

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

MARÍLIA MOZ

**O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DA EMPRESA KAE
COMPONENTES PLÁSTICOS DO BRASIL LTDA.: Recomendações para
aprimoramento**

**CAXIAS DO SUL
2016**

MARÍLIA MOZ

O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DA EMPRESA KAE
COMPONENTES PLÁSTICOS DO BRASIL LTDA.: Recomendações para
aprimoramento

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de Especialista em Controladoria e Finanças,
pelo MBA em Controladoria e Finanças da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador(a): Ms. Ana Maria Tagliari

CAXIAS DO SUL
2016

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	5
1.2	OBJETIVOS	6
1.2.1	Objetivo Geral	6
1.2.2	Objetivos Específicos	6
1.3	JUSTIFICATIVA	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	GESTÃO FINANCEIRA	7
2.2	PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	9
2.3	ORÇAMENTO DE VENDAS	12
2.4	ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO	15
2.5	ORÇAMENTO DE DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	18
2.6	DEMONSTRAÇÕES PROJETADAS	20
2.7	ORÇAMENTO DE CAIXA	21
2.8	CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	23
3	METODOLOGIA	24
3.1	MÉTODO(S) DE PESQUISA	24
3.2	DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO OU DO OBJETO DE ESTUDO E AMOSTRAGEM	25
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	25
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	25
3.5	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	26
4	DESENVOLVIMENTO	26
4.1	APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA	26
4.2	ATUAL SITUAÇÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO CONTROLE DO ORÇAMENTO	27
4.3	AVALIAÇÃO DOS PONTOS A SEREM APRIMORADOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	29
4.4	RECOMENDAÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	31
4.4.1	Previsão de Vendas	31
4.4.2	Participação e envolvimento	32
4.4.3	Planejamento Estratégico	32
4.4.4	Acompanhamento do orçamento	33
4.4.5	Redução de custos	33

CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37

O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DA EMPRESA KAE COMPONENTES PLÁSTICOS DO BRASIL LTDA.: Recomendações para aprimoramento

Nome do aluno (a): Marília Moz

Nome do orientador (a): Ms. Ana Maria Tagliari

Resumo: O presente trabalho aborda o tema da aplicação do planejamento financeiro e orçamentário para obtenção de um desempenho organizacional superior. Desse modo, o seu objetivo é identificar as ações e técnicas que podem ser adotadas pela empresa em estudo, a Kae Componentes Plásticos do Brasil Ltda., para aprimorar o seu planejamento orçamentário. A proposta está fundamentada em pesquisa da bibliografia da área de finanças, focada nos temas relacionados ao orçamento empresarial, especialmente com os autores Welsch, Frezatti e Zdanowicz. A partir dessa análise, foi realizado um estudo na empresa a fim de identificar quais as melhorias que poderiam ser aplicadas para que a mesma viesse a alcançar melhores resultados econômicos e financeiros. Para isso foi desenvolvido um estudo de caso, sendo que aplicou-se uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo na organização, por meio de entrevistas. Esse trabalho alcançou o objetivo a que se propôs ao passo que apresentou para a empresa sugestões de ações para melhor desenvolver e controlar o planejamento orçamentário, e assim, projetar seus resultados no que se refere a lucro e geração de caixa.

Palavras-chave: Finanças. Planejamento. Orçamento. Resultados.

1 INTRODUÇÃO

A área de finanças é bastante abrangente envolvendo tanto processos mais simples como contas a pagar, contas a receber, recuperação de crédito, quanto processos mais relevantes para a organização como administração de ativos e passivos, planejamento, decisões relacionadas à captação e tomada de recursos e análise de investimentos, entre outros. Neste contexto, Gitman, 2004, define finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Já Gropelli e Nikbakht (2006, p. 3) dizem que “finanças são a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio.”

Em geral, as ações e decisões relacionadas com estas áreas refletem diretamente nos resultados econômicos e financeiros da empresa no que se refere a lucro, geração de caixa e agregação de valor à empresa. Portanto, independente do porte ou ramo de atividade da organização, a atenção à área financeira é de fundamental importância para o sucesso dela.

Entre as ações comumente empregadas nas organizações no sentido de programar as entradas e saídas de caixa, e, conseqüentemente, os resultados financeiros, está o planejamento orçamentário. Conforme Sanvicente e Santos (2008, p. 16) “planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e

definir as correspondentes atribuições e responsabilidades em relação a um período futuro determinado.”

Ainda hoje, discute-se a importância e a confiabilidade do planejamento orçamentário, pois ele é realizado a partir de estimativas, o que propicia à ocorrência de erros. Em virtude disso, faz-se necessário que essa ferramenta seja implementada de maneira muito cuidadosa, analisando tanto o histórico da instituição, quanto a atual situação, e, principalmente, as projeções futuras, baseando-se em dados consistentes. Sob este enfoque, Hoji (2001) afirma que análise, planejamento e controle financeiro consistem em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa por meio de dados financeiros, e também, em determinar o volume de capital necessário.

De acordo com o exposto, destaca-se entre os motivos que torna necessário que seja dada a devida atenção aos processos de controle e planejamento, a extrema importância de um orçamento de caixa bem estruturado para a obtenção da liquidez adequada e, conseqüentemente, para a saúde financeira da empresa, sendo que as perdas por negligenciá-lo são inestimáveis.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Observa-se que na empresa Kae Componentes Plásticos do Brasil Ltda. existem problemas no que se refere ao balanceamento de entradas e saídas no caixa. Isso ocorre em virtude de não existirem dados precisos sobre quantidade de produção, de compras e de vendas com antecedência. Assim, as informações cruciais para o financeiro provenientes dessas áreas não são comunicadas de modo eficaz, e muitos gastos não previstos surgem dificultando o gerenciamento do caixa. Dentro desse contexto, Gitman (2004, p. 99), explica que “o orçamento de caixa indica se está prevista uma insuficiência ou um excesso de caixa em cada um dos meses cobertos pela previsão.”

Esta situação gera dificuldade em realizar programações de pagamentos e recebimentos, o que prejudica a capacidade de liquidez da empresa. Essa falta de controle torna-se onerosa ao passo que aumenta os gastos com juros e despesas financeiras, já que leva à busca e obtenção de recursos de maneira urgente, e, frequentemente, com taxas de juros mais altas.

Nesse contexto, esse trabalho propõe-se a responder a seguinte pergunta: Que ações a empresa Kae Componentes Plásticos do Brasil Ltda. pode implementar para aprimorar o seu planejamento orçamentário?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar as ações que podem ser adotadas pela empresa Kae Componentes Plásticos do Brasil Ltda. para aprimorar o seu planejamento orçamentário.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são os seguintes:

- a) descrever o histórico e a atual situação da empresa em relação ao controle do orçamento;
- b) avaliar os pontos a ser aprimorados no processo de planejamento orçamentário;
- c) apresentar recomendações para o aprimoramento do planejamento orçamentário para a empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em relação aos benefícios obtidos com o planejamento do orçamento, Sanvicente e Santos (2008, p. 24), destacam que “a utilização de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis, bem como ajustá-los às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos.”

Diante do exposto, verifica-se que uma ação que viria a colaborar com a gestão financeira da empresa em estudo é a implantação de um planejamento orçamentário melhor elaborado e desenvolvido de acordo com os objetivos da organização. Nesse sentido, Frezzati (2006, p. 80), ressalta que “o gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar e entender as causas das variações e decidir ações que ajustem metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas.”

A implementação de tal ferramenta seria viável na organização em questão já que não exigiria significativo investimento financeiro, sendo a principal necessidade a

disponibilidade de capital humano. A elaboração de um planejamento orçamentário detalhado é bastante trabalhosa e exige dedicação de diversas pessoas da empresa para realizar pesquisa, levantamento de dados, projeções e análise dos dados obtidos, porém, os resultados que a empresa poderia obter a partir dele seriam bastante positivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO FINANCEIRA

Toda empresa visa à maximização do seu valor de mercado no longo prazo, aumentando assim, a riqueza de seus proprietários, segundo Hoji (2001). A administração financeira vem ao encontro desse objetivo primário em qualquer organização com fins lucrativos, de modo que ela busca o melhor uso dos recursos monetários, o que trará o resultado mais positivo para a empresa de acordo com as condições que ela apresenta. Conforme Ross *et al.* (1995) as principais preocupações da área de finanças consistem na definição da estratégia de investimento a longo prazo que deve ser adotada, na decisão de como levantar recursos para financiar os investimentos necessários e em que fluxo de caixa a empresa deve ter no curto prazo para pagar suas contas. Verifica-se então que a área de finanças tem como principais objetivos definir os investimentos e fontes de financiamento no longo prazo e o fluxo de caixa no curto prazo. Corroborando com o mesmo pensamento, Hoji (2001) afirma que as funções básicas do administrador financeiro são a análise, planejamento e controle financeiro, assim como todas de decisões de investimento e financiamento.

