

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PATRIELE DE FAVERI FONTANA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO: FERRAMENTAS
ESSENCIAIS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS.**

CRICIÚMA, JULHO DE 2011.

PATRIELE DE FAVERI FONTANA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO: FERRAMENTAS
ESSENCIAIS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS.**

Trabalho de Fim e 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. Adair Mário Moro

CRICIÚMA, JULHO DE 2011.

PATRIELE DE FAVERI FONTANA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO: FERRAMENTAS
ESSENCIAIS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS.**

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

Criciúma, 05 de julho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Adair Mário Moro, Prof. Esp., Orientador

Valcir Mantovani, Prof. Esp., Examinador

Luiz Henrique Daufenbach, Prof. Esp., Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível.

A todos os que colaboraram para a conclusão deste estudo em especial a minha família e meu namorado, que sempre me apoiaram e se fizeram presentes nos momentos mais difíceis.

As minhas amigas que sempre me incentivaram e me apoiaram, pois verdadeiros amigos são aqueles se fazem presentes nos momentos mais simples da vida.

Ao meu orientador que sempre esteve presente durante as etapas de elaboração deste estudo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela vida, pelas oportunidades recebidas, pela família maravilhosa que me concedeu, pelos momentos espirituais essenciais para minha serenidade e paciência. Como o apóstolo Paulo professa no livro de Filipenses 4:13: “Tudo posso naquele que me fortalece”, eis que Ele é minha fonte de inspiração.

Aos meus pais Valmir e Rejane, por terem me trazido a vida. Por me educarem. Por serem exemplos de vida. Por me ajudarem. Por me incentivar. Por me apoiarem. Por estar sempre presente em minha vida. Pelos conselhos. Por serem pessoas maravilhosas. Por me amarem. Por serem meus pais.

Ao meu irmão Fábio que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos de minha vida, me ajudando, me apoiando, me incentivando, me aconselhando, me divertindo.

Ao meu namorado Moisés Coral, pelo apoio, dedicação, compreensão, atenção, mais ainda na elaboração deste trabalho.

A alguns colegas e amigos de faculdade, em especial à Caroline, Gislaine, Renata e Vanessa, que passaram estes quatro anos e meio ao meu lado, que sempre foram exemplo de força, determinação, perseverança, de vida. Obrigada pela amizade de vocês.

Ao meu orientador, Professor Adair Mário Moro, pela sua dedicação, paciência, pelas horas cedidas de seu tempo para me auxiliar no desenvolvimento deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

Aos professores que com dedicação se dispõem a transmitir conhecimento em todo o tempo na faculdade. A aqueles que além de educadores foram grandes amigos e souberam incentivar nas horas certas para que eu conseguisse chegar ao fim desta etapa com força, sabedoria e persistência.

A todos, o meu muito obrigado.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”. (José de Alencar)

RESUMO

FONTANA, Patriele de Faveri. **Planejamento Estratégico e Orçamento: Ferramentas essenciais para alcance dos objetivos empresariais**. 2011. 117 p.. Orientador: Adair Mário Moro. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Diante das grandes oscilações atuais do ambiente econômico, as empresas devem estar precavidas quanto a sua permanência no mercado. A concorrência, a abertura de mercados e as inovações tecnológicas se tornam grandes barreiras para as empresas, visto que estas devem estar-se adaptando às alterações do mercado. É neste cenário de incertezas, sobre um futuro próximo, que a contabilidade gerencial ingressa. A Contabilidade Gerencial possui ferramentas adequadas para o auxílio das empresas na busca pelos seus objetivos. Dentre elas, destacamos o planejamento estratégico e o orçamento, que objetivam o conhecimento da empresa acerca do seu mercado de atuação, elencam os objetivos a serem alcançados e as metas a serem seguidas. O contador é o profissional melhor preparado para coordenar os trabalhos relacionados ao planejamento e orçamento, pois é ele quem conhece todos os processos da empresa, bem como sua funcionalidade. Este trabalho foi constituído para demonstrar como o orçamento contribui para a implementação do planejamento estratégico em uma empresa do setor supermercadista. Foram utilizadas pesquisas bibliográficas, com o propósito de explanação dos conhecimentos teóricos acerca do planejamento estratégico e do orçamento na construção do sucesso das empresas. Apresenta-se um exemplo prático de planejamento estratégico, que possui objetivos quantitativos. Assim sendo, tornar-se-á possível retirar premissas deste, para que se possa elaborar um orçamento empresarial. Aborda-se também o acompanhamento do resultado orçado para o primeiro trimestre de 2010, com o propósito de exemplificar o procedimento acerca sistema orçamentário. Conclui-se que os objetivos foram atendidos, de forma a compreender a contribuição do orçamento na execução do planejamento estratégico.

Palavras-Chave: Contabilidade Gerencial, Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial e Sistema Orçamentário.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo Plano de Ação	37
Quadro 2 - Síntese dos Princípios de Beyond Budgeting.....	52
Quadro 3: Estrutura Plano de Contas	65
Quadro 4: Modelo de Relatório de Controle Orçamentário	67
Quadro 5: Plano de Ação para Objetivo 1 – Estratégia 1.1	76
Quadro 6: Plano de Ação para Objetivo 1 – Estratégia 1.2.....	77
Quadro 7: Plano de Ação para Objetivo 1 – Estratégia 1.3.....	78
Quadro 8: Plano de Ação para Objetivo 2 – Estratégia 2.1	79
Quadro 9: Plano de Ação para Objetivo 2 – Estratégia 2.2.....	80
Quadro 10: Plano de Ação para Objetivo 3 – Estratégia 3.1.....	81
Quadro 11: Plano de Ação para Objetivo 3 – Estratégia 3.2.....	82
Quadro 12: Plano de Ação para Objetivo 3 – Estratégia 3.3.....	83
Quadro 13: Plano de Ação para Objetivo 4 – Estratégia 4.1	84
Quadro 14: Plano de Ação para Objetivo 4 – Estratégia 4.2.....	85
Quadro 15: Plano de Ação para Objetivo 4 – Estratégia 4.3.....	86
Quadro 16: Plano de Ação para Objetivo 5 – Estratégia 5.1	87
Quadro 17: Plano de Ação para Objetivo 5 – Estratégia 5.2.....	88
Quadro 18: Plano de Ação para Objetivo 5 – Estratégia 5.3.....	89
Quadro 19: Plano de Ação para Objetivo 6 – Estratégia 6.1	90
Quadro 20: Crescimento de Vendas.	91
Quadro 22: Percentual de Aumento dos Preços Praticados	93
Quadro 21: Projeção Volume de Venda em Unidades.....	92
Quadro 23: Projeção das Unidades Vendidas.....	93
Quadro 24: Sazonalidade das Vendas.....	94
Quadro 25: Volume de Vendas no período	94
Quadro 26: Política de Vendas.....	95
Quadro 27: Projeção do Faturamento	95
Quadro 28: Projeção do Volume de Compras Anual.....	97
Quadro 29: Projeção de Aumento do Custo Unitário	97
Quadro 30: Projeção do Volume de Compras.....	98
Quadro 31: Projeção do Custo Unitário.....	98

Quadro 32: Projeção de Compras.....	99
Quadro 33: Plano de Custos Açougue	100
Quadro 34: Plano de Custos Bazar.....	100
Quadro 35: Plano de Custos Bebidas	100
Quadro 36: Plano de Custos Eletro.....	101
Quadro 37: Plano de Custos FLV - Hortifrutigranjeiro	101
Quadro 38: Plano de Custos Frente de Caixa.....	101
Quadro 39: Plano de Custos Frios	102
Quadro 40: Plano de Custos Leite	102
Quadro 41: Plano de Custos Mercadoria	102
Quadro 42: Plano de Custos Padaria.....	103
Quadro 43: Plano de Custos Têxtil.....	103
Quadro 44: Projeção Despesas Administrativas	104
Quadro 45: Projeção Despesas com Vendas.....	104
Quadro 46: Projeção Despesas com <i>Marketing</i>	105
Quadro 47: Projeção Despesas Tributárias.....	105
Quadro 48: Projeção Resultados Financeiros	105
Quadro 49: Projeção Liquidação dos Empréstimos	105
Quadro 50: Plano de Investimento	105
Quadro 51: Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado	107
Quadro 52: Demonstrativo do Fluxo de Caixa Projetado	108
Quadro 53: Balanço Patrimonial Projetado - Ativo	110
Quadro 54: Balanço Patrimonial Projetado - Passivo.....	111
Quadro 55: Comparativo do Demonstrativo do Resultado do Exercício	113
Quadro 56: Demonstrativo do Fluxo de Caixa.....	114
Quadro 57: Balanço Patrimonial - Ativo - Comparativo	115
Quadro 58: Balanço Patrimonial – Passivo – Comparativo.....	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Orçamento de Fluxo de Caixa	62
Figura 2: Organograma Europa Supermercados	71

LISTA DE SIGLAS

BBRT – Beyond Budgeting Round Table

DRE – Demonstração do Resultado de Exercício

EF – Estoque Final

EI – Estoque Inicial

OBZ – Orçamento Base Zero

QTDE – Quantidade

UNIT - Unitário

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Tema e Problema	15
1.2 Objetivo Geral.....	16
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Metodologia	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Planejamento Estratégico.....	20
2.1.1 Planejamento	20
2.1.2 Estratégia	21
2.1.3 Princípios do Planejamento.....	23
2.1.4 Planejamento Estratégico	24
2.1.5 Peças do Planejamento Estratégico	26
2.1.5.1 Missão	26
2.1.5.2 Visão.....	27
2.1.5.3 Análise dos Fatores Externos	29
2.1.5.4 Análise dos Fatores Internos	30
2.1.5.5 Cenários	31
2.1.5.6 Objetivos e Desafios	33
2.1.5.7 Estratégias Empresariais.....	34
2.1.5.8 Plano de Ação.....	36
2.1.5.9 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico	38
2.2 Sistema Orçamentário	39
2.2.1 Definições e Conceitos	41
2.2.2 Objetivos Orçamentários	43
2.2.3 Estrutura Básica do Orçamento	44
2.2.4 Vantagens do Orçamento	45
2.2.5 Tipos de Orçamentos	48
2.2.5.1 Orçamento Estático.....	48
2.2.5.2 Orçamento Flexível.....	49
2.2.5.3 Orçamento Base Zero	50
2.2.5.4 Orçamento por Atividades.....	51

2.2.5.5	Beyond Budgeting.....	52
2.2.6	Peças Orçamentárias	53
2.2.6.1	Plano de Vendas.....	53
2.2.6.2	Plano de Produção	55
2.2.6.3	Plano de Compras	57
2.2.6.4	Plano de Custos	58
2.2.6.5	Plano de Despesas.....	59
2.2.6.6	Orçamento do Fluxo de Caixa	61
2.2.6.7	Orçamento da Demonstração do Resultado do Exercício.....	63
2.2.6.8	Balanco Patrimonial Projetado.....	64
2.2.6.9	Controle Orçamentário.....	65
2.2.7	Limitações do Orçamento.....	47
3	EXEMPLO PRÁTICO.....	69
3.1	Caracterização da Empresa.....	69
3.1.1	Definição do Negócio e Mercado de Atuação	70
3.1.2	Estrutura Organizacional	71
3.2	Planejamento Estratégico	71
3.2.1	Missão.....	72
3.2.2	Visão	72
3.2.3	Valores.....	72
3.2.4	Pontos Fortes.....	73
3.2.5	Pontos Fracos.....	74
3.2.6	Oportunidades	74
3.2.7	Ameaças	75
3.2.8	Objetivos, Estratégias e Plano de Ação.....	75
3.3	Orçamento Projetado.....	91
3.3.1	Plano de Vendas	91
3.3.2	Plano de Compras	96
3.3.3	Plano de Custos.....	99
3.3.4	Plano de Despesas	103
3.3.5	Plano de Investimentos.....	105
3.3.6	Projeção das Demonstrações Contábeis	106
3.3.6.1	Demonstração do Resultado do Exercício Projetado	106

3.3.6.2	Demonstrativo do Fluxo de Caixa Projetado	108
3.3.6.3	Balanço Patrimonial Projetado.....	109
3.4	Comparativo Mensal - Realizado versus Orçado	112
3.4.1	Demonstração do Resultado do Exercício	112
3.4.2	Demonstrativo do Fluxo de Caixa	114
3.4.3	Balanço Patrimonial	115
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA.....	

1 INTRODUÇÃO

O Cenário empresarial, de um modo geral, vem evoluindo constantemente. Devido à globalização econômica e a competitividade acirrada, novas metas e estratégias estão sendo traçadas em decorrência das mudanças no mercado, havendo um posicionando inovador por parte dos gestores com relação à estruturação da empresa. Os empresários começaram a sentir a necessidade de se organizar, de possuírem informações consistentes e agilizar os processos de tomada de decisões. É neste momento que faz-se necessário a realização do Planejamento Estratégico, que com o auxílio meio dos orçamentos, prevê uma situação futura, servindo de suporte à informação e assegurando os interesses da organização.

1.1 Tema e Problema

As grandes mudanças no cenário mundial, como a globalização e a evolução empresarial, exigem das organizações constantes adaptações ao seu meio de atuação. O aumento da competitividade, a exigência dos consumidores e a necessidade de acompanhar o avanço tecnológico são fatores que afetam as organizações e as colocam em constante adequação a esse ambiente desafiador. Independentes de seu setor devem estar sempre preparadas e capazes de se adequarem, buscando novas ferramentas estratégicas para permanecerem no mercado.

É importante perceber que hoje as empresas vivem em um mercado extremamente competitivo, desse modo às empresas que pretendem manterem-se ativas no mercado devem apresentar soluções inovadoras. Neste cenário de competitividade o planejamento estratégico surge como uma importante ferramenta de auxílio à alta administração, que em conjunto ao orçamento empresarial poderão projetar as operações da empresa por um determinado período de tempo.

O Planejamento Estratégico é o processo que prepara a empresa para o seu futuro. Ele mantém definido o processo gerencial que a organização deverá desenvolver e adotar para que a leve a um futuro promissor e rentável. Neste

cenário de constantes mudanças, percebe-se que o Planejamento Estratégico pode estar relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, sujeito a incertezas vindouras, para tal tem-se suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. O Planejamento Estratégico pode ser orientado para o futuro, com uma projeção a longo prazo.

O orçamento empresarial é uma ferramenta de planejamento e controle das receitas, despesas e resultados da empresa, produzindo antecipadamente as operações da empresa. O orçamento estabelece metas e determina as principais estratégias para atender as necessidades e objetivos na empresa, no período em que esta estabelecer. Por meio do controle orçamento, é possível acompanhar e avaliar o resultado das projeções estabelecidas no orçamento com as operações realizadas pela empresa.

Com as alterações sofridas nos últimos anos, o setor supermercadista vem buscando a adequação necessária para a permanência no mercado. O modelo de crescimento do setor tem acompanhado as tendências de globalização econômica. O avanço tecnológico e a abertura de mercado implicaram num aumento significativo da concorrência, assim o setor passou a oferecer uma variedade maior de produtos e serviços com o propósito de suprir as necessidades dos consumidores. Neste contexto, a competitividade levou os empresários a desenvolverem novas estratégias de crescimento, buscando com isso aumentar sua participação de mercado, visando aumento em sua lucratividade.

Diante do exposto chega-se ao seguinte problema de pesquisa: qual a contribuição do orçamento na implementação do planejamento estratégico para uma empresa de grande porte do ramo supermercadista?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em demonstrar como o orçamento contribui para a implementação do planejamento estratégico em uma empresa do ramo supermercadista.

A partir do objetivo geral têm-se os objetivos específicos:

- realizar estudo teórico sobre planejamento estratégico e orçamento empresarial;
- evidenciar as interligações entre o planejamento estratégico e o orçamento empresarial ; e
- elaborar um exemplo prático, com o intuito de apontar os pontos em comum entre o planejamento estratégico e orçamento empresarial.

1.3 Justificativa

O Planejamento Estratégico tem função importantíssima na gestão de uma empresa, pois se a empresa almeja seu crescimento e procurar manter-se no mercado, esta deverá planejar-se e reavaliar sua estrutura organizacional, com o propósito de verificar se terá capacidade ou não manter-se competitiva.

Segundo Oliveira (1991, p.62) o “Planejamento Estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”. Na concepção de Sanvicente (2000) o ato de planejar é estabelecer com antecedência ações a serem executadas, estimar os resultados a serem alcançados, assim atribuindo responsabilidades aos dirigentes da empresa.

Com as recentes transformações no setor supermercadista fazem-se necessárias muitas alterações na forma de gestão das organizações. Por meio do planejamento estratégico é possível obter um maior controle dos procedimentos a serem adotados pela empresa para o alcance dos seus objetivos. Além de fornecer um eficiente controle dos processos, o planejamento estratégico contribuirá para que as decisões tomadas hoje reflitam positivamente no futuro da entidade.

Este trabalho visa, entre outros objetivos, a pesquisa e comparação de teorias de diversos autores, a fim de engrandecer este estudo, contribuindo para a sustentação teórica. Em contrapartida, a pesquisa estudará o ambiente de uma empresa do ramo supermercadista, analisando como se encontra estruturada a sua formatação de gestão.

A abordagem deste tema pretende, também, cooperar com a sociedade, em especial com a comunidade acadêmica do curso de Ciências Contábeis com sua produção científica, podendo este, ser utilizado como um auxílio na confecção de outros trabalhos, colaborando, assim, com o desenvolvimento econômico e social de empresas supermercadistas da região.

Diante disso, o presente estudo busca dar uma contribuição junto à sociedade, de forma a adequar à pesquisa em estudo, e conseqüentemente, acrescentar itens que possam vir a ser inseridos ou adaptados aos métodos já abordados.

1.4 Metodologia

Este estudo objetiva a busca pelo conhecimento científico na área de contabilidade gerencial, com foco em planejamento estratégico e orçamento assim sendo motivo faz-se necessário definir os aspectos metodológicos da pesquisa.

Quanto à abordagem do problema e aos objetivos, será uma pesquisa descritiva, buscando identificar as atribuições que o planejamento estratégico e o orçamento causam em uma entidade. Cervo e Bervian (1996, p. 49) definem como sendo: “[...] a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo”.

No que se refere aos procedimentos, à pesquisa adotada será a bibliográfica, exemplo prático e documental. Quanto à pesquisa bibliográfica, segundo Gil (1991, p. 48) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” A pesquisa bibliográfica será utilizada para colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e registrou a respeito do planejamento estratégico e orçamento.

Quanto à abordagem do problema será de forma qualitativa. Para Goldenberg, (2004, p. 63) “a pesquisa qualitativa é para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que podem ser estudadas quantitativamente”. Na concepção de Richardson (1996, p.80), os estudos que empregam essa metodologia “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de

certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

A pesquisa documental ocorrerá por meio da utilização de demonstrativos contábeis e relatórios gerenciais. Este estudo de caso tratará de uma empresa fictícia, com números simulados e dados adaptados, contudo serão baseados em uma empresa real, com o intuito de realizar um comparativo entre teoria e prática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, busca-se fundamentar, através de pesquisa bibliográfica, o Planejamento Estratégico e o Orçamento Empresarial, apresentam-se seus conceitos, características e objetivos, com o intuito de fornecer informações para a elaboração de um exemplo prático.

2.1 Planejamento Estratégico

Ferramenta importante para elaboração deste estudo, visto que possibilita fazer a análise do ambiente no qual a empresa está inserida, a elaboração dos objetivos, estratégias e premissas que serão utilizados como base para a composição do orçamento. Desta forma, busca-se apresentar a fundamentação bibliográfica referente ao planejamento estratégico, que auxiliará no alcance do objetivo geral deste estudo, bem como facilitará a elaboração do caso prático.

2.1.1 Planejamento

Peleias (2002, p. 22) evidencia que “Planejar pressupõe-se a existência de um processo decisório contínuo, que contemple as atividades dos gestores de forma individual e conjunta”. Na visão de Junior, Pestana e Franco (1997) planejar é a escolha dos objetivos e dos meios necessários para sua consecução.

O planejamento é a etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como escopo o cumprimento da missão da empresa, assegurar sua continuidade, otimizar os resultados de suas áreas componentes, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos e manter o controle sobre os vários aspectos de sua gestão econômica. PELEIAS (2002, p. 22). Neste contexto Oliveira (2002) enfatiza que o processo do planejamento começa pela determinação dos objetivos factíveis, resultantes das decisões dos vários centros de poder da empresa.

O planejamento é um procedimento importante na gestão empresarial, visto que, tem por finalidade formular os objetivos, que após a execução se transformarão em ação. Conforme cita Oliveira (2002, p. 36) o propósito do planejamento pode ser definido “como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, [...] que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficaz e eficiente”. O autor estabelece ainda que, o planejamento visa reduzir a incerteza a cerca do processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de obter os objetivos, desafios e metas estabelecidos pela organização.

De acordo com Bethlem (2004, p. 116):

Planejamento envolve tomar decisões. decisões são tomadas essencialmente pelo reconhecimento de que existe um problema, identificando formas alternativas de resolvê-lo, analisando as conseqüências de cada alternativa e comparando essas conseqüências para decidir qual a melhor.

Percebe-se que o planejamento consiste em desenvolver processos, que tornam possíveis a avaliação dos resultados futuros das decisões presentes. Nota-se, então, que é no planejamento que são definidos os processos pelo qual os acontecimentos futuros serão previstos antecipadamente, de modo que suas ações sejam implementadas com o desígnio de alcançar os objetivos da empresa. Para a eficiência e eficácia dos processos definidos no planejamento, a empresa define estratégias, com o intuito de determinar as metas a serem executadas, que serão de grande valia para o sucesso da organização.

Compreende-se que o planejamento interage com as diretrizes organizacionais, como um processo de desenvolvimento, com o intuito de almejar a situação desejada, de um modo mais eficiente e eficaz.

2.1.2 Estratégia

A estratégia é um plano de ação que estabelece como a organização deverá alcançar sua missão e seus objetivos, determinando as metas e as principais políticas para alcançá-las. A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos

de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas. (Chiavenato e Sapiro, 2003)

Para Cavalcanti et al (2007) a estratégia nasceu do uso militar sendo vista como uma grande tática. Caracterizando-se pela composição de planos e objetivos traçados, com um desígnio pré estabelecido, indicando um indicador de negócios e examinando os diversos cenários possíveis, auferindo de maneira positiva, o sentido sinérgico da organização.

De acordo com Oliveira (2002, p. 78), estratégia:

“é uma ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É importante procurar substabelecer estratégias para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias, devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos.”

O mesmo autor ainda destaca que as estratégias são implementadas por meio de táticas, que são esquemas detalhados de emprego dos recursos organizacionais previstos por planos operacionais.

Na visão de Costa (2003, p. 44) “as estratégias devem ser planejadas a partir de situações que atendam plenamente ao propósito, ao ambiente e à capacitação da organização.” Tais situações, segundo o autor, são necessárias para uma implementação das estratégias de forma mais fácil e rápida, não havendo a necessidade de grandes e trabalhosas transformações, para isso, as estratégias devem ser simples, clara e objetivas.

Frezatti (2000, p. 29) enfatiza que “as estratégias explicam como os objetivos podem ser atingidos. Especificam as ações propriamente ditas”. Neste sentido Padoveze (2003, p. 98) complementa que “a estratégia a ser adotada deve estar em consonância com a missão da empresa, suas metas e objetivos”.

Conforme destacado acima, nota-se que a estratégia consiste no comportamento global da organização em relação ao ambiente empresarial. Para que esta seja bem sucedida, deverá haver um maior comprometimento por parte de todas as pessoas da organização, a fim de colocá-la em ação e posteriormente obter os resultados almejados.

2.1.3 Princípios do Planejamento

Observa-se que o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Elencam-se os princípios gerais, para os quais o executivo deva estar atento, que segundo Oliveira (2004) são:

- o princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa.
- o princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
- o princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.
- o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Por meio destes aspectos, o planejamento vislumbra proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade. Para isso Oliveira (2002) elenca uma série de definições, quais sejam:

- eficiência é: fazer as coisas de maneira adequada; resolver os problemas; cumprir seu dever; e reduzir os custos;
- eficácia é: fazer as coisas certas; produzir alternativas criativas; maximizar a utilização de recursos; obter resultados; e aumentar o lucro e por fim; e
- efetividade é: manter-se no ambiente; e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo.

Percebe-se que os princípios do planejamento visam esclarecer o que almeja o planejamento estratégico, visto que é de extrema importância os gestores estarem atentos aos princípios do planejamento, pois são estes que irão lhe proporcionar uma base mais sólida para o processo decisório pertinente ao planejamento da empresa.

2.1.4 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico estabelece uma das mais importantes funções administrativas, que proporciona aos gestores uma melhor análise ao ambiente no qual a empresa está inserida. Ressalta-se que esse estudo terá como principal foco o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico segundo Oliveira (2002) pode ser conceituado como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes e planos para atingir os objetivos pré estabelecidos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou como deseja ser. Contudo é no planejamento estratégico que se inicia a preparação da empresa para o alcance de seus objetivos, mantendo definido o processo gerencial que a organização deverá desenvolver e adotar para que a leve a um futuro promissor e rentável.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (Apud Drucker, 2003, p.39):

“Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.”

Oliveira (2002, p. 62) destaca que é “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.” Pode também ser considerado como um processo fundamental de auxílio à administração para atingir as metas e objetivos da organização, por meio de acompanhamento, monitoramento e avaliações de todo o seu processo. Em síntese o planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir (PADOVEZE, 2003, p. 96). Desta forma o gestor poderá adotar medidas de ações preventivas a fim de alcançar os objetivos.

Conforme Padoveze (2003, p. 28)

É a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos” com o intuito de vislumbrar o equilíbrio entre os objetivos da entidade com suas variáveis ambientais.

É neste primeiro momento do planejamento estratégico que realiza-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, observando as ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e fracos da instituição. Percebe-se que o Planejamento Estratégico pode estar relacionado com a necessidade de adaptação da organização a um ambiente mutável, sujeito a incertezas vindouras, deste modo tem-se suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos.

Conforme enfatiza Padoveze (2003) a base de todo o processo está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar as informações, além de consolidar ideias e conceitos baseados nessas informações para os processos decisórios subsequentes, proporcionando sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimização de interação com o ambiente, e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Os autores Atkinson, Banker et all (2000) expõem que o primeiro passo para a realização do planejamento estratégico é identificar o que os proprietários esperam de suas participações na empresa e quais suas expectativas tornam-se os objetivos primários da empresa. O segundo passo é escolher uma estratégia para alcançar os objetivos primários da empresa.

Os dois princípios na escolha da estratégia que os planejadores devem considerar simultaneamente são:

- a) identificar as alternativas que a empresa pode usar para competir pelos clientes; este é o contrato entre as empresas e os clientes;
- b) avaliar essas opções competitivas em relação às capacidades e expectativas dos *stakeholders*¹ da empresa; isso estabelece as relações ou contratos entre empresa, fornecedores, funcionários e comunidade. ATKINSON, BANKER ET ALL (2000)

Conforme destaca Chiavenato (2003, p. 39) “o planejamento estratégico deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividades. É através deste contexto que adentramos às peças do planejamento estratégico, a fim de interpretarmos detalhadamente seus processos de elaboração.

¹ *Stakeholders*, em Português, parte interessada, refere-se a todos os envolvidos num processo, por exemplo, clientes, colaboradores, fornecedores, etc. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2004)

2.1.5 Peças do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é composto pelas partes que serão estudadas a seguir. Estas etapas são instituídas principalmente pelos proprietários, executivos, acionistas, gerentes e por quem mais a empresa determine importante no desenvolvimento do planejamento estratégico.

2.1.5.1 Missão

Na concepção de Frezatti (2002) a missão delibera algumas variáveis imprescindíveis a serem tratadas no processo de planejamento, explanando o porquê de a organização existir, como também enfatiza qual a contribuição que ela oferece a seu ambiente de atuação. Conforme ainda cita o autor é a primeira diretriz estratégica a ser tratada e requer como características fundamentais:

- Ser imposta à entidade pelos acionistas;
- Ser suficientemente simples e clara para ser entendida tanto para clientes como colaboradores, fornecedores, etc.;
- Deve ter vida útil de longo prazo, ou seja, não se altera a missão de uma organização com frequência. (FREZATTI, 2000, p.25).

No entanto, Frezatti (2000) fundamenta que “a missão põe o foco sobre o que se espera da organização, delimitando expectativas de longo prazo e orientando as operações”. O autor ainda frisa que a missão tem utilidade não apenas para as organizações com fins lucrativos, mas também para os outros tipos de organizações.

A missão de acordo com Oliveira (2002) é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, isto é, a deliberação de “onde a empresa quer ir” e “onde ela quer chegar”, correspondendo ao horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar, representando assim a razão de ser da empresa. Neste contexto procura-se determinar qual o ramo de atividade da empresa, o porquê ela existe, ou ainda o que ela almeja para seu futuro.

Conforme Chiavenato (2003, p. 41) “missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensão junto ao ambiente e define o negocio, delimitando o seu ambiente de atuação”, demarcando assim o seu papel na sociedade. Entende-se que a missão exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

Segundo Costa (2003, p.36) para a formulação da missão pretende-se responder a perguntas como: “qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existe ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?”.

De acordo com Oliveira (2002) a missão é o ponto de partida, para que a empresa estabeleça as direções e objetivos a serem desenhados, com o intuito de preferir em que ponto ela está e onde pretende estar posicionada no mercado. A formulação da missão deverá ser eficaz, para determinar uma personalidade própria de negocio, sendo esta estimulante e inspiradora para seus colaboradores.

A missão e a visão são dois conceitos distintos, porém complementam-se para um mesmo propósito, almejam realizar os objetivos da empresa. A seguir exploraremos a definição de visão, bem como, seus respectivos objetivos e fundamentos.

2.1.5.2 Visão

A visão, segundo Oliveira (2002), pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela entidade, conseguem enxergar dentro de um determinado período, sendo este mais longo e com uma abordagem mais ampla. Ligando diretamente a visão ao futuro da empresa.

