO BRUTO	➤R\$ 194.720	➤R\$ 292.080	➤R\$ 340.760	➤R\$ 146.040
Despesas Gerais e Administrativas	-R\$ 50.654	-R\$ 68.536	-R\$ 78.569	-R\$ 68.521
Despesas com Depreciações	R\$ 25.685	R\$ 25.685	R\$ 25.685	R\$ 25.685
Outras Despesas Operacionais Líquidas	-R\$ 25	-R\$ 32	-R\$ 20	-R\$ 13
Receitas Financeiras	R\$ 152	R\$ 180	R\$ 160	R\$ 154
Despesas Financeiras	-R\$ 185	-R\$ 196	-R\$ 165	-R\$ 163
LUCRO OPERACIONAL	➤R\$ 169.693	➤R\$ 249.181	➤R\$ 287.851	➤R\$ 103.182
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	➤R\$ 169.693	➤R\$ 249.181	➤R\$ 287.851	➤R\$ 103.182

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Segundo a projeção do demonstrativo, todos os trimestres apresentam lucro econômico positivo. Sob análise vertical do demonstrativo, dá-se ênfase na seguinte conta:

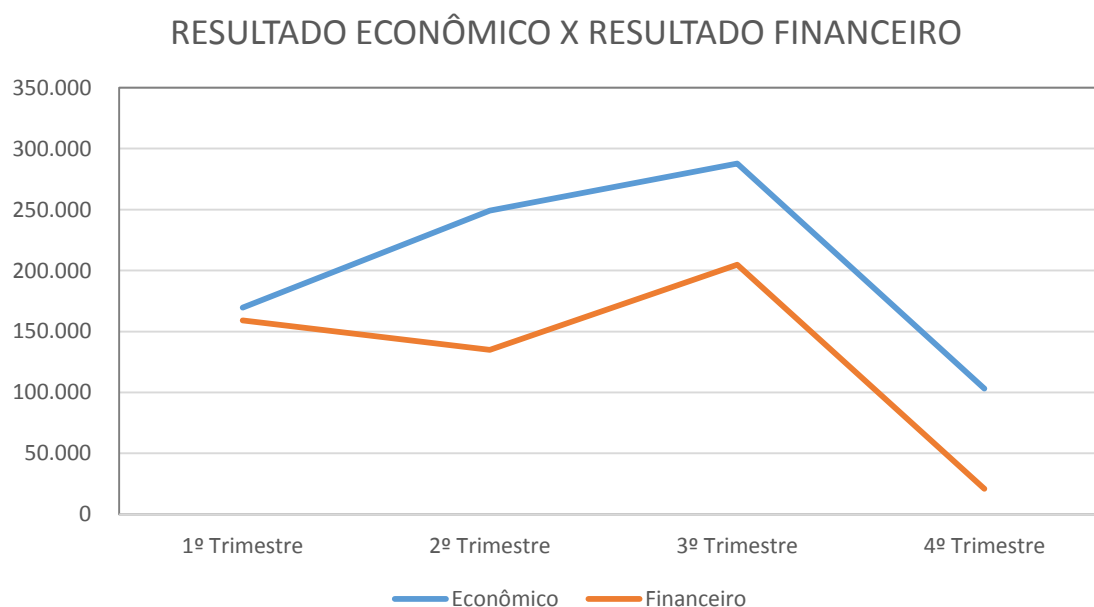
Tabela 8 – DR Contas de Análise Arte com Madeira.

DR	1º Trimestre	Vert	2º Trimestre	Vert	3º Trimestre	Vert	4º Trimestre	Vert
Despesas Gerais e Administrativas -	50.654	13,9%	68.536	13%	78.569	12%	68.521	25%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Como pode-se notar, é orçado uma variação nas contas de despesas, o que afeta logicamente o resultado líquido da empresa, onde a representatividade do lucro líquido aumenta no 2º trimestre, estabilizando no 3º período, e reduz drasticamente no 4º trimestre.

Gráfico 12 – Resultado Econômico x Resultado Financeiro Arte com Madeira



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na comparação de resultados conforme Figura 9, o 1º Trimestre apresenta divergências entre os fatores econômicos e financeiros, já a partir do 2º trimestre percebe-se uma equivalência de valores. Após a projeção dos demonstrativos, pode-se elaborar o balanço patrimonial anual.