Nesse contexto, para que seja possível colocar em prática os objetivos citados acima, faz-se necessário o uso do processo de planejamento financeiro. Gitman (2004, p. 92) diz que “o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle de providências tomadas para a organização para que atinja seus objetivos.” Negligenciar a importância desse processo pode resultar em consequências negativas para a organização, pois ele traz muitos subsídios para que seja possível prever acontecimentos futuros e tomar decisões. Um dos principais problemas que podem vir a ocorrer com a não formulação de um planejamento financeiro, é a falta de liquidez. “O sucesso e a solvência de uma empresa não podem ser garantidos meramente por projetos rentáveis e pela ampliação das vendas. “A crise de liquidez”, isto é, a falta de caixa para saldar

as obrigações financeiras, sempre põe em perigo uma companhia.” (GROPELLI; NIKBAKHT, 2006, p. 320).

Em geral, divide-se o planejamento financeiro em duas modalidades, o de longo prazo ou estratégico, que abrange o período de dois a cinco anos, e o de curto prazo ou operacional, geralmente representado pelo período de um a dois anos.

O planejamento financeiro de longo prazo deve ser elaborado juntamente e de acordo com o planejamento estratégico da empresa. Gitman (2004, p. 93) ressalta que:

Os planos financeiros de longo prazo representam um componente essencial de uma estratégia integrada e, juntamente com os planos de produção e de marketing, orientam a empresa na direção de suas metas estratégicas. Esses planos incluem gastos propostos com ativos permanentes, atividades de pesquisa e desenvolvimento, programas de desenvolvimento de produtos e marketing, estrutura de capital e fontes básicas de financiamento. Também estariam incluídos neles: cancelamento de projetos, linhas de produtos ou negócios já existentes; resgate ou extinção de dívidas a pagar; quaisquer aquisições planejadas. Tais planos tendem a ser apoiados por uma série de orçamentos ou planos de resultados anuais.

Conclui-se, pois, que o planejamento de longo prazo irá dar base à construção do planejamento de curto prazo, já que este deve refletir as metas da organização, traçadas a nível estratégico.

Em relação ao planejamento de curto prazo, pode-se afirmar que ele visa à obtenção de um fluxo de caixa adequado para manter as atividades operacionais da empresa e para garantir a realização dos objetivos da mesma em termos de geração de caixa. Gitman (2004) destaca que os planos operacionais determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Para formulá-lo necessita-se de alguns elementos comuns a todas as organizações, que conforme Ross *et al.* (1995) são os seguintes: previsão de vendas, demonstrações financeiras projetadas, necessidade de ativos, necessidades de financiamentos, fechamento e premissas econômicas. Cada organização tem suas particularidades, portanto as informações utilizadas na elaboração do planejamento irão variar de empresa para empresa. Cabe ao administrador ou gestor adaptar o modelo à sua realidade no momento da construção dos planos. Nesse sentido, Gitman (2004, p. 93) acrescenta que:

O planejamento financeiro de curto prazo começa com a previsão de vendas. A partir daí são formulados planos de produção que levam em conta os tempos necessários para a preparação de equipamentos e incluem estimativas das matérias-primas exigidas. Com base nos planos de produção, a empresa pode estimar as necessidades de mão-de-obra, os gastos gerais de produção, e as despesas operacionais. Uma vez feitas essas estimativas, torna-se possível preparar a demonstração projetada de resultado e o orçamento de caixa da empresa. Com esses elementos básicos (demonstração projetada de resultado, orçamento de caixa, plano de gastos com ativos permanentes, plano de financiamento de longo prazo e balanço patrimonial do período corrente) pode-se finalmente confeccionar o balanço patrimonial projetado.

Além de evitar problemas, tal como a falta de liquidez, o planejamento traz outros benefícios que facilitam muito o trabalho do administrador financeiro, Ross *et al.* (1995) citam alguns deles: propicia interações, sendo que ele explicita as vinculações entre propostas de investimentos e as alternativas de financiamento; fornece opções, no sentido que o plano financeiro dá a empresa a oportunidade de examinar as diversas opções de financiamento e investimento; mede a viabilidade, pois os diferentes planos devem se ajustar ao objetivo global de maximização de riqueza dos acionistas; e evita surpresas, já que ele identifica o que pode ocorrer no futuro caso certos eventos aconteçam.

Nesse contexto, para que se possa executar um planejamento das finanças da empresa, necessita-se de técnicas e ferramentas práticas a fim de obter todos os benefícios aqui citados. O orçamento é amplamente utilizado nesse sentido, pois é facilmente aplicável à realidade de qualquer entidade, independente do porte ou ramo em que atue.

2.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O orçamento é uma ferramenta utilizada para dar suporte e viabilidade aos planejamentos financeiro e estratégico da empresa. Nesse contexto, Frezatti (2006, p. 44) salienta: “É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade.” Zdanowicz (2000, p. 23) o define como “método de planejamento e controle financeiros vinculado aos planos operacionais e/ou de investimentos, visando otimizar o rendimento de recursos físicos e monetários da empresa.”

Cabe citar que existem opiniões contrárias à prática do orçamento empresarial como conhecido tradicionalmente. Smith (*apud* PANDOLFI *et al.*, 2005, p. 6), afirma que “o planejamento orçamentário anual, feito nos moldes tradicionais, se transformou num exercício político e matemático, com pouco relevância para a performance”. Esse mesmo autor diz que “a maioria das empresas poderia abandonar o processo inteiro, bastando que a área financeira preparasse um resumo de custos e despesas.” Já Banham (*apud* PANDOLFI *et al.*, 2005, p. 2), estabelece que “muitas empresas investem muito tempo, energia e recursos financeiro desenvolvendo estes planos somente para mudá-los ou até mesmo ignorá-los.” Existem outras ferramentas, mais recentemente desenvolvidas, utilizadas para planejamento e controle

financeiro, entre elas o orçamento baseado em atividades, o *balanced scorecard*, o *beyond budgeting*, entre outros. Não é o intuito deste trabalho detalhá-las, já que muitas delas não passam de variações do modelo tradicional, e como já foi aqui citado, é necessário que cada empresa adapte os modelos propostos de orçamento às suas realidade e estrutura.

Portanto, o planejamento orçamentário deve ser pensado a nível estratégico, e não como uma simples técnica, fazendo-se as adequações necessárias para que ele propicie o melhor resultado para a organização, porém, é necessário envolver os níveis tático e operacional na sua execução, deixando todos os funcionários da empresa a par do impacto que seu trabalho exerce sobre o orçamento. Nesse sentido, Welsch *et al.* (*apud* PANDOLFI *et al.*, 2005, p. 10) estabelecem que “o problema não está no programa, mas sim na forma como ele possa vir a ser utilizado. ” O aspecto comportamental e a cultura da empresa interferem bastante na implementação e utilização do orçamento, sendo que estes fatores devem ser cuidadosamente diagnosticados e moldados para que os objetivos da ferramenta sejam atingidos.

Por tratar-se de uma ferramenta gerencial, o orçamento deve ser aplicado com bastante atenção e cuidado, para que ele possa de fato representar as diretrizes da organização. É interessante que a empresa busque criar um ambiente propício à excelência no momento da execução do orçamento. Welsch (*apud* FREZATTI, 2006) apresenta alguns princípios gerais de planejamento, e acrescenta que caso tais princípios não sejam verificados, o processo de gerenciamento da organização será negativamente afetado. São eles:

- a) Envolvimento administrativo: consiste em a alta administração compreender a importância do planejamento nos negócios, estando convencida do benefício que ele traz à organização, e dedicar recursos ao seu desenvolvimento, apoiando o instrumento nas suas várias etapas e cobrando resultados. Destaca-se que entender as limitações inerentes ao processo é demonstração de maturidade da gestão;
- b) Adaptação Organizacional: a clareza em relação às responsabilidades organizacionais deve existir, ou seja, a definição de quem faz o que. O organograma formalizado pela organização deve corresponder à estrutura que a empresa realmente apresenta. É necessário que os gestores saibam quem deve ser chamado para discutir o plano e, posteriormente, cobrado, evitando assim a ausência de definição de responsabilidades;
- c) Contabilidade por área de responsabilidade: definição de unidades de negócios, centros de lucros, centros de custos e centros de responsabilidades na contabilidade que devem ser considerados na geração de informações;
- d) Orientação por objetivos: é necessário que se evite conflitos entre os objetivos da organização, e os das diferentes áreas e indivíduos envolvidos. Uma amarração

adequada dos objetivos permite coerência entre as ações, priorização, avaliação e mesmo política de remuneração adequada. Também permite dispor de padrões para serem medidos e traz à tona a preocupação fundamental com a avaliação do nível de eficiência atingido pelo todo e pelas partes;

- e) **Comunicação Integral:** a comunicação no planejamento empresarial é algo que ocorre a partir do momento em que a instituição decide que a participação deve ocorrer e em que grau e nível. Esse processo é bastante afetado pela cultura e pela tradição da empresa, e, quanto mais clara e apoiada for a comunicação no processo de planejamento, mais facilmente os problemas serão tratados por todos;
- f) **Expectativas realísticas:** o plano deve ser montado de maneira que não seja sem desafios, visando a estagnação, tampouco agressivo demais, com objetivos difíceis de serem convertidos em realidade. Para julgar se o todo é realista ou não, é necessário que cada parte envolvida em sua montagem o analise. Deve-se ter em mente que a perspectiva de que o plano seja exequível é fundamental para a credibilidade do processo e do instrumento;
- g) **Oportunidade:** diz respeito ao momento mais adequado de dispor das informações para a sua utilização. Nesse sentido, um plano anual deve estar montado, analisado, aprovado e divulgado antes de o período por ele compreendido começar. O relatório de controle orçamentário deve estar à disposição dos executivos o mais rápido possível, para que possa ter utilidade;
- h) **Aplicação flexível:** o processo de planejamento é um instrumento a serviço dos executivos, e como tal, pode ser adaptado pelos mesmos de acordo com os interesses da organização. Porém, deve-se considerar que é fundamental evitar situação em que o processo de planejamento seja solenemente ignorado e qualquer tipo de mudança seja incorporada sem critério.