Conforme enfatiza Chiavenato (2003) a visão deve proporcionar uma representação descritiva do que a organização deverá ser no seu futuro, devendo ser coerente com o modelo comportamental da organização. Assemelha-se a visão a um conjunto de ambições requeridas pela empresa para um determinado período.

A visão não deve ser considerada como um sonho, ou uma utopia, como frisa Costa (2003, p.35) “visão é um modelo mental, claro, de um estudo ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”.

Este mesmo autor ainda cita que a característica essencial da visão é que, funcionando como base para o propósito organizacional, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam a gestão da empresa e explicada, justificada e disseminada para todos os funcionários que trabalham para a organização.

Contudo, Oliveira (2004, p. 88) enfatiza que a:

“visão é considerada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.”

Para Kluyver e Pearce II (2007, p.10) uma boa visão proporciona orientação estratégica como foco motivacional. Para que uma visão seja eficaz, esta deverá atender a três critérios:

- a) deve ser clara, mas não tão limitada a ponto de restringir a iniciativa;
- b) deve ser desejável, no sentido de atender aos interesses legítimos e aos valores de todos os stakeholders; e
- c) deve ser factível, ou seja, implementável.

Oliveira (2004) destaca que a visão deve ser resultante do consenso e bom-senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma única pessoa, que consiste em expressar onde e como a empresa pretende estar no futuro, a fim de atingir seus objetivos específicos. Contudo, para a visão seja elaborada com coerência, os gestores devem analisar os fatores externos e internos, vislumbrando a eficácia da gestão.

2.1.5.3 Análise dos Fatores Externos

Entende-se que planejamento estratégico deve buscar informações no ambiente externo da entidade, com o intuito de avaliar as vantagens e desvantagens oferecidas pelo mercado à empresa. Deste modo, Chiavenato (2003) destaca que o diagnóstico estratégico externo, elenca oportunidades e ameaças objetivando a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde a análise de diferentes ambientes que poderão influenciar na gestão da organização.

Com o intuito de identificar as oportunidades e ameaças Oliveira (2004) designa aos gestores, alguns aspectos que devem ser observados, ao ser efetuada a análise externa, dentre eles:

- Tecnologia utilizada e disponível;
- As políticas governamentais em suas diferentes esferas de atuação;
- O subsistema financeiro, sua atuação e condições das operações;
- A população e seu grau de crescimento ou encolhimento, assim como, valores sociais, culturais, espirituais e infra-estrutura;
- Os consumidores, onde estão, renda, como compram e suas tendências, entre outros.

Conforme referencia Chiavenato, (2003, p. 80):

a finalidade do diagnóstico estratégico externo é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos. Essa análise externa é feita por meio da obtenção e colheita de informações a respeito do mundo dos negócios e verifica as possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de usufruir dessas situações.

No entendimento de Frezatti (2000) as oportunidades e ameaças mostram a organização olhando para fora e identificando as oportunidades que deseja auferir, bem como as possíveis ameaças existentes. O autor exemplifica como oportunidade: crescimento do mercado potencial por causa do aumento de renda e ameaça: entrada de novos concorrentes externos por abertura de mercado.

Costa (2003) trata que as oportunidades “são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente as atividades da empresa” e

que as ameaças “são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades”.

Na concepção de Oliveira (2002) a oportunidade é a variável ambiental incontrolável pela empresa, que pode beneficiar sua ação estratégica, criando condições favoráveis, desde que a entidade tenha interesse em usufruí-la. No entanto, a ameaça é a variável ambiental incontrolável pela organização, que designa obstáculos não controláveis pela empresa, que podem gerar condições desfavoráveis para a empresa, desde que não conhecidas em tempo hábil.

A partir da análise dos fatores externos o gestor terá uma maior concepção a respeito de seu mercado de atuação, para sanar as possíveis ameaças e se valer das possíveis oportunidades. Para tal, se faz necessário que o gestor realize uma análise dos fatores internos, com o propósito de identificar quais os pontos fortes e fracos que a empresa possui.

2.1.5.4 Análise dos Fatores Internos

Após a análise dos fatores externos, a próxima etapa é realizar uma análise interna da entidade, buscando identificar e mensurar os pontos fortes e fracos da empresa, explanando os atributos e ausências. Deste modo, Frezatti (2000, p.29) enfatiza que os gestores devem conhecer o ambiente interno da empresa, onde tem sua força e vulnerabilidade a serem sanadas. Possibilitando que executivo persista na eliminação dos pontos fracos e a preservação dos pontos fortes.

Conforme Oliveira (2004, p. 101):

a análise interna tem como finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos *versus* mercados. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Ao explicar sobre as análises internas Chiavenato (2003) enfatiza que analisar os fatores internos, corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, elencando às suas forças e fraquezas e designando as condições para a formulação de estratégias que, por sua vez,

representam a melhor adequação da organização no ambiente de atuação. O alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários.

Frezatti (2000) exemplifica um ponto forte: “a empresa tem imagem institucional sólida e com grande confiabilidade” e um ponto fraco: “o fornecimento de matérias-primas está concentrado em poucos fornecedores, os quais, além de bem estruturados são conscientes do seu poder oligopolístico”, assim um pequeno número de empresa controla a oferta de produtos tendo domínio sobre o mercado.

Deste modo, conforme traz Oliveira (2002), os pontos fortes são as diferenciações conseguidas pela empresa, que lhe proporcionam maior vantagem operacional no ambiente empresarial, são variáveis controláveis, uma vez que, provocam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Os pontos fracos são situações inadequadas, as quais proporcionam desvantagens à entidade, em relação a seu ambiente de atuação.

Neste contexto, a principal diferença claramente expressa entre os fatores externos e internos é no que diz respeito às oportunidades e ameaças e aos pontos fortes e fracos de uma empresa, respectivamente. Após as análises dos fatores externos e internos que será realizada a leitura dos cenários do ambiente e da empresa, observando as ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e fracos da instituição.

2.1.5.5 Cenários

Como Chiavenato e Sapiro (2003) enfatizam, não basta que os gestores conheçam o hoje, faz-se necessário conhecer como será o amanhã quando a estratégia for implantada. Para os autores o cenário “consiste em projeções variadas de tendências históricas para compor o futuro esperado” (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 142). Deste modo, o cenário torna-se uma referência de um provável futuro, projetando antecipadamente as condições ambientais e organizacionais da empresa.

De acordo com Bethlem (2004, p. 183):

cenário é um texto escrito em que se apresentam sequencias hipotéticas de situações complexas, construídas com o propósito de concentrar a atenção

nos processos causais e pontos de decisão e facilitar a decisão na situação de incerteza e ignorância parcial em que se encontram os decisores.

No entendimento de Hartmann (2005, p. 57) “os cenários são fatores fundamentais que afetam o empreendimento e o respectivo setor que o contém, projetados para o futuro.”

A elaboração dos cenários é essencial para o desenvolvimento e realização do plano orçamentário. Na concepção de Chiavenato e Sapiro (2003) os cenários são “conduções” para ajudar as pessoas a pensar, aprender, visualizar o futuro e explorar suas possibilidades. Já Oliveira (2002, p. 76) “os cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa”.

De acordo com Bethlem (2004, p. 193), no Brasil:

os primeiros cenários foram feitos no Brasil pelo Grupo Ultra para o período de 1983-1986 e pela Companhia Internacional de Seguros (CIS) para o período de 1984-1987[...] Nos anos 90 o uso dos cenários expandiu-se passando a serem utilizados pela maioria das grandes empresas e mesmo empresas médias e pequenas. Começaram a surgir às primeiras firmas de consultoria dedicadas a elaboração de cenários.

Segundo Oliveira (2002, p. 136) a elaboração dos cenários pode ter como fundamentação:

- o pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis que não necessariamente tenha alguma interligação com o presente e o passado;
- o estabelecimento de base de dados socioeconômicos e de infraestrutura;
- debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico-científica;
- uma abordagem sistemática e multidisciplinar; e,
- uma metodologia estruturada e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários.

No entanto, Padoveze (2003) enfatiza que o objetivo da construção dos cenários “é fundamentar as premissas orçamentárias. [...] As fontes dos dados para a construção dos cenários são as existentes na mídia, [...], que devem ser analisadas e transformadas em informações”, que possibilitam a determinação dos caminhos mais prováveis a ser seguidos.

Percebe-se que os cenários são um conjunto de premissas consideradas presumíveis pelos gestores da organização que idealizam um futuro possível. Os cenários auxiliam os gestores na tomada de decisões e disponibilizam uma melhor visão das possíveis variáveis no futuro, assim poderão ser tomadas decisões mais concretas e mensuráveis, objetivando a concretização das metas estabelecidas.

2.1.5.6 Objetivos e Desafios

O planejamento estratégico, como auxílio na tomada de decisões, formula os objetivos e as ações que devem ser seguidas para sua adequada consecução. Conforme Oliveira (2002) o objetivo é o ponto que se pretende atingir, com um prazo de realização, o desafio é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. Para serem alcançados, os objetivos demandam disposição e empenho, já os desafios exigem esforço extra.

Chiavenato e Sapiro (2004) explanam que o objetivo é uma condição favorável que a empresa almeja alcançar. Quando um objetivo é alcançado, deixa de ser objetivo, passando a se tornar parte real da empresa.

Quando da pretensão, por parte da empresa, para o alcance dos seus objetivos, esta deverá motivar e incentivar seus colaboradores, para que estes tomem os objetivos da entidade, como sendo seus. Desta forma Oliveira (2002) enfatiza que é extremamente importante que os funcionários da empresa tenham conhecimento sobre os objetivos, e que estes se engajem para concretizá-los. Esta situação pode ser facilitada quando:

- os objetivos empresariais expressem valores culturais que são adequados para os próprios valores individuais; e
- funcionários identificam-se com os valores de seu grupo de trabalho.

Na concepção de Oliveira (2002) a empresa conseguirá alcançar seus objetivos, quando todos os seus funcionários, estiverem engajados e motivação em direção aos resultados esperados.

Oliveira (2002) cita que as principais características dos objetivos e desafios devem ser resumidas na necessidade de serem:

- Hierárquicos: os objetivos e desafios principais devem ser dispostos em escalas hierárquicas, demonstrando as principais prioridades;
- Quantitativos: sempre que possível devem ser expressos como quantitativos ou operacionais.
- Realistas: devem surgir de uma análise das oportunidades e ameaças ambientais;
- Consistentes: uma empresa pode estar buscando vários objetivos e desafios importantes de uma só vez; entretanto, devem ser consistentes;
- Claros, entendidos e escritos: objetivando maior amplitude de controle;
- Comunicados: conhecido de todos os envolvidos;
- Desmembrados em objetivos funcionais;
- Motivadores: devem propiciar uma situação de motivação para facilitar as estratégias a serem desenvolvidas pelos funcionários;
- Decisórios: devem esclarecer as decisões básicas envolvidas em seu processo; e
- Operacionais: devem visualizar os aspectos básicos que devem ser realizados para o ser alcance.

Para Costa (2003, p.199) “objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter num dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”.

Por fim, subentende-se que os objetivos e os desafios devam ser realistas, claros e motivadores, de modo que incentivem os colaboradores e os gestores. Para que estes sejam almejados, os gestores deverão estabelecer estratégias, com o propósito de concretizar os objetivos.

2.1.5.7 Estratégias Empresariais

As estratégias empresariais determinam as necessidades da composição da empresa em relação aos fatores ambientais, conforme nos fundamenta Oliveira

(2002). As estratégias podem ser definidas como sendo um caminho, ou uma maneira de alcançar, os desafios e objetivos estabelecidos, na melhor das situações favoráveis à empresa ante seu ambiente.

De acordo com Tavares (2005, p. 272), o “objetivo das estratégias consiste em indicar as ações mais apropriadas para suprir as necessidades das empresas quanto a sua sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento.” Com o propósito de chegar à situação desejada.

Para Oliveira, (2002, p. 196):

A chave do sucesso é a habilidade da alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses grupos, estabelecer algum equilíbrio e atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação deste grupo. Este conjunto de estratégias, como um modelo, identifica, o que a empresa tentar ser.

Os autores Kluyver e Pearce II (2007) enfatizam que a formulação de uma estratégia global requer a análise de, no mínimo, cinco dimensões adicionais, quais sejam:

- a) participação de mercado;
- b) padronização/posicionamento;
- c) concentração de atividades;
- d) coordenação do processo decisório; e
- e) fatores não dependentes do mercado.

Tais avaliações têm como objetivo, segundo Kluyver e Pearce II (2007, p.141) de “tomar decisões conscientes sobre quais elementos estratégicos podem e devem globalizados e em que extensão”. Sendo que as estratégias devem ser elaboradas para cada entidade, pois para uma empresa pode ser uma boa estratégia, no entanto, para outra não terá o mesmo respaldo.

Para Kluyver e Pearce II (2007, p.146):

uma estratégia global eficaz considera ambos os elementos: inclui tanto dimensões de mercado que buscam criar valor por meio de desempenho econômico quanto dimensões são dependentes do mercado que buscam revelar oportunidades competitivas.

A implantação da estratégia, na mais é do que, colocá-la em prática. Conforme destaca Oliveira (2002), corresponde ao lançamento de um novo produto ou serviço, ou de uma alteração e/ou inovação interna da empresa, que poderá ter como objetivo a permanência no mercador empresarial. É na implantação das

estratégias que poderão ser visualizadas algumas possíveis falhas do planejamento estratégico.

A avaliação das estratégias de acordo com Bethlem (2004) será a verdadeira medida de eficácia das estratégias adotadas. Neste momento é realizado o controle das estratégias implantadas, que serão os parâmetros com os quais se vão comparar os resultados atingidos organização.

Para Oliveira (2002, p. 222) a “avaliação da estratégia corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada.” Este mesmo autor destaca que os fatores ou variáveis que podem ser analisados, são os essenciais às políticas decorrentes dos seguintes assuntos: produtos ou serviços, distribuição, preços, clientes, competitividade, finanças, investimentos, recursos humanos e atuação social da empresa.

Deste modo, as estratégias empresariais estimulam o crescimento e garantem a sobrevivência da organização, no seu processo de adaptação e adequação às transformações no seu ambiente externo e interno.

2.1.5.8 Plano de Ação

Para consecução do planejamento estratégico, faz-se necessário a elaboração de plano de ação para alcançar os objetivos definidos. Para Oliveira (2002, p. 247) “o plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc.)”.

De acordo com Costa (2003) os objetivos e metas devem ser fixados a partir das estratégias estabelecidas. Para cada objetivo ou meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias estabelecidas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas.

Conforme Tavares (2005, p.311) “são os planos de ação que vão materializar as estratégias e os resultados do processo seguido, traduzindo-os em ação dia-a-dia com impactos futuros”.

Segundo Valadares (2002, p.103):

Devem ser elaborados para cada área funcional. Os objetivos e estratégias empresariais são distribuídos às diretorias competentes, as quais, com seus níveis hierárquicos imediatamente inferiores, formam uma cadeia vertical e horizontal de objetivos, metas, estratégias, ações, prazos e responsáveis buscando evitar conflitos entre os mesmos, no sentido da coerência e consistência entre metas e da mesma visão ao longo de toda organização.

Um bom plano de ação estratégico, estruturado como projeto, como enfatiza Costa (2003) precisa responder pelos menos as perguntas relacionadas abaixo:

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais podem ser realizados simultaneamente? Um diagrama PERT ou um simples gráfico de Gantt podem ajudar muito para representar visualmente e inter-relacionamento e a interdependências das tarefas.
Depende de que?	Esta atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa a etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto. A impossibilidade ou a dificuldade em obter uma justificativa razoável é uma boa indicação para um questionamento mais profundo, se aquela etapa deve, mesmo, ser incluída no projeto.
Como?	Como a etapa deverá ser executada? É a maneira como será feita cada etapa.
Até quando?	Até quando aquela atividade deve estar completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar à etapa, quanto será gasto para realizá-la?
Recursos Necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Quadro 1: Modelo Plano de Ação

Autor: COSTA (2003)

Para haver um acompanhamento do plano de ação, Almeida (2001, p.39) ensina que “é necessário que se estabeleça um cronograma, no qual as datas estabelecidas servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas”. O acompanhamento do plano de ação permite a organização visualizar e eficiência do planejamento estratégico.

Os planos de ação, se bem elaborados, demonstram como os objetivos estabelecidos pela empresa serão alcançados. Após a elaboração do planejamento estratégico, deve-se acompanhar o cumprimento das ações propostas e verificar se

estão sendo executadas conforme o proposto. No que segue, será apresentada a avaliação e controle do planejamento estratégico.

2.1.5.9 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico

Todos os processos pertinentes ao planejamento estratégico deverão ser analisados constantemente, a fim de verificar a desenvoltura da empresa nos seus objetivos, planos e estratégias planejadas e implantadas.

Para Tavares (2005, p. 76), “É com o estabelecimento da missão da definição de estratégias, de objetivos, metas e indicadores que o monitoramento e o desenvolvimento de medidas de mensuração e eventuais correções podem ser iniciados”.

De acordo com Oliveira (2002, p. 267),

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

O controle conforme traz Oliveira (2002) pode ser definido como uma ação necessária com o propósito de garantir a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Essa função envolve os processos de:

- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desenvolvimento real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e
- Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

O autor ainda destaca que o resultado final do processo de controle é a informação. Por conseguinte, o executivo deve buscar estabelecer um sistema de informações que possibilite a constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, metas, estratégias, capacidade, informação e tempo.

Para Atkinson, Banker et al (2000, p. 590):

a avaliação do desempenho propicia um vínculo crítico entre o planejamento, que identifica os objetivos da empresa e desenvolve as estratégias e os processos para alcançá-lo, e o controle, que faz os membros da empresa mantê-la no caminho em direção ao alcance de seus objetivos.

Neste sentido, afirma-se que, a avaliação evidencia o porquê de um plano ou uma estratégia não alcançarem os resultados esperados, demonstrando a causa do desvio dos resultados esperados.

Na concepção de Lopes (1978, p. 181) controle e avaliação “trata-se de comparar a formulação estratégica, via planejamento, à sua implementação, tentando tirar as conclusões necessárias no que tange ao redirecionamento dos planos adotados, bem como correções das ideias originais”.

Percebe-se que, por meio do controle e avaliação do planejamento estratégico, a importância do controle e avaliação do planejamento estratégico, evidenciando os problemas, falhas e erros ocorridos na execução do planejamento, permitindo corrigir ou fortalecer a atuação apresentada pela empresa. Deve-se verificar também se houve variação no ambiente externo e interno e se estes irão continuar seguindo a expectativa prevista.

Com este item, finaliza-se a revisão bibliográfica sobre o planejamento estratégico, evidencia-se a sua importância quanto à elaboração dos objetivos empresariais. No que segue, estudar-se-á o sistema orçamentário, com o propósito de alcançar os objetivos propostos.

2.2 Sistema Orçamentário

Diante das grandes transformações na área econômica financeira, as empresas tiveram como necessidade imediata, a adoção de novas estruturas empresariais, bem como a implantação de novas estratégias de gestão. O sistema

orçamentário foi um meio de a empresa se precaver das possíveis ameaças, que futuramente possam vir a afetar a entidade.

Por meio da revisão bibliográfica, sobre o sistema orçamentário, busca-se evidenciar a base teórica para a elaboração de um orçamento empresarial correlacionado ao planejamento estratégico, apresentado anteriormente.

Conforme Junior, Pestana e Franco (1997, p. 81) “o orçamento é o instrumento que permite acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados”. Os autores destacam ainda que, “orçamento pode ser considerado um plano, uma meta, ou ainda um objetivo, e desconhecemos definição melhor de “função orçamentária” do que a que diz ser esta função primordialmente um sistema de planejamento e controle”.

Enfatiza-se, contudo, que o Sistema Orçamentário é um importante instrumento para o planejamento e controle das empresas. Como Padoveze (2003, p. 189) fundamenta, “o orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”.

De acordo com Padoveze (2000, p.196) o sistema orçamentário “compreende o conjunto de pessoas, tecnologia administrativa, sistemas de informações, recursos materiais disponibilizados e a administração do sistema para execução dos planos orçamentários”.

Junior, Pestana e Franco (1997, p. 81) elencam as funções do sistema orçamentário, quais sejam:

- Planejar: representa a forma como ele e sua empresa pretendem atingir os objetivos propostos.
- Organizar: representa a melhor disposição dos recursos da empresa. Suas atividades, as de seus subordinados e de todos os recursos disponíveis deverão estar dispostos de maneira a alcançar os objetivos propostos de forma mais eficiente e eficaz.
- Controlar: representa a segurança de que sua própria energia e ações, bem como as de seus subordinados, estejam coordenadas com a implementação dos objetivos da organização.

De acordo com Warren, Reeve and Fess (2001, p. 178) “[...] um orçamento traça o curso para uma empresa, determinando seus planos, em termos financeiros”. Contudo Padoveze (2003, p. 192) destaca que “o orçamento obedece rigidamente à estrutura informacional contábil, tanto do plano de contas, seja do plano de departamentalização”.

No entanto, como demonstra Padoveze (2003, p. 191) para o um sistema orçamentário tenha sucesso, é necessário a criação de uma nova cultura orçamentária, dentro da cultura, já existente, da empresa. O sucesso também dependerá de como o sistema orçamentário for conduzido, bem como do tempo transcorrido e da técnica utilizada. Para tanto, a eficácia de um sistema orçamentário, só ocorrerá, se cada um dos problemas e dificuldades que surgirem sejam analisados, avaliados e eliminados e/ou minimizados para o próximo exercício.

Percebe-se que a realização do sistema orçamentário, unifica a organização na busca de um propósito. É através desta importante ferramenta que os gestores poderão figurar as medidas que deverão ser executadas, bem como as perspectivas a respeito do futuro da empresa, que servirão como base para a adequada tomada de decisões.

2.2.1 Definições e Conceitos

O orçamento, fundamentado por Waren (2001, p. 179) “envolve o estabelecimento das metas específicas, a execução de planos para atingir suas metas e a comparação periódica dos resultados efetivos com as metas”. Essas metas abrangem todas as metas da empresa, incluindo as metas específicas para cada unidade operacional.

De acordo com Lunkes (2007, p. 14) o orçamento:

é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período. O orçamento abrange as funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações.

O mesmo autor enfatiza que o orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para um determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro. Os orçamentos referentes a aspectos

financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira.

Segundo Fernandes (2005, p. 18):

O orçamento visa, através de um planejamento adequado, prever ou projetar, para um período determinado, as receitas e despesas dentro de uma visão realista, tentando reproduzir antecipadamente a operação da empresa, apurando seu fluxo de caixa, definindo os recursos e projetando o resultado do exercício e seu balanço patrimonial. Nessa previsão são analisadas as inter-relações entre todas as contas contábeis, buscando prever a receita, orçar as despesas e apurar as variações patrimoniais.

Para Lunkes (2007) os orçamentos além de serem parâmetros para avaliação dos planos orçamentários, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade (centro de custo), desempenho e contabilidade. O orçamento é o instrumento que permite acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios sejam analisados e adequadamente controlados.

Pode-se dizer que o “orçamento é um elo entre o planejamento e controle” (LEITE et all, 2008, p. 56). Conforme Leite et all (2008, p. 56) apud Harngren, Sundem e Stratton (2004, p. 230) são três principais os benefícios do orçamento:

- a) os orçamentos compelem os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar;
- b) os orçamentos fornecem expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente;
- c) os orçamentos ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos as subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

Padoveze (2003, p. 89) fundamenta que orçar significa: “processar os dados constantes no sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício”. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que adicionados os dados previstos.

O orçamento é, por conseguinte, uma ferramenta de suporte na fase de acompanhamento do planejamento estratégico, que determina a previsão de receitas e despesas futuras da organização, com o propósito de obter o alcance dos objetivos estabelecidos.

2.2.2 Objetivos Orçamentários

A elaboração de um orçamento, segundo Frezatti (2000, p. 27) “exige que os objetivos definidos pela organização sejam contemplados e perseguidos”. No entanto, se os objetivos não forem atingidos, o orçamento deverá ser revisado e ajustado, já que ele é o instrumento gerencial que deve proporcionar a realização dos objetivos.

Warren (2001, p. 179) enfatiza que:

durante a fase de planejamento do processo orçamentário, todos os pontos de vista são considerados, as opções identificadas e as oportunidades de redução de custo avaliadas. Esses esforços resultam em decisões mais acertadas. Daí o processo orçamentário pode revelar oportunidades ou ameaças que não eram conhecidas antes no planejamento.

Para Atkinson, Banker et all (2000, p. 468) “o processo de orçamento descreve várias atividades executadas durante o período do orçamento.” O autor menciona que os planejadores podem selecionar qualquer período de orçamento, mas, normalmente, escolhem um ano.

Como exposto anteriormente sobre a duração do orçamento, Lunkes (2007, p. 28) reforça que “o orçamento pode ser definido como um plano dos processos operacionais para um determinado período”.

Conforme Atkinson, Banker et all (2000) os orçamentos são preparados para períodos específicos, o que permite aos gerentes comparar os resultados efetivos para o período com os resultados planejados. As diferenças entre os resultados efetivos e os planejados são chamados para os autores de variância. A variância é a variação entre os resultados obtidos e os resultados orçados.

Nesta mesma linha de pensamento Lunkes (2007, p. 32) enfatiza que “o período de duração do orçamento não necessariamente é de um ano. Um orçamento pode ser preparado para qualquer período de tempo” adaptando-se com a necessidade da empresa.

Para a elaboração do orçamento, são precisos de informações externas e internas. As informações internas, em sua maioria, são fornecidas pela Contabilidade, enquanto as informações externas provêm de várias fontes como demonstrado anteriormente.

Quanto à implantação dos sistemas orçamentários, Padoveze (2003) traz que é esperado que no primeiro ano da implantação surjam muitos problemas e dificuldades, tanto de ordem técnica de valores, como de ordem de motivação e desempenho dos gestores setoriais. Cada um dos problemas e das dificuldades levantados deverá ser analisado, para que estes sejam eliminados ou minimizados para o próximo exercício.

Lunkes (2007, p. 31) determina que:

O orçamento preocupa-se com a implementação do programa aprovado pelo planejamento estratégico. Os programas representam várias atividades de como desenvolver novos produtos e mercados, canais de distribuição, entre outros. O orçamento traduz os planos de longo prazo em um plano operacional anual. O plano de longo prazo inclui qualquer despesa ou receita que será incorrida, como por exemplo as despesas de pessoal adicional para desenvolver novos mercados. No entanto, qualquer despesa importante, como a nova fábrica, máquinas e equipamentos, requer aprovação pelo comitê orçamentário e deve ser incluída no orçamento de investimentos.

Padoveze (2003, p. 190) destaca que todos os envolvidos no processo orçamentário devem ser ouvidos. Esse envolvimento permitirá uma gestão participativa, compatível com a estrutura de delegação das responsabilidades e permitirá o comprometimento de todos os gestores dos setores específicos. Só assim será possível a gestão adequada da etapa final do plano orçamentário, que é o controle orçamentário, com a análise das variações e do desempenho individual dos gestores.

Como ferramenta de auxílio ao processo de acompanhamento do planejamento estratégico, o orçamento possibilita a projeção de resultados esperados e os compara com os resultados obtidos, de acordo com os aspectos específicos da empresa, servindo como um instrumento auxiliar na tomada de decisões.

2.2.3 Estrutura Básica do Orçamento

O orçamento, por tratar-se de um instrumento gerencial, deve ser realizado de forma coerente. Para Lunkes (2007, p. 32) a estrutura básica do orçamento é formada pelas projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos para

determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.

Os orçamentos devem expressar quantitativamente os planos de ação, refletindo as diretrizes, os objetivos, as metas, as políticas estabelecidas para a empresa para um determinado período, servindo para a coordenação como controle do processo orçamentário. (CATELLI, 2001)

Com o propósito de demonstrar aos gestores um provável resultado, o orçamento se estruturado, poderá ter maior credibilidade na informação, pelo fato de estar englobando todos os orçamentos individuais. Como todo instrumento gerencial, o orçamento poderá apresentar vantagens e desvantagens para a entidade. No que segue, serão apresentadas as vantagens do orçamento.

2.2.4 Vantagens do Orçamento

A utilização de um sistema orçamentário pode ser entendida como um plano, onde é formalizado o execução das ações e funções administrativas, pois oferece vantagens pela efetiva formalização, o que faz do orçamento a uma ferramenta de gestão imprescindível. (Passarelli e Bomfim, 2003)

Conforme enfatiza Sanvicente e Santos (2009) a preparação de um orçamento pra toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis, bem como ajudá-los nas atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos.

Para Lunkes (2007) a importância do processo orçamentário nas empresas, no apoio ao planejamento, execução e controle, podem-se enumerar algumas vantagens, quais sejam:

- exige a definição prévia de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidades;
- força a comunicação, a integração e a participação ao longo da organização;
- obriga os colaboradores a focar o futuro, e não se ater a problemas diários da organização;
- formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidade;
- proporciona uma visão sistêmica das operações, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando maior eficiência, eficácia e economia as operações;

- aumenta a coordenação e o controle das atividades organizadoras e auxilia a atingir as metas;
- define objetivos e metas específicas que podem se tornar *benchmarks* ou padrões de desempenho e quando essas medidas vão ser atingidas;
- motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para a remuneração variável. (LUNKES, 2007, p.35)

O autor acima ainda destaca que os orçamentos são as partes principais da maioria dos sistemas de controle gerencial. Se administrados de forma correta, possibilitarão aos gestores a implementação de planos corretivos para eventuais problemas, fornecerão critérios de desempenhos de atividades, bem como incentivarão a comunicação dentro da empresa. (LUNKES, 2007 p. 36 apud Horngren, Foster e Datar (1997)).

Padoveze (2003) elenca as maiores vantagens do orçamento:

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

Conforme Waren, Reeve e Fess (2001, p. 180) “o orçamento é o único meio de dirigir e coordenar atividades e unidades empresariais formais”.

Por meio da integração de diversos orçamentos parciais num planejamento global, há a participação efetiva de todos os membros da administração da empresa, aumentando o seu grau de participação no estabelecimento dos objetivos, como medidas para alcançar a sua missão. (SANVICENTE e SANTOS, 2009, p. 24).