4.6 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço da empresa Arte com Madeira é projetado anualmente ao final do período, neste caso visando o fechamento do ano de 2018. Com base

nas informações já produzidas, somado a análise da demais contas, fica projetado o BP da empresa, conforme demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 – Balanço Patrimonial Arte com Madeira

BALANÇO PATRIMONIAL			
ATIVOS		PASSIVOS	
Ativo circulante	1.539.404	Passivo circulante	390.629
Caixa	987.568	Contas a pagar	256.422
Contas a receber	387.258	Imposto sobre vendas a pagar	17.780
Estoque	160.654	Passivos da folha de pagamento	107.520
Despesas pagas antecipadamente	2.352	Outros passivos	6.542
Adiantamentos de funcionários	1.523	Parcela circulante de débito de longo prazo	2.365
Investimentos temporários	49	Passivo não circulante	12.365
Ativo não circulante	1.300.576	Títulos a pagar	12.365
Terreno	250.326	Patrimônio líquido	2.436.986
Prédios	753.904	Capital Social/Patrimônio líquido do sócio	1.739.544
Móveis e equipamentos	68.561	Dividendos pagos/Pró-labore	73.987
Equipamento de computador	12.652	Lucro líquido (perda)	623.455
Veículos	168.546		
Depreciação acumulada	46.587		
TOTAL ATIVO	2.839.980	TOTAL PASSIVO	2.839.980

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Com a entrega do balanço, indica que as contas de ativo e passivo estão balanceadas de maneira correta, e todas as movimentações debitadas e creditadas. No balanço em questão, apresenta-se também os ativos da empresa e sua respectiva depreciação, orçados com base nos números do exercício anterior.

O balanço patrimonial encerra as projeções, a próxima etapa consiste em planejar o acompanhamento e análise de resultados.

4.7 RELATÓRIOS GERENCIAIS DE ACOMPANHAMENTO

Mediante ao plano orçamentário pronto, aconselha-se o acompanhamento dos resultados. O orçamento proporciona ao empresário controle e conhecimento sobre os números, porém, é imprescindível investigar os resultados e confrontar com os projetados.

Para fins de análise e tomada de decisão, indica-se alguns métodos como a análise vertical, Forecast e a própria comparação de orçado x realizado. Fica atribuído a empresa, o estudo de outras ferramentas a fim de satisfazer as necessidades de gestão.

Com relação às demonstrações contábeis, ressalta-se a necessidade de acompanhar os resultados econômicos (DR) e financeiros (Fluxo de caixa). Pode-se verificar um resultado econômico de 103.102,00 no 4º trimestre, porém neste mesmo período registra-se um resultado financeiro de 20.875,00. Nota-se dessa forma, que os dois resultados quando não analisados, podem figurar uma visão distorcida da realidade da empresa, levando-a ao não cumprimento de suas obrigações, e até mesmo, vindo a sacrificar determinadas metas.

Pode-se verificar afim de tomada de decisão, onde fica registrado um índice de liquidez de 3,94, o que demonstra um ativo circulante superior ao passivo circulante. Evidencia-se também o grau de endividamento, onde 85,71% de sua operação é financiada com capital próprio e 14,19 com capital de terceiros.

Aconselha-se que os relatórios devem ser trabalhados de maneira mensal e contínuo, sendo apresentados após o fechamento da contabilidade em reuniões periódicas. Aconselha-se também a padronização de planilhas eletrônicas, sempre de responsabilidade gerencial e supervisionado pelo contador da Arte com Madeira. Para finalizar o estudo, aponta-se algumas considerações a serem reputadas pela empresa Arte com Madeira

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema planejamento Orçamentário, classifica-se como um termo polêmico, onde as opiniões sobre seu funcionamento e resultado são divididas no âmbito gerencial. Em determinadas situações, o ato de orçar evidencia de maneira clara os potenciais problemas futuros, possibilitando a gestão estimar metas e mudanças a fim de solucioná-lo. Por outro lado, não descarta-se que uma empresa focada exclusivamente ao plano, pode não notar oportunidades excelentes.