No que se refere à revisão de dados utilizados nos planos orçamentários, Hoji (2001, p. 365) destaca que “as projeções devem ser periodicamente revisadas e ajustadas com base em dados efetivos, acompanhando as alterações das condições anteriormente projetadas, para que o resultado projetado se aproxime o mais possível do resultado efetivo.” Essa afirmação nos remete à ideia da necessidade de controle e acompanhamento após a elaboração do planejamento, para que ele realmente possa servir de subsídio à tomada de decisão ao administrador financeiro. Sob este enfoque, Sanvicente e Santos (2008) dizem que a função de controle envolve também a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação, bem como a correção do desempenho alcançado. Complementam ainda os autores, que não

adianta apenas planejar, e, através do orçamento, atribuir responsabilidades pela execução, se não se verificar se as responsabilidades estão sendo apropriadamente cumpridas.

Ainda em relação aos elementos necessários para a implementação de um orçamento, Frezatti (2006) cita as diretrizes que devem ser definidas pela alta administração, a análise de cenários político, econômico e mercadológico e a definição de premissas, que se dividem em de pré-planejamento, que consiste na montagem de demonstração de resultados a partir da sensibilidade dos executivos; operacionais, que referem-se às atividades propriamente ditas, tais como fatores de consumo de materiais e mão-de-obra, hierarquia de produtos para o período futuro, entre outras; de estruturação, que correspondem aos critérios considerados, por exemplo, o período de planejamento; e econômico-financeiras, que tratam-se de variáveis como inflação, juros, variação cambial, variação dos preços dos insumos, etc.

Com a análise do ambiente macroeconômico e do cenário mercadológico em que a empresa está inserida, e, com a definição de premissas pela organização, inicia-se a elaboração do planejamento orçamentário propriamente dito através da projeção das vendas. Entende-se, então, que esse plano deve ser feito com extremo detalhamento, já que um erro no orçamento de vendas resultará em uma cadeia de erros no decorrer de todo o processo de planejamento, que, por fim, não disponibilizará informações finais confiáveis e de acordo com a realidade.

2.3 ORÇAMENTO DE VENDAS

O plano de vendas consiste na projeção do volume de vendas, estimando as quantidades que serão vendidas de cada produto e quando isso ocorrerá. Para Hoji (2001, p. 374), ele tem por finalidade “determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em *marketing*.” A previsão é feita através da análise do histórico das quantidades compradas pelos clientes em períodos anteriores, dos pedidos já recebidos pela empresa, da previsão de compras informadas pelos clientes, do estudo do mercado, considerando-se também a possibilidade de prospecção de novos clientes, sazonalidade nas vendas, entre outros fatores. De acordo com Sanvicente e Santos (2008, p. 43), “na elaboração do orçamento de vendas são consideradas variáveis de mercado consumidor, variáveis de produção, variáveis de mercado fornecedor e de trabalho e variáveis de recursos financeiros.”

Frezatti (2006, p. 52), estabelece que ele “deve definir política de descontos, prazos, gastos com comunicação e despesas comerciais previstas. Deve conter as decisões verificadas no plano estratégico, destinadas ao período compreendido pelo orçamento. ” De acordo com o exposto, observa-se que o plano de vendas deve conter os dados que representam as intenções e possibilidades da empresa em termos de preço dos produtos, prazo oferecido aos clientes, taxas para concessão de prazo e gastos das áreas de vendas e *marketing*. Faz-se necessário o levantamento desses dados, para que o orçamento de vendas apresente as informações mais exatas possíveis dos futuros recebimentos e em que momento eles ocorrerão. Nesse sentido, Gitman (2004, p. 94), afirma que “com base na previsão de vendas, o administrador financeiro estima os fluxos mensais de caixa que tenderão a resultar dos recebimentos projetados e dos gastos relacionados à produção, aos estoques e às vendas. ”

No que se refere à elaboração do plano de vendas, a obtenção dos dados necessários é, provavelmente, a fase que exige maior dedicação e atenção. Gitman (2004) diz que a obtenção de dados de boa qualidade é, na prática, o aspecto mais difícil na confecção de previsões. Corroborando com o mesmo pensamento, Sanvicente e Santos (2008, p. 44) ressaltam que:

A consideração de variáveis na elaboração de um plano de vendas requer uma cuidadosa análise e uma ponderada fixação de objetivos e definição de políticas. A dificuldade que se encontra nessa análise é decorrente, muitas vezes, da carência de informações necessárias e da impossibilidade de quantificação de algumas dessas variáveis.

Verifica-se, pois, que é imprescindível que a equipe que executar as tarefas de levantamento de informações e elaboração do plano seja qualificada e com grande conhecimento da organização e do mercado em que ela atua. Gitman (2004, p. 94) estabelece que “a previsão de vendas pode basear-se numa análise de dados externos, dados internos ou numa combinação dos dois tipos de dados”. Os dados internos constituem-se da estimativa de quantas unidades de cada tipo de produto a área de vendas espera vender no ano seguinte, já os externos são obtidos relacionando as vendas da empresa com certos indicadores econômicos, como o produto interno bruto (PIB), renda pessoal disponível e análise mercadológica da atividade econômica na qual a organização se enquadra. O autor complementa ainda que a combinação de dados internos e externos é a mais utilizada, e que os primeiros ajudam a conhecer as expectativas de vendas, enquanto os segundos permitem que tais expectativas sejam ajustadas em função dos fatores econômicos.

Vários métodos podem ser utilizados para se fazer a projeção de vendas de uma empresa. Conforme enuncia Zdanowicz (2000, p. 42), “a escolha do método deverá estar de

acordo com a atividade econômica, o porte e o grau de conhecimento do mercado em que a empresa irá atuar no período projetado”. De acordo com Sanvicente e Santos (2008, p. 48) nenhum método é absolutamente seguro, sendo aconselhável a utilização conjunta de dois ou três métodos para previsões mais confiáveis.

Os métodos de projeção de vendas se classificam em os que utilizam abordagem causal e não causal. Explica Welsch (2010), que nos métodos que utilizam abordagem causal, primordialmente identificam-se as variáveis que influenciam nas causas das vendas futuras. Já na abordagem não causal, são as vendas passadas que são analisadas profundamente para se obter os padrões que servirão de base para as projeções.

Dentre as muitas formas para se realizar a projeção de vendas, uma das mais citadas consiste nos métodos de julgamento ou de fusão de opiniões. Este pode ocorrer por meio de um levantamento de opiniões da equipe de vendas, que por estarem em contato direto com os clientes, teriam subsídios para fixarem estimativas para o período considerado. Para Welsch (2010, p. 114) “este método atribui importante responsabilidade aos julgamentos e à experiência da equipe de vendas e prevê uma série de avaliações e aprovações. Dá ênfase a um alto grau de participação em todos os níveis. Esta abordagem limita-se ao planejamento das vendas a curto prazo”.

Também é possível fazer uma projeção de vendas pela combinação das opiniões dos executivos, que consiste na análise das estimativas e julgamentos dos altos executivos da empresa em suas diversas áreas. Zdanowicz (2000, p. 43) avalia da seguinte forma este método:

Esse método é essencialmente empírico e estará lastreado na sensibilidade e na experiência acumulada de seus executivos ao longo de tempo. Se a cúpula da empresa estiver bem informada, esse método poderá ser eficaz, mas corre-se o risco da economia do país mudar, abruptamente, em função da implantação de um novo plano de estabilidade econômica, por exemplo, e a empresa não ter condições de acompanhar ou adaptar-se ao mercado na velocidade necessária.

Pode-se também utilizar métodos estatísticos para projeção das vendas, que se baseiam em dados históricos e econômicos de vendas, considerando diversas variáveis que podem influenciar na previsão. Entre os mais conhecidos, destaca-se o método de sequências cíclicas, que conforme esclarece Welsch (2010), consiste em selecionar uma série básica de dados econômicos que por tendência seja acompanhada pelas vendas do produto. Então, utiliza-se uma análise estatística para medir a relação mútua entre esta série básica e as vendas da empresa. De acordo com o autor, a maior dificuldade deste método é encontrar uma série que apresente elevado grau de correlação com as vendas.