Como toda medida adotada por uma instituição, o orçamento da mesma forma, poderá oferecer vantagens em seu processo de execução, contudo, poderá apresentar desvantagens. Estas desvantagens deverão ser previamente presumidas, e posteriormente ajustadas de acordo com a necessidade da empresa.

2.2.5 Limitações do Orçamento

Após apresentada a fundamentação teórica sobre o sistema orçamentário, enfatizamos que este possui desvantagens, as quais devem ser avaliadas, e posteriormente adaptadas ao sistema orçamentário de cada empresa.

Para Lunkes (2007) apesar das vantagens proporcionadas pelos orçamentos, há algumas limitações que podem ser destacadas, quais sejam:

- inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez aprovado não permite alterações no decorrer do período, se o modelo de orçamento utilizado for o estático;
- tempo de execução e elaboração muito longo, levando em algumas organizações uma média de 110 dias;
- condicionado as forças de poder da organização, pois permite que os colaboradores digladiem-se por recursos;
- ações e reações indesejadas, levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas;
- visão apenas financeira, confundindo-o com planejamento financeiro;
- desmotivação dos colaboradores.

O autor ainda destaca que as limitações podem ser maiores ou menores dependendo do processo orçamentário utilizado pela empresa. Uma das desvantagens do orçamento é a geração de custos em todas as suas etapas e, por conseguinte, é necessário que a organização tenha clareza dos seus objetivos e envolvimento, desde a alta direção até a área operacional, para a geração de um retorno ainda maior que os custos gerados. (LUNKES, 2007)

Em conformidade com a limitação esplanada pelo autor citado a cima, Sanvicente e Santos (2009, p. 24) reafirmam que a maior limitação do orçamento é:

o custo do sistema. É claro que esta técnica não pode ser usada com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos, ou seja, nem todas as empresas contam com os recursos necessários para contratar pessoal especificado em supervisão de orçamentos e desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos.

Para Sanvicente e Santos (2009) os dados contidos no orçamento não passam de estimativas, estando sujeitos a erros maiores ou menores, oscilando com

ramo de operações da empresa. Entretanto, se a finalidade do orçamento é planejar, pouco pode ser feito para eliminar inteiramente qualquer margem de erro. Deve-se se planejar com consciência de que o futuro é incerto.

2.2.6 Tipos de Orçamentos

Este trabalho tem por objetivo específico apontar os pontos em comum entre o planejamento estratégico e orçamento empresarial, considerando a sua importância para a empresa. O orçamento a ser utilizado na elaboração do estudo de caso será o orçamento estático por ser o mais utilizado pelas empresas, mesmo assim, serão citados os demais tipos de orçamentos.

2.2.6.1 Orçamento Estático

O orçamento é considerado estático, conforme Padoveze (2009, p.510) “quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias”. Assim, quanto fixadas os elementos componentes do orçamento, estes não poderão mais ser alterados.

Conforme Padoveze (2003, p. 193) “o orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias. [...] é importante, já que eventuais alterações de volume em alguma de suas divisões não necessariamente impactarão de forma significativa no total dos orçamentos.”

Segundo Warren, Reeve and Fess (2001, p. 185) “um orçamento estático mostra os resultados esperados de um centro d responsabilidade para apenas um nível de atividade”. Uma vez determinado o orçamento, este não muda.

Contudo, Padoveze (2003, p. 319) afirma que:

Esse tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente para grandes corporações, notadamente as que operam em vários países. O motivo desta utilização é a grande necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as unidades dispersas geograficamente em um orçamento mestre e único da corporação.

Com isso, pressupõe-se que este método é de grande valia para as empresas de grande porte, sendo eficiente e eficaz, quando de sua aplicabilidade. Sendo válido para as empresas que apresentarem diversas filiais.

2.2.6.2 Orçamento Flexível

Orçamento flexível, como conceituado por Padoveze (2009, p. 511) “é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades”. Mostra os resultados esperados para os vários níveis de atividades da empresa, tendo como base para sua elaboração a distinção entre os custos fixos e variáveis.

Para (Lunkes, 2007, p. 111)

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

O autor ainda enfatiza que o orçamento não deve ser considerado um pacote fechado. O orçamento flexível propicia e necessita participação dos membros da organização e somente com a elevação do nível de informação é possível uma aplicação do orçamento flexível com sucesso. (LUNKES, 2007)

Os orçamentos flexíveis são adaptáveis às alterações dos níveis de atividade, e não a um só nível estático. Podem ser ajustados a um determinado nível de vendas ou de volume de produção, antes ou depois dos fatos terem ocorridos. (LUNKES, 2007)

Segundo Warren, Reeve and Fess (2001, p. 184) “os orçamentos flexíveis mostram os resultados esperados de um centro de responsabilidade para vários níveis de atividades”.

Nota-se que orçamento flexível auxilia os gestores a obterem uma visão mais aprofundada quanto às divergências que ocorrem entre o resultado real e o orçado, facilitando assim, a tomada de decisão e alocação de esforços com o intuito de prevenir possíveis problemas que possam estar causando estas variações.

2.2.6.3 Orçamento Base Zero

O orçamento base zero parte do pressuposto que a empresa tem um início a todo ano, este não considera o saldo histórico.

De acordo com Padoveze (2003, p. 193) “A proposta do orçamento base zero está em rediscutir toda a empresa sempre que se elabora o orçamento, e em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele”.

Para Junior, Pestana e Franco (1997, p. 85) “é um tipo de orçamento elaborado a partir de projetos hierárquicos com base em seu grau de importância, e elaborado como se fosse feito pela primeira vez”.

Conforme Warren, Reeve and Fess (2001, p. 184) o “orçamento base zero, exige que os gerentes estimem as vendas, a produção, e outros dados operacionais como se as operações estivessem começando da estaca zero. Essa abordagem tem a vantagem de considerar outra visão das operações a cada ano”.

Ainda conforme Passarelli e Bomfim (2003, p. 247):

o orçamento base zero adota o conceito que exige que cada administrador (diretor, gerente ou supervisor) justifique todo seu pedido de verba detalhadamente, o que transfere o ônus da prova para cada um, que terá as atividades e operações sejam identificadas em “pacotes de decisão”, que serão avaliados e priorizados pela ordem de importância de uma análise sistemática.

Este pacote de decisões, como destaca o autor citado, é um documento que identifica e descreve cada atividade específica da empresa de modo que os gestores possam avaliá-la em relação a outras atividades que ocorram, decidindo se serão aprovadas ou rejeitadas.

Para Lunkes (2007, p. 86)

o orçamento base zero rejeita a visão tradicional do orçamento e, principalmente, a idéia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional. Em vez disso, o orçamento base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez.

O orçamento base zero propõe reexaminar todas as suas atividades e prioridades, recursos financeiros a partir da estaca “zero”, ao se projetar um novo exercício social. No OBZ os gestores devem apresentar justificativas para

apropriações dos recursos, levando-se em considerações o custo/benefício ou a análise evolutiva dos acontecimentos. (LUNKES, 2007)

Percebe-se que o OBZ tem como principal objetivo a não utilização dos resultados históricos. Deste modo, se tornará, um quanto tanto, trabalhoso, pois envolverá maior número de funcionário e maior disponibilidade de tempo se comparado aos outros orçamentos, pois estes já terão uma base para a projeção futura.

2.2.6.4 Orçamento por Atividades

O orçamento por atividades ou baseado em atividades é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir os objetivos estabelecidos. Sendo assim, é a expressão do plano esperado pela empresa, como uma ferramenta para obter consenso e compromisso dos colaboradores com o objetivo de guiar a empresa por meio de metas essenciais, que envolvem receita, custo, qualidade, tempo e inovação. (LUNKES, 2007).

Para Lunkes (2007, p. 120) o orçamento por atividades:

focaliza as atividades e os recursos para atingir as metas orçamentárias. Então, os orçamentos são elaborados para intervalos periódicos, baseados em estimativas das quantidades de atividades necessárias em combinação com padrões de consumo e direcionadores de custo.

O autor citado apresenta como objetivo do orçamento por atividades a determinação da quantidade de recursos para alcançar o nível de produção desejado.

Nota-se que orçamento por atividade é o mais amplo dos orçamentos e conecta-se com outras funções da administração, funcionando como uma guia para o gestor tomar suas decisões, a fim de possibilitar a concretização dos objetivos da empresa de forma eficaz.

2.2.6.5 Beyond Budgeting

O Beyond Budgeting, conforme Lunkes (2007, p. 148) pode ser traduzido como “além do orçamento”, o conceito foi desenvolvido pelo Beyond Budgeting Round Table (BBRT)².

Se comparado ao modelo tradicional de orçamento com o Beyond Budgeting tem-se uma principal diferença: é um modo mais adaptável de gestão. Ao invés de planos anuais fixos, que amarram os gerentes a ações pré determinadas, eles são revisados continuamente e baseados em objetivos elásticos, vinculados com o desempenho superior de empresas de classe mundial. (LUNKES, 2007)

Para Lunkes (2007, p. 149)

o BB permite a adoção de um modo de gestão mais descentralizado. Em lugar de hierarquia e liderança centralizada, ele habilita a tomada de decisões e o senso de responsabilidade sobre o resultado previamente fixado. Dessa forma, o BB cria um ambiente de trabalho autogerenciado e uma cultura baseada na responsabilidade. Conseqüentemente, isso traz maior motivação, produtividade e melhor atendimento das necessidades dos clientes, etc.

A BBRT criou um sistema com 12 princípios para o BB, que abrangem regras de liderança e gerenciamento de desempenho.

Princípios de Liderança	Princípios de Gerenciamento de Desempenho
<ol style="list-style-type: none"> 1. criação de clima de gerenciamento de desempenho, medindo sucesso contra a concorrência (não-aderência ao orçamento); 2. motivação por meio de desafio e responsabilidade, dentro de valores da empresa claramente definidos; 3. responsabilidade por desempenho e decisões, delegacias para o gerentes operacionais; 4. empowerment de gerentes, habilitados para atuar independentemente; 5. organização baseada em equipes focados nos clientes, responsáveis para clientes satisfeitos e rentáveis; 6. sistemas de informação abertos e transparentes, garantindo uma só verdade na organização. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. processo de definição de objetivos, baseado em <i>benchmarks</i> externos; 2. processo de motivação e compensação baseado no sucesso em equipe comparado com a concorrência; 3. processo de planejamento estratégico/de ação desenvolvido aos gerentes/contínuo; 4. processo de utilização de recursos baseado em acesso direto local aos recursos; 5. processo de coordenação baseado em mercados internos (condições de mercado); 6. processo de medição e controle, correção imediata e transparente, informação sobre desempenho para controle multinível.

Quadro 2 - Síntese dos Princípios de Beyond Budgeting

Fonte: Lunkes (2007, p.151)

² fórum de empresas fundado em 1998, o BBRT é formado de mais de 60 empresas que abandonaram o orçamento tradicional e estudam formas de gestão baseadas na flexibilidade e descentralização. É uma rede internacional que procura modos de gestão.

Percebe-se que o modelo Beyond Budgeting é projetado para superar as barreiras dos orçamentos tradicionais e criar uma organização flexível e adaptável que possibilita aos gerentes autoconfiança e liberdade para pensar diferentemente, tomar decisões rápidas, sentindo-se confortável sobre o envolvimento em projetos inovadores com equipes multifuncionais, por meio da empresa e fora dela.

2.2.7 Peças Orçamentárias do Sistema Orçamentário Tradicional

As peças orçamentárias são parte integrante dos orçamentos. Como Lunkes (2007) destaca, o sistema orçamentário deve ser composto de projeções que podem ser divididas por setores, de modo a distinguir-se em financeiras e operacionais, como citado:

a estrutura básica do orçamento é formada das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos para determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras. (LUNKES, 2007)

Deste modo, faz-se necessário o estudo das peças que serão empregadas no exemplo prático deste estudo.

2.2.7.1 Plano de Vendas

O plano de vendas, em regra geral é a base para o desenvolvimento de um orçamento. Para Passarelli e Bomfim (2003, p. 51) “é a etapa inicial de todo o processo orçamentário” que afetará de forma decisiva o desempenho da empresa durante um ano inteiro.

Para Zdanowicz (1989, p. 38) o orçamento de vendas,

relaciona os produtos a serem distribuídos pela empresa e os respectivos segmentos mercadológicos, indicando quantidade, preço e valor total. É evidente que, em muitos casos, a empresa defronta-se com sérias dificuldades para elaborar o orçamento de vendas, principalmente quando:

a) não conhece ou tem problemas em dimensionar a potencialidade do mercado em que vem atuando; b) não possui informações, em termos físicos, das vendas realizadas nos exercícios anteriores; c) não apresenta boa estrutura de vendas; d) não conta com elementos capazes para sua efetivação.

Para Lunkes (2007) o orçamento de vendas deverá ser elaborado pelo departamento comercial. Este informa uma série de padrões que comporão sua estratégia, tais como: Quantidades, modelos, preços unitários, períodos, formas de recebimento das vendas, impostos, e outras que se julgarem necessárias para cada tipo de organização.

Com as informações obtidas por meio do departamento comercial, o departamento de orçamentos utiliza estas informações para a confecção do orçamento, bem como as demais áreas envolvidas, e que também, em virtude das informações de vendas, farão sua programação para cumprimento das metas gerais e específicas.

Passarelli e Bomfim (2003, p.52) relacionam algumas das maiores dificuldades para as empresas realizarem o orçamento de vendas, quais sejam:

- Falta de Estatísticas Adequadas – Esse fator é particularmente sentido em países, como o Brasil, onde estatísticas econômicas apropriadas ainda são escassas.
- Flutuações de Mercado – Ainda que estatísticas adequadas fossem disponíveis, as naturais flutuações de mercado continuariam a ocasionar sérios problemas à correta estimativa das vendas futuras.
- Sazonalidade – As variações estacionais somam-se às flutuações globais do mercado, tornando difícil uma razoável coordenação entre volumes de vendas e volumes de produção.
- Falta de Informações Detalhadas Sobre planos de Competição – Principalmente no que diz respeito à política de produtos, de preços, de propaganda, de comercialização, etc.
- Diversidade de Produtos – A maioria das empresas opera com mais de um tipo de produto. Como cada um desses produtos apresenta diferentes características no que concerne ao padrão de flutuações globais e estacionais, essa diversidade constitui-se em

mais dificuldade a ser enfrentada na elaboração das estimativas de vendas.

- Reação do Consumidor – A impossibilidade de quantificar com razoável exatidão os efeitos da reação do consumidor ao lançamento de um novo produto, aos apelos de uma nova campanha publicitária, a uma ação sobre os preços de um determinado produto, etc, constitui um dos mais importantes impedimentos à adequada projeção das vendas futuras de uma empresa.

Para Sanvicente e Santos (2009) o orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo. Tendo como principal função, a determinação do nível de vendas futuras da empresa. Os demais orçamentos serão elaborados de acordo com o orçamento de vendas, isto é, após determinado o que será vendido, em que quantidade e quando, poderá elencar as principais informações para a determinação dos recursos necessários para suprir a demanda de vendas em quantidade e por período de tempo.

Depois de elaborado o orçamento de vendas, faz-se necessário a elaboração do plano de produção, para que este supra as necessidades pré estabelecidas.

2.2.7.2 Plano de Produção

O plano de produção determina as quantidades de cada produto a serem fabricadas ou compradas, mantendo os níveis de estoque para não perder vendas. Waren, Reeve e Fess (2001, p. 188) determinam que “a produção deve ser cuidadosamente coordenada com o orçamento de vendas para assegurar que a produção e as vendas sejam mantidas em equilíbrio durante o período”.

Zdanowicz (1989, p. 69) conceitua que o orçamento de produção, fundamentado nas vendas projetadas, “estima o consumo de matéria-prima, o custo da mão-de-obra direta e as despesas indiretas de fabricação, de acordo com os requisitos de insumos e produtos estabelecidos”.

Conforme cita Lunkes (2007, p. 44):

o plano de produção envolve a programação de uso da capacidade instalada, política de estoques (produtos acabados, em elaboração, matérias-primas, material secundário, outros), identificação com projeção das necessidades de investimento para atender o programa de vendas, eventuais equipamentos ociosos e o seu destino, projeção dos custos variáveis e custos fixos, objetivos de produtividade considerada no orçamento e outros itens eventualmente necessários.

De acordo com Sanvicente e Santos (2009, p. 58) “tendo sido elaborado o orçamento de vendas e das receitas correspondentes, é preciso estimar o quanto será gasto para a obtenção dessas receitas.” O orçamento de produção, no caso de empresas industriais, é o principal instrumento para a determinação dessas despesas.

Para Atkinson, Banker et all (2000, p. 476):

os planejadores conciliam o plano de vendas completado com a política de estoques da empresa e com o nível de capacidade para determinarem um plano de produção. O plano identifica a produção intencional durante cada subperíodo do orçamento anual. Os subperíodos do orçamento podem ser diários, semanais ou mensais.

Quanto as objetivos do orçamento de produção, Zdanowic (1989) atenta para os objetivos considerados mais importantes:

- a) estabelecer políticas aos níveis desejados de estoques e matérias-primas, produtos prontos e produtos em processamento;
- b) planejar a quantidade de cada produto que deve ser fabricado para cumprir às exigências de vendas e estar de acordo com as políticas de estoque fixadas pela empresa;
- c) programar ou escalonar a produção para períodos intermediários de tempo.

Deste modo destaca-se que o orçamento de produção é extremamente complexo, pois ele determina as quantidades a serem produzidas com o propósito de atender ao orçamento de vendas.

Num contexto geral, percebe-se o alcance e complexidade do orçamento da produção, devendo levar em conta vários fatores internos para sua elaboração, dentre eles: projeções de vendas, políticas de estocagem, capacidade produtiva, etc.. A elaboração de um bom plano de produção pode auxiliar para a obtenção de

um menor preço de custo dos produtos, contribuindo para com o departamento de vendas, na geração dos resultados esperados.

2.2.7.3 Plano de Compras

O plano de compras de acordo com Sanvicente e Santos (2009, p. 82) “representa a determinação do programa de obtenção das matérias-primas necessárias para o atendimento dos planos de produção e estoque”.

Para Padoveze (2009, p. 531) o plano de compras de matérias decorre de:

- política de estoque de materiais;
- orçamento de consumo de materiais líquidos de impostos;
- impostos incidentes sobre as compras de materiais.

Levy, Weitz (2000) enfatizam que o plano de compras deverá registrar a quantidade de mercadorias que deverão ser movimentadas para suprir a demanda de vendas, desta forma:

O plano de compras começa onde termina o plano de orçamento de mercadorias, ou seja, o orçamento de mercadorias fornece um plano para compra de mercadorias que deveram ser entregues em um determinado mês. O sistema de plano de compras mantém um controle dos fluxos de mercadorias enquanto estão ocorrendo. Especificamente, o plano de compras registra a quantia gasta em cada mês (e, por tanto, quanto sobrou para ser gasto) (LEVY; WEITZ, 2000, p. 334).

Para Sanvicente e Santos (2009), na elaboração do plano de compras são consideradas as oportunidades de compras mediante os preços, prazos de entrega e outras condições, fatores estes que já devem estar considerados na política de estoques da empresa. O autor enfatiza que a responsabilidade pela elaboração do plano de compras é do setor de suprimentos da empresa, e que a definição da quantidade de compras, é pré definida pelo orçamento de estoques.

Nesta linha de raciocínio, o autor observa que o responsável pela área de compras da empresa deverá participar da elaboração do orçamento de estoques. Visto que este dois plano devem estar alinhados.

A necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários atuais juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos que definem como comprar bem e que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume. Mas manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor, antevendo na medida do possível eventuais problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas de produção, é talvez o mais importante nesta época de escassez. (LIMA, 2001, p. 21)

Como ensina Lima (2001) os gestores estão valorizando de forma expressiva o plano de compras, pois é por meio dele que será reconhecido o preço de custo de determinado produto ou mercadoria, possibilitando que a empresa possa permanecer em seu mercado de atuação e concorrer em seu nicho de mercado.

Nota-se que, o plano de compras, é de fundamental importância, para a determinação do custo da mercadoria, visto que é no plano de compras que será orçada a quantidade de matéria prima, os produtos, os insumos a serem comprados.

2.2.7.4 Plano de Custos

O plano de Custos, para Frezatti (2000, p. 112) “tem por objetivo consolidar as informações referentes aos gastos projetados para o exercício”.

Após a elaboração do plano de compras, faz-se necessário a valorização dos custos incorridos sobre a aquisição de mercadorias ou insumos. Para Sanvicente e Santos (2009, p. 83) “os custos das matérias-primas incluem o preço a matéria-prima menos os descontos obtidos e mais as despesas de fretes e taxas de desembaraço alfandegário, quando for o caso”.

Como enfatizado por Schubert (1987) o plano de custos, na realidade, faz a apuração do custo de produção da empresa. Baseado no orçamento de produção e conhecidos os valores que compõem o processo produtivo, será possível elaborar o orçamento dos custos dos produtos fabricados.

Para a elaboração do orçamento de custos de matéria-prima, Sanvicente e Santos (2009, p. 76) requer que sejam cumpridas as seguintes etapas:

- a) determinação das quantidades de matérias-primas exigidas para o atendimento da produção;
- b) estabelecimento das políticas de estocagem de matérias-primas;
- c) elaboração do programa de suprimentos;
- d) determinação do custo estimado das matérias-primas necessárias à produção.

Na concepção de Sanvicente e Santos (2009, p. 91) “os custos indiretos de produção abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão de obra direta ou de matéria prima, e são incorridos ao nível de departamento ou ao nível da fábrica como um todo.” O autor ainda destaca que a nível de departamento, podem ser incluídos os custos incorridos diretamente como “materiais indiretos (combustíveis, lixas, etc.), mão de obra indireta empregada, depreciação, material de escritório”.

Percebe-se que o plano de custo, é essencial para formação o custo unitário de cada mercadoria ou produto elaborado, que refletirá no resultado econômico da empresa.

2.2.7.5 Plano de Despesas

O plano de despesas, na concepção de Wesch (1983) deve ser cuidadosamente planejado por cada unidade administrativa, visto que este plano deverá envolver todos os níveis administrativos, para que o orçamento seja realizado de forma realista. O autor subdivide o orçamento de despesas em orçamento de despesas de vendas e de despesas administrativa. Contudo Shubert (1987) complementa que deve ser também dividido em despesas operacionais.

No entanto Lunkes (2007) sugeriu que o orçamento de vendas seja subdivido em despesas administrativas, financeiras e de vendas. Almejando um melhor entendimento no que se refere ao plano de despesas, faz-se necessário conceituar cada uma das despesas citadas. Isto posto, no orçamento de das despesas administrativas, como ensina Sanvicente e Santos (2009, p. 112):

incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, telegramas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros.

Na concepção de Schubert (1987) o orçamento de despesas administrativas é uma peça orçamentária que envolve todos os departamentos da empresa, visto que engloba todas as despesas provenientes ou não da atividade da empresa. O autor recomenda que o orçamento das despesas administrativas deverá ser elaborado por centro de custo, o que facilitará o acompanhamento e avaliação de tais despesas.

O orçamento das despesas operacionais, na visão de Zdanowicz (1989, p. 103):

Compreende os custos de administração pertinentes à diretoria, staff executivo, pessoal burocrático e aos gastos de expediente; os custos comerciais incorridos antes, durante e após o evento das vendas, bem como as despesas da área de *marketing* do tipo administrativa; os custos financeiros, oriundos dos juros e outras despesas decorrentes de financiamento obtidos pela empresa; e os custos tributários representados pelos encargos fiscais.

As despesas de vendas para Zdanowicz (1989) se caracterizam, necessariamente como sendo:

- a) despesas incorridas antes das vendas, que seriam, por exemplo: propaganda, publicidade, brindes, promoções, etc.;
 - b) despesas incorridas durante as vendas, que seriam as despesas do tipo administrativo, isto é, salários, honorários, encargos sociais, viagens, estadas, comunicações, etc.;
 - c) despesas incorridas após a venda, que seriam os custos de embarque, frete, seguro, comissões para vendedores, etc..
- (ZDANOWICZ, 1989, p. 108)

Percebe-se que para a elaboração controles do orçamento de despesas, é necessário que os participantes estejam empenhados e motivados, haja visto, que o resultado dos seus trabalhos será de grande valia para a execução e consecução das metas previamente fixadas.

2.2.7.6 Orçamento do Fluxo de Caixa

O orçamento do fluxo de caixa examina a geração de recursos que a empresa obterá no exercício orçado, quer seja pelo seu resultado operacional, recebimento de dividendos, por contratação de empréstimos, financiamentos, prazo de fornecedores e capital próprio realizado no exercício social orçado. O orçamento de caixa demonstra as entradas e saídas de recursos na empresa, bem como a sua geração líquida de caixa, como ensina Schubert, 1987.

Para Sanvicente e Santos (2009, p. 155) se faz necessária a elaboração do fluxo de caixa, visto que, “consiste em estimar as entradas de caixa decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas de caixa resultantes das despesas operacionais e outros gastos.”

Quanto à importância de se planejar o fluxo de caixa, Zdanowicz (2004) enfatiza que:

É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas das receitas ou aumentos no volume dos pagamentos. (ZDANOWICZ, 2004, p.127)

O fluxo de caixa demonstra as ferramentas principais para mensurar a movimentação financeira da empresa, visto que, quando interpretadas as variações ocorridas em um determinado exercício social, se permite comparar as receitas recebidas *versus* as despesas pagas, bem como o orçamento projetado com o orçamento realizado. (PADOVEZE, 2009)

A expressão fluxo de caixa, portanto, deve ter amplitude maior, envolvendo os pagamentos e os recebimentos em geral. A análise do fluxo de caixa examina a origem e aplicação do dinheiro, que transitou pela empresa. A expressão fluxo de caixa pode ainda ter duas grandes dimensões de compreensão: (a) o fluxo de caixa passado, isto é, aquele que já foi realizado e (b) o fluxo de caixa previsto, ou seja, previsão de caixa, que se refere a um período futuro. (SILVA, 2001, p.420).

Sanvicente e Santos (2009) ressaltam que a projeção do fluxo de caixa permite a visualização de uma possível posição do saldo de caixa no decorrer dos meses orçados, possibilitando, aos gestores, uma melhor visualização dos

resultados previstos, identificarem as prováveis faltas de caixa que possam ocorrer e demonstrar os meses que haverá excesso de caixa disponível.

Sanvicente e Santos (1985) indicam um modelo para realização do orçamento de caixa:

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo Inicial												
Recebimentos												
Vendas a prazo												
Vendas a vista												
Dividendos recebidos												
Empréstimos bancários												
Subscrição de ações												
Vendas de ativos												
Total dos Recebimentos												
Pagamentos												
Matérias primas												
Materiais indiretos												
Instalações e Equipamentos												
Salários, ordenados e encargos												
Impostos												
Juros												
Dividendos pagos												
Total dos pagamentos												
Saldo final de caixa.												

Figura 1: Modelo de Orçamento de Fluxo de Caixa

Fonte: Sanvicente e Santos (1985, p. 157)

Na concepção de Zdanowicz (1898) a projeção do fluxo de caixa poderá ser elaborada de duas formas: pelo método direto e pelo método indireto. Salienta-se que para a elaboração do estudo prático, a elaboração da projeção do fluxo de caixa será realizada pelo método direto.

De acordo com o autor citado acima o fluxo de caixa pelo método direto representa as estimativas de ingressos e desembolsos em um período orçado. “o método direto objetiva discriminar cada item da receita e de custo individualmente, somando os valores que serão recebidos ou pagos em cada período projetado” (ZDANOWICZ, 1989, p. 116).

Diante do exposto anteriormente, conclui-se o orçamento do fluxo de caixa, é o planejamento das necessidades e dos recursos financeiros que a empresa

precisará para continuar suas atividades. As projeções fornecem aos gestores uma previsão de como a empresa estará financeiramente, se os resultados realizados estiverem em conformidade com os orçados.

2.2.7.7 Orçamento da Demonstração do Resultado do Exercício

O Demonstrativo de Resultado do Exercício projetado, no entendimento de Zdanowicz (1989), é elaborado com base nos orçamentos de vendas, de produção e de despesas. Por meio da DRE projetado, é possível avaliar a eficiência da empresa em sua atividade, sendo possível obter um comparativo entre as receitas de vendas e os custos, analisando a viabilidade econômica da empresa.

Segundo Marion (2003 p. 405), a “DRE evidencia o lucro líquido do período, ou seja, o lucro final, após todas as deduções e participações, que sobra para os proprietários”. O autor ainda cita que “é a demonstração contábil destinada a evidenciar, num determinado período, a movimentação das contas que integram o patrimônio da entidade”. (MARION, 2003, p.422)

O Demonstrativo de Resultado do Exercício projetado, na concepção de Zdanowicz (1989), deve ser elaborado como segue:

- a)** receita operacional líquida – representa a receita orçada de vendas, ou seja, o total de receita bruta menos todos os descontos e devoluções estimados pela empresa para o período projetado;
- b)** custo dos produtos vendidos – baseia-se em custos-padrões atuais e leva em consideração todas as estimativas feitas, em termos de custos de matérias primas, mão de obra direta e despesas indiretas de fabricação;
- c)** despesas operacionais – consistem no somatório horizontal de todos os itens de despesas que irão incorrer na empresa no exercício orçado; seriam as despesas administrativas, com vendas, tributárias e financeiras;
- d)** lucro líquido operacional – seguindo raciocínio lógico, a partir do orçamento de vendas abatendo os custos dos produtos vendidos e as despesas operacionais, obtêm-se, em termos orçamentários, o lucro

liquido operacional do exercício projetado, permitindo inclusive que a empresa projete o Balanço Patrimonial. (ZDANOWICZ, 1989, p. 131)

Deste modo, percebe-se que a projeção do DRE, é extremamente importante para avaliação dos orçamentos parciais, vistos que estes podem conter erros que poderão gerar distorções quanto ao resultado projetado. A análise da DRE é a maneira mais eficiente de avaliar a rentabilidade da empresa, e se esta está alcançando os objetivos propostos.

