

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

VERÔNICA PRASS

PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA
UMA CHURRASCARIA

SÃO LEOPOLDO

2012

VERÔNICA PRASS

PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA
UMA CHURRASCARIA

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como requisito
parcial para a conclusão do curso de MBA
em MBA em Controladoria e Finanças da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
Unisinos

Orientador: Carlos Roberto Krause

SÃO LEOPOLDO

2012

RESUMO

A concorrência entre as empresas tem se tornado cada vez mais acirrada e isso não é diferente para o mercado em que estão inseridos os restaurantes e churrascarias. Nesse contexto, é necessário administrar corretamente os recursos disponíveis para proporcionar uma melhor qualidade nos serviços prestados. Assim sendo, as empresas vem fazendo uso de instrumentos que revelem as informações dos processos e das disponibilidades dos recursos existentes. Percebe-se, com isso, a necessidade de uma adequada gestão a fim de gerenciar os recursos para que seja possível atender as exigências impostas pelo mercado. Sendo o objetivo geral deste trabalho propor uma metodologia um modelo de gestão orçamentária que apure o resultado a fim de gerar informações de controle de gestão e tomada de decisão. Para seu desenvolvimento foram utilizadas a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica, sendo empregada a estratégia de estudo em uma churrascaria. Para a apresentação do trabalho se utilizou uma estrutura onde os custos foram separado por produto e serviço. A partir disso, foi elaborado um sistema de orçamento específico para a empresa, através da cautelosa verificação de preço, consumo, gastos fixos e variáveis. Permitindo assim, a análise do resultado mensal, sendo ela econômica mediante a aplicação da demonstração de resultado e a análise do resultado financeiro através do fluxo de caixa projetado. Depois de concluído o modelo padrão, realizou-se a simulação de resultado com os aspectos de mercado. Ao concluir este trabalho, ficou demonstrado que apesar de bastante complexa a estrutura devido à sazonalidade do mercado, as projeções de receitas e despesas permitiu a elaboração de uma demonstração de resultado, com o qual foi possível identificar o resultado da empresa em diversos cenários.

Palavras-chave: Planejamento. Modelo orçamentário. Análise de resultado. Simulação de cenários.

Sumário de Tabelas

Tabela 1: Preço de venda dos serviços e mercadorias	37
Tabela 2: Imposto sobre preço de venda dos serviços e mercadorias	37
Tabela 3 : Consumo médio dos serviços/mercadorias.....	39
Tabela 4 :Previsão de Faturamento.....	40
Tabela 5: Consumo médio de carne no rodízio completo (Kg).....	41
Tabela 6: Consumo médio de carne no rodízio executivo (Kg)	42
Tabela 7: Consumo médio de carne no Buffet (Kg).....	42
Tabela 8 : Consumo médio dos acompanhamentos (Kg)	43
Tabela 9: Consumo médio das Saladas e Sobremesas (kg).....	43
Tabela 10: Consumo médio de bebidas	44
Tabela 11: Previsão de compras em R\$ dos acompanhamentos	44
Tabela 12 Previsão de compras em R\$ de bebidas.....	45
Tabela 13: Valores do salário de pessoal.....	45
Tabela 14 Despesas fixas.....	46
Tabela 15: Fluxo de caixa projetado.....	48
Tabela 16: Demonstração de resultado projetado.....	49
Tabela 17: Análise econômica comparativa	51

Tabela 18: Balanço patrimonial projetado.....	52
Tabela 19: Premissa da simulação de Cenário BOM	53
Tabela 20: Premissa da simulação de Cenário PESSIMISTA.....	54

Sumário de Gráfico

Gráfico 1 : Indicador de rentabilidade do negócio	54
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.2 QUESTÃO PROBLEMA.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 PLANEJAMENTO.....	13
2.1.1 Planejamento Empresarial	14
2.1.2 Planejamento Estratégico	15
2.1.3 Planejamento Orçamentário	17
2.1.3.1 Orçamento de receitas	18
2.1.3.2. Orçamento de materiais	19
2.1.3.3 Orçamento de despesas com pessoal	20
2.1.3.4. Orçamento de despesas administrativas	21
2.1.3.5. Projeção do Orçamento de caixa	22
2.1.3.6. Projeção da Demonstração do resultado.....	23
2.1.3.7. Projeção do Balanço Patrimonial	24

2.2 Controles de resultados.....	25
2.2.1 Revisões da proposta orçamentária	27
2.2.2. Simular resultados alternativos.....	28
2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	32
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	32
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	33
3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO.....	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	35
4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	35
4.2 PREMISAS PARA ELABORAÇÃO DO MODELO	36
4.2.1 Orçamento de receitas	36
4.2.2 Orçamento de materiais	41
4.2.3 Orçamento de despesas com pessoal.....	45
4.2.4 Orçamento de despesas administrativas	46
4.2.5. Projeção do Orçamento de caixa	47
4.2.6. Projeção da Demonstração do resultado.....	49
4.2.7. Projeção do Balanço Patrimonial	52

4.3 RESULTADOS DAS SIMULAÇÕES DE VALORES	53
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
5. CONCLUSÃO	56
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	59

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é explanada a contextualização em que o presente trabalho se baseia, bem como é apresentada a situação problema e pergunta de pesquisa. Em seguida serão apresentados os objetivos propostos, tanto o objetivo geral que orienta o trabalho, quanto os específicos que serão necessários para a realização da pesquisa. Para finalizar será justificado o motivo pela necessidade do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Baseada na acirrada competitividade de mercado, as incertezas de futuro e de sobrevivência aumentaram. As ameaças de continuidade de um negócio podem ser oriundas de fatores externos e internos. As ameaças externas podem ser caracterizadas pela concorrência de mercado, clientes, fornecedores, entre outros. Já as ameaças internas são caracterizadas pelos recursos utilizados pela administração, pelos serviços prestados, pelas diretrizes estratégicas entre outras. A união dessas ameaças é o motivo pelo qual se ampliam a complexidade da organização.

É sabido que para que uma empresa alcance uma apropriada gestão empresarial é necessária uma visão sistêmica da mesma. É muito importante se ter um entendimento do que já foi realizada, a situação atual em que a organização se encontra, e para onde essa pretende se direcionar no futuro, levando sempre em consideração seus objetivos. No entanto, é de grande importância que essa consiga mensurar essas informações, essas, podem ser obtidas através de um controle de dados, onde será possível demonstrar a situação da empresa.

Diante de um maior exercício de operações e intensidade negociações, verifica-se a necessidade de práticas gerenciais para manter-se num ambiente de competitividade. Sendo assim, o orçamento representa de forma operacional, à maneira mais detalhada e quantificada as diretrizes estratégicas da empresa e o mesmo pode ser um agente para implantação dos objetivos estratégicos.

Segundo PADOVEZE, (2005, p.31) “O orçamento é a ferramenta de controle

por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”. O orçamento é um sistema de gestão capaz de planejar, avaliar e controlar as despesas, sendo assim é seja uma ferramenta de grande importância e valor em qualquer empresa.

As organizações precisam de uma ferramenta que seja capaz de fornecer e projetar cenários que possibilitem as divergências e permita ajustes necessários para o cumprimento dos seus propósitos. É de grande importância que as empresas tenham um controle econômico e financeiro para que se possam se orientar nas necessidades de mercado.

A empresa na qual foi realizado o estudo de caso, é uma churrascaria, que atua no ramo de restaurante e churrascaria, tendo duas opções de rodízio e uma de buffet a quilo. Conforme o Sindicato de Hotelaria e Gastronomia. Esta empresa, por ser um restaurante e churrascaria, pois faz parte do grupo de 37%,sendo assim, o segundo maior grupo de tipos de restaurantes da cidade de Porto Alegre – fazendo parte desse grupo às pizzarias, restaurantes, bares e restaurantes, cantinas, churrascarias, restaurantes e churrascarias. Ou seja, uma grande parte de concorrentes se enquadra no mesmo grupo (SINDPOA, 2010).

Diante desse quadro, se faz importante a utilização do planejamento orçamentário, pois a empresa mesmo sendo de pequeno porte deve estar preparada para atuar no mercado que esta cada vez mais competitivo.

1.2 QUESTÃO PROBLEMA

Mediante a contextualização do tema apresentando, o presente estudo pretende responder a seguinte questão:

De que forma o planejamento orçamentário pode gerar informações para auxiliar o resultado financeiro e econômico da empresa?

1.3 OBJETIVOS

A fim de atender ao problema de pesquisa identificado, se torna necessário o

estabelecimento de um objetivo geral a ser seguido como os objetivos específicos. Estes objetivos propostos estão descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar uma proposta de um modelo de planejamento orçamentário como uma ferramenta de gestão econômica e financeira que auxilie na tomada de decisão.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1.** Fazer levantamento bibliográfico sobre o tema de planejamento empresarial e orçamento;
- 2.** Elaborar um estudo de caso modelo em uma churrascaria, propondo uma metodologia de plano orçamentário;
- 3.** Propor um modelo orçamentário conforme a necessidade da empresa em crescer de forma ordenada, adequando princípios, padrões, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos;
- 4.** Verificar se a proposta apresentada serve como ferramenta de gestão empresarial a fim de ser base para controle e futuro investimento;
- 5.** Demonstrar forma de antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, que deverão ser alcançados no período, considerando os aspectos relevantes de produtividade, qualidade e competitividade;
- 6.** Realizar simulação de três cenários, sendo eles: ruim, regular e bom.

1.4 JUSTIFICATIVA

A empresa estudada encontra-se na cidade de Porto Alegre, é uma cidade grande e conta com os mais diversos tipos de restaurantes, de todas as cozinhas, estilos e

localidades. Sempre há novidades surgindo no âmbito gastronômico na capital gaúcha. A concorrência se torna a cada dia mais acirrada é por isso que poucas prosperam e permanecem no mercado. Por isso, é importante estar preparado para eventuais mudanças de cenário mercadológico, tendo o controle necessário para entender em que situação a empresa se encontra e quais seus objetivos a curto e longo prazo.