Outra forma estatística bastante conhecida é o método de analogia histórica, no qual se realiza a projeção de vendas conforme a análise das condições de mercado e da quantidade de demanda no plano histórico. Para Zdanowicz (2000, p. 45) “a eficácia do método pressupõe certa estabilidade da economia e do mercado de atuação, o que se tem constituído em fator determinante na economia brasileira”.

Há também os métodos de finalidades específicas, entre os quais se destaca a análise da evolução da indústria. Trata-se de fazer uma projeção de vendas baseada no crescimento do volume de vendas das indústrias que integram o mesmo setor. Não é considerado um método muito eficaz, por não prever as flutuações de mercado que podem advir.

Faz-se necessário destacar que a escolha do método ou da combinação de métodos para orçar as vendas futuras da organização é de fundamental importância para o processo de planejamento. De acordo com o exposto, é possível afirmar também, que o contexto empresarial deve ser analisado para que seja possível optar pela melhor maneira de executar esta etapa do orçamento na organização.

2.4 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

O plano de produção consiste no levantamento dos gastos e do tempo necessários para produzir o que foi estimado no plano de vendas, inclui os gastos com matéria-prima, custos diretos e indiretos de produção, mão-de-obra, logística, entre outros. Para Sanvicente e Santos (2008, p. 58) “Ele consiste basicamente em um plano de produção para o período considerado, visando atender às vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos. Apresenta, por período de tempo, as quantidades de cada produto a serem fabricadas.” Conforme a análise de Zdanowicz (2000), o plano de produção visa ao atendimento de diversos objetivos, sendo os principais os seguintes:

- a) Estabelecer políticas de estoques aos níveis de matérias-primas e produtos prontos e em processamento;
- b) Estabilizar a produção, o que resultará na diminuição de custos e dará maior qualidade na execução das tarefas, bem como propiciará facilidades nos planejamento e controle financeiros;
- c) Planejar a quantidade e a qualidade de cada produto que deverá ser fabricado, visando atender ao plano de vendas, sem descuidar das políticas de estoque da empresa;

- d) Programar ou escalonar a produção para períodos intermediários de tempo, quando houver sazonalidade nas vendas;
- e) Racionalizar os custos e aumentar a qualidade do produto, sem risco de parar ou atrasar o processo produtivo.

Conclui-se que o orçamento de produção deverá envolver amplamente os responsáveis pelo planejamento e controle de produção, pois esse setor trará as principais contribuições ao plano. Também é imprescindível a participação das demais áreas relacionadas ao processo produtivo, como o controle da qualidade, a área de compras, que será a responsável pela aquisição de matérias-primas e demais produtos necessários, entre outros. O mesmo autor ressalta que uma análise cuidadosa da capacidade instalada da empresa é imprescindível, ao passo que a mesma, sendo determinada em unidades físicas ou através de outra medida de produção, determinará o ponto de equilíbrio financeiro da empresa.

Em relação à realização do orçamento de produção, Welsch (2010, p. 130) diz que “ao elaborar o plano de produção, os executivos de fabricação defrontam-se com a necessidade de equilibrar as vendas, os estoques e a produção para que seja alcançado o mais baixo nível de custos possível.” Essa perspectiva é muito interessante visto que compromete os envolvidos com o resultado como um todo, e não apenas no cumprimento de quantidades e de prazos junto aos clientes. A minimização de custos e desperdícios, sejam eles de material, mão-de-obra, espaço físico ou tempo, é essencial para o bom resultado financeiro das organizações, principalmente, diante da concorrência acirrada que existe hoje.

Existem outros custos e despesas que são relacionados à fabricação dos produtos e devem ser considerados quando da elaboração deste orçamento, Zdanowicz (2000, p. 57) enfatiza que:

O orçamento de produção caracteriza-se na projeção das unidades a serem consumidas de matéria-prima, mão-de-obra direta e demais itens de despesas indiretas como materiais secundários, mão-de-obra indireta, depreciações, manutenção e conservação da fábrica, seguros, consumo de energia elétrica, etc., visando à produção de produtos finais com qualidade e na quantidade certas.

Presume-se que a análise de cada um desses itens individualmente, bem como outros mais que forem identificados dentro da organização como interferentes na produção, tem grande importância na obtenção dos melhores resultados. Tomando como exemplo o consumo de energia elétrica, no tocante a projeção de custo, deve-se considerar se há diferença no valor cobrado pela companhia abastecedora em diferentes horários do dia. Com essa ponderação e consequente adequação dos horários de funcionamento da fábrica será possível obter redução desse gasto.

A execução de um orçamento de produção parece bastante complexa, por envolver muitos processos, e exigir a participação de diferentes áreas da empresa, pois, para que resulte num instrumento de planejamento e controle efetivos, necessita de informações diversificadas e empenho do grupo. No entendimento de Welsch (2010), esse plano é importante para a coordenação de elementos e atividades tais como fluxo de caixa, financiamento, pesquisa e desenvolvimento, serviços de engenharia e investimento em imobilizado. Ainda em relação à importância deste instrumento, o autor complementa: “cria condições para o controle da produção, dos estoques, dos custos de produção e da mão-de-obra utilizada”. Assim, verifica-se que um bom plano de produção é fundamental para que se obtenha um bom planejamento orçamentário.

Entretanto, para que o plano de produção de uma empresa possa ser seguido, é fundamental que exista um planejamento de compras das matérias primas para atender as demandas deste setor produtivo.

O plano de compras determina os prazos, quantidades e o custo dos materiais adquiridos pela empresa, de forma a abastecer a produção em tempo hábil, dentro das possibilidades financeiras previstas. Como afirma Zdanowicz (2000, p. 63) “o orçamento de compras representará papel relevante no processo de planejamento de matérias primas, não apenas pela ótica operacional, mas também pelos aspectos financeiros, em termos de liquidez e capital de giro, com reflexos econômicos sobre a empresa”.

Ao elaborar o plano de compras, é necessário primeiramente estabelecer políticas quanto aos níveis de estoques de matérias primas. Para definição desta política alguns fatores devem ser considerados, e segundo Welsch (2010, p. 153), os principais são:

- a) Disponibilidade de matérias primas;
- b) Perecibilidade das matérias primas;
- c) Instalações de armazenamento envolvidas;
- d) Necessidades de fundos para financiar estoques;
- e) Custos de estocagem;
- f) Alterações previstas dos custos de matérias primas;
- g) Proteção contra faltas;
- h) Riscos de manutenção de estoques;
- i) Custos de oportunidade.

A definição de uma política de estoques de matérias-primas busca diminuir os custos de manutenção de estoques em demasia ou insuficientes. O segundo ponto fundamental ao se elaborar um plano de compras consiste no cálculo da estimativa do custo unitário de cada matéria-prima. Esses valores devem ser apurados com seriedade pelos executivos de compras,

considerando as despesas de frete, impostos e tudo mais que possa influenciar no custo final, pois esses números servirão de subsídio para o estabelecimento do preço final dos produtos.

Para Sanvicente e Santos (2000) o cálculo do preço unitário é baseado principalmente na experiência passada, considerando os aumentos de preços e a inflação ocorrida no período. A partir destes dados determina-se o percentual de aumento e os períodos mais sujeitos a sua ocorrência. No entanto, tais valores podem ser alterados de acordo com o poder de negociação da empresa, que comprando quantidades maiores, pode conseguir bons descontos. Também deve ser considerado que alguns materiais possuem alterações de preços sazonais, o que efetivamente altera os valores inicialmente previstos.

2.5 ORÇAMENTO DE DESPESAS NÃO OPERACIONAIS

Com a elaboração dos planos de produção e compras, a próxima etapa sugerida para o desenvolvimento do planejamento orçamentário de uma organização seria o orçamento de despesas operacionais. Conforme Zdanowicz (2000, p. 71), o mesmo será constituído por “despesas administrativas (gerais), vendas (comerciais), tributárias e financeiras, ou seja, por todos os gastos que irão incorrer no período projetado, exceto os custos de produção.” O autor complementa ainda, que os itens deste orçamento representarão futuras saídas de caixa, que serão necessárias para viabilizar a produção, a compra e venda de mercadorias ou a prestação dos serviços projetados no período orçado.

Em relação às despesas administrativas, Sanvicente e Santos (2008, p. 112) destacam que elas consistem em “todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também dos itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, correio, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros.” Deve-se considerar que a depreciação, neste caso, refere-se ao imobilizado vinculado à administração, assim como a despesa de pessoal é relacionada aos colaboradores e gestores do administrativo. Observa-se, portanto, que essas despesas são predominantemente fixas.

Welsch (2010, p. 190) ressalta que “não é raro encontrar custos administrativos elevadíssimos, quando comparados ao volume de trabalho realizado.” Diante dessa afirmação, pode-se verificar que comumente as organizações relegam ao esquecimento o controle desses custos. Nesse sentido, o autor afirma: “como os custos da administração geral são incorridos a um nível próximo da alta administração, há uma tendência muito forte no sentido de ignorar a sua magnitude e seu efeito sobre o lucro em potencial.” Essa falha pode vir a comprometer a

competitividade da empresa, pois resultará no aumento do preço do produto ou diminuição da margem de lucro obtida pela empresa.