2.2.7.8 Balanço Patrimonial Projetado

Para a elaboração do Balanço Patrimonial projetado, faz-se necessário o conhecimento de todos os orçamentos departamentais, visto que, por meio dos orçamentos setoriais, será obtido as informações que irão compor os saldos das contas patrimoniais. Na concepção de Schubert (1987) a projeção do balanço representa o encerramento dos orçamentos projetados, pois, todas as peças orçamentárias devem estar revisadas e analisadas individualmente.

Para Sanvicente e Santos (2009, p. 166) “a projeção das demonstrações contábeis e do balanço patrimonial são talvez as peças mais importantes do processo orçamentários, pois permite a avaliação de todo o planejamento realizado”.

O autor ainda enfatiza que após ter recebido todos os orçamentos parciais do diversos departamentos da empresa, o gestor faz a análise dos orçamentos, com o intuito de identificar a existência de quaisquer erros óbvios ou omissões. Geralmente o gestor faz uma análise dos valores orçamentos com relação aos valores obtidos em um exercício anterior, assim poderá identificar as principais variações, de modo a atentar para o resultado econômico desejado.

Para Zdanowicz (1989) o BP projetado deverá ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e orçado. No ativo, estarão projetadas as aplicações de recursos e as contas deverão estar dispostas conforme a Lei 6.404/76 (sendo observadas suas alterações), isto é, em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos neles registrados. No passivo, estarão classificadas as obrigações que serão assumidas perante terceiros no curto

prazo e longo prazos. Estas obrigações deverão estar projetadas e dispostas no BP segundo o grau de exigibilidades decrescentes.

Padoveze (2009) enfatiza que o BP deverá ser elaborado segundo os princípios contábeis aceitos, porém, nada impede que, gerencial e internamente, se construam balanços com critério de avaliação alternativos, de acordo com a necessidade da empresa. De acordo com as leis vigentes, a estrutura do BP deverá seguir a seguinte sistemática:

ATIVO	PASSIVO
CIRCULANTE	CIRCULANTE
NÃO CIRCULANTE	NÃO CIRCULANTE
Realizável a Longo Prazo	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Investimentos	Capital Social
Imobilizado	Reservas de Capital
Intangível	Reservas de Lucros
	(-) Ações em Tesouraria
	Ajustes de Avaliação Patrimonial
	Lucros (Prejuízos) Acumulados

Quadro 3: Estrutura Plano de Contas

Fonte: Elaborado pelo autor em observância as alterações trazidas pela Lei 11.941/2009

No entendimento de Zdanowicz (1989) a elaboração do BP projetado, além de agrupar todos os elementos patrimoniais necessários ao processo operacional, objetiva informar a liquidez orçada, isto é, demonstrar qual será a capacidade financeira para o período e avaliar o aspecto econômico da empresa.

Diante do exposto, percebe-se que, por meio dos orçamentos setoriais será elaborada a projeção do Balanço Patrimonial orçado, sendo possível a análise de viabilidade econômica da empresa, bem como sua variação patrimonial em determinado período.

2.2.7.9 Controle Orçamentário

Os Sistemas de Informações são essenciais para o fornecimento das informações indispensáveis para os gestores em suas tomadas de decisões.

Para Junior, Pestana e Franco (1997, p. 81)

O Sistema de informações gerenciais objetiva fornecer condições para que os resultados reais das operações sejam

apurados e comparados com os orçados. Isso é possível através da integração entre padrões e orçamentos (que fornecem os resultados previstos dentro de determinado nível de atividade) e contabilidade (que fornece os resultados efetivamente alcançados).

Como Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 52) destacam: “Sistemas de Informações - é uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas, também, de cada área de responsabilidade”.

De acordo com Frezatti (2000, p.72) Significa que:

as informações contábeis devem estar disponibilizadas e proporcionam suportes para respostas às questões demandadas. Além das informações gerenciais, ou seja, aquelas necessárias ao processo de tomada de decisões internas. O processo de montagem do próprio orçamento é suportado pelas informações contábeis, que, por sua vez, serão obtidas para acompanhamento orçamentário. Por outro lado, a mesma base de dados deve gerar as informações fiscais, aquelas destinadas a atender às leis tributária e societária.

Os Controles Orçamentários são ferramentas essenciais para o fornecimento das informações.

De acordo com Padoveze (2003, p. 273) Os objetivos principais do Controle Orçamentário são:

- a)** identificar e analisar as variações ocorridas.
- b)** Corrigir erros detectados.
- c)** Ajustar o plano orçamentário se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado e eficácia empresarial.

Conforme Padoveze (2003, p. 273) a base do controle orçamentário é o confronto dos dados orçados contra os dados reais obtidos pelo Sistema de Informação Contábil. As variações ocorridas entre os dados reais e os orçados permitirão uma série de análises, identificando se as variações ocorridas foram decorrentes de plano, preços, quantidades, eficiência.

Padoveze (2009) em seu ensinamento apresenta um modelo de controle orçamentário para facilitar o entendimento.

Discriminação	Do mês - RS				Dados Anuais		
	Real	Orçado	Variação	%	Real + Orçado	Orçado	Variação %
Receita/Despesas							
Centro de Custo							

Quadro 4: Modelo de Relatório de Controle Orçamentário

Fonte: Adaptado de Padoveze (2009, p. 551)

Segundo Passareli e Bomfim (2003, p. 17) “a importância do sistema de controle orçamentário para a administração moderna comprova-se, facilmente, por meio da notável aceitação que o uso de orçamentos vem alcançando nas últimas décadas, apesar de sua complexidade”.

Os sistemas de informações e os controles internos têm por finalidade assegurar nas tomadas de decisões, por meio de documentos e relatórios que demonstrem a real situação da empresa e o gerenciamento das metas projetadas.

De acordo com Passarelli e Bomfim (2003) o Controle Orçamentário constituiu uma técnica tendente a ser aplicada a praticamente 100% dos empreendimentos bem-sucedidos em todo o mundo, sejam quais forem o porte (pequeno, médio ou grande) e a natureza (privada, estatal ou filantrópica) desses empreendimentos. Na verdade, após procedidas as adaptações necessárias, o Controle Orçamentário aplica-se a qualquer empresa, de qualquer porte e de qualquer natureza.

Para Frezatti (2000, p. 40) o “controle orçamentário deve ser um instrumento que permita à organização entender quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período”.

Zdanowicz (1989) elenca as principais vantagens de a empresa possuir um sistema orçamentário:

- a) estimula a administração a estudar o mercado, os produtos e os métodos de vendas e de produção;
- b) conduz ao uso de adequados sistemas de contabilidade geral e contabilidade de custos com registros e controles adequados;
- c) determina o uso mais econômico de todos os recursos da empresa, diminuindo os desperdícios;
- d) permite uma delegação de autoridade e a correspondente determinação da responsabilidade;
- e) incentiva o estudo e o planejamento do uso mais econômico, principalmente da matéria-prima e da mão de obra direta;
- f) contribui para facilitar a coordenação, fazendo com que os departamentos cooperem, entre si, para atingirem os objetivos e as metas fixadas pelo comitê orçamentário;

g) atua como sinal de segurança para a alta cúpula diretiva, pois informa as diferenças entre os valores estimados e os valores realizados. (Zdanowicz, 1989, p. 142)

Passarelli e Bomfim (2003, p.13) expressam que “controle orçamentário quer significar a utilização de orçamentos relatórios correspondentes”, tendo em vista coordenar, controlar e avaliar as operações da empresa, com base nos objetivos estabelecidos antecipadamente pela sua administração.

Na concepção de Sanvicente e Santos (2009), o sistema de controle orçamentário, portanto, “não passa de um conjunto ou sistema de relatórios, regulares ou especiais, em que é apontado o registrado o desempenho efetivo de atividades”. Sendo possível comparar os resultados planejados com os resultados efetivamente realizados.

O autor ainda destaca que esses relatórios têm como missão, “tornar concreta a transmissão das informações para a análise de variações, anteriormente indicada, e para as decisões que porventura se façam necessárias.

Passarelli e Bomfim (2003) enfatizam que o Controle Orçamentário cria condições e instrumentos para:

- determinar e expressar, formalmente, e por escrito, as expectativas, os objetivos e os planos da empresa. Através dessa expressão formal, as linhas básicas dos objetivos e estratégias escolhidos pela administração de primeira linha são comunicados com a absoluta clareza a todos os demais escalões administrativos, de forma a permitir que cada gerente compreenda e participe da realização dos resultados pretendidos;
- coordenar os diferentes fatores produtivos e administrativos da empresa subordinando-os à consecução do objetivo comum;
- criar padrões de comparação que permitam a correta avaliação do desempenho de cada área da empresa. (PASSARELLI e BOMFIM, 2003, p. 19)

Para que o orçamento possa cumprir seu objetivo, de ser um instrumento auxiliar na tomada de decisões, necessita do controle orçamento. É por meio do controle orçamentário, que os gestores poderão avaliar o desempenho da empresa, com o propósito de esta possa obter os objetivos estabelecidos e alcançar as duas metas.

3 EXEMPLO PRÁTICO

Neste capítulo, aplica-se os conhecimentos obtidos na revisão bibliográfica, deste modo, sugere-se um modelo de planejamento estratégico alinhado ao orçamento empresarial. Apresentaremos a empresa objeto de estudo com dados fictício e valores manipulados devido ao fato de a mesma não autorizar a sua exposição.

3.1 Caracterização da Empresa

A empresa EUROPA Supermercados Ltda, é um comércio varejista de grande porte, que atende ao Estado de Santa Catarina. Fundado em 1974. Mais precisamente no dia 13 de Março quando Adolfo Fontana, um sonhador com apenas 22 anos e muita ousadia, decidiu investir tudo o que tinha em um pequeno empreendimento ainda desconhecido para ele, mas que lhe reservaria grandes surpresas no futuro.

O jovem Adolfo, de espírito empreendedor, empregou seu dinheiro e tomou emprestado mais dinheiro de seu pai e de seus irmãos, para comprar à vista as instalações e o estoque de um pequeno mercado que estava a venda no bairro Pinheirinho, de apenas 110m², por R\$ 13.168,00.

Fontana contava com uma equipe de apenas 5 funcionários na loja que se situava na Avenida dos Imigrantes nº 2515.

O primeiro passo tomado foi ir a um escritório de contabilidade para abrir a firma. Reunido com o contador para definição do contrato de abertura, foi questionado quanto ao nome da empresa, uma coisa que ainda não havia pensado. O contador então lhe passou uma lista com centenas de nomes e pediu que escolhesse pelo menos dez, para o registro na Junta Comercial, pois seria muito provável que alguns daqueles nomes já estivessem registrados.

O jovem começou a escolher os dez que mais gostava e colocou-os em ordem de afinidade. Apenas o sexto nome foi aprovado, pois os cinco primeiros já

tinham registro nos órgãos competentes. O nome escolhido era Europa! Foi então fundada a empresa “SUPERMERCADO EUROPA LTDA.”

Com muita determinação e competência este primeiro desafio foi vencido! Pois, com mudanças feitas na linha de produtos, no sistema de trabalho e nas ações promocionais, em apenas quatro meses, a loja já havia conseguido triplicar o faturamento para R\$ 413.292,00.

Por falta de espaço, Adolfo Fontana não podia mais ampliar seu faturamento. Foi quando conseguiu comprar um lote maior ao lado da loja e ampliar seu negócio. O EUROPA passou para a Avenida Centenário nº 2517. Nesta época, um mercado no bairro Prospera havia fechado e Fontana comprou suas instalações. A lucratividade de seus empreendimentos foi suficiente para sanar sua dívida com o Banco, na qual constitui para construção da nova loja e comprar as instalações do imóvel localizado no bairro Próspera. Em poucos anos, o mercado de Adolfo dobrou seu faturamento, o que encorajou o jovem a investir seus lucros nesta atividade.

Atualmente a rede Europa Supermercados Ltda, é formado por 16 filiais, sendo 14 lojas de vendas, um centro de distribuição e um entreposto de carnes. No ano de 2009 obteve o faturamento de R\$ 426.000.000,00.

A história da rede Europa de supermercados é construída em uma base sólida e regulada sempre na honestidade e seriedade de seu fundador, porém sempre com espírito empreendedor e persistência em enfrentar os desafios.

3.1.1 Definição do Negócio e Mercado de Atuação

A empresa pesquisada é do ramo de Supermercados. A empresa está no mercado há trinta e oito anos, fundada em 1974. Atende seus clientes por meio de 14 lojas de vendas, um centro de distribuição e um entreposto de carnes. Oferecendo melhores produtos, melhor atendimento e preço acessível a todo público, visando o melhor atendimento de sua clientela, está organizando para abrir uma nova filial, melhor localizada, com o propósito de aumentar a sua clientela.

A empresa trabalha com o comércio varejista de mercadorias em geral (alimentos, bebidas, bazar, eletro...), sempre buscando produtos de boa qualidade a estarem disponível para todas as classes sociais.

3.1.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da EUROPA é formada conforme organograma abaixo:

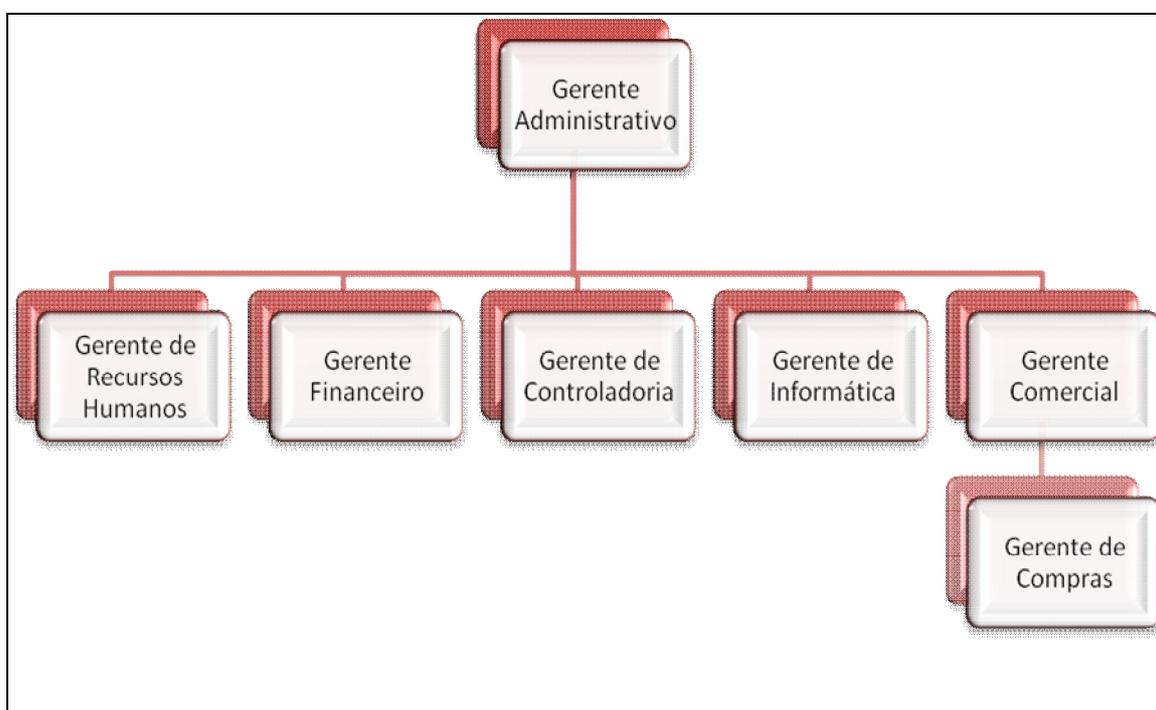


Figura 2: Organograma Europa Supermercados

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 Planejamento Estratégico

Apresenta-se o planejamento estratégico de uma empresa do ramo de supermercados atuante em Santa Catarina, para que esta sirva de base para a

elaboração do orçamento empresarial, proposto por este trabalho. Deste modo, relacionam-se as peças que compõe o plano estratégico em questão.

3.2.1 Missão

Como apresentado anteriormente, a missão representa o que a organização se propõe a fazer e retrata motivo da sua existência. Ela divulga o a atividade da empresa, na qual supre alguma necessidade do mercado, proporcionando uma visão de como a empresa pretende ser.

A rede EUROPA de Supermercados tem como missão:

“Proporcionar economia e conveniência aos seus clientes, com energia e ética, por meio da eficácia em custos e processos e um relacionamento de parcerias com seus fornecedores”.

3.2.2 Visão

“Ser a melhor e maior rede varejista de produtos da Região Sul do Brasil. Obter faturamento bruto de R\$ 1.000.000.000,00 até o ano de 2014, com rentabilidade de 5%, trabalhando todo seu potencial em qualidade de seus serviços e satisfação de seus consumidores.”

3.2.3 Valores

Na EUROPA Supermercados destacam-se os seguintes valores:

- Qualidade no atendimento;
- Qualidade nos produtos
- Seriedade;
- Eficiência;

- Eficácia;
- Responsabilidade;
- Acessibilidade;
- Compromisso com o cliente;

3.2.4 Pontos Fortes

A empresa preocupa-se com os produtos e serviços oferecidos à seus clientes e seus colaboradores, oferecendo-lhes mercadorias de boa qualidade, condições acessíveis de compras.

Elencam-se alguns pontos fortes da empresa:

- Cumpre com seus deveres seguindo a legislação;
- Contrata funcionários capacitados buscando sempre o melhor aprimoramento dos mesmos, oferecendo-lhes cursos de treinamentos;
- Mantém relação aberta com os funcionários, fornecedores e clientes;
- As filiais estão situadas em lugares de fácil acesso, com estacionamento próprio;
- Faz a entrega dos produtos em domicílio;
- Visa o bem estar do cliente no estabelecimento da empresa;
- Possui um mix variado, com os melhores preços do mercado;
- Possui ótima estratégia de marketing, fazendo divulgação em vias públicas (jornais, rádio, TV);
- Boas instalações comerciais;
- Bom relacionamento interpessoal entre os funcionários da empresa.
- Disposição, por parte dos gestores, na busca de melhorias para a organização;

3.2.5 Pontos Fracos

Após análise interna, apurou-se as fraquezas, quais sejam:

- Rotatividade de Pessoal;
- Gestão baseada na centralização de decisões, atrasando processos e desestimulando funcionários;
- Controle de estoque;
- Sistema de Informações;
- Cultura não voltada a processos;
- Falta de melhores informações gerenciais;
- Mudanças das iniciativas;
- Atendimento ao cliente;
- Processos e controle interno;

3.2.6 Oportunidades

Este setor que empresa atua apresenta diversas oportunidades, e pelo fato de a empresa estar situada em várias cidades de Santa Catarina dá mais ênfase ao reconhecimento do público, pois a cada cidade, além da localização ser planejada, todas as filiais possuem uma estrutura de distribuição dos produtos nas gôndolas de forma igual e estratégica.

Elencam-se as oportunidades as quais a empresa prioriza:

- Interesse em expandir os negócios da empresa;
- Crescimento populacional;
- Surgimento de novas tecnologias;
- Poder de barganha junto a fornecedores;
- Explorar novos mercados e produtos.

3.2.7 Ameaças

Sendo as ameaças as variações externas não controláveis, a empresa ciente da situação do seu mercado de atuação elencou as seguintes ameaças:

- Concorrência;
- Alta carga tributária;
- Crise no mercado econômico;
- Mudanças desfavoráveis na legislação;
- Inadimplência;

A empresa considera, em sua análise, considera a concorrência a maior ameaça, pois em todos os municípios onde a empresa possui filiais há consideráveis empresas supermercadistas também instaladas. Porém a empresa aposta em vários diferenciais que lhe matem estável no mercado.

3.2.8 Objetivos, Estratégias e Plano de Ação

A seguir serão apresentados os objetivos levantados pela empresa, bem como suas estratégias com seus respectivos planos de ação, o valor aqui apresentados serão em reais/mil.

Objetivo 1: Aumentar Faturamento Bruto, com o propósito de alcançar a visão da empresa, que em 2014, pretende faturar R\$ 1.000.000.000,00, com resultado líquido de 5% ao final de 2014.

Estratégia 1.1: Implantar duas novas filiais

Período: de jan/2010 a dezembro de 2012

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Construção	22.000.000/ ano	Construir duas novas filiais	Gerente Administrativo	01/2010	11/2010
Contratação de Pessoal	356.000/Mês	Contratar de equipe para abertura das novas filiais	Gerente de Recursos Humanos	10/2010	12/2010
Treinamento	20.000/mês	Investir em Treinamento dos novos colaboradores	Gerente de Recursos Humanos	10/2010	10/2010
Propaganda e Publicidade	20.000/mês	Investir em Propaganda e Publicidade – referente inauguração das novas filiais	Gerente de Recursos Humanos	11/2010	12/2010
Faturamento Previsto	98.000.000/ Mês	Definir a previsão de faturamento referente a abertura das novas filiais	Gerente Administrativo	12/2010	Constante

Quadro 5: Plano de Ação para Objetivo 1 – Estratégia 1.1

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Estratégia 1.2: Ampliar e diversificar o Mix de Produtos e serviços, oferecendo aos clientes mais opções de marcas e produtos.

Período: janeiro de 2010 a dezembro de 2014

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Portfólio de Produtos		Definir junto aos fornecedores os produtos que a empresa ainda não oferece a seus clientes	Gerente de Marketing	01/2010	12/2014
Novas Marcas		Pesquisar novas marcas, com produtos de valor acessível	Gerente de Marketing	01/2010	12/2014
Pesquisa de aceitação		Realizar de pesquisa de aceitação das novas marcas e produtos	Gerente de Marketing	01/2010	12/2014

Quadro 6: Plano de Ação para Objetivo 1 – Estratégia 1.2

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Estratégia 1.3: Implantar marca própria, com o propósito de não só ser conhecido pelo seu atendimento e mix de produtos, mas também pelos produtos com marca própria que o Europa pode Oferecer. A Marca própria será Eura.

Período: Dezembro 2011 a junho de 2012

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Identificar produtos mais vendidos		Verificar, por meio de pesquisas, quais os produtos de maior aceitação no mercado.	Gerente de Vendas	12/2011	12/2011
Parceria com fornecedor		Realizar parceria com fornecedores, para embalo dos produtos com a marca da empresa	Gerente de Compras	01/2012	01/2012
Aprovação do projeto		Apresentar o projeto aos diretores, explanando suas atribuições para alcance do objetivo.	Gerente Administrativo	02/2012	02/2012
Implantação	0,6% s/ faturamento	Implantar projeto após aprovação.	Gerente de Compras e Gerente Comercial	03/2012	04/2012

Quadro 7: Plano de Ação para Objetivo 1 – Estratégia 1.3

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Objetivo 2: Ampliar investimento em marketing para 3% ao ano, com o propósito de desenvolver novas maneiras de divulgação da rede e da marca

Estratégia 2.1: Divulgar as promoções diárias (TV – rádios), com o propósito de atentar o consumidor para tais promoções, incentivando o consumo dos produtos de marca própria.

Período: de janeiro de 2010 a dezembro de 2014

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Promoções Diárias		Definir promoções diárias, incluindo (ao menos) um produto de marca própria.	Gerente Comercial	01/2010	12/2014
Panfleto de promoções		Divulgar panfletos cinco dias antes de as ofertas estarem em promoção	Gerente de Marketing	01/2010	12/2014
Divulgar produtos com maior aceitação no mercado		Divulgar os produtos de maior giro de mercado, pois estes já são necessários ao consumidor.	Gerente de Marketing	01/2010	12/2014
Divulgação		Divulgar a marca Eura	Gerente de Marketing	01/2010	12/2014
Divulgação	1% sobre o faturamento	Noticiar as propagandas da empresa semanalmente, informando as principais promoções.	Gerente de Marketing	01/2010	12/2014

Quadro 8: Plano de Ação para Objetivo 2 – Estratégia 2.1

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Estratégia 2.2: Divulgar produtos/marca (própria), incentivando a compra dos produtos de marca própria.

Período: Julho de 2012 a Dezembro de 2012

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Panfleto da Marca	1.000,00/mês	Desenvolver panfleto exclusivo da marca Eura, com o propósito de inserir a marca no cotidiano do cliente.	Departamento de Marketing	07/2012	10/2012
Realizar Promoções		Desenvolver projetos promocionais.	Gerente de Marketing	07/2012	10/2012
Incentivo às compras	1.500,00/mês	Incentivar, na compra de produtos, oferecendo-les brindes.	Gerente de Marketing	07/2012	10/2012

Quadro 9: Plano de Ação para Objetivo 2 – Estratégia 2.2

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Objetivo 3: Atrair, reter e desenvolver capital humano.

Estratégia 3.1: Implantar planos de cargos e salários, estabelecendo remunerações condizentes com as atividades praticadas, buscando equilíbrio interno na estrutura de cargos e salários, com salário fixo e sistema de premiações, beneficiando o colaborador pelo desempenho em suas atividades e contribuição no alcance dos objetivos da empresa.

Período: de outubro de 2011 a dezembro de 2011.

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Política Salarial		Implantar política salarial.	Gerente de Pessoal	10/2011	12/2011
Levantar as funções e salários.		Realizar o levantamento das funções e salários existentes na organização	Gerente de Pessoal	10/2011	12/2011
Avaliar competências e exigências para exercê-la.		Avaliar os requisitos que cumpram as exigências para exercer as funções.	Gerente de Pessoal	10/2011	12/2011
Pesquisa salarial.		Realizar pesquisa salarial nas demais empresas.	Gerente de Pessoal	10/2011	12/2011
Remuneração		Estabelecer a remuneração para cada cargo com base em outras empresas.	Gerente de Pessoal	10/2011	12/2011
Tabela salarial		Elaborar tabela salarial onde elencam-se funções e níveis salariais.	Gerente de Pessoal	10/2011	12/2011
Aprovação		Apresentar o plano para os diretores	Gerente de Pessoal e	10/2011	12/2011
Implantação		Implantar o Plano de Cargos e Salários	Gerente de Pessoal	10/2011	12/2011
Projeção	10% sobre Salários	Projetar um percentual para compensar o possível ajuste com a implantação.	Gerente de Pessoal	10/2011	12/2011

Quadro 10: Plano de Ação para Objetivo 3 – Estratégia 3.1

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Estratégia 3.2: Realizar cursos e treinamentos, a fim de capacitar os funcionários, para que estes se sintam capazes de exercer suas funções, as exerçam com eficiência e que supram as exigências dos clientes.

Período: Janeiro de 2010 a Dezembro de 2014

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Investimento	120.000,00/ Ano	Investir em cursos e treinamentos	Gerente de R.H	2010	2014
Levantamento		Avaliar quais setores precisam ser mais treinados.	Gerente de R.H	01/2010	12/2014
Oferecer cursos profissionais.		Disponibilizar aos colaboradores cursos profissionalizantes, incentivando-os à aperfeiçoarem-se em sua área de atuação	Gerente de R.H	01/2010	12/2014
Treinamento para contratados		Realizar treinamento com os novos funcionários, para que estes se adéquem a política da empresa.	Gerente de R.H	01/2010	12/2014
Palestras Motivacionais		Realizar palestras motivacionais, com o propósito de incentivar os funcionários a trabalharem em equipe, aumentando a qualidade de vida.	Gerente de R.H	01/2010	12/2014
Avaliação		Avaliar se os cursos e treinamentos estão tendo o retorno esperado.	Gerente de R.H	01/2010	12/2014

Quadro 11: Plano de Ação para Objetivo 3 – Estratégia 3.2

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Estratégia 3.3: Implantar plano de participação nos resultados

Período: de agosto de 2012 a novembro de 2012.

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Estipular % de participação	2% s/ Faturamento Anual	Estipular o % de participação sobre os lucros da empresa.	Gerente Administrativo	01/2013	12/2014
Viabilidade de implantação		Avaliar a possibilidade de Implantação, observando seu reflexo no resultado da empresa.	Gerente Administrativo	09/2012	10/2012
Apresentação		Apresentar o projeto a diretoria.	Gerente Administrativo	11/2012	11/2012
Implantação		Implantar o projeto de participação nos lucros	Gerente Administrativo	12/2012	12/2014
Objetivos		Melhorar a motivação dos colaboradores.	Gerente Administrativo	12/2012	12/2014
Avaliação		Avaliar o desempenho do plano. Averiguar a satisfação dos colaboradores.	Gerente Administrativo	01/2013	12/2014

Quadro 12: Plano de Ação para Objetivo 3 – Estratégia 3.3

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Objetivo 4: Investir na fidelização dos cliente, oferecendo-lhes melhores condições de compras e prazos para pagamentos.

Estratégia 4.1: Buscar bonificações/desconto junto a fornecedores, com o propósito de disponibilizar aos clientes menores preços, visando fidelizar os clientes.

Período: de janeiro de 2010 a dezembro de 2014

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Bonificações		Negociar junto aos fornecedores, maior recebimento em bonificações e verbas.	Gerente Comercial	2010	2014
% de bonificação em mercadoria.	1,6% s/ faturamento	Definir percentual a ser recebido em bonificações.	Gerente Comercial	2010	2014
Formalizar contrato/acordo		Formalizar contrato com os fornecedores quanto ao recebimento de verbas e bonificações	Gerente Comercial	2010	2014
Controle		Controlar os recebimentos das verbas e bonificações.	Departamento Financeiro	2010	2014

Quadro 13: Plano de Ação para Objetivo 4 – Estratégia 4.1

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Estratégia 4.2: Ampliar prazos de pagamentos e reduzir preços junto a fornecedores, com o intuito de aumentar seu capital de giro e atingir o objetivo proposto.

Período: janeiro de 2010 a dezembro de 2014.

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Busca pelo menor prazo		Acordar com fornecedores menor prazo de pagamento	Gerente de Compras	01/2010	12/2014
Formalizar contrato.		Formalizar os contratos, para que possam ser cobrados posteriormente	Gerente de Compras	01/2010	12/2014
Objetivo do Contrato		Se pagamento a vista obter mais desconto, se a prazo obter mais tempo para pagamento.	Gerente Administrativo	01/2010	12/2014
Reduzir Custo	2% até 2014	Definir percentual para redução de custo. Buscar com fornecedores menores de forma a reduzir o custo da mercadoria vendida	Gerente de Compras	01/2010	12/2014
Acompanhamento		Acompanhar a redução dos custos	Gerente Compras	01/2010	12/2014

Quadro 14: Plano de Ação para Objetivo 4 – Estratégia 4.2.