Acredita-se que o planejamento orçamentário pode colaborar para a melhoria na gestão da empresa e para o seu desenvolvimento, na medida em que oportuniza o planejamento comercial, operacional e financeiro da mesma, tendo sempre como objetivo a melhora na qualidade do serviço e auxílio na tomada de decisão visto o aumento da competitividade de mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, serão abordados alguns conceitos importantes para fazer a análise do estudo de caso. Primeiramente, se apresenta os conceitos de Planejamento empresarial, estratégico e orçamentário. Após, será abordado os conceitos controles e revisão de resultados. Em seguida, os conceitos e metodologias utilizadas para a elaboração do plano orçamentário. Por último, será apresentado o conceito de simulação de resultado.

2.1 PLANEJAMENTO

Planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas. Os administradores além de planejar, organizam, dirigem e controlam as atividades do pessoal que trabalha sob sua orientação e coordenação.

O planejamento está subdividido em planejar, executar e controlar. Padoveze (2009, p. 28) define planejamento como “um plano para ligar uma situação desejada com a atual”. De acordo com o mesmo, a execução “é a etapa do processo de gestão onde as coisas acontecem. Esta deve estar em coerência com o planejamento programado”.

O autor (2009, p. 315) agrega que o “controle busca auferir os resultados alcançados diante de metas preestabelecidas, fazendo com que ao mesmo tempo, se possa avaliar o desempenho dos gestores responsáveis pela atividade”. Sendo assim, essa fase do processo se constitui em avaliar os procedimentos que ocorreram nas atividades, nos departamentos, nos centros de custos, na elaboração dos produtos e na prestação dos serviços. Desse modo, o controle é parte do processo que avalia a execução e procura compreender os desvios ocorridos, identificando as causas para direcionar ações de correção, visando sempre o alcance dos objetivos propostos.

2.1.1 Planejamento Empresarial

Planejamento empresarial é a análise de diversos fatores que interligam as operações a estratégia da empresa. Frezatti (2000) iguala o planejamento empresarial a uma necessidade do ser humano de se alimentar, e o não planejamento seria como um enfraquecimento da empresa.

Para que uma empresa alcance o resultado de um planejamento esperado é importante que os instrumentos de planejamento estratégicos, estejam alinhados aos controles orçamentários. Os instrumentos principais do planejamento estratégico são caracterizados pela missão, objetivos de longo prazo, ambientes internos e externos

A missão é o foco da organização ou empresa é através dela que se pode saber o que se espera e delimitar as expectativas de longo prazo e orientar a operações internas.

Segundo Padoveze (2005) a missão:

“ visa comunicar interna e externamente o propósito da organização e do seu negócio. Ela deve ser breve e reunir em poucas palavras as atividades da empresa, os mercados que quer atingir, os produtos e serviços que quer fornecer à comunidade, sua diferenciação e seu papel em relação a seus concorrentes e às principais conquistas que a empresa quer atingir.”

O segundo ponto a ser observado no planejamento empresarial são os objetivos de longo prazo, estes servem como um termômetro de monitoramento da missão da empresa. Frezatti (2000) caracteriza os objetivos de longo prazo da seguinte forma:

- A. Devem ser negociados;
- B. Conceitualmente divididos entre:

Atributo: Elementos de desempenho mesuráveis, como retorno sobre o investimento;

Padrão: Seria a escala que mensura o atributo;

Meta: Valor que se deseja medir e alcançar;

C. Devem conter indicador financeiro de desempenho;

A análise externa é a forma como a empresa olha para fora, onde identifica oportunidade que pretende preencher e análise possíveis ameaças. Essas avaliações ela faz com base na análise de cenários políticos, econômico, social, legal, fiscal, fornecedores entre outro.

A análise interna é realizada após a verificação externa, é o momento em que a organização identifica as necessidades de recursos requeridos para alcançar os objetivos. É nesse momento em que se verifica a capacidade de recursos humanos, sistemas, métodos, procedimentos entre outros.

A análise da estratégia é avaliação de como os objetivos pode ser alcançados, uma metodologia é a análise dos pontos forte e fracos versus as ameaças e oportunidades. O cruzamento desses pontos permite identificar as forças e as vulnerabilidades, que após identificados é possível tomar ações e medidas que auxiliem na proteção da empresa.

Frezatti (2000 p.27) afirma que “a elaboração do orçamento exige que os objetivos definidos pela organização sejam contemplados e perseguidos. Caso isso não ocorra, o orçamento deve ser revisado e ajustado, já que ele é o instrumento gerencial que deve proporcionar a realização dos objetivos.”

2.1.2 Planejamento Estratégico

Considerando as constantes mudanças no mundo dos negócios, planejar é uma estratégia de aumentar as chances de sucesso. Segundo Padoveze (2000, p.97) “Planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que esta por vir”

ele ressalta que ter planejamento estratégico de uma empresa é a certeza de que terá sucesso empresarial.

Como o planejamento estratégico é uma visão específica do que a empresa aspira para futuro, essa visão de futuro contém as seguintes descrições:

- Como será o setor de atuação da empresa;
- Quais os mercados em que ela irá competir;
- Quais os competidores no mercado;
- Quais os produtos e serviços à empresa oferecerão;
- Quem é e como são seus clientes;
- Que valor oferecerá a seus clientes através de seus produtos e serviços;
- Quais vantagens ela terá no longo prazo;
- Qual será ou deverá ser seu porte;
- Qual será ou deverá ser sua rentabilidade;

O processo de planejamento estratégico decorre de como a organização pretende alcançar seus objetivos corporativos, e esses derivam de suas metas e desígnios descritos em sua missão e visão. O planejamento estratégico deve englobar de forma interativa e integrada os objetivos estratégicos com os objetivos funcionais e divisionais da empresa.

Segundo Padoveze (2005, p.97) a base para todo o processo de planejamento estratégico se encontra em “identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, além de consolidar ideias e conceitos baseados nessas informações para os processos decisórios subsequentes”. Para alcançar a eficácia de um planejamento estratégico é necessário analisar, avaliar e interpretar todas as variáveis do ambiente em que a organização está inserida, sejam os internos ou externos. O procedimento mais recomendado para a análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Capitalizar e melhorar são aspectos internos da empresa e esses devem ser comparados com a competição e expectativas. Essa análise pode ser confrontada com

os objetivos da empresa, pois ela indicara quais as áreas que tem Forças e fraquezas que serão importantes para o futuro da empresa. Monitorar e eliminar são aspectos externos, os potenciais problemas que se terá no mercado. A análise das oportunidades revela as áreas que se podem ter alguma alteração nos objetivos.

Após a percepção e análise dos objetivos estratégicos da empresa com os fatores externos e internos é possível identificar as premissas de um planejamento orçamentário.

2.1.3 Planejamento Orçamentário

Para Padoveze (2005) planejamento é a criação e estabelecimento de planos gerais e específicos, e orçamento é a expressão formal de planos de curto prazo baseados em estruturas empresariais existentes. Sendo assim o orçamento obedece a estrutura da contabilidade e seu plano de contas.

O ponto fundamental do plano orçamentário é “o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros”. Esse processo direciona para que os objetivos da empresa sejam alcançados de forma eficiente e eficaz.

Visto que o orçamento é um instrumento de controle, utilizado para alcançar melhores resultados é desejável que seja desenvolvido de forma participativa entre áreas e gerências. Para o desenvolvimento de um planejamento orçamentário, se segue algumas etapas. Essas etapas são de acordo com cada ramo ou segmento de empresa. A primeira etapa após análise interna e externa da empresa é o estabelecimento de premissas de deverão ser cumpridas por todas as áreas da empresa. Essas premissas são estabelecidas pela alta administração, seguido disso é realizado os orçamentos seguintes.

2.1.3.1 Orçamento de receitas

Para WELSCH (P.95, 2010) o orçamento de vendas é :

“o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas alternativas de vendas. As vendas representam a fonte básica de entradas de recursos monetários; os investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes.”

O ponto de partida para elaboração de um planejamento orçamentário é o orçamento de vendas, pois todo o processo de planejamento operacional decore da demanda de produtos ou serviços que serão consumidos ou vendidos.

Frezatti (2000) considera o orçamento de vendas de extrema importância, pois se ocorrer falhas na estrutura básica terão erros futuros de difícil correção. O autor divide o orçamento de vendas em três subgrupos, sendo eles:

1. Plano de vendas;
2. Plano de comunicação;
3. Plano de despesas comerciais.

O plano de vendas deve levar em conta as relações com o planejamento estratégico, Frezatti (2000, p.61) ressalta que “as diretrizes em termos de volume de vendas, preço, *market share* etc., decididas no plano estratégico devem ser coerentemente implantadas no orçamento”. Para que uma organização alcance o resultado desejado é necessário e importante que se tenha coerência e consistência entre o que é almejado no planejamento estratégico com o planejamento orçamentário.

O plano de comunicação, ou seja, propaganda e publicidade geralmente são definidas no orçamento como um percentual sobre as vendas. Esse tem por finalidade cuidar da imagem da organização e deve ser desenvolvido com base no perfil, volume e

preço dos produtos ou serviços.

Plano de despesas comerciais engloba os gastos relacionados com as atividades comerciais da empresa, tais como salários e encargos dos funcionários dessa área. Embora seja elaborado logo no início do processo este depende da aprovação de demais etapas e áreas do processo.

2.1.3.2. Orçamento de materiais

A segunda etapa do processo de planejamento orçamentário é o orçamento de materiais, após a definição das quantidades a serem vendidas e produzidas é necessário determinar o volume de gastos necessários para operacionalizar os programas de vendas e produção.

O orçamento de matérias compreende todos os materiais que serão necessários para a produção e venda. O processo compreende quatro peças:

1. Orçamento de consumo de materiais.
2. Orçamento de estoque de materiais.
3. Orçamento de compra de materiais.
4. Orçamento do saldo final de contas a pagar a fornecedores.

O orçamento de consumo indica o preço dos materiais que serão utilizados pelo programa de produção. Padoveze (2005, p.109) destaca que “ não há, tecnicamente, o consumo de materiais para produtos vendidos, pois o que se vende são produtos acabados, que saem do estoque de produtos acabados.” Sendo assim, o que orçamento de consumo é realizado com base na necessidade de produção.

O orçamento de estoque depende da política de estocagem de cada empresa, na qual pode ser definida pela empresa ou por fatores externos, que não dependem da vontade da empresa.