As despesas de vendas compreendem todos os gastos efetuados com a venda e a distribuição dos produtos. Zdanowicz (2000) cita os itens que compõe essa categoria: aluguéis de escritório de representação, anúncios em publicidade, salários, encargos e comissões dos vendedores, gastos com comunicações da área, viagens e estadias da diretoria e dos vendedores, fretes e transportes das mercadorias, embalagens, material de apoio, tais como brindes, impressos, cartões de visitas, promoções e propaganda, despesas de expedição, despesas com representantes, entre outros. A estimativa destes custos deve ser feita de acordo com as projeções das vendas, primeira etapa na elaboração do orçamento empresarial, e é possível que a previsão dessas despesas seja realizada simultaneamente à elaboração do orçamento de vendas.

As despesas tributárias consistem nos impostos, taxas e tributos que incidem sobre a atividade e as vendas da empresa. A consideração dessas despesas é fundamental, já que a carga tributária de modo geral representa porcentagem considerável do que as organizações faturam. Segundo Zdanowicz (2000), o orçamento de despesas tributárias é o instrumento que relacionará todos os tributos que a empresa deverá recolher nos níveis federal, estadual e municipal decorrentes de operações comerciais e financeiras dentro e fora do país. A maior parte dos impostos, e mais significativa em termos de valores, resultam diretamente das vendas e do lucro obtido. Porém, há outras modalidades, como o imposto sindical, que se relaciona com o departamento pessoal, o imposto sobre operações financeiras (IOF), o imposto de importação, que devem ser estimados pelos setores à que dizem respeito. Dessa forma, fica claro que a estimativa de despesas tributárias envolverá toda a área administrativa da organização.

No tocante a despesas financeiras, as mesmas são compostas, principalmente, pelas despesas bancárias e juros em decorrência da tomada de recursos de terceiros. “O orçamento de despesas financeiras estará vinculado às captações de recursos financeiros na forma de capital de giro ou capital fixo, procurando, assim, viabilizar as atividades operacionais da empresa no período projetado.” (ZDANOWICZ, 2000, p. 86). Dessa forma, o gasto com despesas financeiras relacionar-se-á diretamente com as decisões referentes a capital e investimentos. Então, em caso de existir no planejamento estratégico da empresa previsão de investimentos, seja em imobilizado, aumento das instalações, ou de qualquer outra natureza, deve-se ter em mente que os mesmos “envolvem aplicações de recursos substanciais, e seu impacto sobre a empresa estende-se por períodos relativamente longos” (WELSCH, 2010, p. 230). Considerando que em muitos casos é necessário ou até mesmo vantajoso, financiar os

investimentos com recursos de terceiros, o gasto com juros não pode deixar de ser incluído como parte do orçamento.

2.6 DEMONSTRAÇÕES PROJETADAS

Após a realização de todos os planejamentos anteriormente citados, é necessário examinar estes orçamentos parciais conjuntamente, por meio das projeções das demonstrações financeiras. Primeiramente, é realizada a projeção da demonstração do fluxo de caixa, também chamada de orçamento de caixa ou orçamento de disponibilidades. Conforme ensina Hoji (2004, p. 448), “a Demonstração do Fluxo de Caixa é elaborada com os dados apurados nos quadros analíticos de movimentações financeiras, complementada com as movimentações financeiras das atividades de Investimentos e de Financiamentos”.

Também deve ser elaborada a projeção da Demonstração de Resultados de Exercício, na qual serão analisados simultaneamente todos os números obtidos anteriormente, de forma a obter de forma presumida qual será o lucro da empresa no período. Para Braga (2008, p. 238), a demonstração do resultado projetado corresponde a uma consolidação dos orçamentos parciais prévios, e deve incluir:

- a) Orçamentos de Despesas Operacionais dos órgãos administrativos que não geram receitas operacionais;
- b) Orçamento de Despesas e Receitas Financeiras calculadas a partir do orçamento de caixa e de outros saldos patrimoniais projetados;
- c) Orçamento de Resultados não Operacionais compreendendo previsões de ganhos e perdas de capital.

Por fim, há de se realizar o Balanço Patrimonial Projetado, no qual serão verificadas as previsões de Ativo e Passivo da empresa, de forma a revelar a situação financeira e patrimonial para o período conjeturado. Para Zdanowicz (2000, p. 109), “no Ativo deverão estar projetadas todas as futuras aplicações de recursos, enquanto no Passivo e Patrimônio Líquido estarão dispostas as origens dos recursos de terceiros e próprios, nesta ordem”. Acrescenta ainda o autor que os principais objetivos para elaboração do Balanço Patrimonial Projetado são a verificação da liquidez e da capacidade financeira da empresa para o período previsto.

Dentre as projeções de resultados que podem vir a ser utilizadas, destaca-se o orçamento de caixa como de maior relevância em termos operacionais, pois o mesmo resultará

no fluxo de caixa da organização, que demonstrará as entradas e saídas monetárias por período e, conseqüentemente, a liquidez da mesma.

2.7 ORÇAMENTO DE CAIXA

Com os dados e resultados obtidos nos orçamentos aqui já elencados, é possível desenvolver o orçamento ou previsão de caixa, que consiste em “uma demonstração que apresenta as entradas e saídas de caixa planejadas na empresa, que a utiliza para estimar suas necessidades de caixa no curto prazo, com especial atenção para o planejamento do uso de superávits e a cobertura de déficits.” (GITMAN, 2004, p. 94). Sanvicente e Santos, (2008, p. 156), complementam que o planejamento de caixa “baseia-se nos orçamentos parciais até aqui elaborados, ajustando para as datas em que as transações efetivamente se converterão em termos de caixa.” Esse orçamento estimará a capacidade de liquidez da empresa, que nem sempre é reflexo dos resultados relativos a lucro ou prejuízo.

A partir desta previsão, o gestor financeiro terá condições de decidir antecipadamente que medidas ele tomará em termos de captação de recursos, caso o resultado entre entradas e saídas no período seja negativo; ou de investimento, caso seja positivo. Zdanowicz (2000) elenca algumas decisões que deverão ser tomadas quando da elaboração do orçamento:

- a) O valor das vendas e suas condições, ou seja, as formas de recebimentos projetadas;
- b) O valor das compras e suas condições, ou seja, as formas de pagamento estimadas;
- c) O valor das despesas operacionais a ser desembolsado no período;
- d) Outras entradas e saídas de caixa.

A visão antecipada dos resultados de caixa é um diferencial para as organizações, e, além disso, facilita muito o trabalho do administrador financeiro, que terá condições de desenvolver um trabalho mais preciso e satisfatório. Welsch (2010) enumera algumas medidas que poderão ser tomadas em vista de melhorar a posição das disponibilidades, são elas: realizar esforços de cobrança mais intensos; reduzir as despesas; adiar investimentos em imobilizado; adiar o pagamento de certas obrigações; diminuir as compras (estoques) e melhorar o escalonamento das operações que afetem a posição das disponibilidades. Todas essas medidas vêm ao encontro da obtenção de um fluxo de caixa balanceado e da liquidez necessária para a empresa, elementos de extrema importância para a continuidade da empresa, e para a criação de valor para o acionista.

Reunindo as informações de recebimentos, que em geral são oriundos de vendas à vista, vendas a prazo, juros de investimentos, vendas de imobilizado entre outros; com as de pagamentos, que se originam das compras de matéria-prima, remuneração da mão-de-obra, investimentos, pagamentos de empréstimos, etc.; estipula-se o orçamento de caixa. Existem diferentes métodos para executar essa etapa, sendo que Welsch (2010) cita como o mais indicado para o planejamento de curto prazo, o método de recebimentos e desembolsos, pois o mesmo pressupõe a existência de um plano detalhado de resultados, e também por ser o método mais simples e apropriado quando se prepara um orçamento completo.

Zdanowicz (2000), entende que o Orçamento de Caixa pode ser realizado através do método direto ou pelo método do resultado ajustado. O método direto, de acordo com o autor, é baseado nas projeções de custos, despesas e receitas da empresa, e seu principal objetivo é descrever com precisão estes itens para informar a situação financeira da empresa para o período projetado. Isto abrange as entradas de caixa no período projetado, a subscrição de capital dos sócios, vendas do ativo do imobilizado, aluguéis, franqueados e outros ingressos. Engloba também todas as saídas de caixa, como compras, salários, encargos sociais e tributários, financiamentos e outras despesas. Posteriormente deve-se verificar a diferença entre os ingressos e os desembolsos para o período orçado, que resultará no saldo inicial de caixa. Este valor somado a diferença positiva ou negativa do período representará na disponibilidade acumulada projetada. É necessário também projetar um nível desejado de caixa, ou seja, qual a necessidade mínima de caixa para o período seguinte.

O método do resultado ajustado é utilizado em projeções para períodos superiores há um ano e, conforme explicam Sanvicente e Santos (2000), utiliza como informação inicial o resultado líquido projetado, ajustado para o movimento de caixa. Desta forma, serão estabelecidas as variações no saldo de caixa projetado pelas variações dos elementos de resultado e patrimonial da empresa. O primeiro aspecto considerado será o lucro líquido ou prejuízo operacional, levando-se em conta os valores projetados para depreciações, variações patrimoniais, imposto de renda e outros. O que diferenciará o resultado líquido do projetado serão os itens específicos de contabilidade, como a depreciação; e os itens que influenciem o resultado líquido, mas não se convertem em movimento de caixa.