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Estratégia 4.3: Investir na fidelização dos Clientes ativos, oferecendo melhores condições de pagamentos.

Período: janeiro de 2010 a dezembro de 2014.

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Incentivar compra		Conceder, através do cartão próprio, maior prazo de pagamentos, de 75 dias para 90 dias.	Gerente Financeiro/ Gerente Comercial	12/2012	12/2014
Conceder prazo de pagamento para linha banca.		Incentivar maiores condições de pagamento na aquisição de produtos da linha branca	Gerente Comercial/ Gerente Financeiro	01/2012	12/2014
Oferecer brindes/descontos	10.000,00/ mês	Presentear os clientes com brindes e descontos em espécie	Gerente Comercial	01/2011	12/2014

Quadro 15: Plano de Ação para Objetivo 4 – Estratégia 4.3

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Objetivo 5: Aprimorar processos e implantar os controles internos.

Estratégia 5.1: Implantar um setor de Controladoria, para avaliar e gerenciar os processos da empresa.

Período: janeiro de 2012 a junho de 2012

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Instalações	50.000,00/mês	Adequar o ambiente em que os profissionais da Controladoria irão desenvolver suas funções	Gerente Administrativo	01/2012	01/2012
Contratação	18.000,00/mês	Contratar colaboradores para implantar e desenvolver o setor de controladoria	Gerente Recursos Humanos	01/2012	12/2014
Levantamento		Realizar levantamento dos processos existentes na empresa	Gerente de Controladoria	02/2012	02/2012
Avaliação		Avaliar a eficácia dos procedimentos	Gerente de Controladoria	03/2012	03/2012
Adequação		Adequar os processos.	Gerente de Controladoria	03/2012	03/2012
Política de Controle Interno		Implantar a política de controle interno.	Gerente de Controladoria	04/2012	04/2012

Quadro 16: Plano de Ação para Objetivo 5 – Estratégia 5.1

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Estratégia 5.2: Implantar um Sistema de Informação Gerencial (SIG).

Período: maio de 2012 a junho de 2012

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Avaliação do ambiente interno		Avaliar a aplicabilidade do SIG na empresa	Gerente de Controladoria	05/2012	05/2012
Contratar Software	4.500,00/mês	Contratar empresa de software para fornecer o SIG.	Gerente Administrativo	06/2012	06/2012
Recursos Necessários	3.000,00/ mês	Apontar os principais recursos necessários, como hardware (banco de dados).	Gerente de Controladoria	07/2012	07/2012
Implantação		Implantar o SIG	Gerente de Controladoria	09/2012	09/2012
Avaliação e Adequação		Avaliar a eficiência do SIG e adequá-lo as necessidades da empresa	Gerente de Controladoria	10/2012	12/2012
Processo Decisório		Utilizar as informações para a tomada de decisões	Gerente de Controladoria/ Gerente Administrativo	01/2013	12/2014

Quadro 17: Plano de Ação para Objetivo 5 – Estratégia 5.2

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Estratégia 5.3: Investir em tecnologia, com o propósito de melhorar os processos e satisfazer os clientes

Período: Janeiro de 2011 a dezembro de 2014

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Portal de Atendimento	20.000,00/mês	Implantar um portal de atendimento via internet, com o propósito de receber reclamações e sugestões dos clientes	Gerente de Informática	01/2011	02/2011
Treinamento e adaptação do pessoal	10.000,00	Investir em treinamento dos colaboradores para receberem as informações e apurá-las de acordo com a necessidade.	Gerente de Informática	03/2011	03/2011
Aprimorar o site da empresa.	5.000,00	Adequar o site da empresa com as necessidades	Gerente de Informática	01/2011	02/2011
Pesquisa de Satisfação		Utilizar a internet para pesquisa de satisfação.	Gerente Administrativo	04/2011	12/2014
Atualizar equipamento de informática quando necessário	50.000,00/Ano	Investir em equipamentos de informática.	Gerente de Informática	2010	2014

Quadro 18: Plano de Ação para Objetivo 5 – Estratégia 5.3.

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Objetivo 6: Reduzir as despesas de 19% sobre a receita bruta para no mínimo 16%, dando preferência as despesas com marketing e pessoal que são relacionadas aos objetivos anteriores.

Estratégia 6.1: Administrativo e Financeiro. Estabelecer meta de redução de despesas como: água, telefone, energia, combustível, viagens e estadas.

Período: Janeiro de 2010 a dezembro de 2014

Atividade	Recursos	Procedimentos	Responsável	Prazo	
				De	Prazo
Listas as despesas de maior relevância		Averiguar as despesas que representam gastos relevantes.	Gerente Administrativo/ Gerente Financeiro	01/2010	12/2014
Estabelecer metas	Reduzir 2% s/ a receita líquida de vendas	Elaborar metas de redução de despesas, tendo como propósito, o aumento da lucratividade.	Gerente Administrativo	01/2010	12/2014
Acompanhamento da realização das metas.		Realizar acompanhamento, verificar se as metas propostas estão sendo cumpridas.	Gerente Administrativo	01/2010	12/2014

Quadro 19: Plano de Ação para Objetivo 6 – Estratégia 6.1

Fonte: Elaborado Pelo Autor

3.3 Orçamento Projetado

A formatação do orçamento é parte essencial deste trabalho, uma vez que aponta as premissas contidas no planejamento estratégico com o propósito de apresentar, de forma antecipada, os resultados projetados para a empresa. Para a elaboração do orçamento empresarial projetado foram utilizados dados fictícios atribuídos a empresa EUROPA Supermercados Ltda, empresa fictícia. Será realizada a projeção de cinco anos, que compreende o ano de 2010 até o ano de 2014, sendo composto por suas principais peças.

3.3.1 Plano de Vendas

Como visto anteriormente, o plano de vendas é ponto inicial para a elaboração do orçamento empresarial, por meio dele pretende-se estipular as quantidades de peças a serem vendidas tanto de forma física como monetária. Por conseguinte, utiliza-se das premissas dispostas no Planejamento Estratégico da Europa Supermercados Ltda.

Em conformidade com o tópico 3.1 (Caracterização da empresa Europa Supermercados Ltda), deste trabalho, nota-se que a empresa faturou no ano de 2009, a quantia de R\$ 426 milhões. O **objetivo 1** do planejamento estratégico da empresa Europa Supermercados Ltda, pretende faturar R\$ 1.000.000.000,00 até o ano de 2014, portanto no plano de vendas deve-se observar esta premissa. Assim, projeta-se um crescimento das vendas com base em 2009, nos seguintes percentuais:

ANO	2010	2011	2012	2013	2014
% crescimento em relação ao ano anterior	15%	22%	21%	20%	11%

Quadro 20: Crescimento de Vendas.

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Segundo o Planejamento Estratégico, percebe-se que na **estratégia 1.1** do **objetivo 1** a empresa pretende construir uma nova filial em uma nova cidade do

estado de Santa Catarina, objetivando ampliar as suas vendas. Conta na **estratégia 1.2 do objetivo 1** que a Europa pretende ampliar e diversificar seu mix de produtos e serviços, com o propósito de oferecer aos seus clientes mais opções de marcas e produtos.

A **estratégia 1.3 do objetivo 1** prevê a implantação de uma marca própria, no ato denominada EURA, visando ser conhecida e escolhida por seus clientes não só pelos produtos diferenciados que lhes oferece, como também reconhecida pela sua marca.

Para a elaboração deste plano fez-se necessário subdividir os produtos oferecidos pela Europa em setores macros, quais sejam:

- a) Açougue
- b) Bazar
- c) Bebidas
- d) Eletro
- e) FLV – Hortifrutigranjeiro
- f) Frente de Caixa
- g) Frios
- h) Leite
- i) Merceria
- j) Padaria
- k) Têxtil

Posto isto, elaborou-se o plano de vendas do ano de 2010 a 2014, respeitando as premissas retro citadas, da seguinte forma:

VOL. DE VENDAS PROJETADO EM UNIDADES						
		2010	2011	2012	2013	2014
Projeção unitária de vendas	100%	166.272	206.178	249.475	299.370	332.301
TOTAL	100%	159.065	179.744	206.705	241.845	290.214

Quadro 21: Projeção Volume de Venda em Unidades

Fonte: Elaborado Pelo Autor.

Projetou-se o percentual de aumento sobre os preços praticados sobre os produtos com base em janeiro de 2009.

PREÇOS PRATICADOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Açougue	R\$ 7,40	1,80%	1,85%	1,97%	2,30%	2,46%
Bazar	R\$ 3,48	1,80%	1,85%	1,97%	2,30%	2,46%
Bebidas	R\$ 2,56	1,80%	1,85%	1,97%	2,30%	2,46%
Eletro	R\$ 73,00	1,80%	1,85%	1,97%	2,30%	2,46%
FLV-hortifrugranjeiro	R\$ 3,46	1,80%	1,85%	1,97%	2,30%	2,46%
Frente de Caixa	R\$ 3,02	1,80%	1,85%	1,97%	2,30%	2,46%
Frios	R\$ 3,20	1,80%	1,85%	1,97%	2,30%	2,46%
Leite	R\$ 1,63	1,80%	1,85%	1,97%	2,30%	2,46%
Mercearia	R\$ 3,04	1,80%	1,85%	1,97%	2,30%	2,46%
Padaria	R\$ 2,86	1,80%	1,85%	1,97%	2,30%	2,46%
Textil	R\$ 6,29	1,80%	1,85%	1,97%	2,30%	2,46%

Quadro 22: Percentual de Aumento dos Preços Praticados

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com base na tabela 1, foi projetado o volume de vendas para os anos de 2010 a 2014.

UNIDADES VENDIDAS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Açougue	7.850	8.635	9.758	11.221	13.129	15.755
Bazar	3.800	4.180	4.723	5.432	6.355	7.626
Bebidas	21.703	23.874	26.977	31.024	36.298	43.557
Eletro	420	498	563	647	757	909
FLV-hortifrugranjeiro	12.710	13.981	15.799	18.169	21.257	25.509
Frente de Caixa	130	143	162	186	217	261
Frios	15.347	16.882	19.076	21.938	25.667	30.801
Leite	12.117	13.329	15.062	17.321	20.266	24.319
Mercearia	64.821	71.303	80.573	92.659	108.411	130.093
Padaria	5.232	5.755	6.503	7.478	8.750	10.499
Textil	441	485	549	631	738	886

Quadro 23: Projeção das Unidades Vendidas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como as vendas não são constantes durante ano, faz-se necessário levantar a sazonalidade do mercado.

SAZONALIDADE DAS VENDAS	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010
	8%	9%	8%	8%	8%	7%

JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010
8%	8%	7%	9%	9%	11%

Quadro 24: Sazonalidade das Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio das informações constantes nas tabelas 4 e 5, elaborou-se o volume de vendas no período. O ano de 2010, como apresentado aberto por meses, o volume de vendas foi apurado de acordo com a sazonalidade.

VOLUME DE VENDAS	2010	2011	2012	2013	2014
Açougue	8.635	9.758	11.221	13.129	15.755
Bazar	4.180	4.723	5.432	6.355	7.626
Bebidas	23.874	26.977	31.024	36.298	43.557
Eletro	498	563	647	757	909
FLV-hortifrugranjeiro	13.981	15.799	18.169	21.257	25.509
Frente de Caixa	143	162	186	217	261
Frios	16.882	19.076	21.938	25.667	30.801
Leite	13.329	15.062	17.321	20.266	24.319
Mercearia	71.303	80.573	92.659	108.411	130.093
Padaria	5.755	6.503	7.478	8.750	10.499
Textil	485	549	631	738	886
TOTAL	159.065	179.744	206.705	241.845	290.214

Quadro 25: Volume de Vendas no período

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os valores informados na tabela 3, elaborou-se a tabela que segue, com o propósito de demonstrar os preços a serem aplicados a cada grupo de produtos.

POLÍTICA DE PREÇOS	2009	2011	2012	2013	2014
Açougue	R\$ 7,40	7,67	7,82	8,00	8,20
Bazar	R\$ 3,48	3,61	3,68	3,76	3,86
Bebidas	R\$ 2,56	2,65	2,71	2,77	2,84
Eletro	R\$ 73,00	75,69	77,18	78,96	80,90
FLV-hortifrugranjeiro	R\$ 3,46	3,59	3,66	3,74	3,83
Frente de Caixa	R\$ 3,02	3,13	3,19	3,27	3,35
Frios	R\$ 3,20	3,32	3,38	3,46	3,55
Leite	R\$ 1,63	1,69	1,72	1,76	1,81
Mercearia	R\$ 3,04	3,15	3,21	3,29	3,37
Padaria	R\$ 2,86	2,97	3,02	3,09	3,17
Textil	R\$ 6,29	6,52	6,65	6,80	6,97

Quadro 26: Política de Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor

Para apurar o faturamento previsto, utilizou-se dos valores contidos nas tabelas 4 e 7. A operação deu-se por meio da multiplicação da tabela 4 com a tabela 7.

FATURAMENTO	2010	2011	2012	2013	2014
Açougue	65.049	74.865	87.791	105.078	129.196
Bazar	14.808	17.043	19.985	23.921	29.411
Bebidas	62.216	71.605	83.968	100.502	123.569
Eletro	37.008	42.593	49.947	59.782	73.503
FLV-hortifrugranjeiro	49.246	56.677	66.463	79.550	97.809
Frente de Caixa	439	506	593	710	873
Frios	54.994	63.293	74.220	88.835	109.224
Leite	22.118	25.455	29.850	35.728	43.928
Mercearia	220.664	253.964	297.812	356.454	438.267
Padaria	16.755	19.283	22.612	27.065	33.277
Textil	3.108	3.577	4.195	5.021	6.174
TOTAL	546.406	628.862	737.438	882.647	1.085.232

Quadro 27: Projeção do Faturamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o cálculo dos impostos relativos às operações de vendas, utilizou-se a média entre as vendas dos últimos dois anos, visto que, devido à quantidade de produtos demandaria mais informações. O percentual utilizado foi de 12,5%.

Geralmente, o plano de vendas é elaborado pelo gerente de vendas, contudo, este necessita de interação e empenho de toda a empresa, visto que é a partir do plano de vendas que são orçados os demais planos. Deste modo, foram fixadas metas de vendas, tanto monetárias quanto físicas, para que, ao final do exercício se possa atingir os objetivos estabelecidos. Após a elaboração do plano de vendas faz-se necessário elaborar o plano de compras.

3.3.2 Plano de Compras

Seguinte ao plano de vendas tem-se o plano de compras, que neste exemplo, visa identificar e comprar, a quantidade de matéria-prima necessária para suprir as vendas projetadas. Este plano visa atender a necessidades dos clientes no que se refere à qualidade nos produtos e preços praticados. Faz-se necessário neste plano, adquirir produtos de melhor qualidade, menor preço e maiores condições de pagamentos, auxiliando de forma expressiva o resultado da empresa.

O **objetivo 4** do planejamento estratégico, sugere a redução do custo de mercadoria vendida entre os anos de 2010 a 2014. No ano de 2009, este representa em torno de 79% do preço de venda e objetiva-se para 2014, um custo de 70% do preço de venda, aumentando a lucratividade, visando atingir a premissa elencada no **objetivo 1**, que busca 2% de lucro líquido sobre o faturamento bruto, até o ano de 2014.

Desta forma, elaborou-se o seguinte plano de compras, respeitando as premissas citadas:

VOL. DE COMPRAS PROJETADO EM UNIDADES						
Setor	%	2010	2011	2012	2013	2014
Açougue	6,0%	8.995	10.794	12.521	14.524	17.429
Bazar	2,7%	4.002	4.802	5.571	6.462	7.755
Bebidas	14,6%	21.890	26.268	30.471	35.346	42.415
Eletro	0,3%	498	598	693	804	965
FLV-hortifrutigranjeiro	8,9%	13.365	16.038	18.604	21.581	25.897
Frente de Caixa	0,1%	143	172	199	231	277
Frios	10,5%	15.789	18.947	21.978	25.495	30.594
Leite	8,7%	13.001	15.601	18.097	20.993	25.192
Mercearia	44,2%	66.354	79.625	92.365	107.143	128.572
Padaria	3,6%	5.443	6.532	7.577	8.789	10.547
Textil	0,3%	480	576	668	775	930
	100%	149.960	179.952	208.744	242.143	290.572

Quadro 28: Projeção do Volume de Compras Anual

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta tabela são apresentadas as quantidades de mercadorias a serem adquiridas para suprir a necessidades de vendas, apresentada no plano de vendas. O percentual de crescimento de compra do volume de produtos acompanha o percentual de aumento das vendas nos respectivos anos.

Setor	Custo Unitário	2010	2011	2012	2013	2014
Açougue	5,50	1,6%	1,5%	1,8%	1,9%	2,0%
Bazar	2,40	1,6%	1,5%	1,8%	1,9%	2,0%
Bebidas	1,99	1,6%	1,5%	1,8%	1,9%	2,0%
Eletro	50,23	1,6%	1,5%	1,8%	1,9%	2,0%
FLV-hortifrutigranjeiro	2,43	1,6%	1,5%	1,8%	1,9%	2,0%
Frente de Caixa	2,17	1,6%	1,5%	1,8%	1,9%	2,0%
Frios	2,42	1,6%	1,5%	1,8%	1,9%	2,0%
Leite	1,19	1,6%	1,5%	1,8%	1,9%	2,0%
Mercearia	2,46	1,6%	1,5%	1,8%	1,9%	2,0%
Padaria	2,18	1,6%	1,5%	1,8%	1,9%	2,0%
Textil	4,68	1,6%	1,5%	1,8%	1,9%	2,0%

Quadro 29: Projeção de Aumento do Custo Unitário

Fonte: Elaborado pelo autor

A projeção dos custos unitários foi elaborada com base no custo unitário dos produtos no ano de 2009. Estipulou-se um percentual de aumento no custo unitário a cada ano.

Por meio das premissas do volume de compras e dos custos unitários, tabelas 9 e 10 respectivamente, elaborou-se assim, o orçamento de compras de mercadorias por mês no primeiro ano, e de forma anual no demais anos.

COMPRAS MP	2010	2011	2012	2013	2014
Açougue	8.995	10.794	12.521	14.524	17.429
Bazar	4.002	4.802	5.571	6.462	7.755
Bebidas	21.890	26.268	30.471	35.346	42.415
Eletro	498	598	693	804	965
FLV-hortifrugranjeiro	13.365	16.038	18.604	21.581	25.897
Frente de Caixa	143	172	199	231	277
Frios	15.789	18.947	21.978	25.495	30.594
Leite	13.001	15.601	18.097	20.993	25.192
Mercearia	66.354	79.625	92.365	107.143	128.572
Padaria	5.443	6.532	7.577	8.789	10.547
Textil	480	576	668	775	930
TOTAL	149.960	179.952	208.744	242.143	290.572

Quadro 30: Projeção do Volume de Compras

Fonte: Elaborado pelo autor.

O volume de compras foi projetado em conformidade ao plano de vendas, objetivando suprir a necessidade das vendas.

POLÍTICA DE PREÇOS	2010	2011	2012	2013	2014
Açougue	5,50	5,67	5,77	5,88	6,00
Bazar	2,40	2,47	2,52	2,57	2,62
Bebidas	1,99	2,05	2,09	2,13	2,17
Eletro	50,23	51,80	52,73	53,73	54,81
FLV-hortifrugranjeiro	2,43	2,51	2,55	2,60	2,65
Frente de Caixa	2,17	2,24	2,28	2,32	2,37
Frios	2,42	2,50	2,54	2,59	2,64
Leite	1,19	1,23	1,25	1,27	1,30
Mercearia	2,46	2,54	2,58	2,63	2,68
Padaria	2,18	2,25	2,29	2,33	2,38
Textil	4,68	4,83	4,91	5,01	5,11

Quadro 31: Projeção do Custo Unitário

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio dos valores obtidos na tabela 10, elaborou-se uma premissa que contém o custo por setor em todos os meses de 2010, bem como os valores referentes aos anos de 2011 a 2014.

VALOR DAS COMPRAS	2010	2011	2012	2013	2014
Açougue	50.264	61.221,63	72.295,39	85.456,05	104.608,45
Bazar	9.758	11.885,82	14.035,73	16.590,80	20.309,13
Bebidas	44.258	53.906,34	63.656,92	75.245,02	92.108,94
Eletro	25.415	30.955,19	36.554,37	43.208,73	52.892,67
FLV-hortifrugranjeiro	32.997	40.189,84	47.459,37	56.098,88	68.671,76
Frente de Caixa	315	384,00	453,46	536,01	656,14
Frios	38.821	47.283,65	55.836,32	66.000,76	80.792,85
Leite	15.719	19.145,41	22.608,43	26.724,07	32.713,47
Mercearia	165.843	201.996,21	238.533,28	281.955,88	345.147,83
Padaria	12.056	14.683,71	17.339,70	20.496,22	25.089,83
Textil	2.282	2.779,89	3.282,72	3.880,31	4.749,96
TOTAL	397.727	484.432	572.056	676.193	827.741

Quadro 32: Projeção de Compras

Fonte: Elaborado pelo autor

A projeção de compras foi delineada utilizando as tabelas 11 e 12, projeções do volume de compras e projeção de aumento do custo unitário respectivamente.

Faz-se necessário observar que, o plano de compras está condizente com o previsto no planejamento estratégico de reduzir sua representatividade perante o preço de venda da empresa.

3.3.3 Plano de Custos

Seguinte ao plano de compras estrutura-se o plano de custos. Este visa compreender todos os recursos utilizados na produção, abrange tanto os custos diretos como indiretos. No caso da empresa Europa o custo será o valor de aquisição das mercadorias.

AÇOUQUE					
	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Líquida	43.981	53.569	63.258	74.774	91.532
(=) Custo Total de Mercadorias	<u>43.981</u>	<u>53.569</u>	<u>63.258</u>	<u>74.774</u>	<u>91.532</u>
Quantidade Comprada	8.995	10.794	12.521	14.524	17.429
(=) Custo Unitário de Mercadorias	<u>4,89</u>	<u>4,96</u>	<u>5,05</u>	<u>5,15</u>	<u>5,25</u>
Quantidade Vendida	8.635	9.758	11.221	13.129	15.755
(=) Custo da Mercadorias Vendida	<u>41.841</u>	<u>45.412</u>	<u>56.015</u>	<u>67.188</u>	<u>82.272</u>
(=) CPV Unitário	4,85	4,65	4,99	5,12	5,22

Quadro 33: Plano de Custos Açougue

Fonte: Elaborado pelo autor.

BAZAR					
	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Líquida	8.539	10.400	12.281	14.517	17.770
(=) Custo Total de Mercadorias	<u>8.539</u>	<u>10.400</u>	<u>12.281</u>	<u>14.517</u>	<u>17.770</u>
Quantidade Comprada	4.002	4.802	5.571	6.462	7.755
(=) Custo Unitário de Mercadorias	<u>2,13</u>	<u>2,17</u>	<u>2,20</u>	<u>2,25</u>	<u>2,29</u>
Quantidade Vendida	4.180	4.723	5.432	6.355	7.626
(=) Custo da Mercadorias Vendida	<u>9.126</u>	<u>10.143</u>	<u>11.963</u>	<u>14.262</u>	<u>18.030</u>
(=) CPV Unitário	2,18	2,15	2,20	2,24	2,36

Quadro 34: Plano de Custos Bazar

Fonte: Elaborado pelo autor.

BEBIDAS					
	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Líquida	38.726	47.168	55.700	65.839	80.595
(=) Custo Total de Mercadorias	<u>38.726</u>	<u>47.168</u>	<u>55.700</u>	<u>65.839</u>	<u>80.595</u>
Quantidade Comprada	21.890	26.268	30.471	35.346	42.415
(=) Custo Unitário de Mercadorias	<u>1,77</u>	<u>1,80</u>	<u>1,83</u>	<u>1,86</u>	<u>1,90</u>
Quantidade Vendida	23.874	26.977	31.024	36.298	43.557
(=) Custo da Mercadorias Vendida	<u>41.871</u>	<u>47.498</u>	<u>56.740</u>	<u>67.647</u>	<u>82.841</u>
(=) CPV Unitário	1,75	1,76	1,83	1,86	1,90

Quadro 35: Plano de Custos Bebidas

Fonte: Elaborado pelo autor.

ELETRO					
	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Líquida	<u>22.238</u>	27.086	31.985	37.808	46.281
(=) Custo Total de Mercadorias	<u>22.238</u>	<u>27.086</u>	<u>31.985</u>	<u>37.808</u>	<u>46.281</u>
Quantidade Comprada	498	598	693	804	965
(=) Custo Unitário de Mercadorias	<u>44,65</u>	<u>45,32</u>	<u>46,14</u>	<u>47,02</u>	<u>47,96</u>
Quantidade Vendida	498	563	647	757	909
(=) Custo da Mercadorias Vendida	<u>22.205</u>	<u>25.503</u>	<u>29.831</u>	<u>35.532</u>	<u>43.464</u>
(=) CPV Unitário	44,59	45,32	46,10	46,93	47,84

Quadro 36: Plano de Custos Eletro

Fonte: Elaborado pelo autor.

FLV - ORTIFRUTGRANJEIRO					
	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Líquida	28.872	35.166	41.527	49.087	60.088
(=) Custo Total de Mercadorias	<u>28.872</u>	<u>35.166</u>	<u>41.527</u>	<u>49.087</u>	<u>60.088</u>
Quantidade Comprada	13.365	16.038	18.604	21.581	25.897
(=) Custo Unitário de Mercadorias	<u>2,16</u>	<u>2,19</u>	<u>2,23</u>	<u>2,27</u>	<u>2,32</u>
Quantidade Vendida	13.981	15.799	18.169	21.257	25.509
(=) Custo da Mercadorias Vendida	<u>29.138</u>	<u>34.039</u>	<u>40.485</u>	<u>48.291</u>	<u>59.110</u>
(=) CPV Unitário	2,08	2,15	2,23	2,27	2,32

Quadro 37: Plano de Custos FLV - Hortifrutigranjeiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

FRENTE DE CAIXA					
	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Líquida	276	336,00	396,78	469,01	574,13
(=) Custo Total de Mercadorias	<u>276</u>	<u>336</u>	<u>397</u>	<u>469</u>	<u>574</u>
Quantidade Comprada	143	172	199	231	277
(=) Custo Unitário de Mercadorias	<u>1,93</u>	<u>1,00</u>	<u>2,00</u>	<u>3,00</u>	<u>4,00</u>
Quantidade Vendida	143	162	186	217	261
(=) Custo da Mercadorias Vendida	<u>41</u>	<u>191</u>	<u>275</u>	<u>386</u>	<u>539</u>
(=) CPV Unitário	0,29	1,18	1,48	1,78	2,07

Quadro 38: Plano de Custos Frente de Caixa

Fonte: Elaborado pelo autor.

FRIOS					
	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Líquida	33.968	41.373	48.857	57.751	70.694
(=) Custo Total de Mercadorias	<u>33.968</u>	<u>41.373</u>	<u>48.857</u>	<u>57.751</u>	<u>70.694</u>
Quantidade Comprada	15.789	18.947	21.978	25.495	30.594
(=) Custo Unitário de Mercadorias	<u>2,15</u>	<u>1,00</u>	<u>2,00</u>	<u>3,00</u>	<u>4,00</u>
Quantidade Vendida	16.882	19.076	21.938	25.667	30.801
(=) Custo da Mercadorias Vendida	<u>35.897</u>	<u>40.957</u>	<u>48.740</u>	<u>58.124</u>	<u>71.161</u>
(=) CPV Unitário	2,13	2,15	2,22	2,26	2,31

Quadro 39: Plano de Custos Frios

Fonte: Elaborado pelo autor.

LEITE					
	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Líquida	13.754	16.752	19.782	23.384	28.624
(=) Custo Total de Mercadorias	<u>13.754</u>	<u>16.752</u>	<u>19.782</u>	<u>23.384</u>	<u>28.624</u>
Quantidade Comprada	13.001	15.601	18.097	20.993	25.192
(=) Custo Unitário de Mercadorias	<u>1,06</u>	<u>1,00</u>	<u>2,00</u>	<u>3,00</u>	<u>4,00</u>
Quantidade Vendida	13.329	15.062	17.321	20.266	24.319
(=) Custo da Mercadorias Vendida	<u>14.323</u>	<u>16.602</u>	<u>18.946</u>	<u>22.534</u>	<u>27.570</u>
(=) CPV Unitário	1,07	1,10	1,09	1,11	1,13

Quadro 40: Plano de Custos Leite

Fonte: Elaborado pelo autor.

MERCEARIA					
	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Líquida	145.112	176.747	208.717	246.711	302.004
(=) Custo Total de Mercadorias	<u>145.112</u>	<u>176.747</u>	<u>208.717</u>	<u>246.711</u>	<u>302.004</u>
Quantidade Comprada	66.354	79.625	92.365	107.143	128.572
(=) Custo Unitário de Mercadorias	<u>2,19</u>	<u>2,22</u>	<u>2,26</u>	<u>2,30</u>	<u>2,35</u>
Quantidade Vendida	71.303	80.573	92.659	108.411	130.093
(=) Custo da Mercadorias Vendida	<u>151.830</u>	<u>174.722</u>	<u>209.226</u>	<u>249.567</u>	<u>305.570</u>
(=) CPV Unitário	2,13	2,17	2,26	2,30	2,35

Quadro 41: Plano de Custos Mercadoria

Fonte: Elaborado pelo autor.

PADARIA					
	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Líquida	10.549	12.848	15.172	17.934	21.954
(=) Custo Total de Mercadorias	<u>10.549</u>	<u>12.848</u>	<u>15.172</u>	<u>17.934</u>	<u>21.954</u>
Quantidade Comprada	5.443	6.532	7.577	8.789	10.547
(=) Custo Unitário de Mercadorias	<u>1,94</u>	<u>1,97</u>	<u>2,00</u>	<u>2,04</u>	<u>2,08</u>
Quantidade Vendida	5.755	6.503	7.478	8.750	10.499
(=) Custo da Mercadorias Vendida	<u>10.756</u>	<u>12.201</u>	<u>14.891</u>	<u>17.816</u>	<u>21.819</u>
(=) CPV Unitário	1,87	1,88	1,99	2,04	2,08

Quadro 42: Plano de Custos Padaria

Fonte: Elaborado pelo autor.