O orçamento de compra é a necessidade de aquisição de matérias decorrentes do consumo com a necessidade de estocagem. O orçamento do saldo de fornecedores a pagar é resultado das compras realizadas.

Em empresas que prestam serviços como fornecimento de produto, tais como restaurantes e vestuários por encomenda, segundo Padoveze (2005, p.190) “Há uma necessidade, no caso, de estruturar o orçamento de materiais baseado na estrutura do custo dos produtos fornecidos”. Considerando que não existe estoque de produto pronto, pois o produto é consumido imediatamente, o estoque de materiais é a necessidade para a produção dos produtos e, o estoque de matérias esta vinculado com a previsão de vendas.

A fim de projetar o orçamento de materiais pode-se utilizar o custo variável dos produtos.

2.1.3.3 Orçamento de despesas com pessoal

HOJI (2001, p.384) afirma que a finalidade do orçamento de pessoal é para determinar a quantidade e valor de horas que serão necessárias de mão-de-obra direta concentrados na produção.

Frezatti (2000, p.104) ressalta a importância do orçamento com pessoal afirmando que o mesmo:

“Deve incorporar as decisões referentes à estrutura e o numero de pessoas no quadro e refletir as várias políticas de recursos humanos. Como decorrência dessa etapa, é possível projetar gastos da empresa em termos de salários, encargos, demissões e admissões da organização.”

O orçamento de mão de obra e/ou pessoal é considerado de grande importância,

pois os gastos com pessoal na maioria das empresas são gastos superiores a todos os outros custos. Mas, mesmo quando isso não ocorre o orçamento com pessoal deve ser desenvolvido, pois o mesmo permite a projeção de negociações com sindicatos, treinamento, recrutamento, necessidade de recursos humanos.

Para que um planejamento de pessoal atinja seus objetivos orçamentários, o mesmo deve estar estruturado e atrelado aos objetivos da empresa.

2.1.3.4. Orçamento de despesas administrativas

Considerando que despesas administrativas são predominantemente fixas, Sanvicente e Santos (2008 p.113) declaram que “a elaboração do orçamento baseia-se em principalmente nos dados históricos das despesas departamentais, razão pela qual a contabilidade da empresa deve estar organizada de maneira a fornecer os dados sobre as despesas por departamento.”

O planejamento das despesas administrativas inclui todos os gastos que não estão na produção e vendas da empresa. Segundo WELSCH (2010 P.190) “Consiste em baseá-las em planos e programas específicos. A experiência passada pode ser muito útil, quando ajustada às alterações esperadas das políticas administrativas e condições econômicas em geral.” Considerando que essas despesas são basicamente custos fixos, não se encontram muitas distorções em realizar projeções através de eventos passados.

É comum que esse orçamento seja elaborado em duas fases:

a) Elaboração do orçamento de efetivos: Essa etapa é o detalhamento do quadro funcional com as perspectivas de movimentações e aumentos de salários.

b) Elaboração do orçamento de outras despesas administrativas: Essa etapa compreende o detalhamento das demais despesas, onde é indicado o valor base/histórico e então é realizada a projeção dos valores. As projeções devem ser feitas sem considerar os efeitos de inflação.

2.1.3.5. Projeção do Orçamento de caixa

Na construção do processo e planejamento orçamentário o orçamento de caixa é elaborado depois de elaborado todos os outros orçamentos específicos. É um instrumento indispensável para grande parte das empresas, em empresas individuais, tais como pequenos estabelecimentos onde serve para auxiliar na gestão ou em grandes empresas onde pode contrair grande grau de complexidade.

É muito comum em uma situação crítica de falta de liquidez de uma empresa a priorização do caixa. Empresas em dificuldades de negócios, concordatárias e/ou que estejam tentando evitar a falência colocam-se desesperadamente nas mãos do fluxo de caixa para perseguir a saída de sua dificuldade.

Hoji (2003, p.79) descreve fluxo de caixa como: " um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa)". Já Frezatti (2006) diz que o fluxo de caixa de uma organização deve conter detalhamentos que permitam a adequada análise das informações contidas.

Considerando esses pontos entende-se que através da realização do orçamento de caixa a empresa consegue prever se num período futuro de tempo terá necessidade de recursos oriundos de terceiros. WELSCH (2010, p.254) afirma que "Um orçamento de disponibilidade é uma projeção de saldos de disponível por sub-períodos de um prazo maior."

As principais finalidades da realização de um orçamento de caixa segundo WELSCH (2010) é:

1. Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas;
2. Indicar o excesso ou insuficiência de disponibilidade;

3. Indicar a necessidade de empréstimo ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários;

4. Permitir a coordenação de recursos financeiros em relação ao capital de giro.

O orçamento de caixa é a determinação de prováveis entradas e saídas e isso permite uma avaliação da imaginável posição financeira. Isso indica que o orçamento de disponibilidade esta intimamente ligada ao orçamento de vendas e ao orçamento de despesas.

2.1.3.6. Projeção da Demonstração do resultado

As demonstrações contábeis projetadas consolidam todos os outros principais elementos do orçamento. Nessa pesquisa já foi tratado o orçamento de receitas, orçamento de compras de materiais, orçamento de despesas com mão de obra, orçamento de despesas fixas da empresa. A próxima etapa é abordar as demonstrações contábeis projetadas.

Segundo Santos (1999, p1117),

Uma metodologia de projeções financeiras deve ser consistente, propiciando condições de controle de erros. Para tanto, é indispensável que as principais demonstrações sejam elaboradas sob uma perspectiva integrada, observando os princípios da contabilidade geralmente aceitos. Assim, erros ou resultados inconsistentes necessariamente se tornar evidentes de alguma forma nas projeções.

Segundo o autor, essas projeções tem por objetivos atender determinadas finalidades, tais como:

- Refletir objetivos e estratégias da empresa;

- Proporcionar condições para posterior acompanhamento da realização orçamentária;
- Permitir visualização de resultados incoerentes sobre as demonstrações projetadas;
- Facilitar análise de viabilidade, rentabilidade e risco;

Para Sanvicente e Santos (2008) e Hoji (2001) a projeção da demonstração do resultado projetado é uma das peças principais do processo do planejamento orçamentário, pois nele esta compacta o resultado final da empresa. Assim é possível ter conhecimento antecipada sobre a capacidade da empresa de fornecer resultado positivo ou negativo, bem como a taxa de retorno sobre o investimento.

Para realização da projeção do resultado, a empresa precisa ter as informações das projeções de vendas, o custo projetado dos produtos ou das mercadorias e as despesas operacionais no período projetado.

Por meio da projeção da demonstração do resultado que a empresa consegue avaliar a eficiência do planejamento orçamentário, pois consegue estabelecer relações entre as receitas, custos e despesas. É possível através da demonstração do resultado realizar a análise do orçado *versus* realizado.

Segundo Zdanowicz (1995, p. 107), “A projeção do demonstrativo de resultado do exercício será uma das peças orçamentárias mais importantes dentro do sistema planejamento global da empresa.” O demonstrativo permite a visualização do orçamento de vendas, do orçamento de produção, entre outros, bem como o lucro líquido operacional projetado. Tais projeções possibilitam analisar o retorno sobre o capital investimento será ou não favorável.

2.1.3.7. Projeção do Balanço Patrimonial

Segundo Zdanowicz (1995, p.115) , “ o balanço patrimonial projetado era relacionar, no lado esquerdo, todos os futuros bens e direitos, e no lado direito, todas as futuras obrigações de curto e longo prazo assumidas com fornecedores, bancos, governo e acionistas da empresa.” Conforme o autor através da projeção do balanço patrimonial é possível verificar e comunicar a liquidez orçada e a capacidade financeira da empresa para o período analisado. Por meio da projeção do balanço patrimonial é possível realizar a comparação entre o balanço do ano anterior com o balanço do período orçado, revelando a situação financeira e patrimonial da empresa.

De acordo com Padoveze (2005, p. 231-232), as informações obtidas nas demonstrações financeiras projetadas possibilitam uma avaliação econômica e financeira da empresa. Após a conclusão do balanço patrimonial projetado, os responsáveis pela empresa poderão realizar análise econômica financeira, através de indicadores que poderão auxiliar na tomada de decisão.

Para os autores citados, o balanço patrimonial projetado permite análise adequada para a tomada de decisão. Estes dados podem informar a capacidade de pagamentos e comparação da evolução da empresa utilizando o balanço do período anterior ao projetado.

2.2 Controles de resultados

Os autores Sanvicente & Santos (1995, p. 207) afirmam que o controle orçamentário é algo tão importante quanto o planejamento orçamentário, uma vez que não há razão de se ter um planejamento sem que haja um projeto de controle. Ainda sobre o controle orçamentário os autores consideram que:

“(…) pode ser efetuado numa empresa, na sua missão específica de permitir, mediante a comparação entre o desempenho efetivamente atingido e o que tiver sido planejado, a verificação da maneira pela qual os objetivos e as metas da empresa e de suas unidades estão sendo alcançados ou deixando de

ser cumpridos. Na medida do possível esse controle deverá apoiar-se num sistema de informações, cujos produtos serão os relatórios, que forneça indicações oportunas e rápidas para a tomada das medidas corretivas cabíveis, e aponte os indivíduos e setores responsáveis pelo desempenho alcançado, seja ele bom ou mau”.

Já Garrison & Noreen (2001, p. 262), ressaltam que o planejamento e o controle “são conceitos absolutamente distintos”, enquanto o planejamento envolve o desenvolvimento dos objetivos e a preparação dos diversos orçamentos para alcançá-lo, o controle envolve os passos empreendidos pela administração para que os objetivos desenvolvidos no estágio do planejamento sejam alcançados. Para Padoveze (2005, p. 273), o controle orçamentário acontece após a execução das operações econômicas da empresa previstas no orçamento.

O acompanhamento entre os acontecimentos planejados ocorre entre o confronto dos dados reais obtidos através do Sistema de Informação Contábil. Essa análise tem como objetivo a identificação e análise das variações ocorridas, para que seja possível corrigir os erros encontrados e ajustar o plano orçamentário, caso necessário, a fim de garantir melhores resultados e eficácia empresarial.