2.8 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O controle orçamentário é a técnica utilizada para verificar a compatibilidade entre os planejamentos anteriormente elaborados e os resultados efetivamente atingidos pela empresa e identificar as variáveis responsáveis por eventuais discrepâncias. Frezatti (2007, p. 84) conceitua a tema da seguinte forma:

Controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas. Deve proporcionar condições de acompanhamento não só de variáveis monetárias, mas também daquelas não monetárias.

A análise das variações é ponto fundamental para eficácia do controle orçamentário. Para Welsch (2010), primeiramente, deve se considerar se a variação é significativa, não importa se favorável ou desfavoravelmente, e num segundo momento, se a variação não se deve apenas a um erro de informação entre departamentos. Também pode ocorrer de a variação advir de uma decisão administrativa que não estava planejada inicialmente, porém, foi necessária.

As variações que podem causar preocupações e devem ser investigadas são aquelas cujas causas são desconhecidas ou imprecisas, pois são essas que requerem medidas de correção. Como explica Braga (2008), de nada adianta identificar as variações se não forem elaboradas e introduzidas ações para sanar as falhas. De acordo com o autor, é fundamental aprofundar as análises que interferem nos resultados da empresa para o aperfeiçoamento do processo orçamentário. Sanvicente e Santos (2008) acrescentam ainda que é necessário que haja regularidade na confecção e exame dos relatórios de controle, possibilitando uma comparação periódica do desempenho.

A implantação do controle orçamentário tem alguns objetivos principais, que para Zdanowicz (2000, p. 116) são:

- a) analisar as defasagens positivas e negativas entre os valores realizados e projetados;
- b) avaliar a empresa em sua conquista de retorno sobre o capital investido;
- c) sugerir medidas preventivas, corretivas e saneadoras, em tempo hábil, para que a empresa possa alcançar seus objetivos e metas.

Ainda conforme o entendimento do autor, algumas características são comuns no processo orçamentário tanto a empresas industriais quanto a comerciais. Entre elas destacam-se: a análise das variações positivas e negativas no período, a implantação da função

controller na empresa e a discussão das defasagens encontradas, bem como a avaliação das justificativas apresentadas do setor responsável.

O controle orçamentário é um procedimento muito importante para o sucesso da empresa, pois além de planejar resultados, este também os mede, de forma a possibilitar a tomada de ações.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO(S) DE PESQUISA

A realização deste trabalho envolveu uma pesquisa de caráter exploratório, pois de acordo com o objetivo principal, que é identificar ações que podem ser implementadas pela empresa Kae Componentes Plásticos do Brasil Ltda. para aprimorar seu planejamento orçamentário, é o método mais adequado.

Conforme Marconi e Lakatos (1999) este método aborda investigações que utilizam a formulação de questões ou problemas com a finalidade de desenvolver hipóteses, familiarizar o pesquisador com o ambiente e esclarecer conceitos. Cervo e Bervian (2002) acrescentam que os estudos exploratórios em sua maioria envolvem o levantamento e a revisão bibliográfica, entrevistas com pessoas que tem experiências práticas com o problema em questão e a análise de exemplos que estimulem a compreensão.

O trabalho apresenta um estudo de caso, modalidade de pesquisa que explora situações cotidianas com limites não definidos e de maneira clara, preservando as peculiaridades do objeto de estudo de forma a descrever situações do contexto em que está sendo realizada a pesquisa, explicando a causa de determinados fenômenos e desenvolvendo hipóteses ou teorias (GIL 2008).

A abordagem adotada tem caráter qualitativo. De acordo com Marconi e Lakatos (1999, p. 269), no método qualitativo, busca-se interpretar aspectos mais profundos, “[...] descrevendo a complexidade do comportamento humano.” A pesquisa qualitativa baseia-se em questões abertas, dados de entrevista, observações, análise de textos e imagens. O objetivo é desenvolver temas a partir dos dados adquiridos com as respostas, sendo assim uma pesquisa exploratória (CRESWELL, 2007).

3.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO OU DO OBJETO DE ESTUDO E AMOSTRAGEM

A definição da população faz-se necessária, segundo Roesch (2006), quando existe um grupo específico que é de interesse para a entrevista, a qual terá um propósito específico de estudo. Este trabalho tem como população as áreas financeira e administrativa da empresa em estudo, que foi entrevistada com o propósito de encontrar as práticas que melhor se aplicam a ela de acordo com suas particularidades. Diante do exposto, não há necessidade de definir amostragem da população.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Foram utilizadas como técnica para a coleta de dados a observação e a entrevista realizada com a gerência dos setores administrativo e financeiro, a fim de verificar a proposta que melhor se adeque à realidade da empresa e levantar informações relevantes ao trabalho. A entrevista foi semiestruturada, já que na nessa modalidade “utiliza-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através da seleção prévia de categorias de questões” (ROESCH, 2006, p. 159). As entrevistas foram realizadas com a gerente financeira, o gerente de produção, a supervisora de vendas e a compradora da empresa. Estas pessoas foram escolhidas em virtude de suas atribuições e responsabilidades estarem diretamente relacionadas com as informações que serão necessárias para o desenvolvimento do planejamento orçamentário. Já a observação foi espontânea, na qual, o pesquisador permanece alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar e observa os fatos que aí ocorrem, de acordo com Gil (2010).

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, a partir dos dados coletados com a entrevista aplicada, do referencial teórico pesquisado, bem como resultados da observação realizada na organização. A análise de conteúdo segundo Weber apud Roesch (2006, p. 170), “usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. O método busca classificar palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo.”

3.5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A pesquisa deu-se a partir da análise da situação em que a empresa se encontrava em termos de planejamento e controle orçamentário e de seu histórico financeiro. Essa verificação fez-se necessária para que fosse possível identificar as reais necessidades da empresa e como este projeto poderia vir a colaborar. Após, a revisão bibliográfica serviu como base para identificação do método que melhor se enquadram na proposta de aprimoramento de um planejamento orçamentário para a empresa.

Além da fundamentação teórica, a observação também foi um subsídio na elaboração da proposta, pois possibilitou que fossem identificados alguns aspectos fundamentais da organização no que diz respeito às suas práticas financeiras. Por fim, com todas as informações citadas acima reunidas, a proposta de aprimoramento do planejamento orçamentário para a empresa Kae Componentes Plásticos do Brasil Ltda. foi desenvolvida de acordo com a realidade e necessidades da mesma.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA

A Kae iniciou suas atividades em 1986, como uma empresa familiar fundada por dois sócios proprietários, no ramo de montagem de componentes eletrônicos, com a razão social Kae Klassmann Acionamentos Elétricos Ltda. Com a locação de um pequeno pavilhão, iniciou-se o processo de produção paralelamente às atividades profissionais dos sócios fundadores, e, em 1988 partiu também para o ramo de estamperia metálica de precisão e conectores.

Em 1997, expandiu suas atividades para a produção de componentes plásticos, surgindo assim a Kae Componentes Plásticos do Brasil Ltda., razão social esta que permaneceu quando da incorporação das duas empresas, em 2001.

A empresa teve sede inicial no município de Caxias do Sul, no Bairro Salgado Filho, passando, em 2000, a produzir em sede própria, localizada no Distrito Industrial. O

complexo fabril atual compreende área disponível construída de 1700m² num total de 7000m² disponíveis.

Atualmente, ela atua nas áreas de injeção de termoplásticos de engenharia e poliolefinas, estamparia metálica de precisão, montagem de conjuntos e integração de sistemas, além de confecção e manutenção de ferramentas de estampo e moldes de injeção.

A empresa atua desde o desenvolvimento do projeto, em conjunto com o cliente, prestando suporte na área de materiais e projeto, no desenvolvimento e confecção de melhorias de produto e no aperfeiçoamento contínuo do processo, objetivando assim, a concretização de uma parceria com qualidade.

Contemplando e recompensando os esforços empreendidos no sentido de aprimoramento da qualidade, em janeiro de 1999, a empresa foi certificada perante os requisitos da Norma Regulamentadora Brasileira (NBR) da Organização Internacional de Normalização (ISO) 9002/1994.

Com a evolução dos seus processos, crescimento da organização, qualificação de seu quadro funcional e os contínuos ganhos de mercado surgiu a necessidade de atualização da gestão de seus processos, levando-a a migrar seu Sistema de Garantia de Qualidade em 2003 e, posteriormente, em 2009 para um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001/2008.

Hoje, a empresa conta com cerca de 50 colaboradores. A área financeira é composta por três pessoas, sendo uma assistente, uma analista e outra gerente. Há uma contadora na empresa, e também um escritório de contabilidade parceiro que presta assessoria e alguns serviços específicos.