TEXTIL					
	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Líquida	1.997	2.432	2.872	3.395	4.156
(=) Custo Total de Mercadorias	<u>1.997</u>	<u>2.432</u>	<u>2.872</u>	<u>3.395</u>	<u>4.156</u>
Quantidade Comprada	480	576	668	775	930
(=) Custo Unitário de Mercadorias	<u>4,16</u>	<u>4,22</u>	<u>4,30</u>	<u>4,38</u>	<u>4,47</u>
Quantidade Vendida	485	549	631	738	886
(=) Custo da Mercadorias Vendida	<u>2.014</u>	<u>2.227</u>	<u>2.698</u>	<u>3.224</u>	<u>3.946</u>
(=) CPV Unitário	4,15	4,06	4,28	4,37	4,46

Quadro 43: Plano de Custos Têxtil

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por intermédio deste plano, chega-se ao custo médio unitário, que é resultado da divisão do custo total de aquisição pela quantidade adquirida. Este servirá de base para o cálculo do custo da produção vendida, no controle de estoques e no demonstrativo do resultado do exercício projetado.

3.3.4 Plano de Despesas

De acordo com os dados obtidos em 2009, realizou-se o orçamento de despesas. Neste plano fez-se necessário dividir as despesas, quais sejam:

administrativas, comerciais, tributárias, *marketing* e resultados financeiros, visto que desta forma, pode-se identificá-las de maneiras mais eficiente.

O planejamento estratégico da empresa Europa Supermercados Ltda, fornece algumas premissas relacionadas ao plano de despesas, como pode ser observado nas **estratégias 2.1 e 2.2 do objetivo 2** que referem-se as despesas com *marketing*, nas **estratégias 3.1, 3.2 e 3.3 do objetivo 3** que representam despesas com pessoal, **estratégias 5.1, 5.2 e 5.3 do objetivo 5** acerca das despesas com a implantação dos controles internos e da **estratégia 6.1 do objetivo 6** que consiste na redução das despesas.

Diante das estratégias propostas no planejamento estratégico, torna-se possível a elaboração das premissas. A estas foram complementados dados fictícios de forma a completar as despesas, quais sejam:

DESPESAS OPERACIONAIS	Repre.	2010	2011	2012	2013	2014
Administrativas		13.747	14.477	16.429	18.449	21.451
Salários e Ordenados		2.503	4.284	4.712	5.184	5.806
Encargos Sociais	28%	701	1.200	1.319	1.451	1.626
Comunicação		22	23	27	31	35
Despesas Gerais	1,6%	4.644	5.345	6.268	7.502	9.224
Provisão Plano de Cargos e Salários	10%	0	428	471	518	581
Provisão Encargos Sociais - Plano de Cargos e Salários	28%	0	120	0	0	0
Equipamentos de Informática		50	50	50	50	50
Criação do Portal de Atendimento		0	20	0	0	0
Treinamento ref. Portal de Atendimento		0	10	0	0	0
Implantação de Marca Própria	0,6%	0	0	103	0	0
Instalação - Setor de Controladoria		0	0	50	0	0
Contratação de Pessoal - Setor de Controladoria		0	0	240	288	348
Contratação Software - SIG		0	0	32	54	54
Recursos Necessário para implantação SIG		0	0	3	0	0
Depreciação	70,0%	3.617	27	36	48	63
Seguros	15,0%	159	171	185	200	216
Outras Despesas Fixas	0,09%	492	566	664	794	977
Liquidação de Empréstimo		1.560	2.232	2.268	2.328	2.472

Quadro 44: Projeção Despesas Administrativas

Fonte: Elaborado pelo autor.

DESPESAS OPERACIONAIS	Repre.	2010	2011	2012	2013	2014
Despesas com Vendas		52.889	61.698	68.185	75.532	85.321
Salários e Ordenados		35.160	39.122	43.034	47.338	53.018
Encargos Sociais	28%	9.845	10.954	12.050	13.255	14.845
Despesas Gerais com Vendas	1,6%	4.625	5.031	5.900	7.061	8.682
Treinamento ref. Abertura de Filiais		220	0	0	0	0
Cursos e Treinamentos		120	180	190	220	280
Provisão Plano de Cargos e Salários	10%	0	3.912	4.303	4.734	5.302
Provisão Encargos Sociais - Plano de Cargos e Salários	28%	0	1.095	1.205	1.325	1.485
Depreciação	30%	1.550	12	15	20	27
Seguros	85%	900	972	1.049	1.133	1.224
Outras Despesas Fixas		470	420	438	445	458

Quadro 45: Projeção Despesas com Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

DESPESAS OPERACIONAIS	Repre.	2010	2011	2012	2013	2014
Despesas com Marketing		16.149	16.875	19.685	23.504	28.956
Propaganda e Publicidade - Abertura de Filial		900	0	0	0	0
Brindes		295	450	430	490	580
Aprimorar site da empres		0	5	0	0	120
Panfleto marca própria		0	0	4	0	0
Brindes marca própria		0	0	6	0	0
Outras Despesas Fixas		770	70	72	65	40
Despesas com Marketing	2,6%	14.184	16.350	19.173	22.949	28.216

Quadro 46: Projeção Despesas com Marketing

Fonte: Elaborado pelo autor.

DESPESAS OPERACIONAIS	Repre.	2010	2011	2012	2013	2014
Despesas Tributárias		18.585	18.054	20.673	25.807	32.186
Despesas Fiscais		18.585	18.054	20.673	25.807	32.186

Quadro 47: Projeção Despesas Tributárias

Fonte: Elaborado pelo autor.

DESPESAS OPERACIONAIS	Repre.	2010	2011	2012	2013	2014
Resultado Financeiro		-23	-32	-44	-60	-82
Despesas Financeiras		-30	-39	-52	-68	-90
Receitas Financeiras		7	7	7	8	8

Quadro 48: Projeção Resultados Financeiros

Fonte: Elaborado pelo autor.

Liquidação de Empréstimo	2010	2011	2012	2013	2014
Liquidação de Empréstimo	1.560	2.232	2.268	2.328	2.472

Quadro 49: Projeção Liquidação dos Empréstimos

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.5 Plano de Investimentos

Para elaboração do plano de investimentos da empresa Europa Supermercados Ltda, foram observadas as premissas encontradas em seu planejamento estratégico.

A **estratégia 1.1** do **objetivo 1** prevê a necessidade de investimento na implantação de uma nova filial.

Desta forma, obteve-se o seguinte plano de investimentos:

Plano de Investimentos	2010	2011	2012	2013	2014
Pagamento nova filial	12.000	10.000	0	0	0

Quadro 50: Plano de Investimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

O valor referente à implantação da nova filial foi pago nos anos de 2010 e 2011, como também lançado seu valor integral no ativo imobilizado.

3.3.6 Projeção das Demonstrações Contábeis

Após a elaboração do orçamento de cada uma das peças orçamentárias, faz-se necessário estruturar as demonstrações contábeis, quais sejam: demonstrativo do resultado do exercício, demonstrativo de fluxo de caixa e balanço patrimonial.

3.3.6.1 Demonstração do Resultado do Exercício Projetado

Fundamentado nos planos de vendas, compras e de despesas, pôde-se elaborar o demonstrativo do resultado do exercício, que visa evidenciar os lucros e prejuízos alcançados pela empresa no período estabelecido.

Para melhor visualização dos resultados das projeções, projetou-se um quadro contendo a análise vertical das principais rubricas do demonstrativo do resultado do exercício projetado, tal percentual é obtido em relação à receita bruta de vendas. Sendo assim, segue quadro contendo a análise:

DRE	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
RECEITA BRUTA DE VENDAS	546.406	100,00	628.862	100,00	737.438	100,00	882.647	100,00	1.085.232	100,00
Açougue	65.049	11,90	74.865	11,90	87.791	11,90	105.078	11,90	129.196	11,90
Bazar	14.808	2,71	17.043	2,71	19.985	2,71	23.921	2,71	29.411	2,71
Bebidas	62.216	11,39	71.605	11,39	83.968	11,39	100.502	11,39	123.569	11,39
Eletro	37.008	6,77	42.593	6,77	49.947	6,77	59.782	6,77	73.503	6,77
FLV-hortifrutigranjeiro	49.246	9,01	56.677	9,01	66.463	9,01	79.550	9,01	97.809	9,01
Frente de Caixa	439	0,08	506	0,08	593	0,08	710	0,08	873	0,08
Frios	54.994	10,06	63.293	10,06	74.220	10,06	88.835	10,06	109.224	10,06
Leite	22.118	4,05	25.455	4,05	29.850	4,05	35.728	4,05	43.928	4,05
Mercearia	220.664	40,38	253.964	40,38	297.812	40,38	356.454	40,38	438.267	40,38
Padaria	16.755	3,07	19.283	3,07	22.612	3,07	27.065	3,07	33.277	3,07
Textil	3.108	0,57	3.577	0,57	4.195	0,57	5.021	0,57	6.174	0,57
DEDUÇÕES DA RECEITA	(68.301)	(12,50)	(78.608)	(12,50)	(92.180)	(12,50)	(110.331)	(12,50)	(135.654)	(12,50)
Impostos e Contribuições	(68.301)	(12,50)	(78.608)	(12,50)	(92.180)	(12,50)	(110.331)	(12,50)	(135.654)	(12,50)
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	478.105	87,50	550.254	87,50	645.258	87,50	772.316	87,50	949.578	87,50
Açougue	(41.841)	(7,66)	(45.412)	(7,22)	(56.015)	(7,60)	(67.188)	(7,61)	(82.272)	(7,58)
Bazar	(9.126)	(1,67)	(10.143)	(1,61)	(11.963)	(1,62)	(14.262)	(1,62)	(18.030)	(1,66)
Bebidas	(41.871)	(7,66)	(47.498)	(7,55)	(56.740)	(7,69)	(67.647)	(7,66)	(82.841)	(7,63)
Eletro	(22.205)	(4,06)	(25.503)	(4,06)	(29.831)	(4,05)	(35.532)	(4,03)	(43.464)	(4,01)
FLV-hortifrutigranjeiro	(29.138)	(5,33)	(34.039)	(5,41)	(40.485)	(5,49)	(48.291)	(5,47)	(59.110)	(5,45)
Frente de Caixa	(41)	(0,01)	(191)	(0,03)	(275)	(0,04)	(386)	(0,04)	(539)	(0,05)
Frios	(35.897)	(6,57)	(40.957)	(6,51)	(48.740)	(6,61)	(58.124)	(6,59)	(71.161)	(6,56)
Leite	(14.323)	(2,62)	(16.602)	(2,64)	(18.946)	(2,57)	(22.534)	(2,55)	(27.570)	(2,54)
Mercearia	(151.830)	(27,79)	(174.722)	(27,78)	(209.226)	(28,37)	(249.567)	(28,27)	(305.570)	(28,16)
Padaria	(10.756)	(1,97)	(12.201)	(1,94)	(14.891)	(2,02)	(17.816)	(2,02)	(21.819)	(2,01)
Textil	(2.014)	(0,37)	(2.227)	(0,35)	(2.698)	(0,37)	(3.224)	(0,37)	(3.946)	(0,36)
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(359.042)	(65,71)	(409.495)	(65,12)	(489.810)	(66,42)	(584.571)	(66,23)	(716.322)	(66,01)
LUCRO BRUTO	119.063	21,79	140.759	22,38	155.448	21,08	187.745	21,27	233.256	21,49
DESPESAS OPERACIONAIS	(96.204)	(17,61)	(111.066)	(17,66)	(124.920)	(16,94)	(143.223)	(16,23)	(167.824)	(15,46)
Despesas Administrativas	(10.131)	(1,85)	(14.450)	(2,30)	(16.393)	(2,22)	(18.401)	(2,08)	(21.388)	(1,97)
Despesas com Vendas	(51.339)	(9,40)	(61.687)	(9,81)	(68.169)	(9,24)	(75.511)	(8,56)	(85.294)	(7,86)
Despesas Tributárias	(18.585)	(3,40)	(18.054)	(2,87)	(20.673)	(2,80)	(25.807)	(2,92)	(32.186)	(2,97)
Despesas com Marketing	(16.149)	(2,96)	(16.875)	(2,68)	(19.685)	(2,67)	(23.504)	(2,66)	(28.956)	(2,67)
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(23)	(0,00)	(32)	(0,01)	(44)	(0,01)	(60)	(0,01)	(82)	(0,01)
Receitas Financeiras	7	0,00	7	0,00	7	0,00	8	0,00	8	0,00
Despesas Financeiras	(30)	(0,01)	(39)	(0,01)	(52)	(0,01)	(68)	(0,01)	(90)	(0,01)
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	8.742	1,60	10.062	1,60	11.799	1,60	14.122	1,60	17.364	1,60
Bonificações	8.742	1,60	10.062	1,60	11.799	1,60	14.122	1,60	17.364	1,60
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	31.579	5,78	39.723	6,32	42.283	5,73	58.584	6,64	82.713	7,62
IRPJ	(7.871)	(1,44)	(9.907)	(1,58)	(10.547)	(1,43)	(14.622)	(1,66)	(20.654)	(1,90)
CSLL	(2.842)	(0,52)	(3.575)	(0,57)	(3.805)	(0,52)	(5.273)	(0,60)	(7.444)	(0,69)
LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	20.866	3,82	26.241	4,17	27.931	3,79	38.690	4,38	54.615	5,03

Quadro 51: Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando-se os resultados obtidos no DRE projetado, percebe-se que as medidas definidas nos objetivos e estratégias do planejamento estratégico, quando tratavam da redução do custo (para 66%), da despesa (para 15%) e o lucro líquido em 2014 (para 5%), surtem efeito positivo no resultado apurado pelo orçamento. Deve-se atentar, pois o orçamento trata de projeções fundamentadas em premissas, assim, para que a empresa alcance o resultado projetado, o valor efetivo deverá estar em conformidade com o orçamento.

3.3.6.2 Demonstrativo do Fluxo de Caixa Projetado

No que segue, depois de demonstrado o DRE projetado, faz-se necessário demonstrar o Demonstrativo do Fluxo de Caixa – DFC projetado, visto que o DFC demonstra as movimentações financeiras em um determinado período. Seguindo as premissas fictícias elaboradas para os recebimentos e os pagamentos, segue o fluxo de caixa da Europa Supermercados Ltda:

FLUXO DE CAIXA ORÇADO	2010	2011	2012	2013	2014
ENTRADAS OPERACIONAIS	537.220	608.605	728.752	853.377	1.043.269
Venda de Produção	537.220	608.605	728.752	853.377	1.043.269
Outras Entradas					
SAÍDAS OPERACIONAIS	(506.008)	(622.338)	(720.368)	(830.621)	(1.009.932)
Fornecedores	(386.387)	(494.767)	(578.800)	(669.944)	(818.648)
Despesas Administrativas	(11.691)	(16.682)	(18.661)	(20.729)	(23.860)
Despesas com Vendas	(51.339)	(61.687)	(68.169)	(75.511)	(85.294)
Impostos	(28.025)	(21.463)	(34.155)	(40.159)	(52.081)
Despesas de Marketing	(16.149)	(16.875)	(19.685)	(23.504)	(28.956)
Investimento	(12.000)	(10.340)	(340)	-	-
Participação Funcionários	(417)	(525)	(559)	(774)	(1.092)
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	31.212	(13.733)	8.383	22.756	33.337
ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA	(1.584)	(2.264)	(2.312)	(2.388)	(2.554)
Entradas Financeiras Operacionais	5	7	7	8	8
Saídas Financeiras Operacionais	(1.590)	(2.271)	(2.320)	(2.396)	(2.562)
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	29.628	(15.997)	6.071	20.367	30.783
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	29.628	(15.997)	6.071	20.367	30.783
SALDO DE CAIXA ANTERIOR	1.339	30.967	14.970	21.042	41.409
SALDO DE CAIXA ATUAL	30.967	14.970	21.042	41.409	72.192

Quadro 52: Demonstrativo do Fluxo de Caixa Projetado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se no referido demonstrativo que a capacidade de gerar dinheiro da empresa Europa Supermercados Ltda é excelente, o que proporciona caução financeira e possibilidades de novos investimentos. Recomenda-se que nos casos de sobra de caixa seja avaliada a possibilidade de investir esta sobra em aplicações ou investimentos rentáveis.

3.3.6.3 Balanço Patrimonial Projetado

Encerrando o processo orçamentário, elabora-se o balanço patrimonial projetado, este é o último dos demonstrativos a ser projetado, pois são necessários todos os planos os demais planos e demonstrativos anteriores para a sua realização. É no balanço patrimonial que estão registradas todas as operações pertinentes as operações da empresa, bem como o seu resultado econômico.

Desta forma demonstra-se o balanço projetado para a empresa Europa Supermercados Ltda dos anos de 2010 até 2014:

ATIVO	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
CIRCULANTE	98.134	56,65	85.963	50,17	103.160	54,63	147.694	69,08	169.650	66,48
Disponibilidades	36.954	21,33	20.957	12,23	27.028	14,31	47.396	22,17	78.179	30,64
Caixa e bancos	30.967	17,88	14.970	8,74	21.042	11,14	41.409	19,37	72.192	28,29
Numerários em Tránsito	1.933	1,12	1.933	1,13	1.933	1,02	1.933	0,90	1.933	0,76
Aplicações de liquidez imediata	4.053	2,34	4.053	2,37	4.053	2,15	4.053	1,90	4.053	1,59
Créditos	57.245	33,05	61.071	35,64	70.596	37,38	94.763	44,32	85.935	33,68
Convênios e cartões de crédito a receber	28.224	16,29	27.529	16,07	26.315	13,94	43.384	20,29	26.605	10,43
Cheques a receber	7.723	4,46	7.723	4,51	7.723	4,09	7.723	3,61	7.723	3,03
Adiantamento a funcionários	221	0,13	221	0,13	221	0,12	221	0,10	221	0,09
Adiantamento a fornecedores	910	0,53	910	0,53	910	0,48	910	0,43	910	0,36
Impostos a recuperar	1.185	0,68	1.185	0,69	1.185	0,63	1.185	0,55	1.185	0,46
Estoques	18.266	10,54	22.788	13,30	33.527	17,75	40.625	19,00	48.576	19,04
Outros direitos realizáveis	716	0,41	716	0,42	716	0,38	716	0,33	716	0,28
Investimentos Temporários	3.790	2,19	3.790	2,21	3.790	2,01	3.790	1,77	3.790	1,49
Aplicações financeiras	3.790	2,19	3.790	2,21	3.790	2,01	3.790	1,77	3.790	1,49
Despesas do Exercício Seguinte	145	0,08	145	0,08	1.746	0,92	1.746	0,82	1.746	0,68
NÃO CIRCULANTE	75.091	43,35	85.392	49,83	85.680	45,37	66.113	40,04	85.522	33,52
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	11.318	6,53	11.318	6,61	11.318	5,99	11.318	5,29	11.318	4,44
Direitos realizáveis	1.187	0,69	1.187	0,69	1.187	0,63	1.187	0,56	1.187	0,47
Créditos de consórcios	1.002	0,58	1.002	0,59	1.002	0,53	1.002	0,47	1.002	0,39
Depósitos judiciais	185	0,11	185	0,11	185	0,10	185	0,09	185	0,07
Investimentos Temporários	10.131	5,85	10.131	5,91	10.131	5,37	10.131	4,74	10.131	3,97
Aplicações financeiras	10.131	5,85	10.131	5,91	10.131	5,37	10.131	4,74	10.131	3,97
INVESTIMENTOS TEMPORÁRIOS	215	0,12	215	0,13	215	0,11	215	0,10	215	0,08
Aplicações financeiras	215	0,12	215	0,13	215	0,11	215	0,10	215	0,08
IMOBILIZADO	63.462	36,64	73.763	43,05	74.051	39,21	54.484	34,60	73.893	28,96
Terrenos	14.582	8,42	14.582	8,51	14.582	7,72	14.582	6,82	14.582	5,71
Edifícios e instalações	32.846	18,96	42.846	25,00	42.846	22,69	42.846	20,04	42.846	16,79
Máquinas e equipamentos	8.784	5,07	8.784	5,13	8.784	4,65	8.784	4,11	8.784	3,44
Móveis e utensílios	465	0,27	465	0,27	465	0,25	465	0,22	465	0,18
Equipamentos e softwares de informática	3.594	2,07	3.594	2,10	3.594	1,90	3.594	1,68	3.594	1,41
Veículos	4.209	2,43	4.549	2,65	4.889	2,59	4.889	2,29	4.889	1,92
Outros bens	745	0,43	745	0,43	745	0,39	745	0,35	745	0,29
Bens construídos em propriedades de terceiros	11.803	6,81	11.803	6,89	11.803	6,25	11.803	5,52	11.803	4,63
Bens de terceiros em nosso poder	10.791	6,23	10.791	6,30	10.791	5,71	10.791	5,05	10.791	4,23
(-) Depreciações e amortizações acumuladas	(24.358)	(14,06)	(24.397)	(14,24)	(24.449)	(12,95)	(24.517)	(11,47)	(24.607)	(9,64)
INTANGÍVEL	95	0,06	95	0,06	95	0,05	95	0,04	95	0,04
Sistemas e aplicativos - softwares	359	0,21	359	0,21	359	0,19	359	0,17	359	0,14
(-) Amortizações acumuladas	(264)	(0,15)	(264)	(0,15)	(264)	(0,14)	(264)	(0,12)	(264)	(0,10)
TOTAL DO ATIVO	173.225	100,00	171.355	100,00	188.840	100,00	213.807	109,12	255.171	100,00

Quadro 53: Balanço Patrimonial Projetado - Ativo

Fonte: Elaborado pelo autor.

PASSIVO	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
CIRCULANTE	79.152	45,69	68.156	39,77	74.479	39,44	80.702	37,75	100.856	39,53
Fornecedores	51.402	29,67	41.067	23,97	46.978	24,88	53.227	24,89	73.319	28,73
Salários e Encargos	3.990	2,30	4.069	2,37	4.151	2,20	4.234	1,98	4.319	1,69
Obrigações fiscais e tributárias	3.409	1,97	2.668	1,56	2.998	1,59	2.890	1,35	2.867	1,12
Provisão p/ férias	2.757	1,59	2.757	1,61	2.757	1,46	2.757	1,29	2.757	1,08
Empréstimos e financiamentos	10.152	5,86	10.152	5,92	10.152	5,38	10.152	4,75	10.152	3,98
Arrendamentos mercantis a pagar	2.928	1,69	2.928	1,71	2.928	1,55	2.928	1,37	2.928	1,15
Outras obrigações	4.515	2,61	4.515	2,64	4.515	2,39	4.515	2,11	4.515	1,77
NÃO CIRCULANTE	46.479	26,83	44.247	25,82	41.979	22,23	39.651	18,55	37.179	14,57
Obrigações fiscais e tributárias	1.290	0,74	1.290	0,75	1.290	0,68	1.290	0,60	1.290	0,51
Empréstimos e financiamentos	11.593	6,69	9.361	5,46	7.093	3,76	4.765	2,23	2.293	0,90
Arrendamentos mercantis a pagar	1.282	0,74	1.282	0,75	1.282	0,68	1.282	0,60	1.282	0,50
Partes relacionadas	32.155	18,56	32.155	18,76	32.155	17,03	32.155	15,04	32.155	12,60
Provisão p/ contingências	159	0,09	159	0,09	159	0,08	159	0,07	159	0,06
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	47.594	27,48	58.952	34,40	72.383	38,33	93.454	43,71	117.136	45,90
Capital social	5.376	3,10	5.376	3,14	5.376	2,85	5.376	2,51	5.376	2,11
Lucros/Prejuízos acumulados	42.218	24,37	67.934	39,65	95.306	50,47	133.222	62,31	186.745	73,18
TOTAL DO PASSIVO	173.225	100,00	171.355	100,00	188.840	100,00	213.806	100,00	255.171	100,00

Quadro 54: Balanço Patrimonial Projetado - Passivo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Num contexto geral, após análise de todas as demonstrações, percebe-se que o planejamento estratégico é de fundamental importância para o gerenciamento e fornecimento de informações para a empresa, podendo trazer muitos benefícios para a empresa, como a estabilidade financeira e lucratividade dentro do almejado. No entanto, ressalta-se que, o orçamento é elaborado com base em premissas, que não são provisões de possíveis informações, portanto para que a empresa alcance o resultado previsto deverão realizadas todas as metas e objetivos.

Na sequência, depois de elaborado o orçamento, pertencerá aos gestores a aprovação ou não do orçamento projetado, após aprovação, deve-se comunicar as responsáveis de cada setor para que estes realizem o acompanhamento dos resultados realizados comparando-os com os resultados orçados.

3.4 Comparativo Mensal – Realizado versus Orçado

O acompanhamento dos resultados previstos no orçamento faz-se necessário, visto que, apesar de serem dados advindos de premissas, são alicerçados por metas, que deverão ser alcançadas para a realização dos objetivos empresariais.

O comparativo mensal das informações realizadas com as orçadas é peça fundamental no acompanhamento e avaliação dos resultados realizados com os resultados previstos, tendo como finalidade a apuração das variações ocorridas, permitindo uma série de análises que irão identificar a origem das variações, sendo passível de correção. O comparativo dá-se em função de que, como o orçamento será utilizado como peça importante na tomada de decisões.

Diante da importância do acompanhamento do orçamento empresarial, no que segue, serão apresentadas as variações ocorridas entre os valores orçados e os realizados. A empresa Europa Supermercados Ltda realizou o fechamento de seus resultados no primeiro trimestre de 2010, sendo possível observar alguns pontos positivos e negativos, em relação ao orçamento elaborado anteriormente.

3.4.1 Demonstração do Resultado do Exercício

Com a previsão de resultado, elaborada por meio do orçamento para o demonstrativo do resultado, torna-se possível fazer o comparativo das informações realizadas no primeiro trimestre de 2010, onde realizou-se o seguinte comparativo:

	Março						Acumulado					
	Fevereiro	Realizado	AV	Orçado	AV	%	Realizado	AV	Orçado	AV	%	
RECEITA BRUTA DE VENDAS	52.850	44.339	100%	43.712	100%	1,43%	137.845	100%	136.602	100%	0,91%	
Venda de Mercadorias	52.850	44.339	100%	43.712	100%	1,43%	137.845	100%	136.602	100%	0,91%	
DEDUÇÕES DA RECEITA	(6.606)	(5.538)	-12%	(5.464)	-13%	1,35%	(17.247)	-13%	(17.075)	-13%	1,01%	
Impostos s/ vendas	(6.606)	(5.538)	-12%	(5.464)	-13%	1,35%	(17.247)	-13%	(17.075)	-13%	1,01%	
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	46.244	38.801	88%	38.248	88%	1,44%	120.598	87%	119.526	88%	0,90%	
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(33.534)	(28.900)	-65%	(28.410)	-65%	1,73%	(87.179)	-63%	(85.873)	-63%	1,52%	
LUCRO BRUTO	12.710	9.901	22%	9.839	23%	0,63%	33.419	24%	33.654	25%	-0,70%	
DESPESAS OPERACIONAIS	(8.665)	(7.769)	-18%	(7.762)	-18%	0,09%	(23.937)	(0)	(23.916)	-18%	0,09%	
Despesas Administrativas	(875)	(810)	-2%	(803)	-2%	0,83%	(2.570)	-2%	(2.461)	-2%	4,41%	
Despesas com Vendas	(4.489)	(4.285)	-10%	(4.290)	-10%	-0,12%	(12.793)	-9%	(12.917)	-9%	-0,96%	
Despesas Tributárias	(1.550)	(1.423)	-3%	(1.442)	-3%	-1,31%	(4.573)	-3%	(4.721)	-3%	-3,13%	
Despesas com Marketing	(1.751)	(1.251)	-3%	(1.227)	-3%	2,00%	(4.001)	-3%	(3.817)	-3%	4,83%	
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(2)	(2)	0%	(2)	0%	0,00%	(6)	0%	(6)	0%	0,00%	
Receitas Financeiras	1	1	0%	1	0%	0,00%	2	0%	2	0%	0,00%	
Despesas Financeiras	(2)	(2)	0%	(2)	0%	0,00%	(7)	0%	(7)	0%	0,00%	
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	4.043	2.130	5%	2.075	5%	2,66%	9.476	7%	9.732	7%	-2,63%	
Bonificações	775	702	2%	699	2%	0,37%	2.365	2%	2.186	2%	8,21%	
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	4.818	2.832	6%	2.774	6%	2,08%	11.841	9%	11.918	9%	-0,64%	
IRPJ	(1.202)	(703)	-2%	(692)	-2%	1,65%	(2.794)	-2%	(2.973)	-2%	-6,02%	
CSSL	(434)	(256)	-1%	(250)	-1%	2,53%	(998)	-1%	(1.073)	-1%	-6,99%	
LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	3.182	1.873	4%	1.833	4%	2,19%	8.049	6%	7.872	6%	2,25%	

Quadro 55: Comparativo do Demonstrativo do Resultado do Exercício

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto às informações apresentadas neste comparativo, notou-se que:

- receitas: o faturamento realizado neste trimestre foi inferior em 1,43% do valor orçado;
- imposto sobre as vendas: como previsto no orçamento representou 12% do faturamento, e a variação apresentada, segue a variação das receitas;
- custo da mercadoria vendida: se comparada ao resultado orçado, teve um aumento de 1,73%, demonstrando que se está conseguindo reduzir os custos conforme o previsto.
- despesas operacionais: este grupo de contas mostrou uma variação positiva de 0,8% se comparado ao orçado. No entanto, ao analisarmos as contas que compõem este grupo, nota-se que houve uma variação expressiva na conta de despesas com *marketing*, sendo esta superior ao orçamento em 2,0%. Deve-se verificar o porquê deste aumento de despesas e verificar, se for uma despesa fixa, o motivo de esta não estar prevista no orçamento.
- resultados financeiros: os valores realizados foram os previstos no orçamento.
- bonificações: esta conta não possuiu variação expressiva, o que demonstra que os objetivos estão sendo alcançados.