Controle de resultado é a fase no processo de planejamento orçamentário onde se exerce continuamente um controle dinâmico, agressivo e flexível das operações a fim de assegurar conformidade realista com os planos e objetivos. Welsch (2010)

É através do controle orçamentário que é possível realizar aperfeiçoamento permanentemente do processo de administração, isso acontece através de avaliações objetivas do "feed-back" obtido, através de concentração e de uma disposição construtiva no sentido de fazer novas experiências e aceitar mudanças.

PADOVEZE (2005 P.219) contribui dizendo que:

“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 dados orçados permitirão uma série de análise, identificando-se se as variações ocorridas foram decorrentes de plano, preços, quantidades, eficiência etc.”

Controle orçamentário é um processo permanente e repetitivo, que avalia a aderência entre os planejamentos operacionais com a execução. Os objetivos principais são:

- Identificar e analisar as variações ocorridas;
- Corrigir erros detectados;
- Ajustar o plano orçamentário, se for necessário, para garantir o processo de otimização do resultado e da eficácia empresarial.

A fim de analisar os desvios ocorridos, busca identificar as causas e encontrar ações que possam corrigir esses erros, sempre o alvo de assegurar o alcance dos objetivos propostos. Frezatti (2000 P.145) complementa afirmando que “o processo de controle é parte integrante no planejamento, já que permite aprender, incorporar conhecimento, distinguir desempenhos e mesmo alterar proposições.”

2.2.1 Revisões da proposta orçamentária

Frezatti (2010 P.146) afirma que “a revisão do plano faz parte dos procedimentos que permitem uma adequada visão da readequada da organização”. O acompanhamento e revisão orçamentária servem para identificar e verificar se os objetivos propostos foram atingidos, tais como vendas, produção, suprimentos, etc. Para que seja possível a realização de um comparativo, ou seja, uma revisão é necessária que a empresa possua uma referencia em valor, a fim de que aumente os esforços no sentido de entender e compreender as variações.

Após a verificar as variação orçamentárias é imprescindível entender o que ocorreu na organização. Welsch (2010) considera-se que ao avaliar as variações para determinar as causa é importante considerar algumas possibilidades, tais como:

1. A variação não é significativa – essas variações devem ser consideradas por algum critério de avaliação, em termos de grau e importância.

2. A variação é devido a erros de informação – essa situação ocorre quando as informações no planejamento orçamentário foram projetadas inadequadamente ou as informações reais elaboradas de equivocada.

3. A variação é devido a uma decisão administrativa específica – é comum a administração tomar decisões que causem variações, essas decisões têm sempre o objetivo de aumentar eficiência ou atender exigências.

4. A variação é devido a fatores não controláveis – poderão ocorrer algumas variações, que embora sejam identificados não se encontre alternativas que evitem essas variações negativas.

5. A variação quando a causa não é conhecida. Esse tipo de variação deveria ser pouco casual e de pouca representatividade, quando isso ocorre é porque algo de muito estranho está ocorrendo na empresa, visto que não se sabe identificar e mensurar as causas das variações de orçamento.

Depois de identificadas e analisadas as variações orçamentárias como serão revistas é uma definição de depende do plano de negocio/empresarial de cada organização. O objetivo principal consiste em permitir a análise de desempenho do previsto *versus* o realizado.

A revisão orçamentária também ocorre antes do planejamento orçamentário estar concluído, a fim de atender ao objetivo final, o lucro a empresa pode e faz simulações de cenários.

2.2.2. Simular resultados alternativos

Após realizada a revisão do orçamento é passada a proposta para a diretoria da empresa, caso os planos não forem aceitos Sanvicente e Santos (2008) consideram que algumas decisões básicas devem ser revisadas.

A simulação de resultado é um processo que permite experimentar e testar mudanças nos cenários, nas estratégias e táticas, nas políticas e nos processos operacionais e verificar suas consequências mais prováveis sem a necessidade de se utilizar pessoas, máquinas ou instalações de verdade.

Além da característica de poder experimentar, MIRANDA relaciona algumas outras vantagens da utilização de um modelo de simulação empresarial. A principal é que esses modelos aumentam a capacidade dos gestores de realizar prognósticos e antecipar o que pode acontecer no futuro. Eles também podem ser utilizados com a finalidade pedagógica dentro da empresa, o que pode até acabar fazendo com que o conhecimento obtido em desenhar ou utilizar o modelo sugira mudanças no sistema que está sendo simulado. É também uma forma de facilitar a comunicação, pois a descrição de todas as relações e inter-relações que afetam a situação patrimonial – econômica - financeira de uma empresa se torna uma tarefa árdua se realizada de outra maneira.

Welsch (2010) destaca os principais setores que podem apresentar alternativas para o re-planejamento:

- a) Estimativas de preço;
- b) Políticas de propaganda;
- c) Expansão e contratação de organização de vendas;
- d) Composição das vendas;
- e) Equilíbrio entre os níveis de produção;

Para a pesquisa, foram realizadas simulações com variações em consumo, ou seja, se houver maior ou menor número de vendas como poderia ser o resultado. Essas variações de vendas impactaram nos custos tanto variáveis como em alguns fixos.

2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo foi dado tratamento separado para os conceitos de planejamento, sendo os mesmos organizados em empresarial, estratégico e orçamentário bem como as

formas de aplicação dos mesmos dentro da organização. Ponderou-se também sobre os conceitos de orçamento indo desde o planejamento de vendas até a projeção de resultado e balanço.

Considerando que será realizado um estudo de caso em uma churrascaria, procurou-se realizar a pesquisa bibliográfica com conceitos adequados empresas de serviço.

Como o objetivo principal do trabalho é propor uma metodologia de um planejamento orçamentário que seja útil para a gestão econômica e financeira, buscou-se elaborar uma sistemática de previsão de orçamentária e como melhor visualizar seu resultado, os quais puderam ser observados na pesquisa bibliográfica e que poderão ser vislumbrados no estudo de caso.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo será explicado, em primeiro lugar, como se desenvolveu este estudo, apresentaremos a empresa na qual observamos o trabalho de gestão e aplicamos o modelo proposto.

A seguir faremos a exposição dos instrumentos utilizados para a obtenção dos dados que permitiram a reflexão acerca das respostas e os apontamentos para um planejamento orçamentário eficaz.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para realização desta pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso, que segundo Yin (2005, p. 20) uma estratégia de pesquisa é o estudo de caso, pois o mesmo é utilizado “em muitas situações para construir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais [...]”.

Esse método foi escolhido porque permite se aproximar do problema de pesquisa apresentado nesse estudo, ou seja, verificar qual o modelo mais adequado para a utilização a fim de encontrar o resultado desejado. Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva, pois procura analisar alguns conceitos da literatura para aplicação na prática, utilizando levantamento de dados e informações de um determinado evento para realizar a pesquisa, sendo esse um estudo ainda não realizado na empresa estudada.

Caracteriza-se por quantitativa, pois procura analisar dados e informações que são quantificáveis, com o objetivo de classificá-las e analisá-las. Gil (2002) esclarece que as pesquisas descritivas são as que procuram estudar as características de determinada situação ou grupo. Portanto, embora classificada como descritiva devido a seus objetivos, acabam muitas vezes se aproximando das pesquisas exploratórias e

proporcionam uma nova visão do problema. A utilização desse método se dá na medida em que são utilizados dados e informações que são quantificáveis, a fim de analisar a metodologia a ser utilizada para elaborar a proposta de modelo.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Este estudo foi realizado em um restaurante e churrascaria, localizada na cidade de Porto Alegre no estado do Rio Grande do Sul. A aplicação desse estudo de caso teve como objeto de montagem de um modelo de orçamento e análise de resultado.

O principal motivo para a escolha desta empresa no presente estudo é a falta de um estudo específico nessa organização, que contribua para a adoção de uma metodologia adequada para a demonstração da projeção dos seus resultados. Essa metodologia possibilita analisar a estrutura de custos e receitas existentes, assim como mensurar o resultado do mesmo, permitindo avaliação da continuidade e de novos investimentos nas atividades existentes. Além disso, escolheu-se essa empresa devido à disponibilidade de informações.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2001), as formas como proceder a pesquisa variam conforme o tipo de investigação e análise. Para Yin (2001) é preciso que o pesquisador do estudo de caso tenha uma versatilidade metodológica e consiga seguir alguns procedimentos formais para o controle e a qualidade da coleta de dados. O autor apresenta seis fontes para realizar a coleta de dados para um estudo de caso: documental, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para coletar os dados são utilizadas as seguintes técnicas:

A pesquisa bibliográfica foi baseada, principalmente, em estudos já realizados, além de livros que abordem os temas envolvidos no decorrer da investigação. Também foi realizada uma pesquisa documental e de registros em arquivos, realizada com base em informações dos relatórios e arquivos da área contábil, tais como balancetes e demonstrações de resultado.

Por se tratar de uma proposta orçamentária, onde é realizadas projeções com base em dados históricos e perspectivas futuras. Os dados e informações coletados se referem ao período dos meses de janeiro de 2012 a abril de 2012.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo o Dicionário Aurélio, o método empírico é o conhecimento que adquirimos no decorrer da vida. Assim sendo, a análise de documentos foi de caráter e com foco empírico, ou seja, nos fatos que ocorrem no cotidiano da empresa estudada.

A coleta e tabulação dos dados e informações foram feitas com a utilização de planilhas eletrônicas, através do *software MS Office Excel*. A partir dos relatórios gerados pelo escritório contábil e de controle da empresa. Foram construídas tabelas que permitiram demonstrar e analisar e propor a metodologia de orçamento.

É importante reforçar que não se fez a análise com dados e valores reais, visando preservar a empresa analisada.

3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

Salienta-se que a análise foi feita com base em dados relativos ao período de 2012. Dessa forma, o estudo limitou-se em analisar somente esse período. É torna-se relevante deixar visível que o presente estudo se limitou em contribuir apenas para a empresa, visto que cada organização possui características e estruturas diferenciadas,

necessitando de estudos específicos, pois conforme salienta Yin (2001), o estudo de caso não deve ser generalizado, pois procura estudar um caso específico que poderá servir de base para expandir proposições teóricas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo, será apresentada a análise do estudo de caso. Primeiramente, serão apresentadas algumas informações sobre a empresa analisada. Após essa seção, serão apresentados os orçamentos de receitas, custos e despesas.