4.2 ATUAL SITUAÇÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO CONTROLE DO ORÇAMENTO

A partir das entrevistas realizadas, visou-se levantar dados que fossem importantes para fazer os planos que serão necessários para a execução de um orçamento, considerando as expectativas e percepções dos entrevistados em relação à essa ferramenta, além das informações técnicas sobre os processos envolvidos e conhecimentos sobre a empresa e sobre o mercado em que ela está inserida. A seguir, serão apresentados os principais dados coletados com a pesquisa aplicada à organização.

Quadro 1 – Informações coletadas em entrevistas

ENTREVISTADOS	CARGO
A	Gerente Financeira
B	Supervisora de Vendas
C	Compradora
D	Supervisor de Produção

Como é desenvolvido o orçamento pela empresa?	A	A empresa possui planejamento orçamentário anual implantado, que é revisado mensalmente para observar se as metas estão sendo atingidas, bem como fazer os ajustes que se mostrarem necessários. Este processo é bastante centralizado no diretor e na gerente financeira da organização. Em relação à elaboração do orçamento, ela é realizada com base no histórico de vendas do ano anterior ao projetado e nas informações recebidas dos clientes sobre variação na demanda. Com base nisso, é projetada a matéria-prima e materiais auxiliares necessários para a produção e os impostos e tributos. Outros gastos como manutenção de máquinas e equipamentos também são previstos de acordo com o volume de produção e vendas estimado. As despesas financeiras são projetadas de acordo com o endividamento atual da empresa e previsões de necessidade de captação de recursos no decorrer do ano seguinte. Os gastos com mão-de-obra também são levados em consideração, provisionando aumentos salariais e possíveis aumento ou redução do quadro de funcionários.
	B	*_*_*_*_
	C	*_*_*_*_
	D	*_*_*_*_

Qual sua percepção / opinião sobre o planejamento orçamentário?	A	Demonstrou ser favorável ao aprimoramento da ferramenta já utilizada, tendo em vista que a empresa encontra dificuldade em envolver a organização como um todo no processo e execução do orçamento, o que traria um maior comprometimento da equipe com os resultados e cumprimento de metas.
	B	Entende que o planejamento orçamentário é importante para a fixação de metas e para a conquista de resultados positivos.
	C	Manifestou a opinião que o orçamento poderia contribuir mais com o controle de compras e gastos em geral.
	D	Disse ver a elaboração do orçamento como uma tarefa administrativa, mas o considera uma diretriz para a tomada de decisão.

Que informações você dispõe no momento relevantes à construção do orçamento do próximo ano?	A	Quanto aos investimentos, a empresa tem intenção de adquirir novos equipamentos que servirão para montagem de um produto que está em desenvolvimento. Também prevê que irá investir em aparelhagem para tratamento superficial de peças, sendo que hoje esse é um processo terceirizado, e pretende-se fazê-lo internamente. Não há estimativa em relação à valores que serão necessários para essas aquisições, ao passo que não foram solicitados orçamentos até então, tampouco há precisão da data que esses investimentos serão realizados.
---------------------------------------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	B	<p>Estima-se uma constância nas vendas para o próximo ano em comparação ao período atual, com aumento de alguns itens já produzidos, conforme pedidos já recebidos, e também, lançamento de novos produtos que estão em desenvolvimento. Estes últimos já têm compradores interessados, ou foram desenvolvidos especialmente para o cliente, de acordo com suas necessidades.</p> <p>A previsão é que ocorra aumento de faturamento de aproximadamente 10% em relação ao alcançado no ano de 2015.</p> <p>Nos meses de dezembro e janeiro, normalmente, há uma diminuição em torno de 10% no faturamento em virtude de muitos clientes estarem em férias coletivas.</p>
	C	<p>A empresa necessitará aumentar as quantidades de insumos utilizadas para a produção dos itens com estimativa de elevação nas vendas e novos produtos, isso engloba matéria-prima, materiais secundários, embalagem, entre outros.</p> <p>Prevê elevação nos gastos com manutenção de máquinas e equipamentos, que também controla, de até o dobro do ocorrido em 2015. Isso ocorrerá em virtude de adequações e melhorias que são necessárias em máquinas, que ficaram relegadas até então em virtude do cenário econômico incerto e difícil, mas que não podem ser mais adiadas.</p>
	D	<p>No que se refere à contratação de mão-de-obra, no momento, não há previsão de aumento de quadro de funcionários, sendo que o atual teria condições de absorver o aumento de produção previsto. Para a remuneração da mão-de-obra, projeta-se aumento de 10%, possivelmente o que será aplicado para a categoria em dissídio coletivo. A organização não mantém estoques, seja de matéria-prima, produtos em elaboração, ou produtos acabados. Portanto, considerando que a empresa compra apenas a quantidade de matéria-prima necessária para o que deverá ser produzido dentro do prazo de uma semana, e coloca em produção os itens que devem ser entregues para os clientes no decorrer da semana seguinte, no máximo, para fins de orçamento pode-se considerar estoque zero.</p>

Fonte: dados de entrevistas.

4.3 AVALIAÇÃO DOS PONTOS A SEREM APRIMORADOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Baseando-se nas informações coletadas na entrevista, serão apresentadas a seguir as oportunidades de melhoria identificadas, com enfoque nas práticas relevantes que não são realizadas ou que podem ser aprimoradas no processo atual de planejamento da organização.

Conforme constatado através da pesquisa bibliográfica, o primeiro passo na construção do planejamento orçamentário é o orçamento de vendas. A empresa o faz através de estimativa, a partir do histórico de vendas, como indicado no método de analogia histórica, verificando-se as quantidades médias vendidas nos últimos meses, e também, as variações que

poderão vir a ocorrer, como períodos de sazonalidade. Este processo pode ser aprimorado, e é relevante que a empresa o faça, pois os resultados desta etapa impactarão nas demais, já que a maioria dos desembolsos previstos varia de acordo com a previsão de vendas. De acordo com o conhecimento da equipe de vendas, baseando-se no método de julgamento ou de fusão de opiniões, é interessante considerar as variações de faturamento previstas para o próximo ano, bem como as informações sobre pedidos já recebidos, tendo em vista as estimativas que os clientes fornecem e o lançamento de novos produtos no mercado. É importante que as estimativas sejam realistas, que a situação do mercado seja levada em conta, e que todos os fatores internos e externos que possam interferir sejam considerados.

Segundo a gerente financeira, a elaboração do plano é feita por ela, que tem conhecimentos sólidos sobre o funcionamento da empresa como um todo, e é revisado e aprovado pelo diretor. O envolvimento de todas as áreas da empresa no desenvolvimento do orçamento é importante para que ele seja condizente com a realidade, pois as pessoas diretamente envolvidas em cada processo têm melhores condições de fornecer informações mais assertivas acerca dele. Esta medida também contribuiria para que as informações do orçamento fossem disseminadas na organização, pois, se as pessoas participarem do processo como um todo ficarão mais engajadas e conscientes das metas e resultados almejados.

Um orçamento deve ter algumas premissas a seguir, que por sua vez, devem ser definidas no planejamento estratégico. Nas entrevistas realizadas, verificou-se que a empresa não possui um planejamento estratégico formal, com metas e objetivos claros, definidos e bem difundidos, existem apenas estimativas projetadas. O planejamento estratégico é fundamental para a definição dos resultados que a empresa quer alcançar e dos meios que utilizará para isso.

É relevante destacar que uma das etapas mais importantes é o acompanhamento do orçamento no decorrer do período a que ele se aplica, comparando os resultados projetados com os realizados. Neste momento, são identificadas as causas das variações, corrigidas as distorções e, principalmente, feito o acompanhamento para que os resultados almejados sejam alcançados. Ficou evidente nas entrevistas que tal procedimento não é praticado a contento, sendo que os gestores não estão completamente engajados e cientes de sua importância. Dessa forma, a disseminação da cultura voltada ao controle orçamentário para todos os níveis hierárquicos fica comprometida.

A partir das conversas com os gestores, foi percebida uma oportunidade de melhoria no que se refere à redução de custos e aumento de eficiência no uso dos recursos organizacionais. Dentro do contexto mercadológico atual extremamente competitivo estas medidas são de grande importância, e seria interessante aliá-las ao aprimoramento do

orçamento e desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, visando resultados e desempenho superiores para a organização.

4.4 RECOMENDAÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Tendo em vista as informações expostas até então e com base nos dados coletados nas entrevistas, serão descritas a seguir recomendações e orientações para que a empresa em estudo possa aprimorar o seu planejamento orçamentário.

4.4.1 Previsão de Vendas

A partir da entrevista com a responsável pelo processo de vendas, constatou-se que a estimativa de vendas não é realizada da maneira mais adequada, cabendo a implantação de melhorias que viriam a tornar esta previsão mais assertiva. Dentro deste contexto, é interessante que se busque maior cuidado com a acuracidade das informações e dados que servirão para as projeções. As estimativas não devem ser otimistas nem pessimistas, e sim condizentes com a realidade que a empresa enfrentará no ano seguinte, não basta apenas basear-se no que ocorreu no passado. É importante verificar a situação do mercado como um todo como oportunidades que podem surgir e novos concorrentes, e manter um contato contínuo com o cliente, que é quem fornecerá as informações sobre suas necessidades futuras.