3.4.2 Demonstrativo do Fluxo de Caixa

Diante do demonstrativo do fluxo de caixa realizado, pode-se fazer o seguinte comparativo:

	Março				Acumulado		
	Fevereiro	Realizado	Orçado	%	Realizado	Orçado	%
ATIVO							
ENTRADAS OPERACIONAIS	52.251	54.289	53.343	1,77%	138.805	135.611	2,36%
Venda de Produção	52.251	54.289	53.343	1,77%	138.805	135.611	2,36%
SAÍDAS OPERACIONAIS	(39.927)	(48.561)	(48.600)	-0,08%	(118.688)	(115.863)	2,44%
Fornecedores	(30.123)	(40.128)	(40.343)	-0,53%	(91.015)	(87.601)	3,90%
Despesas Administrativas	(1.100)	(980)	(933)	5,00%	(2.980)	(2.851)	4,51%
Despesas com Vendas	(4.489)	(4.285)	(4.290)	-0,12%	(12.793)	(12.917)	-0,96%
Impostos	(2.400)	(1.880)	(1.770)	6,21%	(7.077)	(8.520)	-16,93%
Despesas de Marketing	(1.751)	(1.251)	(1.227)	2,00%	(4.662)	(3.817)	22,15%
Investimento	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%
Participação Funcionários	(64)	(37)	(37)	2,19%	(161)	(157)	2,25%
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	12.324	5.728	4.743	20,75%	20.117	19.748	1,87%
ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA	(108)	(141)	(132)	6,87%	(429)	(132)	225,22%
Entradas Financeiras Operacionais	1	0	1	0,00%	1	1	0,00%
Saídas Financeiras Operacionais	(109)	(141)	(132)	6,44%	(430)	(397)	8,20%
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	12.216	5.587	4.611	21,15%	19.687	19.616	0,36%

Quadro 56: Demonstrativo do Fluxo de Caixa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisarmos o comparativo do demonstrativo do fluxo de caixa, verificamos que houve uma variação expressiva, positiva, na geração líquida de caixa. Faz-se necessário apontar estas variantes, quais sejam:

a) venda de mercadorias: neste trimestre houve um aumento de 1,77% se comparado a valor orçado, representado um acréscimo de R\$ 946;

b) saídas operacionais: este grupo apresentou uma variação negativa de 0,08% referente ao orçado, porém é possível analisar que: a conta de fornecedores teve uma diminuição de 0,53% e a conta de despesas administrativas aumentou em 5,0%. A variação destas contas são reflexos do demonstrativo do resultado do exercício.

3.4.3 Balanço Patrimonial

Por meio dos resultados obtidos no primeiro trimestre, torna-se possível a análise do balanço patrimonial, fazendo o seguinte comparativo:

	Março					
	Ano de 2009	Realizado	AV	Orçado	AV	%
ATIVO						
CIRCULANTE	72.179	109.309	62,83%	93.474	58,26%	16,94%
Disponibilidades	7.326	27.047	15,55%	26.677	16,63%	1,38%
Caixa e bancos	1.339	21.027	12,09%	20.690	12,90%	1,63%
Numerários em Transito	1.933	1.966	1,13%	1.933	1,20%	1,69%
Aplicações de liquidez imediata	4.053	4.053	2,33%	4.053	2,53%	0,00%
Créditos	60.918	78.237	44,97%	62.862	39,18%	24,46%
Convênios e cartões de crédito a receber	20.866	34.393	19,77%	22.201	13,84%	54,91%
Cheques a receber	7.723	7.658	4,40%	7.723	4,81%	-0,84%
Adiantamento a funcionários	221	226	0,13%	221	0,14%	2,34%
Adiantamento a fornecedores	910	810	0,47%	910	0,57%	-10,97%
Impostos a recuperar	1.185	1.185	0,68%	1.185	0,74%	0,00%
Estoques	29.298	33.280	19,13%	29.906	18,64%	11,28%
Outros direitos realizáveis	716	685	0,39%	716	0,45%	-4,35%
Investimentos Temporários	3.790	3.880	2,23%	3.790	2,36%	2,39%
Despesas do Exercício Seguinte	145	145	0,08%	145	0,09%	0,00%
NÃO CIRCULANTE	68.258	64.675	37,17%	66.966	41,74%	-3,42%
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	11.318	11.322	6,51%	11.318	7,05%	0,03%
Direitos realizáveis	1.187	1.190	0,68%	1.187	0,74%	0,29%
Investimentos Temporários	10.131	10.131	5,82%	10.131	6,31%	0,00%
INVESTIMENTOS TEMPORÁRIOS	215	215	0,12%	215	0,13%	0,00%
IMOBILIZADO	56.628	53.033	30,48%	55.337	34,49%	-4,16%
INTANGÍVEL	95	105	0,06%	95	0,06%	10,48%
TOTAL DO ATIVO	140.437	173.984	100,00%	160.440	100,00%	8,44%

Quadro 57: Balanço Patrimonial - Ativo - Comparativo

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar as contas ativas do balanço patrimonial, verificaram-se variações nas contas que seguem:

- a) caixa e bancos: variação advinda do demonstrativo do fluxo de caixa;
- b) convênios e cartões de créditos a receber: no trimestre houve um aumento de 54,91% se comparado ao orçado. Esta variação expressiva dá-se em razão da concessão de maior prazo para pagamento aos clientes, que teve como objetivo alavancar as vendas.

c) estoques: neste trimestre aumento em 11,28% em comparação ao resultado orçado.

	Março					
	Ano de 2009	Realizado	AV	Orçado	AV	%
PASSIVO						
CIRCULANTE	65.253	90.754	52,16%	77.932	48,57%	16,45%
Fornecedores	40.062	63.743	36,64%	51.297	31,97%	24,26%
Salários e Encargos	2.704	3.523	2,02%	3.900	2,43%	-9,67%
Obrigações fiscais e tributárias	2.136	2.886	1,66%	2.383	1,49%	21,10%
Provisão p/ férias	2.757	3.198	1,84%	2.757	1,72%	16,00%
Empréstimos e financiamentos	10.152	10.152	5,83%	10.152	6,33%	0,00%
Arrendamentos mercantis a pagar	2.928	2.538	1,46%	2.928	1,82%	-13,32%
Outras obrigações	4.515	4.715	2,71%	4.515	2,81%	4,42%
NÃO CIRCULANTE	48.039	48.196	27,70%	47.649	29,70%	1,15%
Obrigações fiscais e tributárias	1.290	1.290	0,74%	1.290	0,80%	0,00%
Empréstimos e financiamentos	13.153	13.153	7,56%	12.763	7,95%	3,06%
Arrendamentos mercantis a pagar	1.282	1.282	0,74%	1.282	0,80%	0,00%
Partes relacionadas	32.155	32.312	18,57%	32.155	20,04%	0,49%
Provisão p/ contingências	159	159	0,09%	159	0,10%	0,00%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	27.145	35.033	20,14%	34.860	21,73%	0,50%
Capital social	5.376	5.376	3,09%	5.376	3,35%	0,00%
Lucros/Prejuízos acumulados	21.769	29.657	17,05%	29.483	18,38%	0,59%
TOTAL DO PASSIVO	140.437	173.984	100,00%	160.440	100,00%	8,44%

Quadro 58: Balanço Patrimonial – Passivo – Comparativo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar as contas passivas do balanço patrimonial, verificou-se algumas variações, as quais seguem:

a) fornecedores: no trimestre aumentou em 24,26% se comparado ao valor orçado. Tal variação deve-se a maior compra de produtos, reflexo também apontado no estoque;

b) obrigações fiscais e tributárias: aumento de 21,1% em comparativo ao valor orçado. Variação esta, que ocorreu em função de aumento nas vendas;

As variações apresentadas nos demonstrativos devem ser avaliadas, e posteriormente, se negativas, solucionadas. Esta análise deve ser periodicamente, devendo precaver-se de erros e falhas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se que o planejamento estratégico, utilizado como ferramenta essencial na direção das empresas, é extremamente importante para que alcance dos objetivos esperados. Na elaboração do planejamento estratégico são definidos: a missão, visão, análises internas e externas, objetivos, estratégias e planos de ação, oferecendo orientações aos gestores para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Deste modo, faz-se necessário que toda organização elabore um planejamento estratégico, com o propósito de organizar seus objetivos, delinear suas estratégias e, por conseguinte, realizá-las.

O orçamento empresarial, por sua vez, é o planejamento das entradas e saídas financeiras que poderão ocorrer na empresa, a fim de antecipar seus resultados. O orçamento empresarial é tido como fornecedor de informações aos gestores, no que se refere às entradas e saídas de capital. Por meio do orçamento é possível elaborar os planos de vendas, produção, compras, custos, investimentos, despesas e adicionalmente possibilitar a elaboração dos demonstrativos contábeis, quais sejam: demonstrativo do resultado do exercício, demonstrativo do fluxo de caixa e o balanço patrimonial.

Explanando as premissas contidas no planejamento estratégico, como demonstrado no exemplo prático, fez-se possível elaborar as peças orçamentárias, que possibilitam, aos gestores, a detecção antecipada de possíveis falhas vindouras. Deste modo, chega-se a um dos objetivos deste trabalho, apontar os pontos em comum entre o planejamento estratégico e o orçamento empresarial.

Com a confrontação do resultado realizado *versus* orçado, percebe-se a importância de manter um sistema de acompanhamento do orçamento, uma vez que, desta forma, é possível identificar desvios que podem interferir no objetivo esperado. Este acompanhamento deve ser periódico, preferencialmente mensal, envolvendo os membros do conselho administrativo e os gerentes de cada setor da empresa.

O presente estudo teve como objetivo apresentar a contribuição do orçamento para a elaboração do planejamento estratégico para uma empresa de

grande porte do ramo supermercadista. O propósito foi alcançado na medida em que foi apresentado o exemplo prático em conformidade com a teoria apresentada.

Enfim, concluí-se que o planejamento estratégico e o orçamento, são ferramentas de auxílio para as empresas no alcance de seus objetivos. Se projetados dentro de perspectivas coerentes, pode orientar as empresas a traçar os caminhos mais corretos para a realização de suas expectativas. Por meio do acompanhamento e avaliação das duas ferramentas, torna-se possível o alcance dos objetivos sem muitos desvios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica, gecon. 2 ed São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.

CERVO, A L.; BERVIAN, P.A **Metodologia científica**. 4ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

FIGUEIREDO, Rogério Mário. **Orçamento Empresarial**: Uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador. Belo Horizonte: Editora UFMG 2005.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: Planejamento e Controle Gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

JONES, Reginaldo L. e TRENTIN, George. **Orçamento**: a chave do planejamento e controle. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

JUNIOR, José Hernandez Perez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão** teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2003

MOSSIMANN, C. P.; ALVES, J. O. C.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação Esag, 1993.

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

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.

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

_____. **Introdução à administração financeira**: texto e exercícios. São Paulo: Thomson, 2005.

_____. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

SANVICENTE, Antônio Zorrato; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração da empresa**: planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SHUBERT, Pedro. **Manual de Orçamento Empresarial Integrado**. Rio de Janeiro: Jolan, 1987.

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

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresaria e custo-padrão**. 4. ed. São Paulo: Universidade-Empresa, 1994.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

WARREN, Carl S., REEVE, James M, FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. Tradução da 6ª ed. São Paulo: Thomson, 2001.

ZDANOWICS, José Eduardo. **Orçamento Operacional**: uma abordagem pratica. 3ª ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto Editores Ltda, 1989.

APÊNDICE

Balço Patrimonial Europa Supermercados Ltda 2008-2009

BALANÇO PATRIMONIAL EUROPA SUPERMERCADOS ATIVO

	2009	AV%	2008	AV%	AH%
CIRCULANTE	<u>72.178,96</u>	51,4%	<u>76.470,98</u>	62,7%	-5,6%
DISPONIBILIDADES	<u>7.325,85</u>	5,2%	<u>6.882,63</u>	5,6%	6,4%
Caixa e bancos	1.339,23	1,0%	2.994,26	2,5%	-55,3%
Numerários em trânsito	1.933,27	1,4%	0,00		
Aplicações financeiras de liquidez imediata	4.053,35	2,9%	3.888,37	3,2%	4,2%
DIREITOS REALIZÁVEIS	<u>60.918,10</u>	43,4%	<u>65.772,45</u>	54,0%	-7,4%
Convênios e cartões de crédito a receber	20.866,00	14,9%	18.102,98	14,9%	15,3%
Cheques a receber	7.722,72	5,5%	13.443,73	11,0%	-42,6%
Adiantamento a funcionários	220,83	0,2%	466,13	0,4%	-52,6%
Adiantamento a fornecedores	909,78	0,6%	649,85	0,5%	40,0%
Impostos a recuperar	1.185,00	0,8%	840,24	0,7%	41,0%
Estoques	29.297,65	20,9%	31.387,65	25,8%	-6,7%
Outros direitos realizáveis	716,12	0,5%	881,87	0,7%	-18,8%
INVESTIMENTOS TEMPORÁRIOS	<u>3.789,53</u>		<u>3.703,75</u>	3,0%	2,3%
Aplicações financeiras	3.789,53	2,7%	3.703,75	3,0%	2,3%
DESPESAS DO EXERCÍCIO SEGUINTE	<u>145,48</u>	0,1%	<u>112,15</u>	0,1%	29,7%
NÃO CIRCULANTE	<u>68.257,60</u>	48,6%	<u>45.265,34</u>	37,1%	50,8%
REALIZÁVEL À LONGO PRAZO	<u>11.318,48</u>	8,1%	<u>7.564,27</u>	6,2%	49,6%
DIREITOS REALIZÁVEIS	<u>1.187,04</u>	0,8%	<u>3.336,48</u>	2,7%	-64,4%
Créditos de consórcios	1.002,45	0,7%	771,95	0,6%	29,9%
Arrendamentos mercantis			2.451,19	2,0%	
Depósitos judiciais	184,59	0,1%	113,34	0,1%	62,9%
INVESTIMENTOS TEMPORÁRIOS	<u>10.131,44</u>	7,2%	<u>4.227,77</u>	3,5%	139,6%
Aplicações financeiras	10.131,44	7,2%	4.227,77	3,5%	139,6%
INVESTIMENTOS	<u>215,18</u>	0,2%			
Participações diversas	215,18	0,2%			
IMOBILIZADO	<u>56.628,48</u>	40,3%	<u>37.701,07</u>	30,9%	50,2%
Terrenos	14.582,06	10,4%	9.080,56	7,4%	60,9%
Edifícios e instalações	20.845,95	14,8%	20.513,29	16,8%	1,6%
Máquinas e equipamentos	8.784,10	6,3%	8.434,91	6,9%	4,1%
Móveis e utensílios	464,91	0,3%	442,65	0,4%	5,0%
Equipamentos e softwares de informática	3.594,40	2,6%	3.080,51	2,5%	16,7%
Veículos	4.209,13	3,0%	2.727,72	2,2%	54,3%
Outros bens	745,26	0,5%	663,61	0,5%	12,3%
Bens construídos em propriedades de terceiros	11.803,38	8,4%	6.610,94	5,4%	78,5%
Bens de terceiros em nosso poder	10.790,71	7,7%		0,0%	
(-) Depreciações e amortizações acumuladas	-19.191,42	-13,7%	-13.833,12	-11,4%	38,7%
INTANGÍVEL	<u>95,46</u>	0,1%	<u>141,36</u>	0,1%	-32,5%
Sistemas e aplicativos - softwares	359,11	0,3%	359,11	0,3%	0,0%
(-) Amortizações acumuladas	-263,65	-0,2%	-217,75	-0,2%	21,1%
TOTAL DO ATIVO	<u>140.436,56</u>	100,0%	<u>121.877,67</u>	100,0%	15,2%

Balço Patrimonial Europa Supermercados Passivo 2008 - 2009

PASSIVO					
	2009		2008		
CIRCULANTE	<u>65.252,65</u>	46,5%	<u>64.198,07</u>	52,7%	1,6%
Fornecedores de mercadorias e serviços	40.061,61	28,5%	36.404,17	29,9%	10,0%
Obrigações sociais e trabalhistas	2.703,53	1,9%	2.389,82	2,0%	13,1%
Obrigações fiscais e tributárias	2.138,03	1,5%	2.951,47	2,4%	-27,6%
Provisão p/ férias	2.758,78	2,0%	2.510,27	2,1%	9,8%
Empréstimos e financiamentos	10.151,68	7,2%	19.387,06	15,9%	-47,6%
Arrendamentos mercantis a pagar	2.927,55	2,1%	0,00	0,0%	
Outras obrigações	4.515,47	3,2%	575,28	0,5%	684,9%
NÃO CIRCULANTE	<u>48.038,58</u>	34,2%	<u>3.317,49</u>	2,7%	1348,0%
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	<u>48.038,58</u>	34,2%	<u>3.317,49</u>	2,7%	1348,0%
Obrigações fiscais e tributárias	1.289,91	0,9%	1.685,46	1,4%	-23,5%
Empréstimos e financiamentos	13.152,92	9,4%	1.384,41	1,1%	850,1%
Arrendamentos mercantis a pagar	1.282,01	0,9%	0,00		
Partes relacionadas	32.154,55	22,9%	0,00		
Provisão p/ contingências	159,19	0,1%	247,62	0,2%	-35,7%
			0,00		
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	<u>27.145,33</u>	19,3%	<u>54.362,11</u>	44,6%	-50,1%
CAPITAL SOCIAL	<u>5.376,38</u>	3,8%	<u>5.376,34</u>	4,4%	0,0%
RESULTADOS ACUMULADOS	<u>21.768,95</u>	15,5%	<u>48.985,77</u>	40,2%	-55,6%
TOTAL DO PASSIVO	<u>140.436,56</u>	100,0%	<u>121.877,67</u>	100,0%	15,2%

Demonstração do Resultado do Exercício 2008 – 2009

EUROPA SUPERMERCADOS LTDA

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (Valores Expressos em Reais)/1000

	PERÍODOS				
	AV		AV		AH
	01/jan./09		01/jan./08		
	a	a			
	31/dez./09		31/dez./08		
RECEITA BRUTA	<u>425.858,49</u>	113,2%	<u>431.001,51</u>	114,2%	-1,2%
Venda de mercadorias	425.558,48	113,1%	430.836,25	114,2%	-1,2%
Venda de serviços	300,01	0,1%	165,26	0,0%	81,5%
DEDUÇÕES	<u>-49.574,74</u>	-13,2%	<u>-53.686,36</u>	-14,2%	-7,7%
Devoluções e abatimentos	-2.502,43	-0,7%	-1.908,49	-0,5%	31,1%
Impostos e contribuições	-47.072,31	-12,5%	-51.777,87	-13,7%	-9,1%
RECEITA LÍQUIDA	<u>376.283,75</u>	100,0%	<u>377.315,15</u>	100,0%	-0,3%
CUSTO DAS MERCADORIAS E SERVIÇOS VENDIDOS	<u>-296.698,09</u>	-78,8%	<u>-309.158,03</u>	-81,9%	-4,0%
LUCRO BRUTO	<u>79.585,66</u>	21,2%	<u>68.157,12</u>	18,1%	16,8%
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS	<u>-73.042,68</u>	-19,4%	<u>-63.283,84</u>	-16,8%	15,4%
Despesas financeiras	-8.697,51	-1,8%	-8.363,78	-2,2%	-19,9%
Receitas financeiras	8.358,85	2,2%	8.194,19	2,2%	2,0%
Despesas com vendas	-73.712,61	-19,6%	-66.226,19	-17,6%	11,3%
Despesas gerais e administrativas	-710,70	-0,2%	-477,46	-0,1%	48,9%
Outras receitas/ despesas operacionais	-278,71	-0,1%	3.589,40	1,0%	-107,8%
RESULTADO ANTES DOS EFEITOS INFLACIONÁRIOS	<u>6.542,98</u>	1,7%	<u>4.873,28</u>	1,3%	34,3%
VARIAÇÕES E CORREÇÕES MONETÁRIAS	<u>-2,41</u>	0,0%			
RESULTADO ANTES DAS PROVISÕES DE IMPOSTOS E	<u>6.540,57</u>	1,7%	<u>4.873,28</u>	1,3%	34,2%
PROVISÃO PARA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	<u>-494,24</u>	-0,1%	<u>-438,84</u>	-0,1%	12,6%
PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA	<u>-1.347,07</u>	-0,4%	<u>-1.199,62</u>	-0,3%	12,3%
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	<u>4.699,26</u>	1,2%	<u>3.234,82</u>	0,9%	45,3%

Projeção do Estoques por setores

ACQUICUE

PROGRAMAÇÃO	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011
Estoque inicial PA (em unidades)	856	856	945	992	982	1.200	1.318	1.478	1.478	1.239	1.377	1.331	1.458	1.196
(-) Vendas projetadas 2010	8.635	691	777	691	691	691	604	691	691	604	777	777	950	9.758
(+) COMPRA	8.995	800	824	899	809	880	605	493	649	743	731	904	688	10.794
(=) Estoque final	1.196	945	992	1.200	1.318	1.478	1.478	1.280	1.239	1.377	1.331	1.458	1.196	2.232

BAZAR

PROGRAMAÇÃO	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011
Estoque inicial PA (em unidades)	323	323	309	297	271	237	259	256	201	176	213	155	159	145
(-) Vendas projetadas 2010	4.180	334	376	334	334	334	293	334	334	293	376	376	460	4.723
(+) COMPRA	4.002	320	365	308	300	367	289	280	309	330	318	380	446	4.802
(=) Estoque final	145	309	297	271	237	259	256	201	176	213	155	159	145	224

ELETRO

PROGRAMAÇÃO	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011
Estoque inicial PA (em unidades)	5	5	16	25	22	20	19	20	9	7	9	2	2	5
(-) Vendas projetadas 2010	498	40	45	40	40	40	35	40	40	35	45	45	55	563
(+) COMPRA	498	51	54	36	38	39	36	29	38	37	37	45	58	598
(=) Estoque final	5	16	25	22	20	19	20	9	7	9	2	2	5	40

FLV-ORTIFRUITIGRANJEITO

PROGRAMAÇÃO	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011
Estoque inicial PA (em unidades)	1.353	1.353	1.134	1.365	1.276	1.176	1.225	1.126	885	767	688	601	675	737
(-) Vendas projetadas 2010	13.981	1.119	1.258	1.119	1.119	1.119	979	1.119	1.119	979	1.258	1.258	1.538	15.799
(+) COMPRA	13.365	900	1.489	1.029	1.019	1.167	890	878	1.000	900	1.171	1.332	1.600	16.038
(=) Estoque final	737	1.134	1.365	1.276	1.176	1.225	1.126	885	767	688	601	675	737	976

FRENTE DE CAIXA

PROGRAMAÇÃO	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011
Estoque inicial P.A. (em unidades)	46	46	45	42	43	45	44	46	46	47	48	46	47	46
(-) Vendas projetadas 2010	143	11	13	11	11	11	10	11	11	10	13	13	16	162
(+) COMPRA	143	10	10	13	13	11	12	11	12	11	11	14	15	172
(=) Estoque final	46	45	42	43	45	44	46	46	47	48	46	47	46	56

FRIO S

PROGRAMAÇÃO	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011
Estoque inicial P.A. (em unidades)	1.585	1.585	1.573	1.422	1.182	1.056	962	880	591	484	525	459	599	492
(-) Vendas projetadas 2010	16.882	1.351	1.519	1.351	1.351	1.351	1.182	1.351	1.351	1.182	1.519	1.519	1.857	19.076
(+) COMPRA	15.789	1.339	1.368	1.110	1.225	1.256	1.100	1.062	1.243	1.223	1.453	1.660	1.750	18.947
(=) Estoque final	492	1.573	1.422	1.182	1.056	962	880	591	484	525	459	599	492	363

LEITE

PROGRAMAÇÃO	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011
Estoque inicial P.A. (em unidades)	1.261	1.261	1.295	1.299	1.239	1.152	1.193	1.088	1.067	1.000	1.047	974	980	933
(-) Vendas projetadas 2010	13.329	1.066	1.200	1.066	1.066	1.066	933	1.066	1.066	933	1.200	1.200	1.466	15.062
(+) COMPRA	13.001	1.100	1.204	1.006	980	1.107	828	1.045	1.000	980	1.126	1.206	1.419	15.601
(=) Estoque final	933	1.295	1.299	1.239	1.152	1.193	1.088	1.067	1.000	1.047	974	980	933	1.472

MERCERIA

PROGRAMAÇÃO	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011
Estoque inicial P.A. (em unidades)	7.630	7.630	6.476	5.583	5.209	4.828	5.092	4.575	4.671	4.189	4.199	3.751	3.324	2.681
(-) Vendas projetadas 2010	71.303	5.704	6.417	5.704	5.704	5.704	4.991	5.704	5.704	4.991	6.417	6.417	7.843	80.573
(+) COMPRA	66.354	4.550	5.525	5.330	5.323	5.968	4.475	5.800	5.222	5.001	5.970	5.990	7.200	79.625
(=) Estoque final	2.681	6.476	5.583	5.209	4.828	5.092	4.575	4.671	4.189	4.199	3.751	3.324	2.681	1.732

PADARIA

PROGRAMAÇÃO	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011
Estoque inicial P.A. (em unidades)	1.021	1.021	1.001	983	972	931	937	934	938	878	960	932	882	709
(-) Vendas projetadas 2010	5.755	460	518	460	460	460	403	460	460	403	518	518	633	6.503
(+) COMPRA	5.443	440	500	450	419	466	400	465	400	485	490	468	460	6.532
(=) Estoque final	709	1.001	983	972	931	937	934	938	878	960	932	882	709	738

TEXTIL

PROGRAMAÇÃO	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011
Estoque inicial P.A. (em unidades)	45	45	46	52	54	57	56	54	51	47	43	40	36	40
(-) Vendas projetadas 2010	485	39	44	39	39	39	34	39	39	34	44	44	53	549
(+) COMPRA	480	40	50	40	42	38	32	36	35	30	40	40	57	576
(=) Estoque final	40	46	52	54	57	56	54	51	47	43	40	36	40	67

Controle de Estoques por Setores

AÇOUGUE	ITEMS	jan/10			fev/10			mar/10			abr/10			mai/10		
		QTDE	RSUNIT	R\$ TOTAL												
		836	4,43	3.706	945	4,66	4.401	992	4,76	4.727	1.200	4,82	5.790	1.318	4,85	6.395
800	4,89	3.912	824	4,89	4.029	899	4,89	4.396	809	4,89	3.956	850	4,89	4.156		
691	4,66	3.217	777	4,76	3.703	691	4,82	3.333	691	4,85	3.351	691	4,87	3.361		
945	4,66	4.401	992	4,76	4.727	1.200	4,82	5.790	1.318	4,85	6.395	1.478	4,87	7.190		

AÇOUGUE	ITEMS	jul/10			ago/10			set/10			out/10			nov/10		
		QTDE	RSUNIT	R\$ TOTAL												
		1.478	4,87	7.203	1.280	4,88	6.244	1.239	4,88	6.046	1.377	4,88	6.726	1.331	4,89	6.503
493	4,89	2.411	649	4,89	3.173	743	4,89	3.633	731	4,89	3.574	904	4,89	4.420		
691	4,88	3.369	691	4,88	3.372	604	4,88	2.952	777	4,89	3.797	777	4,89	3.798		
1.280	4,88	6.244	1.239	4,88	6.046	1.377	4,88	6.726	1.331	4,89	6.503	1.458	4,89	7.125		

ITEMS	2011			2012			2013			2014		
	QTDE	RSUNIT	R\$ TOTAL	QTDE	RSUNIT	R\$ TOTAL	QTDE	RSUNIT	R\$ TOTAL	QTDE	RSUNIT	R\$ TOTAL
	1.196	1,87	2.232	2.232	2.232	4,65	10.390	3.532	4,99	17.633	4.928	5,12
10.794	4,96	53.569	12.521	5,05	63.258	14.524	5,15	74.774	17.429	5,25	91.532	
9.758	4,65	45.412	11.221	4,99	56.015	13.129	5,12	67.188	15.755	5,22	82.272	
2.232	4,65	10.390	3.532	4,99	17.633	4.928	5,12	25.219	6.603	5,22	34.480	

ITENS	jan/10			fev/10			mar/10			abr/10			mai/10		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
	EI	323	2,78	897	309	2,46	758	297	2,28	678	271	2,21	598	237	2,17
COMPRAS	320	2,13	683	365	2,13	779	308	2,13	657	300	2,13	640	357	2,13	762
VENDA	334	2,46	821	376	2,28	858	334	2,21	738	334	2,17	725	334	2,15	718
EF	309	2,46	758	297	2,28	678	271	2,21	598	237	2,17	513	259	2,15	557

ITENS	jul/10			ago/10			set/10			out/10			nov/10		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
	EI	256	2,14	547	201	2,14	430	176	2,13	375	213	2,13	455	155	2,13
COMPRAS	280	2,13	597	309	2,13	659	330	2,13	704	318	2,13	678	380	2,13	811
VENDA	334	2,14	715	334	2,13	714	293	2,13	624	376	2,13	803	376	2,13	803
EF	201	2,14	430	176	2,13	375	213	2,13	455	155	2,13	331	159	2,13	339

ITENS	2011			2012			2013			2014		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL
	EI	145	1,54	224	224	2,15	481	2,20	481	363	470	2,24
COMPRAS	4.802	2,17	10.400	5.571	2,20	12.281	2,25	12.281	6.462	7.626	2,33	17.770
VENDA	4.723	2,15	10.143	5.432	2,20	11.963	2,24	11.963	6.355	7.755	2,33	18.030
EF	224	2,15	481	363	2,20	799	2,24	799	470	342	2,33	794

RELATÓRIO

ITENS	jan/10			fev/10			mar/10			abr/10			mai/10		
	QTDE	R\$ UNIT	R\$ TOTAL												
EI	5	38,09	190	16	44,07	712	25	44,52	1.128	22	44,60	959	20	44,63	878
COMPRAS	51	44,66	2.277	54	44,65	2.411	36	44,65	1.608	38	44,65	1.697	39	44,65	1.742
VENDA	40	44,07	1.756	45	44,52	1.995	40	44,60	1.777	40	44,63	1.778	40	44,65	1.779
EF	16	44,07	712	25	44,52	1.128	22	44,60	959	20	44,63	878	19	44,65	840