Será analisada a composição da receita do serviço à composição das despesas, seja fixa ou variável e a projeção da demonstração do previsto com possíveis variações. Por último, serão feitas algumas simulações de cenários e sugestões de melhoria em algum processo da empresa, conforme se verificou no desenvolvimento desse estudo.

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa utilizada neste estudo foi uma churrascaria, esta foi fundada em maio de 1969 e esta localizada em Porto Alegre no estado do Rio Grande do Sul, sua principal característica é tradição e a qualidade, juntamente com um atendimento personalizado ao cliente e a busca constante por novidades que vão além das expectativas de seus clientes.

Na estrutura atual da empresa, toda a contabilidade é terceirizada, sendo que o responsável pelo controle é o gerente administrativo.

O gerente da empresa é a pessoa que representa a empresa perante os funcionários, clientes e fornecedores, é responsável pelo controle das receitas e pelas despesas, sejam elas com fornecedores ou funcionários. A parte operacional é distribuída entre cozinha, assadores e garçons.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, ela não possui ainda nenhum modelo de planejamento e gestão orçamentária.

Neste trabalho, será proposto um planejamento para a gestão, onde seja possível englobar as operações anuais da empresa e controlar o desempenho das ações e funções tanto administrativas como operacionais.

4.2 PREMISSAS PARA ELABORAÇÃO DO MODELO

Como o objetivo principal do trabalho elaborar um modelo de planejamento orçamentário para uma churrascaria e projetar simulações com cenários distintos. Para a realização deste modelo será utilizados dados históricos e simulação de novas projeções.

4.2.1 Orçamento de receitas

O orçamento de vendas é a primeira etapa no processo orçamentário, é o alicerce do planejamento, pois todo o restante está baseado nele. A tabela 1 é apresentado os valores base praticada nos serviços como nas mercadorias, no trabalho esses valores não tiveram reajustes.

Esses reajustes são decorrentes da inflação prevista e pelo aumento nos salários dos funcionários, mas como os preços são estipulados pelo mercado optou-se por não reajustar preço.

O preço de comercialização do Buffet, Rodízio executivo e Rodízio completo e das bebidas é delimitado pelo mercado, isto é, os proprietários adotam o valor praticado pela maioria dos restaurantes da região.

Os preços praticados atualmente são os apresentados na tabela 1 com as previsões de reajuste com base nas premissas. O restaurante adota preços diferentes conforme o serviço, os preços praticados para as mercadorias quando compradas junto aos rodízios é maior devido ao custo de manutenção dos mesmos.

Para a prestação desses serviços é necessário garçons direcionados a esse atendimento.

Tabela 1: Preço de venda dos serviços e mercadorias

MERCADORIA/ SERVIÇO	UNIDADE	PREÇO DE VENDA
Rodízio Completo	Livre	36,00
Rodízio Executivo	Livre	29,50
Refrigerante	Garrafa (290 ml)	4,00
Suco	Copo (250 ml)	4,00
Água	Garrafa (290 ml)	4,00
Cerveja	Garrafa (600 ml)	7,00
MERCADORIA/ SERVIÇO	UNIDADE	PREÇO DE VENDA
Buffet	Livre	21,00
Refrigerante	Garrafa (290 ml)	2,70
Suco	Copo (250 ml)	3,00
Água	Garrafa (290 ml)	2,70
Cerveja	Garrafa (600 ml)	7,00

Fonte: Elaborado pela autora.

As quantidades previstas de vendas foram projetadas com base no consumo médio. Na tabela 3 demonstra-se o consumo médio de cada tipo de serviço e de cada tipo de bebida por pessoa, para este estudo de caso foram analisados apenas as 4 (três) principais bebidas vendidas no estabelecimento.

A tributação da empresa analisada é pelo SIMPLES nacional, com base nisso é identifica dos percentuais de despesas com ICMS. Essa tributação impactara diretamente nas despesas diretas de vendas.

A tabela 2 demonstra os percentuais para cada imposto. Com base no plano de produção foi possível projetar as despesas diretas com as vendas.

Tabela 2: Imposto sobre preço de venda dos serviços e mercadorias

MERCADORIA/ SERVIÇO	PREÇO DE VENDA	ICMS
Rodízio Completo	36,00	2,52
Rodízio Executivo	29,50	2,07
Refrigerante	4,00	0,28
Suco	4,00	0,28
Água	4,00	0,28
Cerveja	7,00	0,49

MERCADORIA/ SERVIÇO	PREÇO DE VENDA	ICMS
Buffet	21,00	1,47
Refrigerante	2,70	0,19
Suco	3,00	0,21
Água	2,70	0,19
Cerveja	7,00	0,49

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dessas informações foi possível elaborar a projeção do faturamento da empresa em valores monetários. Para essa projeção foi considerado do serviço/mercadoria *versus* o consumo que é o valor previsto de faturamento encontra-se na tabela 4.

Após de realizado o plano de faturamento se identificou as cobranças e como ocorrem as entradas do faturamento. Atualmente na média de 30% das vendas são pagas no ato, mas tem uma média de recebimento de cartão de crédito, o que ocasiona em uma demora média 30 dias para entrar o recebimento efetivamente.

Para melhor entendimento e visualização as tabela 3 tabelas 4 seguem abaixo representando os valores médios de consumo encontrando em observação e com base nesses valores de consumo calcularam-se as previsões de receitas.

O consumo médio foi encontrado com base em uma amostragem e considerou-se o valor como média de consumo, sendo sempre considerados os valores de consumo do ano anterior com a previsão de crescimento. A previsão de faturamento foi simplesmente os valores previstos de consumo *versus* os valores de preço de venda.

Tabela 3 : Consumo médio dos serviços/mercadorias

MERCADORIA/ SERVIÇO	UNIDADE	UNIDADES MÉDIA P/PESSOA	Consumo Janeiro	Consumo total Janeiro	Consumo Fevereiro	Consumo total Fevereiro	Consumo Março	Consumo total Março	Consumo Abril	Consumo total Abril
Rodízio Completo	Livre	1,00	181	181	360	360	623	623	234	234
Rodízio Executivo	Livre	1,00	229	229	456	456	777	777	297	297
Refrigerante	Garrafa (290 ml)	0,38	1345	504	2677	1004	4550	1706	1749	656
Suco	Copo (250 ml)	0,24	1221	293	2430	583	4131	991	1587	381
Água	Garrafa (290 ml)	0,41	545	223	1085	445	1843	756	763	313
Cerveja	Garrafa (600 ml)	1,63	154	250	293	475	497	808	215	349
Total Bebidas			3265	1.271	6483	2507	11021	4261	4313	1698
Total RC				181		360		623		234
Total RE				229		456		777		297
MERCADORIA/ SERVIÇO	UNIDADE	UNIDADES MÉDIA P/PESSOA	Consumo Janeiro	Consumo total Janeiro	Consumo Fevereiro	Consumo total Fevereiro	Consumo Março	Consumo total Março	Consumo Abril	Consumo total Abril
Buffet	Livre	1,00	2854	2.854	5679	5679	9258	9258	3329	3329
Refrigerante	Garrafa (290 ml)	0,38	1421	533	2828	1060	4609	1728	1798	674
Suco	Copo (250 ml)	0,24	1266	304	2518	604	4105	985	1597	383
Água	Garrafa (290 ml)	0,41	766	314	1524	625	2439	2160	996	408
Cerveja	Garrafa (600 ml)	1,63	103	167	205	333	328	1050	134	218
Total Bebidas			3556	1.318	7075	2623	11481	5924	4525	1683
Total Buffet				2.854		5679		9258		3329

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 4 :Previsão de Faturamento

Mercadoria/ Serviço	Unidade	Preço de Venda	Consumo Janeiro	Faturamento Janeiro	Consumo Fevereiro	Faturamento Fevereiro	Consumo Março	Faturamento Março	Consumo Abril	Faturamento Abril
Rodízio Completo	Livre	36,00	765	27.540,00	845	30.420,00	978	35.208,00	867	31.212,00
Rodízio Executivo	Livre	29,50	372	10.974,00	365	10.767,50	376	11.092,00	347	10.236,50
Refrigerante	Garrafa (290 ml)	4,00	265	1.060,00	270	1.081,20	287	1.146,07	345	1.378,00
Suco	Copo (250 ml)	4,00	201	804,00	205	820,08	217	869,28	261	1.045,20
Água	Garrafa (290 ml)	4,00	134	536,00	137	546,72	145	579,52	188	750,40
Cerveja	Garrafa (600 ml)	7,00	96	672,00	98	685,44	104	726,57	133	933,80
Total Bebidas			696	3.072,00	710	3.133,44	753	3.321,45	927	4.107,40
Total RC				27.540,00		30.420,00		35.208,00		31.212,00
Total RE				10.974,00		10.767,50		11.092,00		10.236,50
Total de mercadorias c/ Impostos				(215,04)		(219,34)		(232,50)		(287,52)
Total de serviço c/impostos				(2.695,98)		(2.883,13)		(3.241,00)		(2.901,40)
Mercadoria/ Serviço	Unidade	Preço de Venda	Consumo Janeiro	Faturamento Janeiro	Consumo Fevereiro	Faturamento Fevereiro	Consumo Março	Faturamento Março	Consumo Abril	Faturamento Abril
Buffet	Livre	21,00	2321	48.741,00	2162	45.402,00	3021	63.441,00	3145	66.045,00
Refrigerante	Garrafa (290 ml)	2,70	921	2.486,70	762	2.057,40	808	2.180,84	986	2.662,20
Suco	Copo (250 ml)	3,00	856	2.568,00	652	1.956,00	691	2.073,36	876	2.628,00
Água	Garrafa (290 ml)	2,70	766	2.068,20	421	1.136,70	446	2.160,00	675	1.822,50
Cerveja	Garrafa (600 ml)	7,00	103	721,00	105	735,42	111	1.050,00	134	937,30
Total Bebidas			2646	7.843,90	1940	5.885,52	2056	7464,20	2671	8050,00
Total Buffet				48.741,00		45.402,00		63.441,00		66.045,00
Total de Impostos nas mercadorias				(549,07)		(411,99)		(522,49)		(563,50)
Total de Impostos nos serviço				(3.411,87)		(3.178,14)		(4.440,87)		(4.623,15)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2 Orçamento de materiais

Considerando que não existe estoque de produto pronto, pois o produto é consumido imediatamente, o estoque de matérias é a necessidade para a produção dos produtos e, o estoque de matérias esta vinculado com a previsão de vendas. Para a projeção do orçamento de materiais se utilizou o custo variável dos produtos.