Ainda relacionado ao tema, enfatiza-se que a ferramenta é crucial para o bom encaminhamento da empresa, onde coloca-se a seguinte afirmação: Para alguém que não sabe aonde vai, qualquer caminho serve.

A forma de realização do orçamento deve ser estudada por cada organização, sendo analisado e identificado o melhor método que se enquadre nas metas projetadas. Entretanto, é imprescindível independentemente do método adotado a elaboração do planejamento estratégico. Entende-se que o planejamento orçamentário deve ser elaborado sobre os fatores determinados no PE, sendo respondido questionamentos como: onde estamos? Onde queremos ir? Como chegaremos lá? E após elaborado o Planejamento Estratégico e as metas definidas, aplicar o orçamento em sintonia aos parâmetros projetados.

Conforme estudo de caso, esse, identifica o Planejamento orçamentário como uma das ferramentas de gestão que mais confrontam a rotina da empresa, sendo essa rotina de orçamento e relatórios gerenciais uma das barreiras a serem enfrentadas na Arte com Madeira, ou seja, criar a cultura orçamentaria empresarial.

Outro obstáculo a ser enfrentado pelo empreendimento, e a questão manter ou revisar o orçamento. Esse processo é questionável quando depara-se com um cenário a qual a empresa não orçou, sendo levada a discussões, e até mesmo a possibilidade de descarte do orçamento. Aconselha-se neste caso manter a originalidade do plano, sendo adotado se necessárias novas estratégias a fim de resgatar as metas e objetivos.

Tecnicamente, resultados óbvios identificados pela empresa devem ser tratados por meio de revisões pelo setor financeiro para efeito de tomada de decisão em prol de assegurar o caixa da empresa. Por fim, o orçamento deve ser fornecido a diretoria da empresa, e a mesma deve analisar e formalizar a implantação do mesmo.

REFERÊNCIAS

- ASSUMPÇÃO, Phaenna. **Amoesc aposta em redução de custos para reverter a crise**. Em: < <http://www.emobile.com.br/site/industria/amoesc-reducao-de-custos-crise/>>. Acesso em: 16 de junho de 2017.
- BACIC, Juan Migue. **Orçamento de caixa**. p. 26, 1984.
- BOISVERT, H. **Contabilidade por atividades**. Ed. Atlas, São Paulo, 1999.
- BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. S. **Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: Edufba, 2010. 342 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.
- FEITAL, Joao Carlos de Campos. **Orçamento empresarial: uma revisão teórica**. p.11, 2010.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5.ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Didática do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2008. 283 p.
- GOMES, Geni Celi Vidal. **Orçamento base zero como técnica de planejamento financeiro**. 2000. Monografia do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração de Empresas da Universidade de Taubaté – SP. Disponível em: http://www.ppga.com.br/mba/2000/gomes_regina_celi_vidal.pdf. Acesso em: 17 abril 2017, às 19:26 hs.
- GOMES, Josir Simeone; AMAT, Joan M. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2001. 192 p.
- LAPO, Guilherme. **Conceitos básicos de finanças para análise de investimentos imobiliários**. Disponível na internet via <http://rexperts.com.br/conceitos-basicos-de-financas/>. Arquivo capturado dia 16 de junho de 2017.
- LEITE. R. M. et al. **Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1996 a 2005**, p.58, 2008.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2007. 176 p.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARRION, José Carlos. **Contabilidade comercial: atualizada conforme Lei nº 11.638/07 e Lei nº 11.941/09**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Wagner Luiz. **Orçamento empresarial**. 2. ed. Paraná: Vera Cruz, 2013. 199 p.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 7. ed. atual São Paulo: Atlas, 2012. 291 p.

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, José Dilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2014. 264p.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 205 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2. ed., x. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 289 P.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2.ed., rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 277 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 298 p.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Custos - análise e controle**. 3. ed. atual. e rev. São Paulo: IOB, 2004. 315 p.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações contábeis**: estrutura e análise. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003. 272 p.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial**: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento, 2014. 281 p.

VATTER, William J. **Introdução ao orçamento empresarial**: orçamentos operacionais. São Paulo: Ed. Atlas, 1975. 176 p.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1987-1996. 397 p.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1973.