Outro ponto importante a se destacar é a integração entre os processos organizacionais e a necessidade da troca de informações ser rápida e eficaz. Havendo um novo produto em desenvolvimento, a área comercial deve estar ciente de quando este produto estará pronto para lançamento no mercado, para considerar isso em suas estimativas, seja de receita de vendas, seja de gastos com campanhas publicitárias, entre outros. A informação sobre este lançamento também pode vir a impactar nas necessidades de materiais, pessoal, recursos físicos, etc. Todas as áreas da organização devem ter a informação alinhada para desenvolver seus respectivos planos com a maior precisão possível.

4.4.2 Participação e envolvimento

Faz-se necessário que mais setores e pessoas sejam envolvidos e engajados no processo de desenvolvimento do plano, pois foi mencionado que ele fica demasiado centralizado na direção e na gerência financeira da organização. É imprescindível que os responsáveis por vendas, compras, produção, planejamento e controle de produção, logística, qualidade, recursos humanos e administração desenvolvam seus próprios planos que comporão o orçamento geral da empresa e estes sejam discutidos em conjunto. Além do envolvimento na formulação, é necessário que os gestores se comprometam com os valores orçados e o alcance dos resultados projetados como um todo.

É importante frisar que este primeiro plano individualizado por área deve ser aprovado pela direção para compor o planejamento orçamentário. Neste contexto, é uma ideia válida formar uma comissão, que pode conter representantes de áreas diversas, para os fins de aprovação e acompanhamento do orçamento. Esta comissão poderá auxiliar tanto a direção compilando informações e auxiliando no processo decisório, quanto os gestores no que se refere a dúvidas e dificuldades que possivelmente surgirão sobre o processo, já que será uma rotina nova na empresa. Sugere-se que seja providenciado treinamento específico para os gestores, para a direção e para os membros desta comissão a respeito de planejamento orçamentário, bem como a contratação de uma consultoria especializada no assunto para dar as diretrizes e orientações necessárias nesta fase de transição.

4.4.3 Planejamento Estratégico

A implantação de um planejamento estratégico formal e bem estruturado é fundamental para uma gestão eficaz, e, conforme já exposto, esta ferramenta tem sido relegada pela empresa. Primeiramente, é relevante citar que ela fornece informações para orientar o processo decisório de modo geral, nos vários níveis hierárquicos. Com todos na empresa estando cientes de onde a empresa quer chegar, e quais meios pretende utilizar para isso, poderão usar essas informações para definir suas próprias estratégias. Este processo é muito importante, pois permite que todos estejam alinhados na busca pelo objetivo comum da organização.

O planejamento estratégico também tem papel fundamental no bom desenvolvimento do planejamento orçamentário. O primeiro forneceria diretrizes para a

definição de verbas e metas do segundo, ou seja, com os objetivos traçados no planejamento estratégico, seria possível desenvolver o orçamento visando o alcance destes objetivos. A integração destas duas ferramentas é indispensável para obter a profissionalização da gestão, que é necessária para que a empresa se mantenha competitiva e busque a maximização dos seus resultados.

4.4.4 Acompanhamento do orçamento

Outra deficiência identificada refere-se à etapa de acompanhamento do orçamento. É necessário que, mensalmente, os resultados de cada área sejam apurados, e, caso as metas tenham sido ultrapassadas, o responsável justifique a razão da variação e busque soluções para que nos próximos meses isto não volte a ocorrer. Caberá à empresa decidir se as verbas serão ou não cumulativas, ou seja, caso o valor orçado para o mês não seja atingido, o saldo ficará disponível para uso nos períodos seguintes. Para fins de fluxo de caixa, é interessante que não sejam, para evitar o acúmulo de desembolsos num curto período de tempo. Muitas empresas utilizam travas automáticas no sistema de informática quando o valor orçado é atingido para uma determinada conta contábil e centro de custo, alertando o usuário que sua meta já foi atingida, este é um recurso que contribui muito para o controle, e seria bastante interessante para a empresa caso ela tenha condições de implantá-lo.

A apresentação dos resultados para todos os envolvidos periodicamente é uma forma bastante eficiente de adaptar a cultura da empresa e melhorar a efetividade do monitoramento do planejamento orçamentário. Reuniões mensais para esse fim podem ser realizadas, nas quais os valores realizados seriam comparados com os orçados, os envolvidos dariam sugestões e tirariam dúvidas, e principalmente, a importância do processo orçamentário seria reafirmada, para que o controle e o acompanhamento passem a ser rotineiros na empresa.

4.4.5 Redução de custos

E, finalmente, faz-se necessário ressaltar a busca constante de redução de custos e desperdícios como parte integrante do processo. Apesar de esta questão não ter sido diretamente citada nas entrevistas, observou-se que ela pode gerar um considerável impacto nos resultados da empresa. Dentro do planejamento orçamentário, deve-se sempre analisar minuciosamente a composição de cada valor de despesa orçado a fim de identificar

possibilidades de redução. Neste contexto, sugere-se que a empresa busque desenvolver novos fornecedores com menores preços, substituir materiais por outros de menor custo, quando possível, e implantar melhorias no processo para reduzir perdas ou aumentar a produtividade. Uma alternativa interessante para aprofundar estas ideias é a realização de *benchmarking*, que é a pesquisa de melhores métodos em outras organizações para aperfeiçoar os seus próprios, buscando um desempenho superior.

Por fim, cabe ressaltar que as metas fixadas devem ser possíveis de serem atingidas, mas desafiadoras, levando as equipes perseguirem constantemente melhores resultados, buscando soluções e alternativas para aprimorar as suas performances.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar as ações que podem ser implementadas pela empresa Kae Componentes Plásticos do Brasil Ltda. para aprimorar o seu planejamento orçamentário. Para isso a fundamentação teórica foi de grande importância, pois possibilitou verificar quais práticas são recomendadas para que um orçamento empresarial seja implantado, de acordo com os autores analisados.

A pesquisa aplicada na empresa em estudo identificou algumas necessidades e particularidades da organização, o que possibilitou que a teoria estudada fosse adaptada à ela. Assim, foi possível desenvolver a proposta pretendida, sendo que a empresa poderá vir a implantá-la futuramente, caso deseje. Tal modelo necessitaria de ajustes, pois o planejamento orçamentário é um processo que pode e deve ser constantemente aperfeiçoado e adequado às novas condições que surgem com o passar do tempo, tanto internas quanto externas. Assim, este trabalho não se propõe a esgotar o tema de melhorias a serem implantadas, e sim, servir como um ponto de partida para que a empresa inicie a mudança no processo vigente.

Desta forma, pode-se afirmar que esse trabalho alcançou o objetivo a que se propôs ao passo que apresentou para a empresa sugestões de ações para melhor desenvolver e controlar o planejamento orçamentário, e assim, projetar seus resultados no que se refere a lucro e geração de caixa, informações de extrema relevância para o sucesso e crescimento de qualquer organização. Com estimativas mais assertivas de resultados para os períodos seguintes, a empresa teria possibilidade de tomar decisões antecipadamente, seja para superar dificuldades que o plano viesse a apontar nos meses seguintes, seja para utilizar da melhor forma os recursos disponíveis, ou para escolher as opções de investimento e financiamento mais atrativas, entre outras diversas situações que o plano preveria.

Observou-se também, que a fixação de metas é um grande benefício da aplicação dessa ferramenta, pois é possível determinar que fluxo de pagamentos e recebimentos é necessário para que a empresa consiga atingir seus objetivos. Da mesma forma, auxilia os gestores a visualizar de que maneira as alterações no volume de vendas, de compras, de custos agregados, entre outros, alteram diretamente o resultado final da empresa, o que estimula o comprometimento com as metas e com o objetivo comum da organização.

Portanto, o presente trabalho, além de atingir o seu objetivo primário, também proporcionou a visualização dos diversos benefícios que o planejamento financeiro e orçamentário pode propiciar, desde que aplicado com seriedade e fidelidade aos dados da empresa. Também constatou-se que este controle demanda tempo, recursos, disponibilidade de

informações do micro e do macro ambiente em que a empresa está inserida e de monitoramento e acompanhamento constantes. Assim, é possível afirmar que uma organização que busque ser rentável e prosperar no mercado, necessita obter a profissionalização necessária para que essa ferramenta seja aplicada, e assim, torne-se um auxílio à gestão, resultando em lucratividade e liquidez para os negócios.

REFERÊNCIAS

- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CERVO, Amado L., BERVIAN Pedro A.; **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FREZZATI, Fábio. **Orçamento Empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GITMAN, Laurence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**. Tradução por Antonio Zoratto Sanvicente. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- GROPELLI, A.A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HOJI, Masakaju. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARCONI, Marina Andrade de, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PANDOLFI, Lucio. *et al.* **Estudo Empírico sobre a Relação entre a Adoção do Orçamento Empresarial e o Desempenho Financeiro das Empresas**. Florianópolis, 2005. Disponível em: < <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2080/2080>>. Acesso em: 12 de abril de 2016.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa de administração**. 3ª ed. 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROSS, Stephen. A.; WESTERFIELD, Randolph. W.; JAFFE, Jeffrey. F. **Administração Financeira**. Tradução por Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. Tradução por Antonio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 3. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.