ITENS	jul/10			ago/10			set/10			out/10			nov/10		
	QTDE	R\$ UNIT	R\$ TOTAL												
EI	20	44,66	891	9	44,65	407	7	44,65	325	9	44,65	421	2	44,65	71
COMPRAS	29	44,65	1.295	38	44,65	1.697	37	44,65	1.652	37	44,65	1.652	45	44,65	2.009
VENDA	40	44,65	1.779	40	44,65	1.779	35	44,65	1.557	45	44,65	2.001	45	44,65	2.001
EF	9	44,65	407	7	44,65	325	9	44,65	421	2	44,65	71	2	44,65	79

ITENS	2011			2012			2013			2014		
	QTDE	R\$ UNIT	R\$ TOTAL									
EI	5	44,65	223	40	45,32	1.806	86	46,10	3.961	133	46,93	6.236
COMPRAS	598	45,32	27.086	693	46,14	31.985	804	47,02	37.808	965	47,96	46.281
VENDA	563	45,32	25.503	647	46,10	29.831	757	46,93	35.532	909	47,84	43.464
EF	40	45,32	1.806	86	46,10	3.961	133	46,93	6.236	189	47,84	9.053

FLV - HORTIFRUTIGRANJEIRO															
ITENS	jan/10			fev/10			mar/10			abr/10			mai/10		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
EI	1.353	1,37	1.857	1.134	1,69	1.914	1.365	1,96	2.670	1.276	2,04	2.607	1.176	2,10	2.465
COMPRAS	900	2,16	1.944	1.489	2,16	3.217	1.029	2,16	2.223	1.019	2,16	2.201	1.167	2,16	2.521
VENDA	1.119	1,69	1.887	1.258	1,96	2.461	1.119	2,04	2.286	1.119	2,10	2.344	1.119	2,13	2.380
EF	1.134	1,69	1.914	1.365	1,96	2.670	1.276	2,04	2.607	1.176	2,10	2.465	1.225	2,13	2.606

ITENS	jul/10			ago/10			set/10			out/10			nov/10		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
EI	1.126	2,14	2.411	885	2,15	1.903	767	2,16	1.653	688	2,16	1.485	601	2,16	1.298
COMPRAS	878	2,16	1.897	1.000	2,16	2.160	900	2,16	1.944	1.171	2,16	2.530	1.332	2,16	2.877
VENDA	1.119	2,15	2.404	1.119	2,16	2.411	979	2,16	2.112	1.258	2,16	2.717	1.258	2,16	2.718
EF	885	2,15	1.903	767	2,16	1.653	688	2,16	1.485	601	2,16	1.298	675	2,16	1.457

ITENS	2011			2012			2013			2014		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL									
EI	737	1,32	976	976	2,15	2.103	2.103	2,23	3.145	1.735	2,27	3.941
COMPRAS	16.038	2,19	35.166	18.604	2,23	41.527	41.527	2,27	49.087	25.897	2,32	60.088
VENDA	15.799	2,15	34.039	18.169	2,23	40.485	40.485	2,27	48.291	25.509	2,32	59.110
EF	976	2,15	2.103	1.411	2,23	3.145	3.145	2,27	3.941	2.123	2,32	4.919

FRONTE DE CAIXA

ITENS	jan/10			fev/10			mar/10			abr/10			mai/10		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
EI	905	0,14	129	904	0,16	146	901	0,18	163	902	0,21	186	904	0,23	208
COMPRAS	10	1,93	19	10	1,93	19	13	1,93	25	13	1,93	25	11	1,93	21
VENDA	11	0,16	2	13	0,18	2	11	0,21	2	11	0,23	3	11	0,25	3
EF	904	0,16	146	901	0,18	163	902	0,21	186	904	0,23	208	903	0,25	227

ITENS	jul/10			ago/10			set/10			out/10			nov/10		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
EI	905	0,27	247	905	0,29	265	906	0,31	285	907	0,33	303	905	0,35	319
COMPRAS	11	1,93	21	12	1,93	23	11	1,93	21	11	1,93	21	14	1,93	27
VENDA	11	0,29	3	11	0,31	4	10	0,33	3	13	0,35	5	13	0,38	5
EF	905	0,29	265	906	0,31	285	907	0,33	303	905	0,35	319	906	0,38	341

ITENS	2011			2012			2013			2014		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL									
EI	905	0,90	811	811	1,18	956	729	1,48	1.078	653	1,78	1.161
COMPRAS	67	5,01	336	104	3,80	397	141	3,32	469	186	3,09	574
VENDA	162	1,18	191	186	1,48	275	217	1,78	386	261	2,07	539
EF	811	1,18	956	729	1,48	1.078	653	1,78	1.161	578	2,07	1.196

FIG 13															
ITENS	jan/10			fev/10			mar/10			abr/10			mai/10		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
EI	1.595	1,89	2.988	1.573	2,01	3.158	1.422	2,07	2.950	1.182	2,11	2.491	1.056	2,13	2.250
COMPRAS	1.339	2,15	2.881	1.368	2,15	2.943	1.110	2,15	2.388	1.225	2,15	2.635	1.256	2,15	2.702
VENDA	1.351	2,01	2.711	1.519	2,07	3.152	1.351	2,11	2.847	1.351	2,13	2.877	1.351	2,14	2.892
EF	1.573	2,01	3.158	1.422	2,07	2.950	1.182	2,11	2.491	1.056	2,13	2.250	962	2,14	2.059
ITENS	jul/10			ago/10			set/10			out/10			nov/10		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
EI	880	2,15	1.889	591	2,15	1.271	484	2,15	1.040	525	2,15	1.129	459	2,15	987
COMPRAS	1.062	2,15	2.285	1.243	2,15	2.674	1.223	2,15	2.631	1.453	2,15	3.126	1.660	2,15	3.571
VENDA	1.351	2,15	2.903	1.351	2,15	2.905	1.182	2,15	2.542	1.519	2,15	3.269	1.519	2,15	3.269
EF	591	2,15	1.271	484	2,15	1.040	525	2,15	1.129	459	2,15	987	599	2,15	1.289
ITENS	2011			2012			2013			2014					
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
EI	492	0,74	363	363	2,15	779	403	2,22	896	231	2,26	523	231	2,26	523
COMPRAS	18.947	2,18	41.373	21.978	2,22	48.857	25.495	2,27	57.751	30.594	2,31	70.694	30.594	2,31	70.694
VENDA	19.076	2,15	40.957	21.938	2,22	48.740	25.667	2,26	58.124	30.801	2,31	71.161	30.801	2,31	71.161
EF	363	2,15	779	403	2,22	896	231	2,26	523	24	2,31	56	24	2,31	56

LEITE

ITENS	jan/10			fev/10			mar/10			abr/10			mai/10		
	QTDE	R\$ UNIT	R\$ TOTAL												
EI	1.261	1,23	1.556	1.295	1,15	1.491	1.299	1,11	1.437	1.239	1,09	1.344	1.152	1,07	1.237
COMPRAS	1.100	1,06	1.164	1.204	1,06	1.274	1.006	1,06	1.064	980	1,06	1.037	1.107	1,06	1.171
VENDA	1.066	1,15	1.228	1.200	1,11	1.327	1.066	1,09	1.157	1.066	1,07	1.144	1.066	1,07	1.136
EF	1.295	1,15	1.491	1.299	1,11	1.437	1.239	1,09	1.344	1.152	1,07	1.237	1.193	1,07	1.271

ITENS	jul/10			ago/10			set/10			out/10			nov/10		
	QTDE	R\$ UNIT	R\$ TOTAL												
EI	1.088	1,06	1.156	1.067	1,06	1.131	1.000	1,06	1.060	1.047	1,06	1.109	974	1,06	1.030
COMPRAS	1.045	1,06	1.106	1.000	1,06	1.058	980	1,06	1.037	1.126	1,06	1.191	1.206	1,06	1.276
VENDA	1.066	1,06	1.131	1.066	1,06	1.129	933	1,06	988	1.200	1,06	1.269	1.200	1,06	1.269
EF	1.067	1,06	1.131	1.000	1,06	1.060	1.047	1,06	1.109	974	1,06	1.030	980	1,06	1.037

ITENS	2011			2012			2013			2014					
	QTDE	R\$ UNIT	R\$ TOTAL												
EI	933	1,58	1.472	1.472	1,10	1.623	1.623	1,09	2.459	2.248	1,11	2.459	2.976	1,11	3.309
COMPRAS	15.601	1,07	16.752	18.097	1,09	19.782	19.782	1,11	23.384	20.993	1,11	23.384	25.192	1,14	28.624
VENDA	15.062	1,10	16.602	17.321	1,09	18.946	18.946	1,11	22.534	20.266	1,11	22.534	24.319	1,13	27.570
EF	1.472	1,10	1.623	2.248	1,09	2.459	2.459	1,11	3.309	2.976	1,11	3.309	3.848	1,13	4.363

FABRICA

ITENS	jan/10			fev/10			mar/10			abr/10			mai/10		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
EI	1.021	1,55	1.579	1.001	1,66	1.666	983	1,76	1.725	972	1,81	1.763	931	1,85	1.723
COMPRAS	440	1,94	853	500	1,94	969	450	1,94	872	419	1,94	812	466	1,94	903
VENDA	460	1,66	766	518	1,76	909	460	1,81	835	460	1,85	852	460	1,88	865
EF	1.001	1,66	1.666	983	1,76	1.725	972	1,81	1.763	931	1,85	1.723	937	1,88	1.761

ITENS	jul/10			ago/10			set/10			out/10			nov/10		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
EI	934	1,90	1.771	938	1,91	1.793	878	1,92	1.685	960	1,93	1.849	932	1,93	1.799
COMPRAS	465	1,94	901	400	1,94	775	485	1,94	940	490	1,94	950	468	1,94	907
VENDA	460	1,91	880	460	1,92	883	403	1,93	776	518	1,93	1.000	518	1,93	1.001
EF	938	1,91	1.793	878	1,92	1.685	960	1,93	1.849	932	1,93	1.799	882	1,93	1.705

ITENS	2011			2012			2013			2014		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL
EI	709	1,04	738	738	1,88	1.385	836	1,99	1.666	876	2,04	1.783
COMPRAS	6.532	1,97	12.848	7.577	2,00	15.172	8.789	2,04	17.934	10.547	2,08	21.954
VENDA	6.503	1,88	12.201	7.478	1,99	14.891	8.750	2,04	17.816	10.499	2,08	21.819
EF	738	1,88	1.385	836	1,99	1.666	876	2,04	1.783	923	2,08	1.918

TEXTIL

ITENS	jan/10			fev/10			mar/10			abr/10			mai/10		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
EI	45	4,04	182	46	4,09	189	52	4,13	217	54	4,14	222	57	4,15	236
COMPRAS	40	4,16	166	50	4,16	208	40	4,16	166	42	4,16	175	38	4,16	158
VENDA	39	4,09	159	44	4,13	180	39	4,14	161	39	4,15	161	39	4,15	161
EF	46	4,09	189	52	4,13	217	54	4,14	222	57	4,15	236	56	4,15	233

ITENS	jul/10			ago/10			set/10			out/10			nov/10		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL												
EI	54	4,16	224	51	4,16	213	47	4,16	197	43	4,16	180	40	4,16	166
COMPRAS	36	4,16	150	35	4,16	146	30	4,16	125	40	4,16	166	40	4,16	166
VENDA	39	4,16	161	39	4,16	162	34	4,16	141	44	4,16	182	44	4,16	182
EF	51	4,16	213	47	4,16	197	43	4,16	180	40	4,16	165	36	4,16	150

ITENS	2011			2012			2013			2014		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL									
EI	40	1,69	67	67	4,06	272	104	4,28	446	141	4,37	617
COMPRAS	576	4,22	2.432	668	4,30	2.872	775	4,38	3.395	930	4,47	4.156
VENDA	549	4,06	2.227	631	4,28	2.698	738	4,37	3.224	886	4,46	3.946
EF	67	4,06	272	104	4,28	446	141	4,37	617	186	4,46	827

Controle de Estoque Consolidado

SETOR	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011	2012
Acoplament	4.401	4.727	5.790	6.395	7.190	7.203	6.244	6.046	6.726	6.503	7.125	5.846	10.390	17.633
Buzar	758	678	598	513	557	547	430	375	455	331	339	309	481	799
Rebeldes	3.782	3.270	3.039	2.761	2.578	2.281	1.557	1.233	1.335	1.064	815	487	(763)	(1.804)
Edifim	712	1.128	959	878	840	891	407	325	421	71	79	223	1.806	3.981
Fl. Manutenção	1.914	2.670	2.607	2.465	2.606	2.411	1.903	1.663	1.485	1.298	1.457	1.591	2.103	3.145
Frete de Caixa	146	163	186	208	227	247	265	285	303	319	341	364	956	1.078
Frutas	3.158	2.950	2.491	2.250	2.059	1.889	1.271	1.040	1.129	987	1.289	1.059	779	896
Luz	1.491	1.437	1.344	1.237	1.271	1.156	1.131	1.060	1.109	1.030	1.037	987	1.623	2.459
Mercado	11.979	11.195	10.907	10.336	11.030	9.956	10.193	9.151	9.178	8.202	7.269	5.882	3.757	3.248
Padaria	1.686	1.725	1.763	1.723	1.761	1.771	1.793	1.685	1.849	1.799	903	1.372	1.385	1.686
Taxa	189	217	222	236	233	224	213	197	180	165	150	165	272	446
Total	30.197	30.161	29.906	29.000	30.351	28.577	25.407	23.049	24.170	21.769	20.805	18.266	22.788	33.527

Apuração dos Impostos

IMPOSTOS S/ VENDAS	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	68.301	5.464	6.147	5.464	5.464	5.464	4.781	5.464	5.464	4.781	6.147	6.147	7.513	78.608	92.180	110.331	135.654

CRÉDITO DE IMPOSTOS	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	49.716	3.887	4.445	4.022	3.985	4.339	3.386	3.714	3.834	3.812	4.353	4.674	5.264	60.554	71.507	84.524	103.468

APURAÇÃO	ACUM	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	18.585	1.577	1.702	1.442	1.479	1.125	1.395	1.750	1.630	969	1.794	1.473	2.249	18.054	20.673	25.807	32.186

Fluxo de Caixa 2010

	2010	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010
FLUXO DE CAIXA ORÇADO													
EITRADAS OPERACIONAIS	537.220	32.289	58.878	46.445	43.712	43.712	40.980	40.980	43.712	40.980	43.712	49.177	54.641
Venda de Produção	537.220	32.289	58.878	46.445	43.712	43.712	40.980	40.980	43.712	40.980	43.712	49.177	54.641
Outras Entradas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SAÍDAS OPERACIONAIS	(506.008)	(23.772)	(39.951)	(62.141)	(43.336)	(42.029)	(39.935)	(38.946)	(40.352)	(39.637)	(42.660)	(49.653)	(53.596)
Fornecedores	(386.387)	(15.128)	(30.015)	(42.458)	(34.472)	(33.272)	(31.830)	(30.857)	(30.116)	(29.632)	(31.259)	(36.949)	(40.399)
Despesas Administrativas	(11.691)	(933)	(985)	(933)	(933)	(933)	(895)	(947)	(947)	(895)	(998)	(998)	(1.292)
Despesas com Vendas	(51.339)	(4.290)	(4.337)	(4.290)	(4.290)	(4.290)	(4.143)	(4.106)	(4.153)	(4.221)	(4.534)	(4.255)	(4.430)
Impostos	(28.025)	(2.136)	(3.188)	(3.196)	(2.383)	(2.274)	(1.966)	(1.807)	(2.395)	(2.285)	(1.469)	(2.599)	(2.328)
Despesas de Marketing	(16.149)	(1.222)	(1.369)	(1.227)	(1.227)	(1.227)	(1.084)	(1.204)	(1.217)	(1.084)	(1.369)	(1.819)	(2.103)
Investimento	(12.000)	-	-	-	-	-	-	-	(1.500)	(1.500)	(3.000)	(3.000)	(3.000)
Participação Funcionários	(417)	(63)	(58)	(37)	(31)	(33)	(16)	(25)	(26)	(20)	(31)	(33)	(45)
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	31.212	8.517	16.927	(5.696)	376	1.684	1.046	2.035	3.360	1.343	1.053	(476)	1.044
EITRADA/SAÍDA FINANCEIRA	(1.584)	(133)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)
Entradas Financeiras Operacionais	5	(1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Saídas Financeiras Operacionais	(1.590)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	29.628	8.384	16.795	(5.828)	244	1.552	914	1.903	3.228	1.211	921	(608)	912
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	29.628	8.384	16.795	(5.828)	244	1.552	914	1.903	3.228	1.211	921	(608)	912
SALDO DE CAIXA ANTERIOR	1.339	1.339	9.723	26.518	20.690	20.935	22.486	23.400	25.303	28.531	29.742	30.663	30.055
SALDO DE CAIXA ATUAL	30.967	9.723	26.518	20.690	20.935	22.486	23.400	25.303	28.531	29.742	30.663	30.055	30.967

Balço Patrimonial 2010

ATIVO	2009	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAY/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010
OFICIANE	72.179	98.767	102.471	98.474	92.598	95.630	91.740	92.622	93.159	98.078	95.615	95.689	98.134
Disponibilidades	7.326	15.710	32.515	26.677	26.921	28.473	29.397	31.288	34.518	35.729	36.600	36.042	36.954
Caixa e bancos	1.339	9.723	26.518	20.680	20.935	22.466	23.400	25.303	28.531	29.742	30.663	30.055	30.957
Numerários em Trânsito	1.933	1.933	1.933	1.933	1.933	1.933	1.933	1.933	1.933	1.933	1.933	1.933	1.933
Aplicações de liquidez imediata	4.053	4.053	4.053	4.053	4.053	4.053	4.053	4.053	4.053	4.053	4.053	4.053	4.053
Créditos	60.918	74.122	66.031	62.852	61.737	63.222	58.418	57.337	54.705	58.414	56.000	55.692	57.245
Créditos e catções de crédito a receber	20.866	33.170	25.115	22.201	21.982	22.116	19.085	21.235	20.902	18.489	23.505	24.123	28.224
Cheques a receber	7.723	7.723	7.723	7.723	7.723	7.723	7.723	7.723	7.723	7.723	7.723	7.723	7.723
Adiantamento a funcionários	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Adiantamento a fornecedores	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910
Impostos a recuperar	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185
Estoques	29.238	30.197	30.161	29.905	29.000	30.351	28.577	25.407	23.049	24.170	21.769	20.805	18.265
Outros direitos realizáveis	716	716	716	716	716	716	716	716	716	716	716	716	716
Investimentos Temporários	3.790												
Aplicações financeiras	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790
Despesas do Exercício Seguinte	145												
NÃO OFICIANE	68.255	67.827	67.395	66.965	65.555	66.105	65.674	65.244	66.313	67.383	69.952	72.521	75.091
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	11.318												
Direitos realizáveis	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187
Créditos de consórcios	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002	1.002
Depósitos judiciais	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Investimentos Temporários	10.131												
Aplicações financeiras	10.131	10.131	10.131	10.131	10.131	10.131	10.131	10.131	10.131	10.131	10.131	10.131	10.131
INVESTIMENTOS TEMPORÁRIOS	215												
Aplicações financeiras	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
IMOBILIZADO	56.628	56.198	55.767	55.337	54.906	54.476	54.045	53.615	54.694	55.753	58.323	60.892	63.462
Terrenos	14.582	14.582	14.582	14.582	14.582	14.582	14.582	14.582	14.582	14.582	14.582	14.582	14.582
Edifícios e instalações	20.846	20.846	20.846	20.846	20.846	20.846	20.846	20.846	22.346	23.846	26.846	29.846	32.846
Máquinas e equipamentos	8.784	8.784	8.784	8.784	8.784	8.784	8.784	8.784	8.784	8.784	8.784	8.784	8.784
Móveis e utensílios	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465
Equipamentos esdritveres de informática	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594
Veículos	4.209	4.209	4.209	4.209	4.209	4.209	4.209	4.209	4.209	4.209	4.209	4.209	4.209
Outros bens	745	745	745	745	745	745	745	745	745	745	745	745	745
Bens construídos em propriedades de terceiros	11.803	11.803	11.803	11.803	11.803	11.803	11.803	11.803	11.803	11.803	11.803	11.803	11.803
Bens de terceiros em nosso poder	10.791	10.791	10.791	10.791	10.791	10.791	10.791	10.791	10.791	10.791	10.791	10.791	10.791
(-) Depreciações e amortizações acumuladas	(19.191)	(19.622)	(20.053)	(20.483)	(20.914)	(21.344)	(21.775)	(22.205)	(22.636)	(23.066)	(23.497)	(23.928)	(24.359)
INTANGÍVEL	95												
Sistemas aplicativos - sdritveres	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359
(-) Amortizações acumuladas	(264)	(264)	(264)	(264)	(264)	(264)	(264)	(264)	(264)	(264)	(264)	(264)	(264)
TOTAL DO ATIVO	140.437	161.594	169.867	160.440	159.129	161.734	157.414	157.865	159.472	160.460	166.567	168.180	173.225

PASSIVO	2009	JAN/2010	FEV/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010
CIRCULANTE	65.253	83.470	89.025	77.932	75.231	76.362	71.382	70.732	71.217	71.379	76.079	76.190	79.152
Fornecedores	40.062	56.031	61.577	51.297	48.705	50.144	45.400	44.254	44.812	45.675	49.244	49.687	51.402
Salários e Encargos	2.704	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.824	3.731	3.769	3.884	3.884	3.824	3.990
Obrigações fiscais e tributárias	2.136	3.188	3.196	2.383	2.274	1.966	1.807	2.365	2.285	1.469	2.589	2.328	3.409
Provisão p/ férias	2.757	2.757	2.757	2.757	2.757	2.757	2.757	2.757	2.757	2.757	2.757	2.757	2.757
Empréstimos e financiamentos	10.152	10.152	10.152	10.152	10.152	10.152	10.152	10.152	10.152	10.152	10.152	10.152	10.152
Arrendamentos mercantis a pagar	2.928	2.928	2.928	2.928	2.928	2.928	2.928	2.928	2.928	2.928	2.928	2.928	2.928
Outras obrigações	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515
NÃO CIRCULANTE	48.039	47.909	47.779	47.649	47.519	47.389	47.259	47.129	46.999	46.869	46.739	46.609	46.479
Obrigações fiscais e tributárias	<u>1.290</u>	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290
Empréstimos e financiamentos	<u>13.153</u>	13.023	12.893	12.763	12.633	12.503	12.373	12.243	12.113	11.983	11.853	11.723	11.593
Arrendamentos mercantis a pagar	<u>1.282</u>	1.282	1.282	1.282	1.282	1.282	1.282	1.282	1.282	1.282	1.282	1.282	1.282
Partes relacionadas	<u>32.155</u>	32.155	32.155	32.155	32.155	32.155	32.155	32.155	32.155	32.155	32.155	32.155	32.155
Provisão p/ contingências	<u>159</u>	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	27.145	30.215	33.063	34.860	36.378	37.984	38.773	40.005	41.256	42.212	43.750	45.382	47.594
Capital social	5.376	5.376	5.376	5.376	5.376	5.376	5.376	5.376	5.376	5.376	5.376	5.376	5.376
Lucros/Prejuízos acumulados	21.769	24.839	27.687	29.483	31.002	32.608	33.396	34.628	35.880	36.836	38.374	40.006	42.218
TOTAL DO PASSIVO	140.437	161.594	169.857	160.440	159.128	161.735	157.414	157.865	159.472	160.460	166.557	168.181	173.225

Demonstrativo do Resultado do Exercício

DRE	2010	JAN/2010	FEB/2010	MAR/2010	ABR/2010	MAI/2010	JUN/2010	JUL/2010	AGO/2010	SET/2010	OUT/2010	NOV/2010	DEZ/2010
RECEITA BRUTA DE VENDAS	546.406	43.712	49.177	43.712	43.712	43.712	38.248	43.712	43.712	38.248	49.177	49.177	60.105
Apague	65.049	5.204	5.854	5.204	5.204	5.204	4.553	5.204	5.204	4.553	5.854	5.854	7.155
Bazar	14.808	1.185	1.333	1.185	1.185	1.185	1.037	1.185	1.185	1.037	1.333	1.333	1.629
Bebidas	62.216	4.977	5.599	4.977	4.977	4.977	4.355	4.977	4.977	4.355	5.599	5.599	6.844
Betro	37.008	2.961	3.331	2.961	2.961	2.961	2.591	2.961	2.961	2.591	3.331	3.331	4.071
FLV/hortifrutigranjeiro	49.246	3.940	4.432	3.940	3.940	3.940	3.447	3.940	3.940	3.447	4.432	4.432	5.417
Frente de Caixa	439	35	40	35	35	35	31	35	35	31	40	40	48
Frios	54.994	4.399	4.949	4.399	4.399	4.399	3.850	4.399	4.399	3.850	4.949	4.949	6.049
Leite	22.118	1.769	1.991	1.769	1.769	1.769	1.548	1.769	1.769	1.548	1.991	1.991	2.433
Mercadoria	220.664	17.653	19.860	17.653	17.653	17.653	15.447	17.653	17.653	15.447	19.860	19.860	24.273
Padaria	16.755	1.340	1.508	1.340	1.340	1.340	1.173	1.340	1.340	1.173	1.508	1.508	1.843
Textil	3.108	249	280	249	249	249	218	249	249	218	280	280	342
DEDUÇÕES DA RECEITA	(68.301)	(5.464)	(6.147)	(5.464)	(5.464)	(5.464)	(4.781)	(5.464)	(5.464)	(4.781)	(6.147)	(6.147)	(7.513)
Impostos e Contribuições	(68.301)	(5.464)	(6.147)	(5.464)	(5.464)	(5.464)	(4.781)	(5.464)	(5.464)	(4.781)	(6.147)	(6.147)	(7.513)
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	478.105	38.248	43.029	38.248	38.248	38.248	33.467	38.248	38.248	33.467	43.029	43.029	52.592
Apague	(41.841)	(3.217)	(3.703)	(3.333)	(3.351)	(3.361)	(2.945)	(3.369)	(3.372)	(2.952)	(3.797)	(3.798)	(4.643)
Bazar	(9.125)	(821)	(868)	(738)	(725)	(718)	(626)	(715)	(714)	(624)	(803)	(803)	(981)
Bebidas	(41.871)	(3.212)	(3.697)	(3.331)	(3.355)	(3.368)	(2.952)	(3.376)	(3.378)	(2.956)	(3.801)	(3.801)	(4.646)
Betro	(22.205)	(1.756)	(1.995)	(1.777)	(1.778)	(1.779)	(1.557)	(1.779)	(1.779)	(1.557)	(2.001)	(2.001)	(2.446)
FLV/hortifrutigranjeiro	(29.138)	(1.887)	(2.461)	(2.286)	(2.344)	(2.380)	(2.036)	(2.404)	(2.411)	(2.112)	(2.717)	(2.718)	(3.322)
Frente de Caixa	(41)	(2)	(2)	(2)	(3)	(3)	(3)	(3)	(4)	(3)	(5)	(5)	(6)
Frios	(35.897)	(2.711)	(3.152)	(2.847)	(2.877)	(2.892)	(2.537)	(2.903)	(2.905)	(2.542)	(3.269)	(3.269)	(3.995)
Leite	(14.323)	(1.228)	(1.327)	(1.157)	(1.144)	(1.136)	(991)	(1.131)	(1.129)	(988)	(1.269)	(1.269)	(1.551)
Mercadoria	(151.830)	(10.552)	(12.867)	(11.944)	(12.212)	(12.357)	(10.881)	(12.447)	(12.462)	(10.910)	(14.032)	(14.033)	(17.153)
Padaria	(10.755)	(766)	(909)	(835)	(852)	(865)	(764)	(880)	(883)	(776)	(1.000)	(1.001)	(1.225)
Textil	(2.014)	(159)	(180)	(161)	(161)	(161)	(141)	(161)	(162)	(141)	(182)	(182)	(222)
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(359.042)	(26.311)	(31.152)	(28.410)	(28.802)	(29.021)	(25.473)	(29.168)	(29.198)	(25.562)	(32.875)	(32.880)	(40.190)
LUCRO BRUTO	119.063	11.938	11.877	9.839	9.447	9.227	7.995	9.080	9.051	7.905	10.154	10.149	12.401
DESPESAS OPERACIONAIS	(96.204)	(7.892)	(8.262)	(7.762)	(7.799)	(7.445)	(7.388)	(7.876)	(7.816)	(7.040)	(8.565)	(8.415)	(9.943)
Despesas Administrativas	(10.131)	(803)	(855)	(803)	(803)	(803)	(765)	(817)	(817)	(765)	(868)	(868)	(1.162)
Despesas com Vendas	(51.339)	(4.290)	(4.337)	(4.290)	(4.290)	(4.290)	(4.143)	(4.106)	(4.153)	(4.221)	(4.534)	(4.255)	(4.430)
Despesas Tributárias	(18.585)	(1.577)	(1.702)	(1.442)	(1.479)	(1.125)	(1.395)	(1.750)	(1.630)	(969)	(1.794)	(1.473)	(2.249)
Despesas com Marketing	(16.149)	(1.222)	(1.369)	(1.227)	(1.227)	(1.227)	(1.084)	(1.204)	(1.217)	(1.084)	(1.369)	(1.819)	(2.103)
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(23)	(2)											
Receitas Financeiras	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Despesas Financeiras	(30)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	8.742	699	787	699	699	699	612	699	699	612	787	787	962
Bonificações	8.742	699	787	699	699	699	612	699	699	612	787	787	962
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSS	31.579	4.743	4.400	2.774	2.345	2.479	1.216	1.901	1.932	1.475	2.375	2.519	3.418
IRPJ	(7.871)	(1.184)	(1.098)	(692)	(534)	(618)	(302)	(473)	(481)	(367)	(592)	(628)	(852)
CSL	(2.842)	(427)	(366)	(250)	(211)	(223)	(109)	(171)	(174)	(133)	(214)	(227)	(308)
LUCRO PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	20.866	3.133	2.906	1.833	1.500	1.638	805	1.257	1.277	975	1.569	1.665	2.258