Os custos variáveis são compostos pelo custo das carnes assadas, dos alimentos que acompanham o rodízio e/ou buffet e pelo custo das bebidas vendidas. Para o cálculo do custo unitário, adotou-se o uso do consumo padrão, isto é, foi realizado um levantamento junto aos proprietários do estabelecimento para quantificar a carne, os acompanhamentos e as bebidas necessárias para satisfazer uma demanda de pessoas, que utilizam o serviço na cidade de Porto Alegre.

Considerando que são três serviços diferentes, o consumo das carnes foi separado por modalidade. Na tabela 5 é possível visualizar o consumo previsto em Kg nos meses de janeiro a abril do rodízio completo. Este serviço possui um custo maior em carne, pois esse serviço possui a maior variedade de carne. Percebe-se que consumo desse serviço acontece principalmente nos finais de semana.

Tabela 5: Consumo médio de carne no rodízio completo (Kg)

CARNE	Consumo (KG)	Consumo (KG)	Consumo (KG)	Consumo (KG)
Rodízio Completo	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Picanha	198	218	253	224
Filé	19	21	24	22
Costela Bovina	28	31	36	32
Lombinho	66	73	84	75
Salsichão	240	265	307	272
Coração de Frango	101	112	129	114
Costela Suína	198	219	253	224
Vazio	16	18	20	18
Matambre	11	12	14	12
Cupim	11	12	14	12
Maminha	12	13	15	14
Leitão a Pururuca	16	18	20	18
Cordeiro	14	15	18	16

Salmão	14	15	18	16
TOTAL	943	1042	1206	1069

Fonte: Elaborado pela autora.

O rodízio executivo é um serviço que possui o mesmo grau de qualidade que o rodízio completo, porém apresenta uma menor variedade de carne. Esse serviço apresenta menor consumo, mas torna-se viável pela estrutura da empresa instalada.

Tabela 6: Consumo médio de carne no rodízio executivo (Kg)

Carne Rodízio Executivo	Consumo (KG)	Consumo (KG)	Consumo (KG)	Consumo (KG)
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Filé	20	40	97	26
Costela Bovina	22	44	107	29
Lombinho	10	20	49	13
Salsichão	8	16	39	10
Coração de Frango	13	26	63	17
Costela Suína	10	20	49	13
Vazio	17	34	83	22
Maminha	14	28	68	18
Leitão a Pururuca	7	14	34	9
TOTAL	121	241	588	157

Fonte: Elaborado pela autora.

O Buffet é o serviço que sai em maior quantidade, pois os consumidores desse serviço são trabalhadores de empresas próximas ao restaurante. Esse serviço é que apresenta maior produtividade e consumo. O cardápio de carnes desse serviço é composto por três produtos, ou seja, três modalidades de carne sendo frango, peixe e carne bovina.

Tabela 7: Consumo médio de carne no Buffet (Kg)

Carne Buffet	Consumo (KG)	Consumo (KG)	Consumo (KG)	Consumo (KG)
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Peito de Frango	174	162	227	236
Peixe	114	86	121	126
Alcatra	285	216	302	314
TOTAL	573	464	649	676

Fonte: Elaborado pela autora.

Os acompanhamentos e as saladas é padrão para todos os três tipos de serviço, o consumo médio nesses serviços esta na tabela 8.

ACOMPANHAMENTOS	Consumo (KG) Janeiro	Consumo (KG) Fevereiro	Consumo (KG) Março	Consumo (KG) Abril
Arroz	82	163	195	97
Massa	82	163	195	97
Batata Frita	97	193	231	115
Pastel	65	129	155	77
Polenta Frita	10	20	24	12
Lasanha	123	245	293	145
Croquete	48	96	114	57
Feijão	65	129	155	77
Legumes ao Vapor	48	96	114	57
Variados	48	96	114	57
TOTAL	668	1329	1589	790

Tabela 8 : Consumo médio dos acompanhamentos (Kg)

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma característica do restaurante é o Buffet de saladas, este pode ser consumido por qualquer usuário, ou seja, é um acompanhamento que esta composta nos três serviços. Considerando a grande variedade, se fez uma média da tanto das sobremesas e das saladas, a média dos consumos para cálculo dos custos e previsão de vendas está na tabela 9.

Tabela 9: Consumo médio das Saladas e Sobremesas (kg)

BUFFET	Consumo (KG) Janeiro	Consumo (KG) Fevereiro	Consumo (KG) Março	Consumo (KG) Abril
Saladas	16	33	39	19
Sobremesas	7	14	16	8
TOTAL	23	46	55	28

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela 10 apresenta-se a previsão de consumo de cada tipo de bebida com base nos consumos médios, é importante resaltar que para este estudo de caso foram analisadas apenas as principais bebidas vendidas no estabelecimento.

Tabela 10: Consumo médio de bebidas

Bebida	Consumo Janeiro	Consumo Fevereiro	Consumo Março	Consumo Abril	Consumo Total
Refrigerante	2.766	5.504	9.159	3.547	20.977
Suco	2.487	4.948	8.236	3.184	18.855
Água	1.311	2.609	4.282	1.759	9.960
Cerveja	257	498	825	349	1.928
TOTAL	6.821	13.558	22.502	8.838	51.720

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando que as mercadorias da empresa são bens alimentícios, precisam ser renovadas com muita frequência e no desenvolvimento do trabalho se percebeu uma grande giro nos estoques tanto das carnes e acompanhamentos como nas bebidas também.

As previsões de compras foram divididas conforme os grupos. Esses valores foram considerados como previsões de despesa com fornecedores.

Tabela 11: Previsão de compras em R\$ dos acompanhamentos

Acompanhamentos	RS por KG	R\$ janeiro	R\$ fevereiro	R\$ março	R\$ abril
Arroz	1,90	165,06	160,96	208,83	208,07
Massa	5,50	477,81	465,92	604,51	602,30
Batata Frita	6,00	616,59	601,26	780,10	777,25
Pastel	15,00	1.032,95	1.007,26	1.306,87	1.302,09
Polenta Frita	6,00	63,57	61,99	80,42	80,13
Lasanha	19,00	2.475,90	2.414,33	3.132,47	3.121,01
Croquete	3,00	152,56	148,76	193,01	192,31
Feijão	3,20	220,36	214,88	278,80	277,78
Legumes ao Vapor	7,00	355,97	347,12	450,37	448,72
Variados	20,00	1.017,06	991,76	1.286,76	1.282,06
TOTAL	86,60	6.577,83	6.414,24	8.322,15	8.291,72

Fonte: Elaborado pela autora.

Os orçamentos de compras com bebidas por realizado com base no consumo médio dos clientes. É importante resaltar que embora seja praticado preços de venda

diferenciados o valor de custo é o mesmo, indiferente ao serviço. O valor do custo unitário versus o consumo médio dos três serviços pode ser visto na tabela 12.

Tabela 12 Previsão de compras em R\$ de bebidas

BEBIDA	Unidades P/pessoa	Custo Unitário	R\$ Janeiro	R\$ Fevereiro	R\$ Março	R\$ Abril
Refrigerante	0,60	1,20	3.319,20	6.605,21	10.991,32	4.256,16
Suco	0,38	2,00	4.974,00	9.896,26	16.471,07	6.368,20
Água	0,24	0,60	786,60	1.565,33	2.569,01	1.055,28
Cerveja	0,41	3,80	976,60	1.890,77	3.136,41	1.324,30
TOTAL	1,63	1,90	10.056,40	19.957,57	33.167,81	13.003,94

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.3 Orçamento de despesas com pessoal

A estrutura de despesas com pessoal é composta pelos funcionários que estão envolvidos diretamente na produção e prestação do serviço. A tabela 13 apresenta o custo dos funcionários da atual estrutura. Dentro da estrutura atual como rendimento dos funcionários já estão os gastos com adicional de 100% das horas trabalhadas nos domingos sendo quatro finais de semana por mês.

Tabela 13: Valores do salário de pessoal

CARGO	QUANTIDADE	SALÁRIO	TOTAL
Cozinheira	2	961,80	1.923,60
Auxiliar de Cozinha	3	773,12	2.319,36
Assador	1	885,49	885,49
Garçons	8	774,05	6.192,40
Serviços Gerais	1	796,73	796,73
FGTS			969,41
PROV. 13º			1.009,80
FGTS S/13º			80,78
PROV. FÉRIAS			1.346,40
FGTS S/ FÉRIAS			107,71
TOTAL	15		15.631,68

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.4 Orçamento de despesas administrativas

As despesas gerais fixas da empresa são compostas dos valores apresentados na tabela 14 . Foram consideradas fixas devido a sua constância dentro do volume de atividades da atual estrutura de despesas, isto é, a oscilação destes valores com relação ao volume de serviços prestados e comercializados não ocorre nesta faixa de atividade.

Tabela 14 Despesas fixas

Despesas	Valor Janeiro(R\$)	Valor Fevereiro(R\$)	Valor Março(R\$)	Valor Abril(R\$)
Remuneração sócios	9.579,00	9.579,00	9.579,00	9.579,00
Aluguéis de Imóveis	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Telefone/Internet/TV a Cabo	482,15	482,15	482,15	482,15
Água/Energia Elétrica	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00
Limpeza/Higiene	347,50	347,50	347,50	347,50
Assinaturas Jornais	90,90	90,90	90,90	90,90
Serviços de Terceiros	1.961,74	1.961,74	1.961,74	1.961,74
Material de Uso e Consumo	2.418,97	2.418,97	2.418,97	2.418,97
TOTAL	21.080,26	21.080,26	21.080,26	21.080,26

Fonte: Elaborado pela autora.

As despesas com água, telefone, limpeza e higiene, expediente foram valoradas pela média de consumo mensal. A despesa telefônica refere-se a comunicação com fornecedores, clientes, bancos e outras pessoas ligadas a empresa.

A despesa com limpeza é composta pelos gastos com produtos químicos utilizados na conservação do estabelecimento, dos equipamentos, dos móveis e utensílios, assim como os gastos com higiene refere-se aos materiais adquiridos (papel toalha, guardanapo, entre outros) com intuito de atender as necessidades dos clientes, funcionários, sócios e outras pessoas que frequentam o restaurante.

O valor gasto com o consumo de água refere-se à limpeza dos utensílios e do estabelecimento em geral.

A despesa com contador refere-se aos honorários mensais pagos pelo serviço prestado. As taxas diversas são compostas pela apropriação mensal dos valores

referentes ao alvará de funcionamento do estabelecimento, alvará sanitário e policial expedidos anualmente.

Os gastos com material de expediente são compostos pelos materiais utilizados no dia a dia, como formulários de pedido, canetas, bobinas para calculadora, etc.

4.2.5. Projeção do Orçamento de caixa

Para o presente estudo foi desenvolvido um orçamento de caixa projetado para o período de janeiro a abril, cujos dados são os seguintes:

Entradas :

Com a análise do caixa da empresa percebeu-se que do total de receitas de vendas, ou seja, do valor faturado mensalmente em média 45% é em pagamentos a vista. A empresa trabalha com a forma de recebimento em cartão de crédito que em média mensalmente compõe 65% do valor de faturamento em cartão. Esses recebimentos em cartão de crédito debitam efetivamente na empresa em média de 30 dias após a venda.

A projeção de faturamento de janeiro da empresa, que pode ser visualizado na tabela de demonstração do resultado é de 98.171. Considerando que 45% é compras a vista entra no caixa na competência de janeiro, ou seja, 44.176,91 do valor e 65% do valor entrara na competência de fevereiro, no valor de 53.994,00.

Saídas:

As saídas efetivas de caixa são referentes a pagamento de fornecedores, principalmente os de carne. Para projeção do fluxo de caixa foi considerado as projeções de consumo de carne com o valor praticado pelo mercado.

Considerou-se outras saídas os valores referentes a outros fornecedores que não foram considerados durante as projeções. Para o estudo foi considerado apenas 4 tipos de bebidas, essa natureza “outras saídas” tem por objetivo contemplar esses demais fornecedores e despesas que podem ocorrer para operação do negócio. Essas despesas

foram orçadas com base histórica, ou seja, em exercícios anteriores.

A projeção de fornecedores foi realizada com base no consumo dos insumos, tais como mercadorias, saladas e acompanhamentos das refeições. Os pagamentos a tributos se referem ao imposto sobre as vendas mais despesas financeiras, tais como IOF.

As despesas administrativas e com mão de obra direta, ou seja, dos funcionários que estão diretamente envolvidos no processo também são pagos dentro da competência e pagos pelos bancos da empresa.

A projeção do fluxo pode ser mais bem visualizada na tabela 15.

Tabela 15: Fluxo de caixa projetado

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
SALDO INICIAL	15.041,00	20.807,27	13.213,01	21.292,73
Clientes a vista	44.176,91	43.023,81	54.236,99	53.842,91
Clientes Cartão de crédito	75.645,47	53.994,00	52.584,65	66.289,66
Total de entradas	119.822,37	97.017,80	106.821,65	120.132,56
Saídas de Caixa (fornecedores)	(25.504,71)	(26.498,91)	(31.829,55)	(29.708,61)
Outras saídas	(16.370,49)	(18.854,08)	(8.789,25)	(22.584,86)
Fornecedores	(25.600,07)	(14.737,26)	(13.780,70)	(16.916,02)
Tributos	(9.868,90)	(6.871,96)	(6.692,59)	(8.375,56)
Despesas Administrativas	(21.080,26)	(21.080,26)	(21.080,26)	(21.080,26)
Mão-de-obra Direta	(15.631,68)	(16.569,58)	(16.569,58)	(17.563,75)
Total de saídas	(114.056,11)	(104.612,05)	(98.741,93)	(116.229,07)
SALDO FINAL	20.807,27	13.213,01	21.292,73	25.196,23

Fonte: Elaborado pela autora.

O fluxo de caixa leva ao gestor um panorama financeiro da sua empresa, o que facilita na hora da tomada de decisão, pois ele encontrará varias informações que facilitaram a sua gestão.

Como podemos observar, a empresa necessita de um controle financeiro, pois ele permitirá o gestor tomar a decisão certa na hora de comprar, e vender. Permite ter uma visão ampla do negócio, e fazer previsões de caixa.

Por tanto a proposta de implantação do fluxo de caixa é para o gestor dispor de uma nova ferramenta para tomar melhores decisões financeiras, o que é crucial no

mundo dos negócios.

4.2.6. Projeção da Demonstração do resultado

A projeção da demonstração do resultado pode apresentar ao pequeno empresário muita utilidade quando a contabilidade é terceirizada, pois é através dessa tabela que se consegue mensurar a lucratividade do negócio em sua competência.

Tabela 16: Demonstração de resultado projetado

	Jan	Fev	Mar	Abr	Acumulado
Receita Bruta	98.171	95.608	120.527	119.651	433.957
(-) Impostos Sobre Vendas					
ICMS	(6.872)	(6.693)	(8.437)	(8.376)	(30.377)
(=) Receita Líquida	91.299	88.916	112.090	111.275	403.580
(-) Custo Produtos Vendidos					
Consumo Matérias-Primas	40.242	40.280	48.746	47.681	176.948
Mão-de-Obra Direta	15.631,68	16.569,58	16.569,58	17.563,75	66.335
C. P. V.	55.874	56.849	65.315	65.244	243.282
(=) Lucro Bruto	35.425	32.067	46.775	46.031	160.297
(-) Despesas administrativas	21.080	21.080	21.080	21.080	84.321
(-) Despesas financeiras	3.072	5.555	3.764	3.698	16.089
Soma despesas Operacionais	24.152	26.636	24.844	24.778	100.410
(=) Lucro Líquido	11.273	5.431	21.930	21.253	59.887
Rentabil. S/Rec. Líquida	12%	6%	20%	19%	

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a composição do DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) buscou as informações em tabelas já apresentadas. O total da projeção de receita bruta é a projeção do consumo com os valores praticados. Em janeiro o valor de 98.171 é composto da seguinte forma:

A composição do faturamento do rodízio completo é a projeção de quantidade a ser vendida vezes o valor de preço de venda praticado pela empresa com base no mercado. Da mesma forma é feita a composição do faturamento dos demais serviços. Para o faturamento previsto em mercadorias, ou seja, é necessário que seja calculado separadamente, pois o valor altera conforme o serviço.

A composição do custo do produto vendido é a soma dos custos variáveis com

os semi-variáveis e da mão de obra direta. O resultado da empresa não é impactado pelo estoque, pois a empresa não apresenta estoques significativos e o mesmo é movimentado com muita frequência na empresa.

As despesas administrativas é a projeção de despesas fixas, ou seja, de estrutura funcional. E as despesas financeiras de juros e encargos pela movimentação financeira. Pode observar que a empresa apresenta um resultado líquido, ou seja, uma rentabilidade que garante a manutenção e viabilidade do negócio.

Para uma melhor compreensão dos resultados, se realizou também uma análise de período, tendo em vista as estimativas anteriores com a tendência de mercado. Percebe-se que a empresa tem apresentado um crescimento econômico.

Verificou-se que a empresa tem alcançado um melhor aproveitamento dos custos variáveis, pois está fazendo melhor uso da capacidade produtiva. Constatou-se que os custos fixos, ou seja, os gastos com estrutura aumentaram. Sendo assim sugere-se que esses custos sejam revistos e analisados o porquê desse acréscimo.

A análise dos resultados econômicos do 1º trimestre projetado com o 1º trimestre realizado do ano anterior. Essa análise pode ser melhor compreendida e visualizada na tabela 17.

Tabela 17: Análise econômica comparativa

	jan/11	jan/12	Δ	fev/11	fev/12	Δ	mar/11	mar/12	Δ	abr/11	abr/12	
Receita bruta	93.262,36	98.171	5%	87.666,61	95.608	8%	93.803,28	120.527	22%	104.121,64	119.651	13%
(-) Impostos sobre vendas												
Icms	(6.528,4)	(6.872)	5%	(6.136,7)	(6.693)	8%	(6.566,2)	(8.437)	22%	(7.288,5)	(8.376)	13%
(=) Receita líquida	86.734	91.299	5%	81.530	88.916	8%	87.237	112.090	22%	96.833	111.275	13%
Consumo matérias-primas	38.229,87	40.242	5%	36.933,73	40.280	8%	37.937,62	48.746	22%	41.492,35	47.681	13%
Mão-de-obra direta	17.433,5	15.631,68	-12%	15.864,52	16.569,58	4%	14.436,71	16.569,58	13%	13.570,51	17.563,75	23%
C. P. V.	55.663	55.874	0%	52.798	56.849	7%	52.374	65.315	20%	55.063	65.244	16%
(=) Lucro bruto	31.070,6	35.425	12%	28.731,7	32.067	10%	34.862,7	46.775	25%	41.770,3	46.031	9%
(-) Despesas administrativas	17.131,7	21.080	19%	14.561,91	21.080	31%	12.377,62	21.080	41%	17.131,7	21.080	19%
(-) Despesas financeiras	3.303,0	3.072	-8%	3.245,0	5.555	42%	3.245,0	3.764	14%	3.303,0	3.698	11%
Soma despesas operacionais	20.434,7	24.152	15%	17.806,9	26.636	33%	15.622,6	24.844	37%	20.434,7	24.778	18%
	10.635,9	11.273,0		10.925	5.431,1		19.240	21.930		21.335,6	21.253	
Rentabil. S/rec. Líquida	11%	12%		12%	6%		21%	20%		20%	19%	

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.7. Projeção do Balanço Patrimonial

A elaboração do balanço patrimonial depende das informações que estão no balanço atual ajustados com os dados dos demais orçamentos, tornando perceptível sua interdependência.

Tabela 18: Balanço patrimonial projetado

Balanço projetado				
	Jan	Fev	Mar	Abr
ATIVO				
Caixa	2.822	493	14.111	15.660
Banco	17.986	12.720	7.182	9.536
Banco Aplicação	6.790	9.071	9.301	9.765
Clientes	53.994	52.585	66.290	65.808
Estoques	19.975	19.975	19.975	19.975
Imobilizado	17.022	16.792	16.562	16.332
ATIVO TOTAL	118.588	111.635	133.419	137.075
PASSIVO				
Tributos a Pagar	6.872	6.693	8.376	8.376
Provisões Trabalhistas	5.705	5.730	6.197	5.777
Fornecedores	14.737	13.781	16.916	17.972
Cap.Social+Lucros Acum.	80.000	80.000	80.000	80.000
Resultado Exercício	11.273,03	5.431,13	21.930,38	24.950,58
PASSIVO TOTAL	118.588	111.635	133.419	137.075

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela 17 a empresa pode observar quais são os seus ativos (bens e direitos) bem como seus passivos (obrigações de curto e longo prazo) e o patrimônio Líquido (Capital Próprio da Empresa). A projeção de balanço patrimonial foi realizada com base em um cenário realista, ou seja, mantendo a média praticada.

Observa-se que no exercício de simulação, no mês de janeiro a empresa obteve mais entradas em bancos isso se deve ao fato de quem em dezembro ocorre uma maior procura e considerando que grande parte dos pagamentos ocorre por meio de cartão de crédito embora o faturamento tenha ocorrido em dezembro às receitas efetivamente ocorrem apenas em janeiro. Justificando assim o maior resultado no período analisado.

Já no mês de fevereiro a empresa apresentou uma diminuição de 60% em seu resultado operacional. Isso ocorre, pois a empresa tem por habito antecipar o dissídio e isso impactou nas despesas semi variáveis. O faturamento teve uma diminuição e as

despesas fixas mantiveram isso ocasionou uma diminuição significativa no resultado.

Nos meses de março e abril a empresa apresenta aumento em clientes a receber, isso é devido ao aumento do faturamento, ou seja, da demanda que volta a normalidade após o período de férias.

4.3 RESULTADOS DAS SIMULAÇÕES DE VALORES

Tendo em vista em um dos objetivos específicos do trabalho e conforme os conceitos relacionados no referencial teórico, após a conclusão da previsão de orçamento é possível realizar algumas simulações. Essas simulações são utilizadas para projeção dos resultados e prevenção de surpresas. A caracterização dos cenários foram os seguintes:

Em um cenário BOM considera-se que terá um aumento nas vendas, ou seja, maior consumo. A projeção do faturamento realizou-se com base nos consumo. Optou-se por não alterar o preço de venda dos produtos e serviços, pois o preço dos serviços é determinado pelo mercado. A tabela xxx apresenta os índices deste cenário.

Tabela 19: Premissa da simulação de Cenário BOM

Índice cenário BOM	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Custo Fixo	5%	4%	10%	10%
Custo Semi- Variáveis	5%	4%	10%	10%
Custos variáveis	5%	2%	10%	10%
Consumo	5%	2%	10%	10%

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebeu-se que os principais custos fixos que podem ter alguma variação são Água/Energia, Limpeza/Higiene e Material de uso e consumo. Os custos semi variáveis foram alterados os valores referente ao carvão e gás, mas a principal alteração nos custos semi variáveis e a mão de obra direta de funcionários, pois se tiver maior produção será necessária a contratação de mais 4 (quatro) funcionários.

O segundo cenário foi o REALISTA, este não foi aplicado índice, pois a construção dele foi realizada com base em dados históricos. As únicas projeções desses cenários foram à folha de pagamento, na qual foi projetado o dissídio e quantidade de consumo.

O terceiro cenário seria o PESSIMISTA, ou seja, o menos desejado. Foram considerados nesse cenário os mesmos percentuais de crescimento, porém como decréscimo. A tabela abaixo com os percentuais dessa projeção.

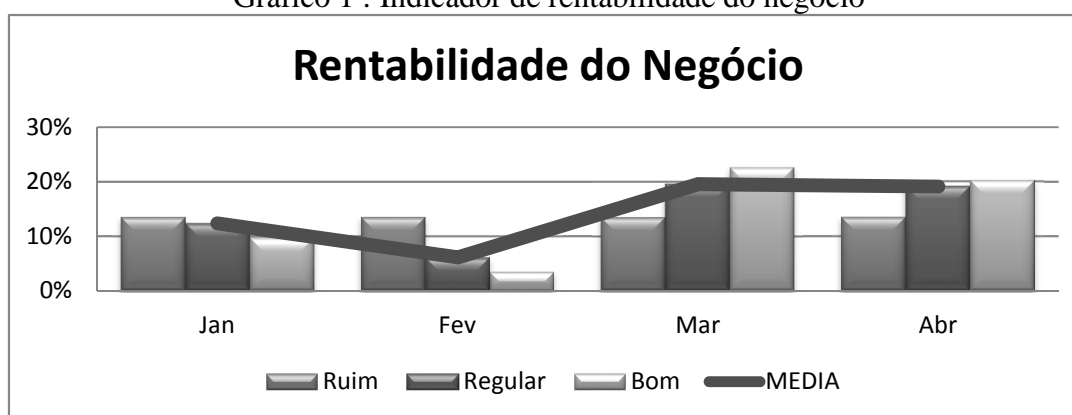
Tabela 20: Premissa da simulação de Cenário PESSIMISTA

Índices cenário PESSIMISTA	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Custo Fixo	-5%	-4%	-10%	-10%
Custo Semi- Variáveis	-5%	-4%	-10%	-10%
Custos variáveis	-5%	-2%	-10%	-10%
Consumo	-5%	-2%	-10%	-10%

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a realização de todas as novas projeções, se alcançou o resultado do negócio projetado para os três cenários. A visualização desses cenários pode ser visualizada no gráfico 1.

Gráfico 1 : Indicador de rentabilidade do negócio



Fonte: Elaborado pela autora.

De maneira geral todos os cenários teriam resultado econômico positivo. O cenário regular/realista é o que apresenta na média geral o melhor resultado. Percebe-se que no período analisado ha crescimento no resultado, porem é sabido que é um negócio que tem sazonalidade. O gráfico 1 representa a volatilidade do lucro liquido da empresa, ou seja, seu resultado.

Percebe-se que nos períodos de janeiro e fevereiro a rentabilidade é menor e isso é justificado pela sazonalidade do negócio. Observa-se que a maior demanda é de Buffet e esse é consumido por trabalhadores de empresas próximas, nos períodos de baixa rentabilidade são os períodos onde eles consumidores estão gozando de férias.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da demonstração do resultado foi possível a identificação dos resultados e simulações em diversos cenários, mas percebe-se que com o alinhamento do plano orçamentário é possível se prevenir em momentos de menor faturamento.

O estudo de caso demonstra que embora de pequeno porte é bastante complexa a análise e administração da empresa, tendo em vista o giro financeiro da empresa e os períodos de sazonalidade.

5. CONCLUSÃO

O objetivo geral foi Realizar uma proposta de um modelo de planejamento orçamentário como uma ferramenta de gestão econômica e financeira que auxilie na tomada de decisão.

Seis foram os objetivos específicos,

1. Fazer levantamento bibliográfico sobre o tema de planejamento empresarial e orçamento;
2. Elaborar um estudo de caso modelo em uma churrascaria, propondo uma metodologia de plano orçamentário;
3. Propor um modelo orçamentário conforme a necessidade da empresa em crescer de forma ordenada, adequando princípios, padrões, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos;
4. Verificar se a proposta apresentada serve como ferramenta de gestão empresarial a fim de ser base para controle e futuro investimento;
5. Demonstrar forma de antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, que deverão ser alcançados no período, considerando os aspectos relevantes de produtividade, qualidade e competitividade;
6. Realizar simulação de três cenários, sendo eles: ruim, regular e bom.

Para compreender os conceitos de planejamento empresarial, estratégico e orçamentário, as diversas etapas do orçamento, controle de resultados e simulação de cenários, se buscaram, através da revisão bibliográfica, o conhecimento necessário para aplicação deste estudo. Dessa forma, o primeiro objetivo específico foi alcançado no segundo capítulo.

Na sequência, através de minuciosa análise dos documentos internos da empresa foi possível avaliar como os referidos gastos e receitas são realizados e assim foi possível montar uma metodologia orçamentária, sendo assim, o segundo objetivo específico foi atingido.

Após a pesquisa bibliográfica e a montagem no estudo de caso, encontrou-se

previsões de resultado, como o terceiro objetivo específico era elaborar uma proposta orçamentária com base nos princípios e valores da empresa. Esse objetivo não limitou-se apenas a análise de resultado, se fez uma tabela comparativa com o resultado do ano anterior com o ano da previsão e com a variância entre os anos.

Posterior a conclusão do modelo, pois possível verificar e analisar se as ferramentas utilizadas, ou seja, as tabelas elaboradas podem servir como uma ferramenta de gestão, capaz de fornecer informações e análise para controle de futuros investimentos. Assim foi possível atender ao quarto e quinto objetivo específico.

O último objetivo específico era a elaboração do modelo em três cenários distintos, ou seja, verificar como se comportaria o resultado econômico com alguma alteração na demanda e quais os fatores que alteram a estrutura. O sexto objetivo foi alcançado e demonstrado em um gráfico com a demonstração dos três cenários com a média.

Os seis objetivos específicos serviram de apoio para que o objetivo geral fosse alcançado e, como ficou comprovado, o foi alcançado. Considerando que a finalidade principal deste estudo foi elaborar um planejamento orçamentário, concluiu-se que a metodologia proposta permite calcular adequadamente as previsões dos módulos de orçamento, com isso, realizar a apuração dos seus respectivos resultados.

Acredita-se que a pesquisa poderá contribuir para a empresa analisada, servindo de base para o estudo de caso, com a possibilidade de melhorar a visualização da projeção e impacto no resultado como auxílio na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda; FERREIRA, Marina Baird; SILVEIRA, Alzira Malaquias da (Ed.). **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 1, 2222 p

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 180 p.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 643 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002-2007. 175 p

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática : matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 270 p.

MIRANDA, Luiz C.; LIBONATI, Jeronymo J. **Planejamento Operacional**. In: SCHIMIDT, Paulo (coord.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário: texto e exercícios**. São Paulo: Thomson, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2. ed., rev. atual. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na**

administração de empresas: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2008. 219 p

SANTOS, Vilmar Pereira Dos. **Manual de diagnostico e reestruturacao financeira de empresas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

WELSCH, Glenn A.; SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 397 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p